

Études soumises à l'évaluation du comité de lecture

**Analyse et Representation de la
Performance Globale des Organisations de
L'économie Sociale et Solidaire: cas des
Cooperatives**

Said AHROUCH

Enseignant chercheur, FSJES d'Agadir - Université Ibn Zohr

Naoual MAMDOUH

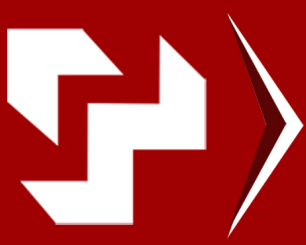
Doctorante, FSJES d'Agadir - Université Ibn Zohr

vendredi 23 juillet 2021

Tous droits
réservés



جميع الحقوق
محفوظة

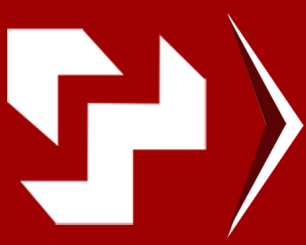


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Résumé:

La performance globale, définit comme «l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel qui a été introduit avec l'émergence du concept de la RSE et du développement durable. Aujourd'hui, la difficulté pour les organisations est de mesurer la performance globale et appréhender les interactions entre ses différentes dimensions: économique, sociale et environnementale. La recherche de performance globale est devenue de plus en plus prégnante pour toute organisation pour affirmer sa pertinence, son efficacité et son efficience à répondre aux attentes de leurs parties prenantes afin d'assurer sa pérennité. Les coopératives ne font pas exception par rapport à cette logique. L'évaluation de la performance des coopératives prend une importance nouvelle vu l'ensemble des défis auxquels elles devront faire face et compte tenu de leur caractère dual (association/ entreprise). L'objectif de cet article est de proposer un modèle de représentation de performance globale des coopératives permettant de décrire les composantes de cette performance et d'analyser les interactions entre ses différentes dimensions.

Mots clés : Performance globale, coopératives, modèle conceptuel.



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

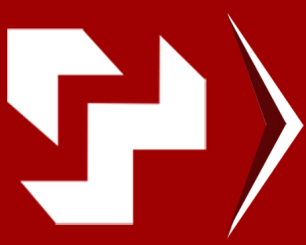
Introduction

Aujourd'hui, la performance est au cœur de la littérature en sciences de gestion. Dans la pratique, nous constatons que la notion de performance est un mot-valise, un concept multidimensionnel (Salgado, 2013), dont le sens dépend du contexte dans lequel il est employé. Par ailleurs, le concept de performance est au centre des démarches d'évaluation des organisations privées, publiques et sociales. Cependant, cette évaluation a été toujours unidimensionnelle basée uniquement sur des indicateurs financiers visant ainsi la création de valeur pour les actionnaires. Cette vision segmentée de la performance a connu diverses critiques permettant ainsi d'élargir la conception, la représentation et la mesure de la performance, ce qui a contribué à l'émergence de la notion de performance globale.

L'objectif de cet article est de contribuer à l'appréhension du concept de performance globale et d'apporter un éclairage sur ses dimensions à travers une revue de littérature abondante permettant de construire un modèle conceptuel de représentation de la performance globale des coopératives. Ainsi, l'article est structuré selon quatre parties. La première partie traite la définition du concept de performance, alors que la deuxième aborde l'émergence et l'évolution du concept de performance globale et évoque ses déterminants. Quant à la troisième partie, elle est réservée à l'analyse des outils de mesure de la performance globale. Finalement, la quatrième partie est dédiée à l'analyse de performance globale des coopératives et propose un modèle conceptuel de représentation de cette notion.

1. La performance, notion aux multiples définitions

Le concept de performance présente des difficultés quant à sa définition. Depuis les années 80, plusieurs auteurs ont tenté de définir la notion, mais aucune vision partagée ou unanime n'est trouvée jusqu'aujourd'hui.



Sur la base d'une revue de littérature riche et abondante, nous tentons de présenter une vision synthétique sur les principales définitions de la notion de performance en vue de réduire l'ambiguïté qui entoure ce concept.

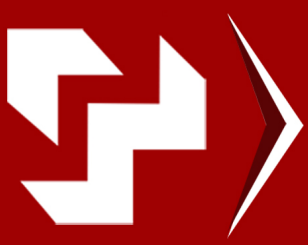
1.1. Origine et évolution de la notion de performance

L'origine du terme performance remonte au XV^{ème} siècle, où son apparition était en anglais « Perform », qui, lui-même issu de l'ancien français « Parformer » qui est dérivé probablement du mot latin « perficere » et signifie « faire complètement, achever », sens assez proche, en français actuel, du verbe parfaire, c'est-à-dire « accomplir, exécuter ». Ainsi, le mot performance tire ses origines du français, auquel il revient au 19^{ème} siècle, après un détour « outre-manche » (Pesqueux, 2004). A cette époque, le mot traduit, d'une part, les résultats enregistrés par un cheval lors d'une course et, d'autre part, le succès réalisé dans cette course. Ensuite, et au cours du 20^{ème} siècle, le sens a évolué pour désigner à la fois les résultats et l'exploit sportif d'un athlète ou encore, les possibilités d'une machine à atteindre un rendement exceptionnel. Dans ce contexte, la notion performance, selon l'optique française, traduit le résultat d'une action, le succès ou l'exploit réalisé. A l'opposé de son sens français, la notion de performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995).

1.2. Le caractère polysémique de la performance

Dans le champ de la gestion, l'ambiguïté de la notion de performance a toujours été une source de plusieurs travaux et études émanant de divers auteurs tentant de la définir.

Nous commençons par la présentation des définitions proposées par les dictionnaires et lexiques de gestion :

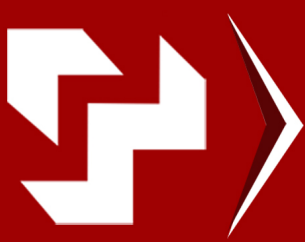


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Selon Le Grand dictionnaire Larousse, la performance correspond à un mot anglais signifiant « exécution, achèvement; par extension, exploit quelconque ». Cette définition évoque l'atteinte des objectifs poursuivis ;
- Le dictionnaire Oxford définit la performance comme étant: « the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action ». Ici, l'accent est mis sur les résultats qu'on cherche à réaliser que sur les moyens à utiliser pour les atteindre ;
- Le dictionnaire Robert rejoint également les définitions précédentes et lie la performance à « l'exploit d'une équipe dans une épreuve » ;
- Dans le lexique de gestion, la performance fait référence à un indicateur de mesure du degré d'accomplissement des buts, des objectifs, des plans, des programmes que l'entreprise s'est fixée » ;
- D'après le lexique AXCION, la performance est : « Le résultat obtenu dans un domaine spécifique et considéré comme un aboutissement victorieux. Elle peut être le fait d'une action humaine ou de celle d'un matériel ou d'un processus, etc. Pour être appréciée elle fait l'objet de mesure ».

D'après la revue des définitions proposées par les dictionnaires et lexiques de gestion, nous pouvons constater qu'elles font toutes références à l'efficacité, puisqu'elles insistent généralement sur l'atteinte des objectifs.

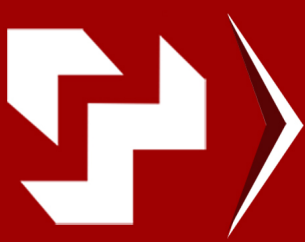
Pour compléter ces définitions précitées, nous traitons dans le tableau suivant, les définitions données par les principaux auteurs.



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

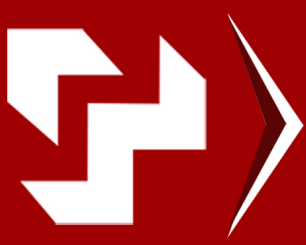
Tableau N°1 : définitions et perceptions de la performance

Auteurs	Définitions et perceptions de la performance	Aspects communs
Seashore S.E. et Yutchman E., (1967)	La performance est la capacité d'une organisation à exploiter son environnement dans l'acquisition de ressources rares et essentielles à son fonctionnement.	La performance est déclinée en termes d'efficacité, d'efficacité et pertinence. L'efficacité traduit la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus, elle est ainsi le
Khemakhm (1976)	La performance est un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés.	lien entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, l'efficacité est l'optimisation des moyens pour parvenir à un objectif, et la pertinence traduit l'articulation entre les moyens alloués et les objectifs qu'elle s'est fixés.
Gibert, (1980)	La performance est représentée par un triangle. Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité, et le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence.	
Bouquin	La performance est l'ensemble	



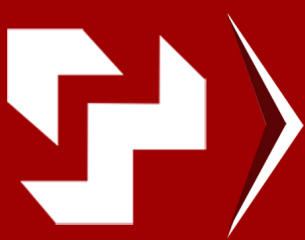
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

(1986, 1994)	de processus et de dispositifs qui, dans les organisations, orientent les décisions, les actions, les comportements pour les rendre cohérents avec les objectifs à long et moyen terme, et qui s'appuient sur des systèmes d'information.	
Burlaud, (1995)	La performance représente le niveau de réalisation des objectifs	
Brasseul, (1998)	La performance est la capacité d'une entreprise à produire et à maîtriser ses coûts	
Berrah, (2002)	Une entreprise performante est une entreprise qui atteint les objectifs qu'elle annonce.	
Bessire, (1999)	Elle intègre la question de la performance dans un triptyque dynamique à trois dimensions : la dimension politique, subjective, est celle de la pertinence, dimension stratégique, rationnelle, celle de la cohérence et la dimension de la performance, celle de l'objectivation,	



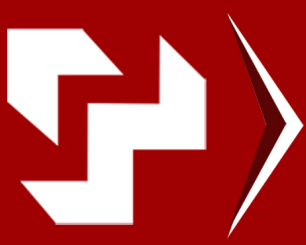
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

	est présentée par Bessire comme celle de l'économie et de la gestion.	
Tahon, (2003)	La performance est liée à un référent : l'objectif à atteindre, mais également à des variables d'actions, des moyens et des résultats.	
Stefan Tangen, (2004)	La performance est l'ensemble de mesures utilisées dans la quantification de l'efficacité et de l'efficacité d'une action.	
Pichot, (2006)	La performance est l'efficacité et l'efficacité d'une organisation à réaliser ses objectifs.	
Paturel, (2007)	Le modèle des 3F définit la notion de performance selon trois espaces de réalisation: F1 (efficacité), F2 (efficacité), F3 (efficacité).	
Platet-Pierrot, (2009)	La performance se rapporte à la fois à l'optimisation des moyens dans leur utilisation, mais aussi au pilotage des objectifs stratégiques	



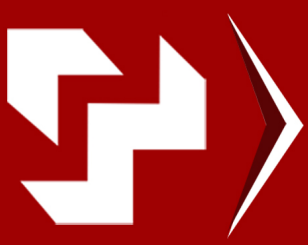
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Auteurs	Définitions et perceptions de la performance	Aspects communs
Quinn et All,(1981)	La performance est un construit et non pas un concept.	La performance est analysée en tant qu'un construit
Naro, (2005)	La performance n'existe pas comme une réalité objective, elle est le fruit d'une construction sociale.	
Payette, (1988)	la performance est un concept défini de différentes façons, selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience des évaluations.	L'appréhension de la performance est contextuelle. La difficulté d'appréhension de ce terme est due à sa très grande polysémie, et son multi-usage
La Villermois, (1998)	La Villermois distingue deux grandes visions de la performance : celle qui est objective, économique ou rationnelle, et celle qui s'attache au subjectif ou au politique.	dans diverses disciplines. De ce fait, la définition du terme dépend du contexte dans lequel il est mobilisé et possède autant d'acceptations qu'il existe d'individus ou de groupes qui
Tchankam, (1998)	La pluralité des disciplines et des champs qui s'intéressent à la performance propose chacune dans son langage propre, une façon de	l'utilisent.



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

	nommer, de décrire et d'expliquer cette notion.	
Pesqueux, (2004)	Le mot performance signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.	
Saulquin et Schier, (2007)	Le concept de performance possède autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. La multiplicité des approches possibles ont fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation.	
Salgado, (2013)	La performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé.	



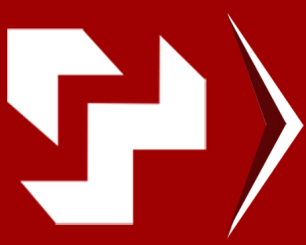
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Du tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des auteurs ont perçu la performance en termes d'efficacité et d'efficience. Dans ce sens, la performance d'une organisation est liée à l'atteinte des objectifs fixés et l'optimisation des ressources dans le processus de réalisation de ces objectifs.

2. De la performance à la performance globale

Depuis toujours, la performance a été unidimensionnelle et étudiée uniquement sous l'angle financier. Cette conception de performance prend en considération la satisfaction des attentes des actionnaires (approche shareholders). La maximisation de la rentabilité, du profit et du retour sur investissement était la finalité ultime des organisations pour assurer leur pérennité.

Cette optique purement financière a été soumise à d'énormes critiques. En effet, et depuis quelques années, la logique de représentation de la performance est passée d'une vision financière à une vision plus globale intégrant des préoccupations sociales et environnementales. L'apparition d'autres acteurs (parties prenantes = approche stakeholders) a bouleversé l'appréhension de la notion de performance, qui a connu un regain d'intérêt avec de nouvelles acceptations. Désormais, la pérennité des organisations ne découle plus seulement de la satisfaction des attentes des actionnaires, mais intègre également la satisfaction d'autres parties prenantes. Dès lors, ces derniers exigent une réponse à leurs attentes, et cette réponse constitue une condition vitale à l'atteinte de la performance et par conséquent la pérennité des organisations. Marmuse (1997) précise que « la performance revêt (...) des aspects multiples, sans doute convergents, mais qui méritent d'être abordés dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire » (p. 2194). C'est dans ce sens que le concept de performance globale fait son apparition.

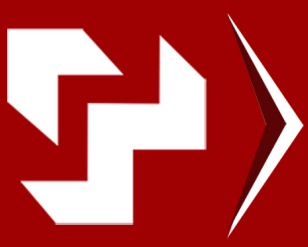


2.1. L'émergence de la performance globale

La notion de la performance globale fait surface en Europe au cours du 20^{ème} siècle avec l'émergence du concept du développement durable, mais ses origines reviennent aux concepts plus anciens, à savoir, la responsabilité sociétale. Dans cette section, nous tenons à présenter la contribution de la RSE et le développement durable à l'apparition du concept de la performance globale.

2.1.1. De la performance financière à la performance sociétale

Le concept de performance sociétale est apparu avec la venue de la responsabilité sociétale (RSE) et l'apparition de nouveaux acteurs appelés « parties prenantes ». La RSE est une notion qui a été introduite aux États-Unis par Carroll (1979), et l'a définie en 1999 comme étant la capacité d'une organisation à répondre aux pressions sociales. Pour la conception européenne de la RSE, la commission européenne la définit comme « 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). Freeman (1984) définit les parties prenantes ou « stakeholders », comme tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise. Dans ce contexte, la RSE permet aux organisations, de toute taille, de participer à concilier les objectifs économiques, sociaux et environnementaux en coopération avec leurs partenaires (COM, 2006, p.136). Sur cette base a émergé la notion de performance sociétale, qui est traduite par le croisement de trois dimensions: les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée (Dohou & Berland 2007).

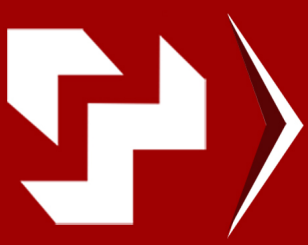


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

S'inspirant des travaux de Carroll, Wood (1991) définit la performance sociétale comme étant « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Cette définition a permis d'opérationnaliser le concept de performance sociétale (désormais PSE) déjà évoqué par Carroll. Cependant, et dans le but de dépasser la difficulté d'utilisation des définitions précédentes, Clarkson (1995) a proposé de procéder par une démarche basée sur du fonctionnement effectif des organisations. De ce fait, en retenant le cadre de la théorie des parties prenantes, la PSE est définie comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003).

2.1.2. Du développement durable à la performance globale

Depuis quelque temps, et dans le monde entier, on assiste à l'émergence de nombreuses initiatives menées dans le but de récompenser les organisations qui se sont engagées dans une démarche de responsabilité sociétale. L'objectif est d'inciter ces organisations à changer de comportement et de s'inscrire dans une politique de développement durable (DD). Cette notion est apparue expressément dans les années 80, après la mise en place d'une commission sur l'environnement et le développement. En 1987, cette commission (appelée Commission Brundtland) définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». La déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Le DD au niveau des organisations est souvent décliné par un triangle qui met en évidence les trois finalités poursuivies : l'une est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique



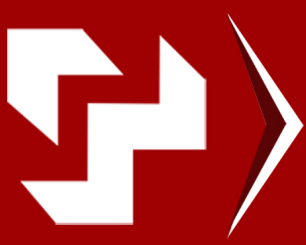
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

(conservation et gestion des ressources) et la troisième est sociale (équité et participation de tous les groupes sociaux) (Dohou& Berland 2007). Le principe du DD est de concilier les trois dimensions pour s'assurer que la poursuite d'une finalité ne se fasse pas au préjudice des deux autres. C'est dans ce sens que « le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises » (Capron & Quairel, 2005) et de justifier leurs responsabilités sociétales vis-à-vis des différentes parties prenantes.

2.2. Définition et déterminants de la performance globale

L'émergence de la notion de performance globale trouve ses prémices sur la base des travaux du groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), qui remontent à l'année 1997. La principale contribution a été celle de Marcel Lepetit (consultant en organisation et expert), qui a défini la performance globale « 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 » (p. 64). Ainsi, la performance globale est déclinée selon des indicateurs multicritères et par divers acteurs et ne se mesure plus selon une dimension unique. Dès lors, les relations entretenues entre les organisations et leur environnement, que ce soit naturel ou sociétal, doivent être analysées et évaluées (p. 81).

Actuellement, la performance globale est mobilisée dans la littérature managériale pour apprécier le déploiement du concept de développement durable par les organisations (Capron et Quairel, 2005). Ainsi, Baret (2006, p.2) et Reyaud (2003, p.10) définissent cette performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». Il s'agit également, pour Germain et Trébucq (2004) d'une performance qui se forme « par la réunion de la performance



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

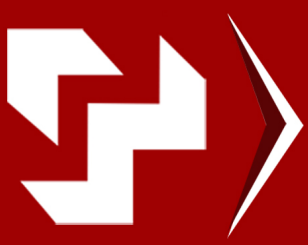
financière, de la performance sociale et de la performance sociétale». Dans ce contexte, la performance globale consiste à intégrer les trois performances dans une approche synthétique, et « cette intégration implique une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes» (Capron & Quairel-Lanoizelée 2010, p.7). Bien que des débats révèlent des acceptations différentes entre les organisations (secteur privé, public et l'économie sociale et solidaire) et entre la conception anglo-saxonne et européenne (Acquier & Aggeri 2007), produisant une confusion et ambiguïté du concept (Pesqueux 2004), on peut affirmer que la performance globale repose sur un fondement théorique postulant une responsabilité sociétale envers les parties prenantes, une prise en compte des dispositions du développement durable. Ainsi, dans notre article, nous optons pour son interprétation la plus fréquente et celle proposée par Reyaud (2003) : « la performance globale est l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».

A présent, la définition de la notion de performance globale est précisée. Actuellement, les dispositifs d'évaluation mis en œuvre n'intègrent pas de manière équilibrée les dimensions économiques et financières, environnementales et sociales, ce qui ne permet pas de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron & Quairel, 2005). Ces dispositifs évaluent séparément les performances ou tendent à mesurer, au mieux, l'intersection de deux dimensions de performance.

Dans la section suivante, nous présentons l'ensemble d'outils et modèles proposés pour l'évaluation de la performance globale.

3. La mesure de la performance globale

On ne peut parler d'une performance que si on peut la mesurer (Bourignon, 1995). Dans ce sens, plusieurs initiatives se sont développées dans le but d'évaluer la

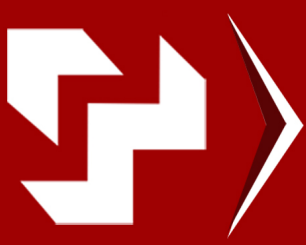


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

performance globale des organisations en tenant compte des trois dimensions du développement durable. Toutefois, et vue la complexité de la notion de performance globale, en raison de son caractère multidimensionnel, aucun modèle de mesure, intégrant les trois dimensions du développement durable, ni conçu jusqu'à présent. Les organisations, se contentent, pour mesurer leur performance, d'utiliser des outils qui mesurent, séparément, chaque dimension du DD. Pour notre étude, nous traitons uniquement les outils de mesure de la performance globale à savoir: le Balanced Scorecard, la méthode OVAR, le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

3.1. La méthode anglo-saxonne : le Balanced Scorecard (BSC)

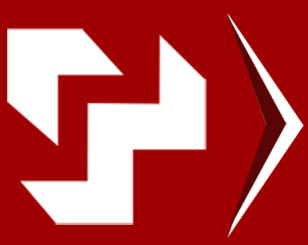
Introduit par Robert Kaplan et David Norton aux États-Unis au début des années 90, le « Balanced Scorecard » (tableau de bord prospectif) est conçu comme une réponse aux critiques des outils traditionnels de mesure de performance, centrés uniquement sur des indicateurs financiers. Le BSC vise à promouvoir un choix d'indicateurs financiers et non financiers en vue d'offrir une vision équilibrée de la performance. Le modèle propose des indicateurs structurés selon quatre dimensions, notamment les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage. Le modèle de Kaplan et Norton est fondé sur un lien de causalité entre ses quatre dimensions. En effet, l'axe financier constitue le but final de l'organisation, son atteinte dépend de la satisfaction des clients, elle-même conditionnée par la bonne organisation des processus internes, qui supposent la motivation des acteurs et la performance des systèmes d'information. Bien entendu que le BSC a apporté la nouveauté de la prise en compte des indicateurs non-financiers pour l'évaluation de la performance (Berland, 2007), toutefois, il a été soumis à de nombreuses critiques. Le modèle reste attaché à la version traditionnelle de la performance, à savoir, la poursuite d'objectifs économiques et financiers, vu la



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

hiérarchie établie entre les quatre dimensions pour la satisfaction des attentes des actionnaires. De ce fait, le BSC, dans sa version initiale, ne peut constituer un outil de mesure de la performance globale et nécessite des adaptations pour prendre compte des évolutions de la notion de performance. Dans ce sens, de nombreux auteurs se sont penchés pour proposer une version qui tient compte des exigences de la RSE et le DD. En 2001, Hockerts a proposé « SustainabilityBalancedScorecard » (SBSC) à travers la mise à jour du BSC en ajoutant des indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale, mais cet outil reste toujours orienté vers les objectifs financiers. Pour Kaplan et Norton (2001), ilsont estimé que la citoyenneté de l'organisation constitue une partie intégrante de la dimension des processus internes pour la mesure de la performance et ont intégré également tous les partenaires de l'organisation à l'axe clients. Cette version a été également considérée comme orientée à satisfaire les attentes des actionnaires. Une nouvelle adaptation du BSC a été proposée par Bieker (2002) en y ajoutant une cinquième dimension sociétale, sans autant de précisions concernant la structure et la mise en œuvre du système de mesure de la performance (Germain &Trébucq, 2004). Quant àSupizet(2002), il a mis en place le Total BalancedScorecard (TBSC) qui s'appuie sur une suite de six relations causales entre les parties prenantes, à savoir:les clients, les fournisseurs,les actionnaires, les usagers,le personnel, les partenaires, la collectivité et également l'organisation elle-même en tant que personne morale. De même, le TBSC a été sujette à diverses critiques basées sur une synthèse de travaux qui ont montré que les organisations les plus soucieuses envers leurs clients et à leurs fournisseurs sont exposées à des risques financiers plus importants, particulièrement en période de récession (Germain &Trébucq, 2004, p. 40).

En somme, on peut avancer que malgré les évolutions qu'a connues le modèle du BSC, l'évaluation intégrée de la performance globale demeure très problématique, et l'ensemble des adaptations du modèle au domaine de la RSE et le DD n'ont pas

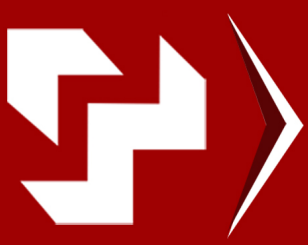


permis des vrais changements d'habitudes des dirigeants. Désormais, la portée des indicateurs financiers reste dominante et les indicateurs non financiers sont réputés peu fiables pour les dirigeants.

3.2. La méthode OVAR, le BSC « à la française »

La méthode Objectifs-Variables d'Action-Responsabilités (OVAR), ou le BSC à la française, est une démarche organisée pour assurer le pilotage de la performance et le déploiement de la stratégie. L'objectif est de traduire des objectifs stratégiques en variables d'action ensuite en plans d'action auxquels correspondent systématiquement des indicateurs de mesure. OVAR s'inscrit parmi les méthodes novatrices du contrôle de gestion, permettant une meilleure compréhension des relations de cause à effet, ce qui procure une information pertinente quant au résultat.

La définition de la mission de l'organisation et la clarification des objectifs qui lui sont associés, constituent la première étape d'élaboration de la méthode, permettant ainsi la structuration des tableaux de bord. Les objectifs correspondent aux performances poursuivies et font l'objet d'évaluation pour le responsable. La deuxième phase de la démarche OVAR consiste à décliner les variables d'action, qui correspondent, quant à eux, à des performances intermédiaires et leviers d'action plus opérationnels, dont l'impact sera primordial pour l'atteinte des objectifs globaux de la performance. De ce fait, la construction du tableau de bord selon la méthode OVAR, commence par la haute direction (niveau N) qui formule les objectifs généraux et détermine les variables d'action (OVA) de l'organisation. Les responsabilités (R) sont exprimées au niveau hiérarchique suivant (N - 1) qui, développe, par la suite, ses propres OVAR, et la succession se poursuit jusqu'au niveau le plus bas possible, ce qui permet à chaque responsable de concevoir, à son niveau hiérarchique, sa grille « Objectifs-Variables d'Action-Plans d'Action ». La « grille OVAR » offre un support méthodologique pour conduire une réflexion approfondie et rigoureuse.

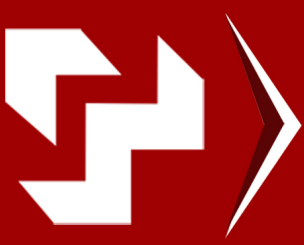


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Elle rassemble les objectifs (O) et les variables d'action (VA) et définit les relations qui les unissent, pour ensuite, proposer les indicateurs de mesure, tout en attribuant les responsabilités (R).

Ainsi, chaque objectif, variable d'action et plan d'action, correspond, au moins, à une mesure de la performance (indicateur), qui correspond, elle-même, à une norme de référence. De la sorte, la méthode OVAR est une démarche de management de la performance. Elle permet le déploiement de la stratégie au quotidien, la mise en harmonie de la stratégie de l'organisation avec les plans d'action opérationnels. Il s'agit également d'un puissant outil de dialogue dans la relation de management et une condition nécessaire pour la mise en œuvre de tableaux de bord stratégiques (Giraud. F., et al 2008).

Cependant, le BSC « à la française », présente également des difficultés. Les indicateurs pris dans ce modèle sont généralement des statistiques d'activité ou des indicateurs de production, n'offrant pas une conception plus élargie des indicateurs physiques. Epstein et Manzoni (1997) ont souligné certaines limites de la méthode OVAR. En effet, la démarche ne renvoie à aucun modèle stratégique sur lequel elle peut avoir un fondement solide. De plus, elle propose des objectifs et des variables d'action pour chaque entité sans détermination des liens de causalité. Il incombe aux managers de structurer les relations de causes à effets adaptées à chaque cas d'espèce, ce qui engendre, par conséquent, la nécessité de dialogue et de négociation entre les différents niveaux. En outre, les auteurs (Epstein & Manzoni, 1997) montrent également que les tableaux de bord « à la française » s'appuient plus sur les indicateurs financiers plutôt que sur les indicateurs non financiers, ce qui limite la vision de la méthode. Enfin, cet outil reste principalement orienté vers l'interne plutôt que l'externe vers des benchmarks.



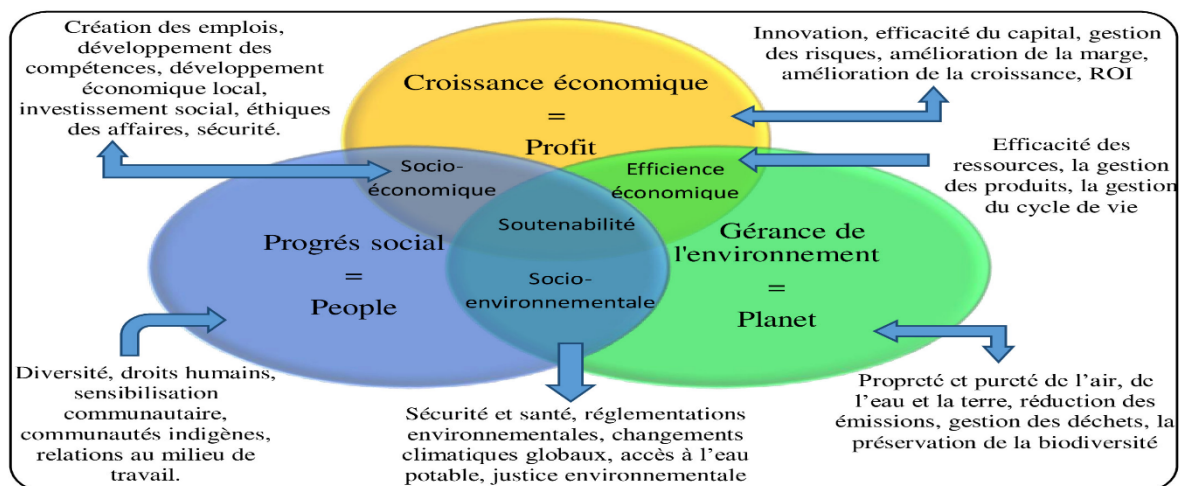
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

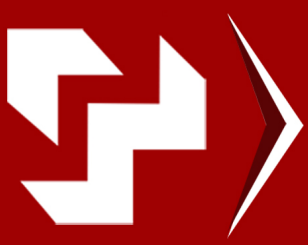
3.3. Le Triple Bottom Line reporting

La notion Triple Bottom Line (TBL) s'adhère au large mouvement poursuivant la mesure de la performance globale des organisations à l'aune du développement durable. La TBL a été développée et rendue populaire par John Elkington dans son ouvrage « Cannibals with Forks », dans lequel il a pris en compte le résultat financier, ainsi que le bilan social et environnemental de l'organisation introduisant, de la sorte, un nouveau modèle comptable et managérial permettant d'aller plus loin de la mesure classique du profit économique à une mesure plus globale intégrant l'aspect social et environnemental.

L'expression TBL fait référence à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire le compte du résultat net. Elle s'intéresse au calcul du triple résultat relevant des trois « P » : « People, Planet, Profit ». En 2006, Andrew Savitz, a publié dans son ouvrage « The Triple Bottom Line », et dans lequel, il a donné la définition suivante du concept : « La Triple bottom line capture l'essence du développement durable en mesurant l'impact des activités d'une entreprise dans le monde à la fois en terme de profitabilité et de valeur pour les actionnaires qu'en terme de capital social, humain et environnemental ».

Figure N°1: Triple Bottom Line

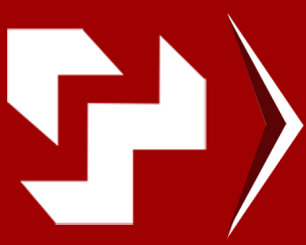




Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Il s'agit donc de mesurer la performance globale en fonction de sa contribution à la prospérité économique (Bottom line économique), au capital social (Bottom Line sociale) et à la qualité de l'environnement (Bottom Line environnementale). Dans ce sens, Dohou et Berland (2007) accordent à la notion TBL deux acceptations, une plus étroite, considérant la notion comme étant un cadre de travail contribuant à la mesure des résultats sur la base des données économiques, sociales et environnementales. L'autre acceptation, est plus large et fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Ce qui implique la prise en compte par l'organisation, des attentes de toutes ses parties prenantes (actionnaires, usagers, clients, employés, bénéficiaires, partenaires, gouvernements, collectivités locales, communautés locales et le public).

Le modèle de TBL propose une corrélation entre les trois « bottomlines ». En effet, le social dépend de l'économique, qui dépend lui-même de l'écologique. Les trois bottomlines sont donc instables et dépendantes les unes des autres. Elles sont en mutation permanente, vue les pressions sociales, politiques, économiques et environnementales. De ce fait, l'objectif du développement durable dans sa globalité est d'appréhender les enjeux de façon globale et intégrante, ce qui constitue une difficulté pour les organisations d'analyser leurs impacts positifs et négatifs par rapport à la synthèse des trois bottomlines. Ce constat constitue la principale critique adressée à la TBL, vu sa conception segmentée de la mesure de la performance globale. Dans la pratique, l'analyse est opérée séparément selon trois dimensions (économique, social, environnemental), qui seront par la suite compilées sans prise en considération des rapports d'interdépendance qui existent entre elles. Il s'agit d'une simple traduction des trois dimensions du développement durable au niveau du modèle de la Triple Bottom Line sans représentation des liens de causalité.



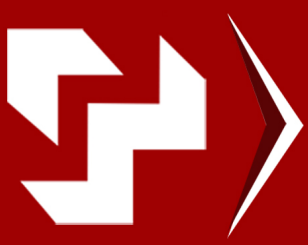
Comme le précise Dubigeon (2002), il manque une notion d'intégration, qui est très importante pour l'expression de la relation entre la performance de l'organisation et son bilan global.

3.4. La Global Reporting Initiative (GRI)

Créée en 1997 via un partenariat réunissant le « Coalition for Environmentally Responsible Economies » (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la Global Reporting Initiative (GRI) constitue le modèle de reporting le plus répandu pour apprécier les efforts déployés par les organisations en matière de développement durable. Le GRI constitue une organisation internationale, indépendante, à but non lucratif qui réunit des entreprises, des O.N.G. et d'autres parties prenantes. Sa mission est de fournir un ensemble de lignes directrices pour rendre compte des degrés de performance des organisations sur le plan économique, social et environnemental.

Les lignes directrices de la GRI ont fait leur apparition en 2000, puis révisées et modifiées en 2002, 2006, et 2013 pour faire l'objet de la version dite G4. Actuellement, les lignes directrices de la GRI G4 ont connu une large diffusion et sont utilisées par diverses organisations pour l'établissement de leurs rapports RSE et DD.

Pour assurer la transparence d'application des dimensions du DD, le reporting GRI doit respecter des principes au moment d'élaboration de leur rapport. Ces principes sont scindés en deux catégories : principes de contenu et les principes de qualité. La G4 de la GRI traite divers domaines d'applications : l'économie (EC), l'environnement (EN), les droits de l'Homme (HR), l'emploi, relations sociales et travail (LA), la responsabilité du fait des produits (PR) et la société (SO). Pour chaque domaine correspond des indicateurs de performance GRI, qui sont structurés en deux

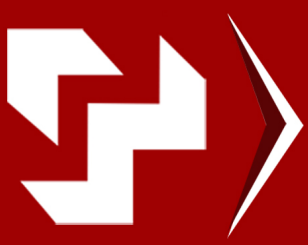


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

niveaux en fonction de leur degré d'importance. On distingue 79 indicateurs, dont 49 indicateurs de base et 30 indicateurs dits supplémentaires. Ces indicateurs offrent des informations sur le niveau des performances économiques, environnementales et sociales de l'organisation liées à ses aspects pertinents.

L'élaboration du reporting G4 nécessite deux types d'éléments d'informations : des éléments généraux d'information et éléments spécifiques d'information. Pour les éléments généraux d'information du GRI, ils décrivent la structure et le processus de reporting et sont opposables à toutes les organisations qui conçoivent des rapports de DD. Quant aux éléments spécifiques d'information, ils sont classés en trois catégories : économique, environnementale et sociale. Chaque catégorie comprend des aspects et sous catégories permettant aux parties prenantes d'évaluer la performance de l'organisation. En outre, il existe trois niveaux d'application de G4 : A, B et C. La classification se fait en prenant en considération le nombre d'indicateurs de bases et supplémentaires publiés dans le reporting.

Toutefois, et depuis octobre 2016, la G4 de la GRI est revisitée pour renforcer la transparence des organisations en matière de le RSE et du DD. L'objectif est d'améliorer la clarté du reporting, sa lisibilité et application au sein des organisations pour une meilleure prise de décision. La GRI G4, remplacée par le nouveau standard GRI, constitue désormais un standard international permettant de structurer les rapports RSE et développement durable des organisations selon quatre séries. Série 100 : traitant le respect des principes universels du reporting (GRI 101, GRI 102 et GRI 102); Série 200 : traitant les sujets économiques (GRI 200); Série 300 : abordant les sujets environnementaux (GRI 300), et enfin Série 400 : traitant les sujets sociaux (GRI 400). La mise en conformité des rapports des organisations à la nouvelle version standard GRI a été le 1er Juillet 2018. Ce changement n'a pas eu d'importants

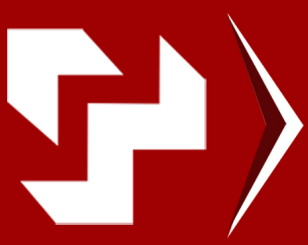


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

impacts pour les organisations utilisant l'ancienne version GRI G4, étant donné que les thèmes abordés, et les concepts clés restent identiques.

En somme, la GRI constitue un véritable outil incitant les organisations à respecter les standards de la RSE et du DD, permettant ainsi l'amélioration continue de leur performance globale. Cependant, et malgré les évolutions et progrès qu'a connu ce modèle, standard GRI souffre de certaines limites qui constituent de pistes et d'enjeux d'améliorations pour les prochaines versions. En effet, ce référentiel ne donne pas un résultat global et intégré à travers l'utilisation des indicateurs de soutenabilité (de DD). Il se contente de proposer une batterie exploitable de grandeurs chiffrées, dont la pertinence et la construction sont déléguées aux d'experts, sans traiter les conflits cachés entre les dimensions du DD. Dans ce sens, la littérature managériale insiste sur l'importance de l'interaction des impacts des trois dimensions du développement durable pour mesurer la performance globale. Par conséquent, il est primordial d'ajouter des axes traitant la performance intégrée et d'élaborer, en concertation avec les parties prenantes, une liste d'indicateurs permettant la mesure de cette performance intégrée. Toutefois, il ne s'agit pas uniquement d'interposer ou de croiser des indicateurs, mais d'analyser les relations de cause à effets entre l'ensemble des dimensions. C'est dans ce sens que plusieurs organisations se sont engagées pour mettre en place des référentiels et standards de reporting intégré. Le plus connu est le ReportingIntegré (IR) mis en place par l'International Integrated Reporting Council (IIRC).

Sur la base de la revue des modèles de mesure de la performance globale, on constate qu'aucun de ces outils de mesure, n'a proposé d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir une conception globale et intégrée de la performance globale. En effet, ces modèles présentent des faiblesses théoriques et méthodologiques, partant d'abord de l'ambiguïté des définitions proposées de la

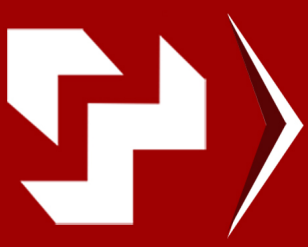


notion de performance, passant par la vision segmentée et hiérarchisée de ses dimensions, et enfin la simplicité des méthodes statistiques utilisées, qui ne permettent pas d'appréhender la complexité des interactions entre les différentes composantes de la performance. Dans la partie suivante, nous proposons un modèle de représentation de la performance globale qui tient compte des dimensions du développement durable et les interactions qui existent entre ces trois dimensions. Le modèle sera conçu pour les coopératives.

4. La performance globale des coopératives

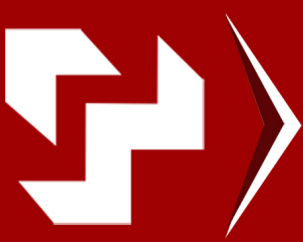
L'économie sociale et solidaire est considérée comme étant une forme d'économie distincte de l'économie capitaliste et de l'économie publique. Elle se manifeste à travers une dynamique de changement social et de développement durable permettant de faire face aux crises économiques, écologiques et sociales constatées à l'échelle internationale. L'ESS œuvre à réconcilier les principes d'équité et de justice sociale avec le développement économique, réunissant ainsi la vitalité des dynamiques économiques avec les principes et les finalités humanistes du développement. L'ESS est le troisième pilier sur lequel doit pouvoir reposer une économie équilibrée et inclusive aux côtés du secteur public et du secteur privé. Cette économie a le potentiel et les moyens de mobiliser et de créer des richesses importantes, aussi bien matérielles qu'immatérielles.

Les coopératives constituent le noyau dur de l'économie sociale et solidaire étant donné leur contribution au développement durable des nations à travers l'amélioration des conditions de vie de leurs membres, la valorisation des richesses locales, la création de l'emploi, la dynamique des territoires, etc. L'objectif de notre article est de proposer un modèle de représentation et de mesure de la performance globale des coopératives permettant de mettre en exergue la contribution de ces organisations au développement durable.



4.1. Les coopératives face aux défis de performance

Les coopératives constituent désormais un acteur incontournable dans le développement économique et social des pays, compte tenu de leur contribution à la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, à l'amélioration des conditions de vie des populations, à la mobilisation et la préservation des ressources à la promotion des investissements et la création des richesses et leur répartition équitable et juste favorisant ainsi l'inclusion économique et l'insertion sociale pour leurs membres et leur communauté. C'est ainsi que les coopératives sont distinguées par leur capacité de concilier l'économique et le social tout en respectant les principes de coopération, ce qui leur fournit une légitimité et loyauté par rapport aux autres types d'organisations. Dans ce sens, les coopératives sont reconnues sur le plan international à travers leur identité bâtie sur leur définition, valeurs et principes, qui orientent leurs actions coopératives. Cette identité coopérative constitue une source d'avantage concurrentiel pour ces organisations face à un environnement en mutation caractérisé par la montée de la concurrence capitaliste et internationale, la stagnation voire le ralentissement des taux de croissance, la maturité des marchés, l'accroissement de la pression sur les prix, l'augmentation des coûts, l'accroissement des exigences en matière de développement durable, etc. Dans ce contexte, les coopératives sont tenues de développer un modèle de gestion adapté permettant la construction d'un alignement entre leurs valeurs et leurs finalités, le fondement du modèle de gestion et les indicateurs de performance. Selon Côté (2018), ce modèle de gestion, appelé modèle d'affaires coopératif, doit relever le défi de différenciation de la coopérative, refléter les valeurs et finalités au cœur de sa raison d'être, tout en démontrant sa capacité de concurrencer et de soutenir une position stratégique soutenable permettant la réalisation de ses objectifs et l'atteinte de la performance.

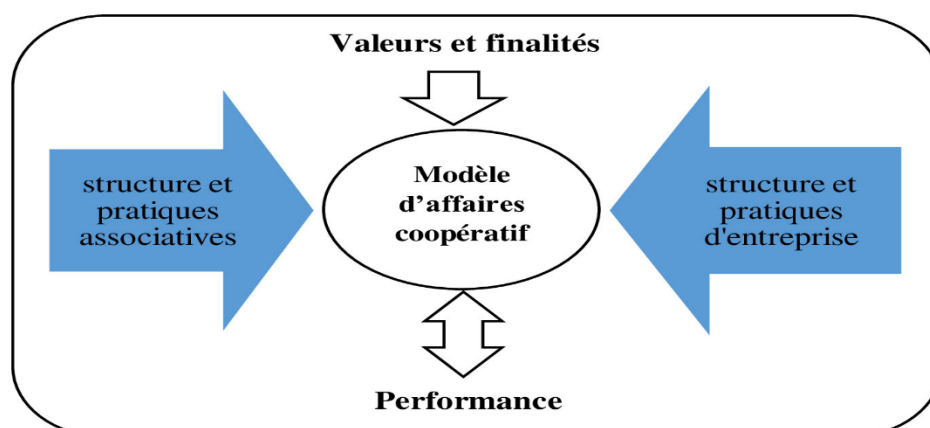


Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Pour soulever les défis auxquels font face les coopératives, Daniel Côte (2018) a proposé, en tenant compte de leur dualité coopérative (association-entreprise), un modèle d'affaires coopératif sur la base du nouveau paradigme coopératif et l'étude de cas de plusieurs modèles d'affaires des coopératives performantes. Ce modèle d'affaire vise la mobilisation par les valeurs et des pratiques de gestion des ressources humaines performantes, du marketing, du management ainsi la stratégie (Côte. D., 2018).

L'auteur précise que le modèle gestion de l'équilibre coopératif vise à ramener les valeurs et les principes coopératifs vers des pratiques de gestion.

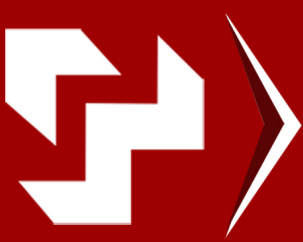
Figure N° 2 : modèle d'équilibre coopératif



(Source : Côte 2018)

plus démocratiques que d'affaires favorisant ainsi le renforcement de la stabilité du mode d'organisation coopérative dans une perspective dynamique.

Ainsi les pratiques d'affaires coopératives se situent entre, d'une part les pratiques associatives favorisant la cohésion sociale des membres à travers les pratiques d'information, de formation, de consultation et de décision. Et d'autre part les pratiques d'entreprise permettant la création de valeur et l'obtention d'avantage concurrentiel vis-à-vis des concurrents capitalistes. Ces pratiques d'affaires sont déterminantes pour l'atteinte de la performance.

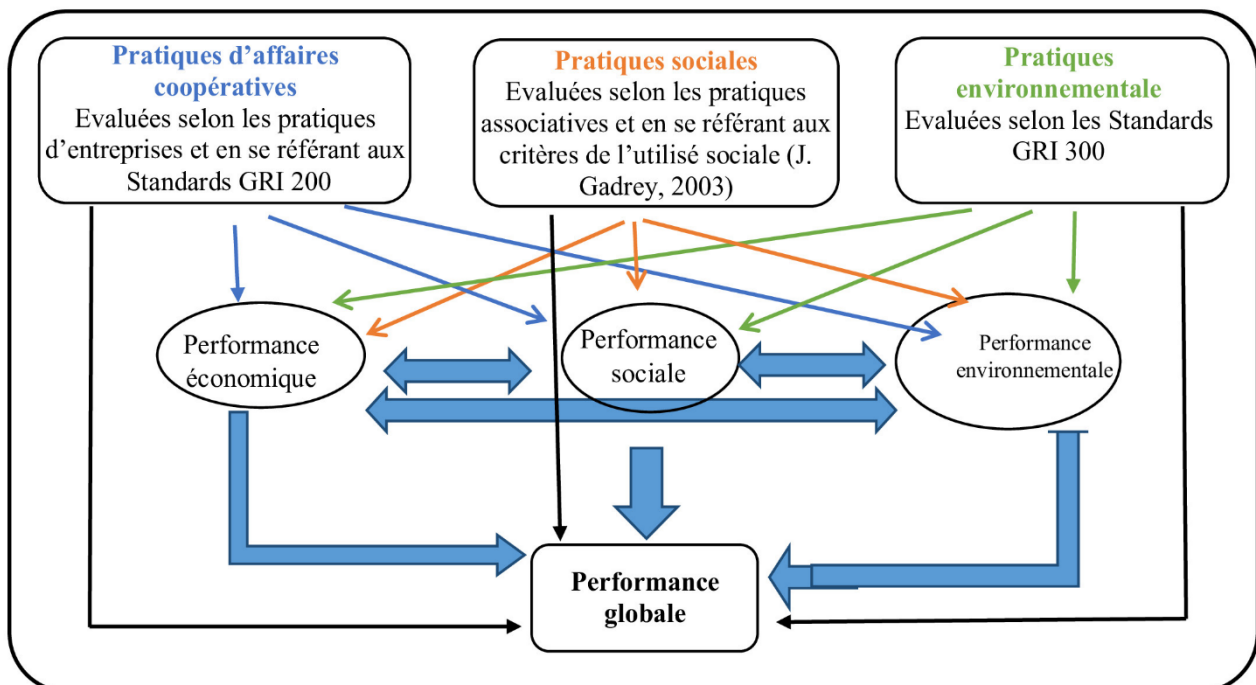


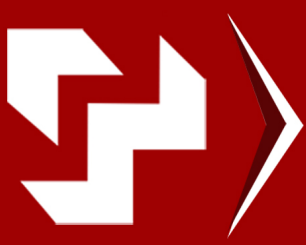
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

4.2. Proposition d'un modèle de représentation de performance globale pour les coopératives

L'objectif de notre article est de proposer un modèle de représentation et de mesure de la performance globale tout en s'inspirant de l'ensemble des outils déjà traités en troisième partie, permettant ainsi d'élucider le contenu de la performance globale des coopératives et d'appréhender les relations causales entre ses différentes dimensions. Pour cela, nous avons procédé par la modélisation structurelle via un modèle conceptuel permettant une estimation simultanée de plusieurs relations de dépendances entre les variables étudiées.

Figure N°3 : modèle de représentation de la performance globale des coopératives





4.2.1. Théories mobilisables

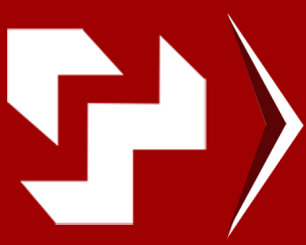
Pour l'élaboration de notre modèle conceptuel de représentation de la performance globale des coopératives, nous nous sommes référés à un cadre théorique diversifié basé principalement sur la théorie des parties prenantes (TPP) et la théorie de la gestion par les ressources, ce qui nous a permis de fonder nos propos et consolider notre modèle. En effet, la complémentarité des deux théories a contribué à la définition de la performance globale comme étant un construit multidimensionnel impliquant l'agrégation des dimensions économique, sociale et environnementale. Par ailleurs, les deux théories nous ont permis d'expliquer les liens entre les pratiques des organisations et les dimensions de la performance globale. Ainsi, le caractère de notre concept a fait émerger la nécessité d'utiliser le courant systémique pour démontrer que le global est plus que la somme.

Quant à la représentation de la notion de la performance globale, nous avons opté pour le modèle d'équation structurelle permettant la prise en compte de l'impact direct des dimensions de la performance et le l'impact indirect des pratiques des organisations.

4.2.2. Spécification du modèle conceptuel

A la lumière de la revue de littérature de la notion de la performance globale, et sur la base du modèle d'équilibre coopératif, nous avons développé un modèle spécifique aux coopératives permettant la représentation de leur performance globale.

Dans ce sens, notre modèle de mesure de la performance globale traite les interactions entre la performance économique, la performance sociale et environnementale selon la définition proposée par Reynaud (2003). La performance globale dépend directement de l'atteinte des performances intermédiaires qui



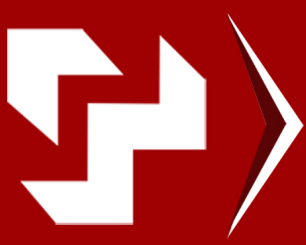
dépendent également des pratiques d'affaires, sociales et environnementales (Maurel & Tensaout, 2014).

D'après la théorie des parties prenantes, nous admettons l'existence d'une relation causale entre les pratiques environnementales et la performance économique. Alors que l'approche par les ressources prédit que la performance économique et la performance sociale sont considérablement influencées par les pratiques d'affaires et les pratiques sociales. Aussi, le modèle présente les liens de causalité attendus entre les pratiques environnementales et la performance économique et les pratiques d'affaires où la littérature prédit l'existence de relation positive et négative (Berman et al. 1999, ou Hillman et Keim 2001). Quant à la relation entre les pratiques environnementales et la performance économique, elle est analysée par Trébucq et d'Arcimoles (2003) comme étant négative. On note également l'impact des pratiques environnementales sur la performance économique et la performance environnementale. De même, Savall et Zardet (2001) ont démontré la relation entre les pratiques sociales et les pratiques environnementales, au moment où Martory (2009) traite l'influence des pratiques sociales sur la performance économique. Pour l'impact de la performance environnementale sur la performance économique, il est analysé par Ambec & Lanoie, (2008) et Laperrière, (2012), comme ayant un effet positif.

4.2.3. Identifications des variables du modèle conceptuel

Cette étape vise la définition et la délimitation des construits sur la base de la littérature.

- La performance globale : il s'agit d'un construit multidimensionnel complexe impliquant l'agrégation des trois dimensions de la performance : économique,



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

sociale et environnementale (Reynaud, 2003). Nous nous sommes référés aux GRI Standards (2018) pour la détermination des indicateurs.

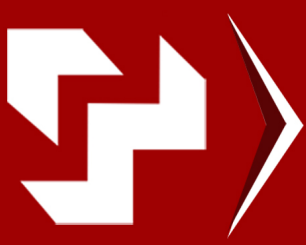
- La performance économique : dimension liée aux conditions économiques favorisant une solide situation financière pour assurer la viabilité des organisations. Nous avons opté pour des indicateurs GRI 200 des GRI Standards.
- La performance sociale : Savall et Zardet (2001) définissent la performance sociale comme le degré de satisfaction des acteurs. Nous avons pris les critères de l'utilité sociale comme référence pour l'évaluation de cette dimension de performance globale.
- La performance environnementale : cette dimension s'intéresse à l'appréciation des efforts déployés par les organisations pour protéger la nature. Elle est traitée par GRI Standards dans sa composante GRI 300 qui établit les lignes directrices concernant la conception et l'utilisation de l'évaluation de la performance environnementale.
- Les pratiques d'affaires, sociales et environnementales : une pratique de gestion implique l'efficacité pour l'atteinte des objectifs fixés et l'efficience à travers l'utilisation optimale des ressources pour l'atteinte des dits objectifs dans le but d'accomplir une activité ou un processus dans une organisation. Sur la base de cette définition, nous constatons le lien fort entre les pratiques de gestion et la performance. Nous nous sommes basé sur le modèle d'équilibre coopératif proposé par Daniel Côté (2018) pour identifier les pratiques de coopératives.

En effet, pour les pratiques économiques, nous avons retenu les pratiques d'affaires d'entreprise pour permettre à la coopérative d'atteindre la performance



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

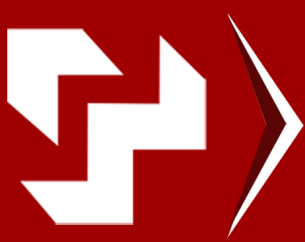
économique. Quant aux pratiques sociales, la coopérative est tenue d'adopter les pratiques associatives pour assurer sa légitimité auprès de ses parties prenantes. Ces pratiques sont évaluées selon les critères de l'utilité sociale annoncés par Jean Gadrey (2003). Concernant les pratiques environnementales, nous nous sommes référés aux Standards GRI 300 pour apprécier le respect de l'écologie par la coopérative.



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

Conclusion:

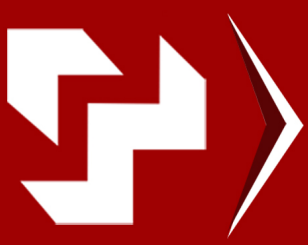
Dans un environnement de plus en plus turbulent et globalisant, l'accroissement de la concurrence, la saturation des marchés, l'accroissement des exigences en matière de développement durable, etc. on assiste à l'émergence de la notion de performance globale comme ambition de toute organisation recherchant la pérennité et la croissance soutenable. Sur le plan théorique, le concept de performance globale admet plusieurs définitions dont la synthèse renvoie à l'agrégation de performance économique, sociale et environnementale. Cette performance doit être mesurée pour l'appréhender. Dans ce sens, plusieurs initiatives ont été menées pour proposer des outils et méthodes permettant l'évaluation de la performance globale. Comme toute organisation, les coopératives sont à la recherche de la performance globale leur permettant d'assurer leur pérennité à travers, d'une part le renforcement de leur légitimité comme étant une organisation de l'économie sociale et solidaire, et d'autre part, via des pratiques d'affaires, comme étant une organisation opérant dans un marché capitalistique. Dans ce cadre et à la lumière de la revue de littérature, nous avons proposé un modèle conceptuel permettant la représentation de la performance globale des coopératives. Ce modèle tient compte des trois dimensions de la performance globale ainsi les liens de causalité et d'interaction entre ces dimensions. Le modèle rend compte également de l'influence directe des pratiques des coopératives sur la dimension économique, sociale et environnementale, et par conséquent, l'impact indirect de ces pratiques sur la performance globale des coopératives.



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

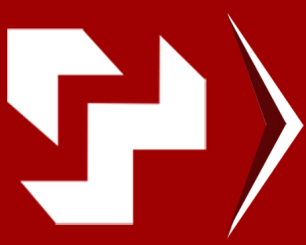
Références:

- **Acquier A., Aggeri F. (2007)**, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». Revue française de gestion 11 (180): 131-157.
- **Ambec, S. and Lanoie, P. (2008)**, « Does it pay to be green? A systematic overview ». Academy of Management Perspectives, vol. 22, n° 4, p. 45-62.
- **Baret P. (2006)**, « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2^{ème} journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Bouchard, M., Bourque, G., Lévesque, B. & Desjardins, É. (2001), « L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général ». Cahiers de recherche sociologique, (35), 31–53. <https://doi.org/10.7202/1002235ar>
- Berland N. (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », Espace Mendès France, (à paraître).
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999). Does stakeholder orientation matter? the relationship between stakeholder management models and firm financial performance. Academy of Management Journal 42 (5): 488-506.
- Berrah L, (2002) L'indicateur de performance : concepts et applications, Cépaduès.
- Bessire D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150.



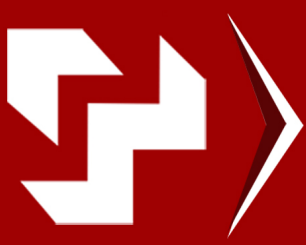
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Bieker T. (2002), « Managing Corporate Sustainability With The Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management », Oikos PhD summer academy, 2002.
- Bouquin H. (1986), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France.
- Bouquin H. (2004), Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6^{ème} édition, Paris, 508 p.
- Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66.
- Burlaud A. (1995), « La pertinence du coût de non-qualité et son utilisation dans le contrôle organisationnel », Revue Comptabilité Contrôle Audit, Mars, Vol.1, p105-106.
- 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-en-Provence, pp.1-22.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise. Paris- : La Découverte, coll. Repères.
- Carroll A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Business & Society 38 (3): 268-295.



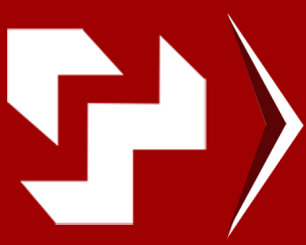
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 42-56.
- COM (2006) 136 : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles.
- Commissariat Général Du Plan (1997), *Entreprise et Performance Globale, Economica*, Paris, 256 p.
- Commission Européenne (2001), *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles
- Côté, D. (2018), « Gestion coopérative : un modèle performant face aux défis de l'avenir. », Edition JFD, 425p.
- Dubigeon O. (2002), « Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ? », Paris : Editions Village Mondial, 319 p.
- Dohou R., Berland N., “Mesure de la performance globale des entreprises”, HALSHS, 2007.
- Elkington J. Q997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.



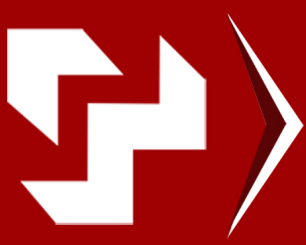
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Epstein M, Mansoni J.F. (1998), Implementing corporate strategy; from tableaux de bord to balanced scorecards, European Management Journal, 16(1), pp. 190-203.
- Freeman R. E. (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.
- Gadrey J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE.
- Germain C., TrébucqS. (2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.
- Gibert P. (1980). « Le contrôle de gestion dans les organisations publiques ». Paris, Editions d'Organisation.
- Giraud F, Saulpic O, Bonnier C, Fourcade F, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Gualino éditeur, 3^{ème} édition, 2008.
- Gomez P-Y. (1997), « Economie des conventions et sciences de gestion », in Simon Y. Et Joffre P. (dir.), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, pp. 1060-1072.
- Gond JP. (2003), « Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? », Congrès de l'AIMS, pp.1-22.
- GRI Standards , www.globalreporting.org/standards/
- Hillman, J., Keim G. (2001). « Shareholder value, stakeholder management, and social issues-: what's the bottom line? », Strategic Management Journal 22-(2) : 125-139.



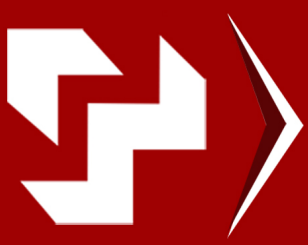
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Hockerts K. (2001), « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability », in Proceedings of Greening of Industry Network Conference, January 21-24, Bangkok.
- Kaplan, Robert S. et Norton, David P., « The balanced scorecard-measures that drive performance », Harvard, Business Review, Vol 71, n° 1, janvier-février 1992; « Putting the balanced scorecard to work », Harvard, Business Review, Vol 71, n° 5, septembre-octobre 1993.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ? Pour créer une organisation orientée stratégie », Éditions d'organisation.
- Khemakhem A., (1976), « la dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, 587 p.
- Laperrière, J. (2012). ENV 788 Traitement et prévention de la pollution, Notes de cours. Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement (CUFE), Université de Sherbrooke, 30 p.
- La Villermois O. (de) (1998), « Le concept de performance et sa mesure: un état de l'art », XIVèmes Journées nationales des IAE, Nantes, Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise, tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, p.199-216.
- Maurel C., Tensaout M., (2014), « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », Comptabilité - Contrôle - Audit2014/3(Tome 20), p. 73-99.
- Marmuse, C. (1997). « Performance ». In Joffre, P. et Simon, Y. (coord.), Encyclopedie de gestion, pp. 2194-2208.



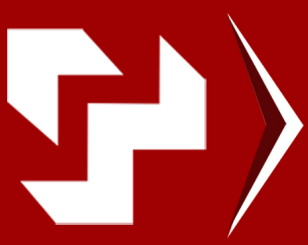
Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Martory, B. (2009). « Contrôle de gestion sociale ». 6^{ème}, Paris: Vuibert.
- Naro G. (2006), « Les indicateurs sociaux : Du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting », cahier de recherches ISEOR.
- Paturel R. (2007), « Démarche stratégique et performance des PME, dans Management des PME, de la création à la croissance », sous la direction de L.J. Fillion, Pearson Education.
- Payette A. (1988), « Efficacité des gestionnaires et des organisations », Homewood, Irwin. p.157.
- Pesqueux, Y. (2004), « La notion de performance globale en question », 5^{ème} Forum international ETHICS, Tunis.
- Pichot L. (2006), « Stratégie de déploiement d'outils de pilotage de chaînes logistiques : Apport de la classification ». Sciences de l'ingénieur (physics). INSA de Lyon. Français.
- Platet –Pierrot F, « L'information financière à la lumière d'un changement de cadre conceptuel comptable : Etude du message du Président des sociétés cotées françaises ». Sciences de l'Homme et Société. Université Montpellier I. Français.
- Quinn R.E., Rohrbaugh J. (1981), « A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness », Public Productivity Review, June, p. 122-140,



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Salgado M. (2013), « La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations », <hal-00842219>
- Saulquin J., Schier G., « Responsabilité sociale des entreprises et performance » Complémentarité ou substituabilité ? La Revue des Sciences de Gestion, 2007/1 n°223, p. 57-65.
- Savall, H., Zardet, V. (2001), « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance face aux défis de changement stratégique des entreprises », 22^{ème} Congrès de l'AFC.
- Savitz A, (2006) « The Triple Bottom Line : How today's best run companies are achieving economic, social and environmental success, and how you can too.», Jossey, Bass/Wiley.
- Seashore S.E., Yutchman, E., (1967), « Factor analysis of organisational performance», Administrative Science Quarterly, 12 377-95
- Stefan T, (2004), « Performance measurement: from philosophy to practice », International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53 Issue: 8, pp.726-737
- Supizet J. (2002), « Total BalancedScorecard, un pilotage aux instruments », L'Informatique Professionnelle n° 209, pp. 15-20.
- Tahon C, (2003), « Evaluation des performances des systèmes de production », Edition Hermès.



Analyse et Représentation de la Performance Globale des Organisations de L'économie Sociale et Solidaire: cas des Cooperatives

- Tchankam J.-P. (1998), « Performances comparées des entreprises publiques et privées au Cameroun », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu Bordeaux, Prix de l'Académie Nationale des Sciences, Belles - Lettres et Arts de Bordeaux.
- Trébucq, S., d'Arcimoles, C.H. (2003), « Etude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002) », Colloque La responsabilité globale de l'entreprise, un nouveau modèle de régulation de l'entreprise ? Audencia, Nantes.
- Wood D.A. (1991) « Corporate Social Performance Revisited », Academy of Management Review, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.