HAL open science

L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode IDEA

Frédéric Zahm, A. Alonso Ugaglia, B. Del'Homme

To cite this version:

Frédéric Zahm, A. Alonso Ugaglia, B. Del'Homme. L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode IDEA. 8ème Congrès du RIODD, Jun 2013, Lille, France. 32 p. hal-00862865

HAL Id: hal-00862865

https://hal.science/hal-00862865

Submitted on 17 Sep 2013

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

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

Congrès RIODD 8 Lille, 18-21 Juin 2013

« Quelle articulation des problématiques sociales et environnementales au sein des organisations ? »

Approches pluridisciplinaires des pratiques et enjeux des démarches organisationnelles socialement et environnementalement responsables

L'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole. Synthèse des cadres conceptuels, des outils de mesure et application avec la méthode ***IDEA***.

Global corporate performance assessment of a farm. A review of theoretical frameworks and assessment tools. Application to agriculture using the ***IDEA*** method.

Auteurs : Frédéric Zahm[(1)]*, Adeline Alonso Ugaglia[(2)] et Bernard Del'homme[(2)]

*** Auteur correspondant** : Frédéric ZAHM, email: frederic.zahm@irstea.fr Tél : + 33 (0)5 57 89 08 40
(1) Irstea, UR ADBX, 50 avenue de Verdun, F-33612 Gazinet Cestas, France

(2) Bordeaux Sciences Agro, USC 1320 INRA GAIA - 33175 GRADIGNAN CEDEX
adeline.ugaglia@agro-bordeaux.fr ; bernard.delhomme@agro-bordeaux.fr

Résumé : Malgré l'absence d'obligation d'un reporting extra-financier pour les exploitations agricoles, les agriculteurs sont interrogés par la société quant à leur manière d'intégrer les enjeux du développement durable dans leurs activités. Cette communication présente un état des lieux des travaux en agriculture sur le concept d'une performance élargie qui intègre les dimensions sociale et environnementale. En s'appuyant sur une analyse théorique des deux principaux cadres conceptuels (performance globale *versus* performance sociétale), nous montrons comment la méthode ***IDEA*** (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles) rend compte du concept de performance globale d'une exploitation agricole. Puis nous replaçons la méthode ***IDEA*** parmi les autres méthodes d'évaluation de cette performance et discutons des résultats d'une analyse de la performance globale de différents systèmes de production agricoles.

Mots clés : Performance globale, Performance sociétale, Agriculture durable, Exploitation agricole, Méthode IDEA, Responsabilité Sociétale d'Entreprise

Abstract: Although farms are not obliged to make a non-financial reporting, farmers are facing a strong social demand about the way they take into account sustainability issues into their activities. This paper presents an overview of the studies led in agriculture on the concept of an extended performance that integrates social and environmental dimensions. Starting with a theoretical analysis of the two main frameworks (Global Performance *versus* social performance), we show how the ***IDEA*** method (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles or Farm Sustainability Indicators) reflects the concept of global corporate performance of a farm. Then we put into perspective the ***IDEA*** method among the other Global Performance assessment tools and we also discuss some results regarding different agricultural production systems.

Key-words: Corporate Social Performance, Global Corporate Performance, Sustainable agriculture, Farm, IDEA method, Corporate Social Responsibility

I - Introduction

Depuis le milieu des années 90, les nombreuses externalités négatives générées par le modèle agricole productiviste font l'objet d'un examen approfondi par beaucoup d'acteurs extérieurs à l'agriculture. En France, même si les exploitations agricoles sont des entreprises qui ne sont pas encore concernées par les nouvelles obligations d'information extra-financière visant à promouvoir la Responsabilité Sociale des Entreprises (loi Grenelle 2, JORF, 2010 et 2012), les agriculteurs sont de plus en plus amenés à intégrer les dimensions sociales et environnementales dans leur acte de production. Pour y parvenir, ils s'interrogent sur les critères permettant de qualifier leurs activités, mais souhaitent aussi disposer de méthodes d'évaluation scientifiquement fondées pour rendre compte de leur performance individuelle ou collective vers une agriculture durable.

Notre communication s'inscrit dans la déclinaison du concept de Responsabilité Sociétale au champ des organisations agricoles en s'intéressant spécifiquement aux questions suivantes : ***(i)*** quels sont les critères pour qualifier les engagements sociaux et environnementaux d'une exploitation agricole ?, ***(ii)*** comment peut-on évaluer le degré d'intégration et de prise en compte des dimensions sociales et environnementales dans une exploitation agricole ?, ***(iii)*** quelles sont les méthodes aujourd'hui disponibles pour mesurer ce niveau de performance élargie d'une exploitation agricole ?, ***(iv)*** dans quels courants théoriques des Sciences de Gestion, les travaux sur la méthode IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles - méthode présentée dans cette communication) (Vilain *et al.*, 2008) peuvent-ils être rattachés et à quels courants (américains *versus* européen) de la performance élargie cette méthode renvoie t'elle ?
En s'appuyant sur une relecture théorique de deux cadres conceptuels (performance globale *versus* performance sociétale), l'objectif de cette communication est de présenter comment l'élargissement de la performance aux dimensions sociale et environnementale a été déclinée par la communauté scientifique qui s'intéresse au champ de l'agriculture et spécifiquement à l'exploitation agricole. Il s'agit également de présenter et de discuter comment la méthode IDEA rend compte du concept de performance globale d'une exploitation agricole et de l'illustrer par quelques études de cas.

II - L'intégration les dimensions sociales et environnementales dans la mesure de la performance au sein des organisations : cadre théorique général et état de l'art appliqué aux organisations agricoles

A - Synthèse des concepts et outils de mesure associés à une performance élargie

1. Le concept de performance : un concept polysémique

Le caractère polysémique du concept de performance est mis en avant par de nombreux auteurs compte-tenu de son aspect multidimensionnel (Quinn et Rohrbaugh, 1983 ; Bouquin, 1986 ; Bourguignon, 1997) que Bourguignon (1997) regroupe en trois types de représentation :

- *la performance est succès* : elle dépend des représentations sociales de la réussite qui peuvent varier selon les entités et les acteurs en présence,
- *la performance est résultat de l'action* : il n'est pas associé de jugement de valeurs dans ce cas,
- *la performance est action :* ce sens renvoie à la performance comme processus.

Pour Bourguigon (1997), la performance est « *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 d'un processus qui mène au résultat (action) »*. Pour Lorino (2003), « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».* Ce concept de performance reste donc particulièrement délicat à définir car « *la performance n'existe pas comme une réalité objective, elle est le fruit d'une construction sociale »* (Naro, 2005, p. 68)**.** Dans la littérature, elle se rapporte à la fois à l'optimisation des moyens dans leur utilisation, mais aussi au pilotage des objectifs stratégiques (Platet-Pierrot, 2009). Elle est à la fois contingente aux objectifs fixés à atteindre, mais aussi fonction des destinataires de l'information.

Dans l'approche initiale « classique rationaliste », le concept de performance d'une organisation se situe au centre d'un triptyque : objectifs, moyens et résultats qualifiant trois notions de performance : l'efficience, l'efficacité et la pertinence (Gibert, 1980). Dans cette approche, le pilotage de la performance s'inscrit au cœur du processus de contrôle de gestion, mais reste néanmoins tourné vers des objectifs essentiellement **internes** à l'entreprise : atteindre les résultats au moindre coût. La performance est essentiellement de nature économique et financière, et orientée vers la création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise.

C'est à partir de la fin des années 1980 que le sens donné au concept de performance évolue vers une vision **élargie ou plurielle de la performance**. Lorino (2003) souligne que ***la performance devient explicitation du sens*** (Johnson et Kaplan, 1987). Cette approche élargie de la performance s'inscrit dans les travaux qui proposent une évolution des méthodes classiques de contrôle de gestion considérées comme n'étant plus susceptibles d'intégrer les importantes transformations que les entreprises ont connu. La performance de l'entreprise **ne se restreint alors plus à la seule mesure des résultats,** elle se fonde aussi *« sur la compréhension et la maîtrise collective d'actions et de compétences organisationnelles très délicates à mesurer car processus et compétences sont choses complexes »* (Lorino, 2003). La question de la performance se pose alors également à propos de tous les facteurs qui contribuent à la réalisation des résultats et à la création de la valeur dans l'entreprise. Cette vision élargie de la performance se retrouve notamment dans l'approche du *Balance Scorecard* (Kaplan et Norton, 1992) qui structure une mesure de la performance à partir d'un tableau de bord d'indicateurs regroupés en quatre axes stratégiques (apprentissage, client, processus et financier). Ce tableau de bord est déjà une préfiguration d'une représentation élargie et équilibrée de la performance autour de ces quatre axes. Mais il va au-delà d'une « simple » logique tableau de bord, car il est construit sur l'hypothèse d'un **« *modèle de causalité*** *qui traduit l'enchaînement des relations causales »* (Naro, 2005) en 4 axes pour atteindre les objectifs stratégiques.

La performance devient alors **performance organisationnelle**, c'est-à-dire qu'elle devient mesure de l'atteinte des objectifs, mais aussi, « *mesure de ce qui contribue à atteindre ces objectifs »* (Morin *et al.*, 1994). Il n'y a pas une seule performance mais « *des composantes ou dimensions de la performance* qui se structurent en quatre thèmes « *l'efficience économique, la valeur des ressources humaines, la pérennité de l'organisation et la légitimité de l'entreprise auprès des groupes externes »* (Morin *et al.,* 1994). Ces auteurs distinguent différentes approches susceptibles d'expliquer les voies et les moyens d'amélioration de la performance : ***(i)*** l'approche économique qui privilégie les critères d'efficience des processus, ***(ii)*** l'approche sociale qui pose le problème « *des objectifs individuels et des objectifs organisationnels,* ***(iii)*** *l'approche systémique qui définit l'entreprise comme un système dont la finalité est la survie »* (De La Villarmois, 2001) et ***(iv)*** l'approche politique qui renvoie à la nécessité pour l'entreprise de prendre en compte la satisfaction des différentes parties prenantes (Morin *et al.*, 1994).

Pour Essid (2009), cet objectif d'une prise en compte multidimensionnelle de la performance dans les organisations se formalise au milieu des années 1980 dans la pratique du contrôle de gestion pour intégrer des informations sur les résultats non financiers afin de passer d'une information financière destinée aux actionnaires à une information extra-financière destinée à l'ensemble des parties prenantes (Berland, 2004). L'analyse de la performance d'une organisation ne se limite donc plus à une analyse de la seule dimension économique de l'organisation, mais renvoie à la manière dont celle-ci intègre le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans ses activités.

En définitive, analyser le concept de performance d'une organisation implique de revenir sur les objectifs et les frontières assignés à l'organisation avec soit une dimension essentiellement centrée sur des objectifs économiques de l'entreprise ou bien une approche élargie qui intègre la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes ayant un lien avec l'entreprise. Dans les deux paragraphes qui suivent, nous revenons d'abord au plan théorique sur la mesure de l'approche élargie de la performance en analysant ses deux concepts associés : la Performance Sociétale de l'Entreprise (PSE ou *Corporate Social Performance*) et la Performance Globale de l'Entreprise (PGE). Ce retour théorique nous permet de montrer comment ces deux concepts, qui visent à mesurer le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprises, ne renvoient pour autant pas aux mêmes finalités, compte-tenu des deux courants qui la traversent (approche américaine *versus* approche européenne). Nous ne reviendrons pas sur une analyse détaillée des différentes définitions de la RSE et de sa généalogie pour chacun de ces deux courants.

Aussi, nous ne retiendrons que les définitions qui font aujourd'hui l'objet d'un certain consensus dans la littérature[1].

2 - La Performance Sociétale ou l'approche américaine de la mesure de la RSE

L'approche américaine des travaux sur la Performance Sociétale de l'Entreprise (*Corporate Social Performance*) s'inscrit dans le prolongement des travaux développés par le courant américain de la RSE (Sethi, 1975 ; Frederick, 1986 ; Caroll, 1999). Il s'agit de travaux qui s'intéressent à la mesure du degré d'engagement de l'entreprise dans un processus de Responsabilité Sociale. Dans cette approche de nature contractualiste (Pasquero, 2000 ; Dhouadi, 2008), la RSE (*Corporate Social Responsability*) est définie comme *« l'obligation des hommes d'affaire de mener des politiques, de prendre des décisions, ou de conduire les actions qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société* » (Bowen, 1953) mais aussi comme *« les décisions et actions prises pour des raisons au moins partiellement autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise »* (Davis, 1960). La RSE renvoie à une gestion individuelle de la part du dirigeant de l'organisation sur la base de valeurs éthiques, voire religieuses (Acquier *et al.,* 2005).

La notion de PSE émerge dans les années 1970 dans la littérature de *Business et Society*. Elle devient progressivement un *« concept autonome »* (Gond, 2006) qui vise à désigner le comportement « extra-économique » de l'entreprise et intègre les différents courants de pensée des travaux américains sur RSE (la responsabilité sociétale ou CSR 1 puis la sensibilité sociétale ou CSR 2. Pour Sethi (1975), ce concept de Performance Sociétale intègre ***(i)*** **les obligations sociétales** (« *actions conduites par l'entreprise afin de répondre aux pressions du marché et aux contraintes réglementaires »*), ***(ii)*** **la responsabilité sociétale** proprement dite (elle pose la question du comportement de l'entreprise par rapport aux normes, valeurs et attentes de la société) et ***(iii)*** **la sensibilité aux questions sociétales** exprimée par l'entreprise (elle correspond « *à une démarche active de prévention et d'anticipation de l'entreprise »*) (Germain et Trébucq, 2004). Gond (2006), comme Acquier et Aggeri (2008), montrent, dans leur état de l'art de la littérature américaine[2], que la définition de la PSE reste un exercice « *souvent éludé »* comme si la seule existence de ce label « *laisse pour acquis le fait que le lecteur sache définir cette notion »*. La seule définition relevée par Gond (2006) est celle de Wood (1991) (voir tableau 1). Pour Acquier et Agerri (2008), les travaux académiques sont surtout « *un effort de fédération et de mise en cohérence d'approches hétérogènes »*.

S'agissant des **modèles conceptuels** de cette PSE, le tableau 1 présente les quatre modèles (parmi les quinze identifiés par Gond dans la littérature américaine), que Gond (2006) considère comme ayant l'influence la plus importante dans le champ de la PSE.

1 Nous renvoyons le lecteur à l'article d'Acquier et Aggeri (2008) pour une analyse détaillée.

2 On peut citer notamment les travaux de Carroll, 1979; Sethi, 1979; Zenisek , 1979; Clarkson, 1995; Wartick et Cochran, 1985; Carroll, 1991; Wood, 1991; Swanson, 1995; Wood et Jones, 1995; Carroll, 1999; Swanson, 1999 ou Mitnick, 2000

Tableau 1: Définitions des principaux modèles du concept de performance sociétale

Auteurs *et Coef***	**Définition associée de la PSE pour chacun de ces 4 modèles**
Carroll (1979) *Coef =5,19***	L'articulation et l'interaction entre ***(i)*** différentes catégories de responsabilités sociales (économique, légal, éthique, discrétionnaire), ***(ii)*** des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités (tels que consumérisme, environnement, discrimination, sécurité des produits, sécurité du travail, actionnariat, *etc*.) et ***(iii)*** des modes de réponse à ces problèmes (réactifs, défensifs, accommodant, proactif) (Igalens et Gond, 2003)***.**
Wartick et Cochran (1985) *Coef = 3,5***	*« The CSP model reflects an underlying interaction among the principles of social responsibility, the process of social responsiveness, and the policies developed to address social issues »* (Wartick et Cochran, 1985, p. 758). Le modèle de CSP renvoie à une interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de sensibilité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
Wood (1991) *Coef = 10,20***	*« A business organization's configuration of principles of social responsibility, processes of social responsiveness, and policies, programs, and observable outcomes as they relate to the firm's societal relationships »* (Wood, 1991, p.693) « Configuration organisationnelle basée sur des principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de politiques, de programmes, et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Igalens et Gond, 2003)*.
Clarkson (1995) *Coef = 11,5***	« *The economic and social purpose of the corporation is to create and distribute increased wealth and value to all its primary stakeholder groups, without favoring one group at the expense of others »* (Clarkson, 1995, p. 112) « *Capacité de la firme à gérer ses parties prenantes de manière à les satisfaire »* (Igalens et Gond, 2003)*.
* *Article ne présentant pas une définition claire et concise de la PSE. La définition est construite par Igalens et Gond (2003) à partir des passages exprimant dans l'article la manière la plus synthétique possible la notion de PSE* ** *Coef* = moyenne annuelle de citations depuis date de parution jusqu'en 2005, date de l'analyse bibliométrique de Gond (2006)	

Source : Igalens et Gond (2003) complété Zahm (2011)

Pour Carroll (1979), le modèle de Performance Sociétale de l'Entreprise renvoie à l'articulation et l'interaction entre trois dimensions : ***(i)*** une responsabilité sociale structurée en quatre niveaux (viabilité économique, respect des obligations légales, comportement éthique en rapport aux normes et attentes sociales et enfin une responsabilité de nature discrétionnaire dans les choix du dirigeant), ***(ii)*** la sensibilité sociétale *(« Philosophy of Responsiveness »*) de l'entreprise analysée à partir de quatre modes de réponses (réactive, défensive, accommodation, proactive) et ***(iii)*** les enjeux sociétaux (*social issues involved*) variables selon l'activité de l'entreprise (impacts environnementaux, qualité et sécurité des produits, discrimination au travail, *etc.).* Wartick et Cochran (1985) reprennent, dans leur modèle de PSE, les travaux de Carroll (1979) mais clarifient la seconde dimension (*philosophie de réponse)* en la remplaçant par le terme « *programmes mis en place par l'entreprise pour faire face aux problème*s *sociaux »* (Essid, 2009). La dimension éthique de la RSE également présente se décline à la fois dans les principes mais aussi dans les réponses aux moyens de processus.

Les deux derniers modèles (Wood, 1991 et Clarkson, 1995) se distinguent par leur caractère opérationnel du concept de PSE (Igalens et Gond, 2003 ; Essid, 2009, p. 72). Le modèle de PSE de Wood (1991), qualifié par Husted (2001) « *d'approche de la PSE fondée sur les processus »*, inclut trois dimensions : ***(i)*** les principes de motivation (légitimité, responsabilité publique et éthique), ***(ii)*** les processus comportementaux (observation de l'environnement / environmental assesment ; management des parties prenantes et anticipation des enjeux sociaux et environnementaux / issues management) et ***(iii)*** « *les résultats issus des deux volets précédents, à savoir les programmes et les politiques de l'entreprise et ses impacts sociétaux* » (Gendron, 2000). Quant au modèle de PSE de Clarkson (1995), qualifié « *d'approche de la performance sociétale* ***fondée sur les résultats »*** (Essid, 2009), il se structure à partir du cadre théorique des parties prenantes et la performance sociétale est définie comme la capacité de la firme à satisfaire ses différentes parties prenantes.

Au final, Gond (2006) montre que « *le glissement sémantique »* des différentes approches de la RSE (CSR 1 puis CSR 2) vers le concept de PSE s'est traduit par une volonté « *de* ***managérialisation croissante du concept RSE »*** qui s'inscrit dans une volonté de développer des **outils de mesure.**

Quant aux méthodes et outils de mesure développés pour rendre compte de la PSE, l'analyse de la littérature permet de mettre en avant une multiplicité d'approches ou démarches (objective, subjective, perceptuelle) présentées à l'annexe 1. Ce sont les travaux empiriques sur la notation sociétale qui ont donné la dimension opérationnelle de la PSE. Ces **travaux empiriques** s'inscrivent dans une démarche positive, visant à analyser non seulement les déterminants de la performance sociétale, mais aussi les interactions entre performance financière et performance sociétale. Ces outils de mesure ont essentiellement été développés par des agences de notation dans une démarche de notation sociétale d'entreprises cotées en bourse, afin de constituer des fonds spécifiquement dédiés à l'Investissement Socialement Responsable (Perrin, 2003). Ils ont une finalité de **contrôle externe** qui s'opérationnalise dans des approches d'analyse sociétale complétée par le filtre des marchés. Par contrôle externe, nous entendons « *un mode de régulation et de pilotage de la performance sociétale par les marchés et non par les dirigeants et les salariés »* (Acquier, 2007).

3 - La performance globale de l'entreprise ou l'approche européenne de la mesure de RSE

Le concept de Performance Globale de l'Entreprise (PGE) renvoie à l'évaluation de la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2006 ; Dohou et Berland, 2007). Pour Stéphany (2003), le développement durable à l'échelle de l'entreprise consiste pour celle-ci *« à assurer un développement par une approche globale de la performance maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu »*. Les différentes définitions identifiées dans la littérature sur la PGE se rejoignent sur deux points : ***(i)*** ils s'ancrent dans le courant européen des travaux sur la mesure de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), ***(ii)*** la PGE vise rendre compte du niveau de durabilité de l'entreprise en transposant, à l'échelle de l'entreprise, l'application du concept de développement durable (CGP, 1997 ; Quairel, 2006 ; Essid, 2009). Reynaud (2003) comme l'Académie des Sciences et Techniques Comptables (Marcenac *et al.,* 2007) mobilisent la notion de PGE *« pour évaluer les stratégies de développement durable des entreprises »* et définissent la performance globale comme « ***l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »***.

Au plan institutionnel, ce sont les travaux sur le concept puis la mesure de la RSE conduits depuis la fin des années 1990 par différentes institutions qui ont contribué à rendre opérationnels les principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Cette dynamique institutionnelle a été portée par une pluralité d'initiatives telles que : ***(i)*** la démarche de la Commission européenne avec son livre vert sur la RSE (CE, 2001), puis sa volonté d'affirmer une stratégie de l'Union européenne pour développer la RSE (CE, 2011), ***(ii)*** les travaux de l'ISO avec l'adoption des lignes directrices relatives à la Responsabilité Sociétale (ISO 26000, 2010) et ***(iii)*** au plan national, le récent cadre législatif issu du *Grenelle de l'Environnement* d'une intégration des enjeux du développement durable au travers du concept de RSE (article 225 loi Grenelle 2 et son décret d'application n° 2012-557 du 24 avril 2012). Ce cadre fixe les informations extra-financières que les entreprises doivent désormais rapporter dans un rapport de gestion (entreprises cotées ou non en bourse dont le bilan ou le chiffre d'affaires est au minimum de 100 millions d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est au moins de 500).

Quant aux travaux sur la mesure de la PGE, ils renvoient à deux objectifs différents sur l'utilité des informations non financières (Essid, 2009) : le **contrôle interne** pour un pilotage de la stratégie de développement durable, mais aussi, dans une moindre mesure le **contrôle externe**, sorte de reporting sociétal vis-à-vis des parties prenantes. Le contrôle externe est donc relié au processus de reporting sociétal qui correspond *« à la publication par l'entreprise, d'informations sur la manière dont elle appréhende les impacts environnementaux et sociaux de ses activités »* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Il s'agit d'une communication externe d'informations extra-financières, en partie désormais obligatoire, destinées aux parties prenantes et notamment aux agences de notation sociétale. Il implique

pour les entreprises de montrer comment elles développent dans leurs processus de production, leurs relations avec les tiers et leurs organisations une stratégie de développement durable. En parallèle, dans une démarche de **contrôle interne** pour améliorer et mesurer leur niveau de PGE, les entreprises développent *« des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) pour gérer les aspects environnementaux et sociaux de l'entreprise. Les indicateurs extra-financiers développés dans ces méthodes de pilotage ont alors une fonction de contrôle interne pour un pilotage de la performance interne de l'entreprise et contribuent à plusieurs pratiques managériales de l'entreprise : « c*ontrôle, motivation, conduite du changement et aide à la décision »* (Essid, 2009). Le tableau 2 ci-dessous résume les principales caractéristiques des deux conceptions différentes associées à chaque type de performance.

Tableau 2: Caractéristiques de deux systèmes de pilotage de la performance

Critères	**Système de pilotage**	
	Performance classique *orientation contrôle*	**Performance globale** *orientation apprentissage*
Aspects valorisés	Rapidité d'adaptation Moyens (Comment ?) Economie des ressources Contrôle de l'exécution des décisions	Durée Finalité (Pourquoi ?) Modes opératoires et compétences Suivre la réalisation ou non des activités
Pilotage centré sur	Résultats individuels	Objectifs partagés
Organisation hiérarchique Processus	Pyramidale Séquentiel, causal	En réseau / globale Systémique / interaction
Gestion humaine	Sanction de l'échec	Apprentissage par l'échec (capitalisation d'expérience)
Responsabilité	Individuelle	Partagée / engagement collectif
Résultat	Financier consolidé	Pluridimensionnel
Contrôle	Essentiellement interne	Interne et externe
Référentiel indicateur	Unique Segmenté	Multiple intégré
Echelle temporelle	Vision à court terme	Vision à long terme
Mode de mesures (unités)	Quantitative (monétaire et physique)	Qualitative/Quantitative (multiple)

Source : à partir de Stephany (2003) et Lorino (2003) complété et modifié par Zahm (2011)

B - La mesure d'une performance élargie appliquée aux organisations agricoles : état de l'art des approches et outils de mesures associés

1 - Définition de la performance globale à partir des travaux développés pour questionner le concept d'agriculture durable

Dans le champ des travaux s'intéressant à l'agriculture, Zahm (2011) relève que le concept de performance globale, comme mesure du degré d'intégration de la RSE dans la stratégie et la conduite d'une exploitation agricole, est encore aujourd'hui très peu diffusé. Toutefois, l'adoption fin 2010 des lignes directrices ISO 26000 relatives à la Responsabilité Sociétale a contribué à structurer des démarches collectives *Sociétalement Responsables* dans le secteur agricole et agro-alimentaire. Ainsi, l'adoption par l'ISO du récent référentiel sectoriel du développement durable et de la responsabilité sociétale appliqué au secteur de l'agroalimentaire (ISO, 2012) en est un premier pas. Néanmoins, l'analyse de ce référentiel conduite par Zahm et Mouchet (2013) montre que « *les exploitations agricoles ne sont pas concernées ou de façon très indirecte sur certaines relations entre industries et agriculteurs (formation au droit social des agriculteurs, sensibilisation formation vis-à-vis de la sécurité et des aux accidents du travail,*

promotion d'outils de diagnostics de la biodiversité) ». Quant au récent guide d'évaluation AFAQ 26000 (AFNOR, 2011), il s'inscrit également dans cette dynamique d'évaluer la prise en compte du développement durable dans les organisations en les « *aidant à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques (dans une logique, non de certification, mais d'évaluation »*. Toutefois, cette démarche ne concerne pour l'instant pas les exploitations agricoles à l'exception de cas très isolés (tels que le château viticole Larose Trintaudon aujourd'hui engagé dans une telle démarche). Pour autant, si le concept de performance globale et de RSE n'a pas encore été décliné *stricto sensu* pour une organisation agricole, Zahm (2011) montre qu'il existe néanmoins, depuis le milieu des années 1990, des travaux de recherche et des démarches professionnelles portant sur des objectifs analogues de la **mesure d'une performance élargie prenant en compte** l'engagement sociétal des exploitations agricoles qui va au-delà de la seule performance économique. Il s'agit des travaux qui s'inscrivent dans le courant des travaux sur l'**agriculture durable** à l'échelle de l'exploitation agricole. Appliquée à l'exploitation agricole, Zahm (2011) et Zahm et Mouchet (2013) définissent **la performance globale d'une exploitation agricole comme son niveau de contribution à une agriculture durable** (à l'échelle d'une organisation).

2 - Le concept d'agriculture durable : une diversité d'approches et d'outils de mesures en fonction des échelles d'analyse

L'analyse des très nombreuses définitions et principes sous jacents au concept d'agriculture durable (Hill et Mac Rae, 1988 ; Francis et Youngberg, 1990 ; Hansen, 1996 ; Sivakumar *et al.*, 2000 ; Godard et Hubert, 2002) montre une pluralité d'approches et d'échelles. Si la question des ressources naturelles est un dénominateur commun pour qualifier la durabilité de l'activité agricole, Hansen (1996) relève quatre interprétations de l'agriculture durable très éloignées les unes des autres : (1) une alternative *« idéologique »* à l'agriculture conventionnelle, (2) une combinaison de stratégies essentiellement associées à la gestion des intrants, (3) une combinaison d'objectifs multiples, (4) une capacité à continuer d'exister. Parmi ces définitions, la définition de Francis et Youngberg (1990) qualifiant d'agriculture durable *« une agriculture écologiquement saine, économiquement viable, socialement juste et humaine »* est celle que nous retenons comme la plus en concordance avec les différents principes généraux de la Responsabilité Sociétale compte-tenu des dimensions humaines et de justice présentes dans la RSE. Si de nombreux travaux visent à caractériser le concept d'agriculture durable de façon générale, le système étudié n'est au final pas directement l'organisation (l'exploitation agricole dans notre cas), mais l'agriculture dans une perspective d'analyse de sa contribution au développement durable. L'échelle d'analyse est nationale ou régionale : elle s'intéresse à la durabilité d'une filière de production, de systèmes de culture, d'agro-systèmes, mais pas à l'organisation en tant que telle (Binder *et al.*, 2010)[3].

S'agissant des travaux qui s'intéressent directement à l'organisation pour rendre compte du concept d'**exploitation agricole durable**, ils sont développés depuis le milieu des années 1990 par une communauté scientifique interdisciplinaire constituée principalement d'agronomes, économistes, gestionnaires, géographes et sociologues. L'état de l'art sur les outils d'évaluation de la durabilité d'une exploitation agricole conduit par Zahm (2011) relève les points marquants suivants :

- De nombreux travaux font référence au concept d'indicateurs de durabilité à l'échelle de l'exploitation agricole (Halberg *et al.*, 2005 ; Payraudeau *et al.*, 2005 ; Van der Werf et Petit, 2002 ; Bockstaller *et al.*, 2008 ; De Snoo, 2006 ; Girardin *et al.*, 1999). Toutefois, ils n'abordent que la dimension environnementale de la performance, (les deux autres dimensions économiques et sociales de la performance globale n'étant pas prises en compte),
- Les outils d'évaluation de la durabilité en agriculture prennent différentes formes dans leur construction et approches et échelles d'analyse (organisation, région, pays). Binder *et al.* (2010) en identifie 6 : ***(1)*** des approches qualifiées d' »*orientées indicateurs »* avec des degrés plus ou

[3] Nous ne traiterons pas de ces travaux qui dépassent notre cadre d'analyse de la performance globale centrée sur une exploitation agricole et renvoyons le lecteur intéressé aux travaux de Ness *et al.* (2007) qui, dans leurs travaux sur la durabilité de la filière sucrière, identifient trois grandes catégories d'outils d'évaluation du développement durable : ***(i)*** les indicateurs et indices, classés en trois types selon leur mode de construction : indicateurs intégrés, de flux régionaux ou indicateurs non intégrés, ***(ii)*** les outils d'évaluation, « orientés produit » à partir d'analyses de flux énergétiques, de bilan physiques, de cycle de vie et (***iii)*** les outils pour une évaluation intégrée, qui rassemblent un ensemble de méthodes pour une évaluation de politiques (notamment *ex ante*) ou la mise en œuvre de projets.

moins formalisés d'agrégation dans un cadre conceptuel ou des listes d'indicateurs intégrés dans des méthodes ou sous forme de tableaux de bord, ***(2)*** des outils d'évaluation environnementale tels que la mesure de l'analyse de cycle de vie, ***(3)*** une mesure d'une frontière d'efficacité intégrant critères environnementaux et économiques, ***(4)*** des modèles de programmation linéaires, ***(5)*** des modèles d'arbitrage (*trade-off*) pour le choix de productions alternatives ou enfin ***(6)*** des approches énergétiques.

A l'échelle des organisations, l'analyse détaillée des ces six types d'approches conduite par Zahm (2011) montre que ce sont essentiellement les approches « orientées indicateurs » qui développent une analyse de la durabilité dans ses trois dimensions pour rendre compte du concept de **performance globale d'une exploitation agricole** (ou degré de durabilité). Il identifie huit méthodes « orientées indicateurs » (tableau 3) qui rendent compte de la performance d'une exploitation agricole dans ses trois dimensions économique, environnementale et sociale.

Tableau 3 : Méthodes « orientées indicateurs » pour évaluer la performance globale (ou durabilité dans ses trois composantes) d'une exploitation agricole ou de systèmes de production

Nom	Finalités
Charte de l'agriculture paysanne (1)	Evaluer le caractère paysan d'une exploitation, être une alternative à l'agriculture industrielle (20 indicateurs).
DEXI Pest Management (DEXIPM) (2)	Méthode multi-critères d'évaluation de la durabilité de systèmes de cultures répondant aux exigences de la protection intégrée (85 attributs agrégés).
Indicateurs de Durabilité d'une Exploitation Agricole **(IDEA)** (3)	Méthode globale d'évaluation de la durabilité d'une exploitation agricole (autres que celles spécialisées en maraîchage, horticulture et pépinière) (42 indicateurs regroupés en 10 composantes et 3 échelles).
Multi-Attribute Sustainability Cropping System (MASC) (4)	Méthode qualitative d'évaluation de la durabilité de systèmes de cultures basée sur 39 critères élémentaires, puis agrégés.
Monitoring Tool for Integrated Farm Sustainability (MOTIFS) (5)	Méthode d'indicateurs adaptée à l'évaluation de la durabilité d'exploitations laitières (47 indicateurs regroupés en 10 thèmes).
Multi-Objective Parameters (MOP) (6)	Méthode visant à identifier les conduites d'exploitations les plus durables (16 indicateurs).
Diagnostic du Réseau Agriculture Durable (RAD) (7)	Evaluer la durabilité et l'autonomie d'une exploitation agricole (21 indicateurs).
Response-Inducing Sustainability Evaluation (RISE) (8)	Outil développé pour analyser et comparer la durabilité d'exploitations agricoles (12 indicateurs).

(1) FADEAR, 1998 ; (2) Lô-Pelzer E. *et al.* (2009); (3) Vilain *et al.* (2008) et Zahm *et al.* (2008) ; (4) Sadok *et al.* (2009) ; (5) Meul *et al.*, 2008 ; (6) Vereijken P. (1997) ; (7) RAD (2010) ; (8) Häni *et al.* (2003)
la méthode IDEA est surlignée pour indiquer que cette méthode est présentée dans la suite de l'article

Source : Zahm (2011)

Si ces différentes méthodes ont toutes comme objectif de rendre compte de la durabilité d'une organisation agricole dans ses trois dimensions, elles se distinguent néanmoins sur de nombreux points (méthodologies de construction, d'agrégation, nombre d'indicateurs, de composantes, échelle du système évalué : système de production, exploitation agricole, micro-territoire). Pour analyser le rapprochement entre ces huit méthodes et les principes généraux du développement durable d'une organisation, nous proposons à l'annexe 1 une lecture comparée de ces 8 méthodes à partir d'une grille d'analyse centrée non plus sur les seuls principes de la durabilité tels que développés en agriculture, mais au regard des sept *principes* et sept *questions centrales* des lignes directrices de la RSE (ISO 26000). Trois points peuvent être mis en avant :

- Trois des sept principes généraux (transparence, prise en compte de normes internationales et respect des droits de l'homme) ne sont mis en avant dans aucune de ces huit méthodes. Cette

caractéristique peut s'expliquer par le fait qu'ISO 26000 s'adresse à toutes formes d'organisation quels que soient leurs tailles, leurs lieux et secteurs d'activité et leurs formes statutaires,

- La méthode IDEA est la méthode qui présente le plus grand nombre de points communs avec les sept principes et sept questions centrales (annexe 2). Elle est également la seule à mettre en avant explicitement les dimensions de l'éthique et de la légalité dans ses principes,
- La question centrale *Communauté et développement local* (point essentiel dans l'analyse de la relation d'une organisation agricole avec son territoire - concept d'ancrage territorial), est la plus développée dans la méthode IDEA (par rapport aux 3 autres méthodes qui analysent cet aspect).

Aussi, nous proposons de présenter, dans la seconde partie qui suit, comment la méthode IDEA rend compte de la durabilité d'une exploitation agricole et permet d'être mobilisée pour évaluer la performance globale d'une exploitation agricole.

III - La mesure de la Performance Globale d'une exploitation agricole à partir de la méthode IDEA

A. IDEA, une méthode d'évaluation pour qualifier la performance globale d'une organisation agricole dans les trois dimensions d'une agriculture durable

Développée par un groupe de chercheurs, d'enseignants et de techniciens à la demande du Ministère de l'agriculture, la méthode IDEA (Vilain *et al.*, 2008 ; Zahm *et al.*, 2008) répond à un double objectif : ***(i)*** formaliser le cadre théorique du concept d'exploitation agricole durable pour les besoins de l'enseignement agronomique; ***(ii)*** rendre opérationnel ce concept dans un objectif managérial pour permettre à un (ou des) agriculteur(s) qui souhaite(nt) s'engager dans une démarche d'agriculture durable d'évaluer son (leur) niveau de performance globale dans une démarche pédagogique d'auto-évaluation. Pour faciliter son appropriation pédagogique mais aussi donner un caractère instrumental à la méthode, ses auteurs ont fait le choix d'adopter une approche « orientée indicateurs ».

La construction scientifique de la méthode IDEA (au cours de ses trois versions 1998, 2003 et 2008 actuelle) a mobilisé les six étapes suivantes : ***(i)*** formalisation d'une définition de la durabilité à l'échelle d'une exploitation agricole, ***(ii)*** proposition d'un cadre conceptuel des propriétés et objectifs de la durabilité structurés en trois échelles (voir ci-dessous), ***(iii)*** choix et formalisation des hypothèses de départ pour la construction des indicateurs et leur mode de calcul, ***(iv)*** développement du contenu de chaque échelle, organisation de la cohérence d'ensemble entre échelles et à l'intérieur de chaque échelle et explicitation de la construction de chaque indicateur susceptible de rendre compte de l'objectif de durabilité, **(v)** réalisation de travaux empiriques sur un grand nombre de système agricoles représentatifs de la diversité de l'agriculture française et ***(vi)*** analyse des résultats issus des tests et enquêtes, appréhension des limites pour valider les indicateurs (pour plus de détail sur ces différents points, voir Vilain *et al.,* 2008 et Zahm *et al.,* 2008). Quant à la démarche scientifique générale retenue pour la construction des différents indicateurs, elle a suivi les cinq étapes proposées par Girardin *et al.* (1999) : ***(1)*** définition d'objectifs, ***(2)*** choix d'hypothèses et de variables motrices, ***(3)*** création d'indicateurs associés, ***(4)*** détermination de seuil de références ou choix de normes et enfin ***(5)*** validation à partir de tests.

Dans IDEA, la durabilité d'une exploitation est d'abord définie dans une approche autocentrée de la durabilité. Une exploitation agricole est durable si elle est « *viable, vivable, transmissible et reproductible »* (Landais, 1998). Toutefois, pour prendre en compte à la fois la multi-dimensionnalité des parties prenantes d'une exploitation agricole (voir Zahm et Mouchet, 2013) et la forte dimension territoriale des activités agricoles, il convient de dépasser cette approche autocentrée sur l'entreprise. C'est pourquoi cette performance globale s'apprécie également en analysant la contribution de l'exploitation *« à la durabilité des territoires et des collectivités auxquelles elle appartient »* (Godard et Hubert, 2002). En effet, la pratique d'une agriculture sociétalement responsable implique également que l'agriculteur prenne en compte comment ses décisions et ses pratiques interagissent avec son environnement et quelles conséquences sociétales ont ses choix de production.

Dans sa construction scientifique, la méthode IDEA évalue la durabilité d'une exploitation agricole (ou sa performance globale) selon une approche *Triple Bottom Line* structurée en 3 échelles de durabilité (A, B et C) et 17 objectifs (tableau 4) qualifiés par 42 indicateurs regroupés au sein de 10 composantes. Son architecture générale est présentée en détail à l'annexe 3 et schématisé à la figure 1 ci-dessous. Les 17 objectifs/enjeux retenus ont permis de formaliser les hypothèses du modèle de durabilité et d'exposer les déterminants de la performance globale. Ils permettent également dans un objectif pédagogique d'aider à interpréter les indicateurs choisis car à chaque indicateur, il est associé une fiche descriptive explicative qui précise le ou les objectifs qui y sont rattachés.

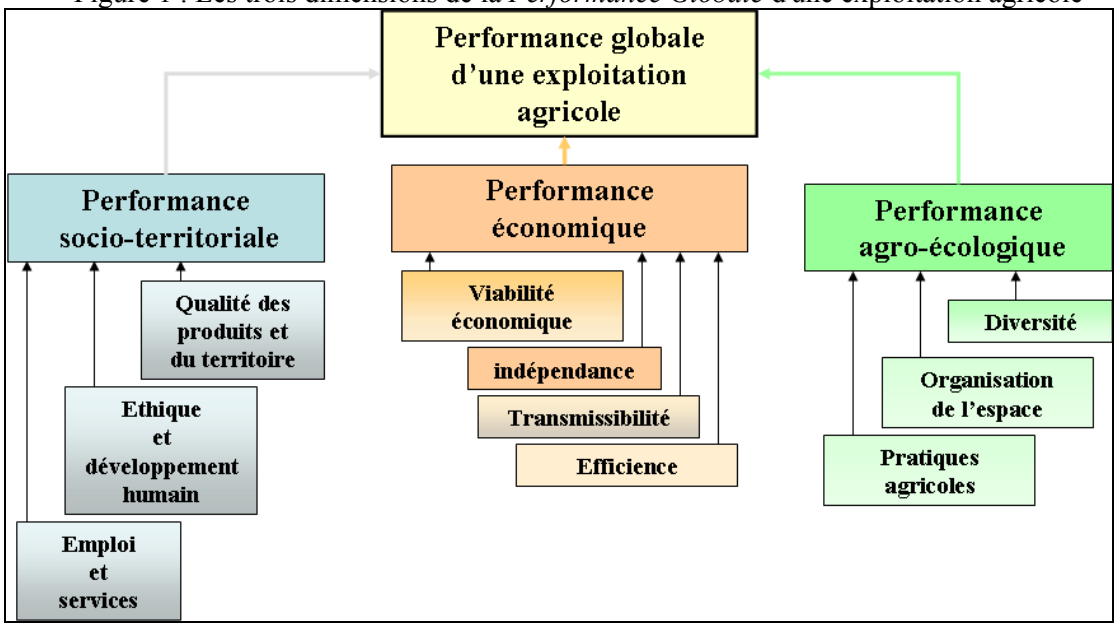
Tableau 4 : Les 17 objectifs et enjeux de la méthode IDEA

1. Cohérence	10. Qualité des produits
2. Autonomie	11. Éthique
3. Protection et gestion de la biodiversité	12. Développement humain
4. Protection des paysages	13. Développement local
5. Protection des sols	14. Qualité de vie
6. Protection et gestion de l'eau	15. Citoyenneté
7. Protection de l'atmosphère	16. Adaptabilité
8. Gestion des ressources naturelles non renouvelables	17. Emploi
9. Bien-être animal	

Source : Vilain *et al.*, 2008

L'échelle (A) de performance agro-écologique s'appuie sur les trois principes agronomiques de l'agriculture intégrée (biodiversité, organisation spatiale l'espace productif ou non et gestion environnementale des pratiques agricoles) (Viaux, 2003). L'échelle (B) de performance socio-territoriale rend compte de l'ancrage de l'exploitant dans son territoire et dans la société, en se référant aux principes d'éthique et de développement humain, et cherche à rendre compte de sa contribution à la durabilité du territoire auquel il appartient. Elle renvoie à l'analyse des liens intrinsèques de l'agriculteur avec son territoire et pose la question de la contribution de l'exploitation agricole à la fourniture de services environnementaux et sociaux et au développement du territoire au sein duquel elle s'ancre. Enfin, l'échelle (C) rend compte de la performance économique de l'exploitation agricole en s'intéressant à sa viabilité économique, mais également à son efficience dans la gestion des ressources, à son caractère de pérennité dans le temps (vu par sa faculté à être transmissible) et à son indépendance.

Figure 1 : Les trois dimensions de la *Performance Globale* d'une exploitation agricole



Source : auteurs

Sur un plan méthodologique, Vilain *et al.* (2008) font l'hypothèse qu'il est possible de quantifier la durabilité d'une exploitation agricole en attribuant une note chiffrée pour chacun des 42 indicateurs, puis en les pondérant et enfin en les agrégeant pour obtenir un score final de l'exploitation pour chacune des trois échelles de performance. **Dans sa construction,** chaque indicateur comprend une valeur plancher (égale à zéro) et une valeur plafond, et les notes respectives de chacune des dix composantes et des trois échelles sont également plafonnées (annexe 2). Le mode de calcul est basé sur un système de points avec un plafonnement. Les trois échelles de durabilité sont de même poids et varient de 0 à 100 points. Des notes maximales sont définies pour chaque indicateur afin de plafonner le nombre total d'unités de durabilité. Le score d'une exploitation pour chacune des trois échelles de durabilité est le nombre cumulé d'unités élémentaires de durabilité obtenues pour les différents indicateurs de l'échelle considérée. Plus la note est élevée, plus l'exploitation est considérée comme durable (performante) pour l'échelle considérée. Pour chaque échelle, les valeurs calculées des indicateurs sont agrégées par composante d'un même thème. Chaque composante (annexe 3) est, de la même manière, limitée à une valeur plafond (33 points). Cette limitation à une valeur plafond pour chaque composante permet de pondérer son poids relatif dans l'analyse de la performance tout en permettant un très grand nombre de combinaisons techniques pour l'atteindre. Par exemple, une exploitation agricole spécialisée en grandes cultures pourra « compenser » son manque de diversité animale par une place importante de légumineuses dans la rotation ou par une recherche d'une plus grande biodiversité végétale.

Quant à l'appréciation **finale de durabilité (performance globale)**, elle correspond à la valeur la plus faible des trois échelles de durabilité. Les notes de chacune des trois échelles, tout en étant liées par des liens implicites de causalité, ne sont pas donc agrégées et résumées en un indice unique. En effet, l'attribution d'une telle note synthétique n'aurait pas de signification car elle reconnaîtrait le principe des compensations entre les trois échelles. Une faible note de l'échelle agro-écologique ne peut ainsi pas être compensée par une forte note sur l'échelle économique. Cette règle exprime à la fois le principe des facteurs limitants qui s'imposent dans les écosystèmes et positionne, au plan épistémologique, cette évaluation de la durabilité dans le champ de la **durabilité forte** de l'analyse économique du développement durable (Zahm, 2011). Cette règle de non compensation permet pour autant de piloter une démarche de progrès car elle permet à l'agriculteur d'identifier dans quel domaine des améliorations ou changements peuvent être conduits. Ces différentes règles permettent, pour un même score final de durabilité d'une exploitation agricole, que celui-ci puisse résulter de différentes combinaisons d'activités, types de pratiques agricoles et engagements sociétaux. La méthode IDEA n'impose donc pas un modèle défini *a priori* comme la vérité absolue d'une voie unique vers la durabilité. Chaque agriculteur peut « conduire » son engagement sociétal en fonction de sa situation pédoclimatique, de ses différentes productions et du territoire sur lequel il s'ancre.

B - Analyse de la place de la méthode IDEA dans les types d'approches et outils de mesure de la *Performance Globale* d'une entreprise

Le précédent paragraphe a ***(i)*** présenté la méthode IDEA comme outil de mesure de la performance globale d'une exploitation agricole et ***(ii)*** analysé sa place parmi les différentes méthodes d'évaluation spécifiquement développées dans le champ interdisciplinaire des travaux sur l'évaluation d'une agriculture durable à l'échelle des organisations. Dans le présent paragraphe, notre objectif est de compléter cette première analyse de la méthode IDEA par une seconde lecture théorique qui vise à répondre à la question suivante : quel est le positionnement de la méthode IDEA parmi les différents approches et outils de mesure de la performance globale d'une organisation ?

1. Méthodologie et choix des outils de mesure analysé

Pour répondre à cette question, nous mobilisons les travaux sur la performance globale conduits essentiellement en Sciences de gestion. A l'échelle des organisations, ce sont ces travaux qui se sont particulièrement intéressés à la question de la performance globale et à sa mesure, à la fois dans une **perspective normative** de contribution des entreprises aux objectifs du développement durable, mais aussi dans une **approche positive** d'explication des relations entre performance économique et stratégie orientée développement durable. Au plan théorique, notre première partie nous a permis de montrer que le

concept de performance globale pose le principe d'une évaluation simultanée des trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) dans la conduite des activités de l'entreprise. Au-delà de la question épistémologique non développée dans ce papier (durabilité forte *versus* durabilité faible en agriculture), le développement de tels outils de pilotage du développement durable pose une question de recherche particulièrement délicate à résoudre. Faut-il développer des outils pour piloter chacune de ces trois dimensions ou bien faut-il considérer que le pilotage de cette performance globale implique de développer une mesure intégrée des trois dimensions ? Sur un plan méthodologique, l'objectif d'intégrer dans la stratégie de l'entreprise les trois dimensions du développement durable pose donc la question des modèles et des outils de mesure susceptibles de « capter » les relations entre ces trois dimensions et, au final, des liens de causalité entre les facteurs caractérisant les trois dimensions.

Notre analyse repose sur la méthodologie suivante : ***(i)*** un recensement, dans la littérature scientifique, des outils/démarches développés ou mobilisés pour rendre compte de la *performance globale*, ***(ii)*** une analyse de ces outils à partir de la grille de lecture développée par Zahm (2011).

S'agissant des démarches et outils de mesure, nous écartons volontairement de notre analyse les outils spécifiquement dédiés à un objectif de **notation sociétale** qui renvoient à un **contrôle externe** de la performance sociétale d'une organisation par le prisme des marchés boursiers. En effet, les objectifs dédiés à ces outils ne répondent pas à notre questionnement initial. Toutefois, pour le lecteur intéressé, nous en rappelons à l'annexe 1 les principales démarches identifiées lors de notre revue de la littérature. Nous avons également écarté de notre analyse les différents outils ou référentiels identifiés comme n'intégrant pas les trois dimensions du développement durable tels que le Bilan social, le navigateur Skandia AFS, la norme sociale et éthique AA 1000 qui rendent compte de la seule dimension sociale ainsi que les très nombreux outils et démarches de mesure*s* ***(i)*** physiques de la seule performance environnementale (Gallez et Moroncini, 2002 ; Zahm, 2011) ou ***(ii)*** monétaires par des approches de comptabilité environnementale (Christophe, 1992 et 1995 ; C.M.A, 1996). Au final, notre analyse porte sur les **cinq outils suivants** identifiés comme intégrant les trois dimensions : ***(1)*** le Sustainability Balanced Scorecard, ***(2)*** les lignes directrices de la Global Reporting Initiative ou autres tableaux de bord construits sur le même modèle (Triple Bottom Line), ***(3)*** le Bilan sociétal©, ***(4)*** le référentiel SD 21000 (Afnor) et les lignes directrices ISO 26000 et enfin ***(5)*** la cartographie stratégique.

Quant à la **grille de lecture** développée pour analyser ces cinq outils, elle repose sur les deux critères suivants :

1. ***La dimension intégrative de la mesure de la PG :*** il s'agit d'identifier si, au-delà des principes théoriques d'une intégration complète des trois dimensions du développement durable dans la mesure de la performance globale, ces outils proposent une méthode intégrative de celle-ci,
2. ***Leur dimension fonctionnelle***. Notre question se résume ainsi : dans leur contribution à la mise en œuvre de la performance globale, quels sont les objectifs dédiés à ces cinq outils : ***(i)*** outil de pilotage du développement durable, ***(ii)*** outil de reporting interne ou ***(iii)*** outil de planification ?

Par **outils de planification,** nous faisons référence aux méthodes qui permettent à une direction d'entreprise de décider des objectifs et buts de l'entreprise. Les **outils de reporting** sont destinés à communiquer des informations en externe comme en interne à l'entreprise (Essid, 2009). En interne, l'objectif est de faire remonter vers la hiérarchie les informations et les données issues des différents centres de responsabilité. En externe, le reporting consiste à rendre compte aux différentes parties prenantes de l'entreprise (Essid, 2009). Sur un plan fonctionnel, l'indicateur de reporting est « *un indicateur de résultat »* qui vise *« à informer le niveau hiérarchique supérieur de la performance réalisée et du degré d'atteinte des objectifs »* (Lorino, 2003). Il établit un constat *a posteriori* et sert à informer en externe. Quant à la notion de **pilotage**, elle fait référence à la fois ***(i)*** au contrôle et à la régulation d'une entreprise, mais aussi ***(ii)*** à la façon dont l'entreprise détermine ses objectifs et sa conduite pour les atteindre (Dupuis, 2004). Le pilotage du développement durable s'inscrit dans cette deuxième approche. Pour Lorino (2003), ce pilotage du développement durable conduit à mettre au cœur du pilotage du développement durable les principes d'apprentissage collectif et d'apprentissage continu. Le pilotage

d'une entreprise se définit alors comme une action visant à *« définir et mettre en œuvre des méthodes qui permettent d'apprendre, collectivement à agir ensemble de manière performante, et à agir ensemble de manière de plus en plus performante »* (Lorino, 2003). S'agissant de l'outil indicateur de pilotage, son rôle est essentiellement interne (Lorino, 2003) et aide à guider une action en cours pour appuyer le dirigeant ou responsable dans la conduite des différentes activités de l'entreprise.

2. Analyse des cinq outils de mesure de la Performance Globale

- **La mesure de la performance globale à partir de démarches par tableau de bord pour un reporting multidimensionnel**

De très nombreuses initiatives internationales ou nationales se sont développées pour rendre compte d'une performance élargie de l'entreprise aux trois dimensions du développement durable en retenant une **approche par tableaux de bord.**

En **France**, il convient de souligner les récents travaux français développés par l'Académie des Sciences et Techniques Comptables (Marcenac *et al.,* 2007) qui proposent une mesure de la performance globale pour les Petites et Moyennes Entreprises à partir d'un tableau de bord développement durable. Au **plan international**, la démarche aujourd'hui reconnue comme le standard international de reporting est la ***Global Reporting Initiative*** **(GRI)** qui propose des lignes directrices pour la reddition de rapports de développement durable ainsi que des indicateurs de performances économiques, environnementales et sociales (GRI, 2006). Le référentiel GRI actuel (3ème version) se structure en trois parties : ***(i)*** un cadre conceptuel composé d'une liste de principes, ***(ii)*** une structure type de présentation du contenu d'un *rapport de développement durable* et ***(iii)*** des fiches présentant les modes de calcul des indicateurs retenus. Il s'articule en 6 catégories indépendantes (annexe 4) caractérisées par un ensemble de 79 indicateurs dont 49 indicateurs essentiels à l'analyse et qualifiés d'indicateurs de base; les 30 autres étant qualifiés de supplémentaires.

S'agissant de l'**usage** de la GRI en France, Trébucq (2009) souligne que « *si la GRI est assez bien diffusée parmi les entreprises cotées françaises, la GRI n'a apparemment été adoptée, à ce jour, par aucune PME française ».* Ce constat s'explique à la fois par un référentiel encore méconnu, mais aussi par une mise en œuvre difficile du fait d'un nombre important d'indicateurs ou encore d'une mesure parfois difficile (Trébucq, 2009). Au plan **méthodologique,** la GRI fait également l'objet de **critiques,** car elle ne prend pas en compte l'interaction des impacts entre les trois dimensions et ne constituerait donc pas une mesure intégrée de la performance. Dohou et Berland (2007) relèvent que les indicateurs croisés se limitent à deux dimensions et qu'il n'existe pas de croisement entre les trois dimensions de la performance. Acquier (2007) considère que l'outil GRI reste un modèle de **contrôle externe inabouti** qui a progressivement évolué pour passer d'une perspective externe (de type agence de notation) à un modèle de pilotage interne « *plus managérial et moins contraignant pour les entreprises »* (Acquier, 2007). L'outil GRI relève aussi d'une approche de **contrôle externe** de la performance globale, dans un objectif de comparaison d'entreprises par des parties prenantes externes. Dans cette perspective, la GRI est un modèle de pilotage du développement durable qui repose sur une régulation sociale *via* les marchés. Toutefois, compte-tenu de l'absence de valeurs seuils ou cibles dans les méthodologies de calcul des indicateurs, nous rejoignons les conclusions d'Acquier (2007) et considérons que la GRI ne relève pas d'une démarche externe complète de type notation sociétale. Enfin, la GRI est également mobilisée comme outil de **reporting interne** pour engager un processus d'amélioration continue des résultats et permet ainsi un apprentissage de la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise.

- **Le Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ou Tableau de Bord Prospectif de Durabilité**

Pour intégrer les enjeux du développement durable dans le pilotage de la performance, Hockerts (2001) propose d'adapter le Balanced Scorecard (ou BSC) de Kaplan et Norton (1992) en intégrant des indicateurs de performances environnementale et sociale de l'entreprise. Trébucq (2009) classe ces travaux de modification du modèle initial en quatre catégories selon la nature de leurs modifications : *« (i) insérer une ou plusieurs thématique(s) sociétale(s), et ce, d'une manière transversale aux quatre perspectives classiques ; (ii) rebaptiser, ou qualifier différemment, une ou plusieurs des perspectives existantes ; (iii) insérer une ou plusieurs perspectives supplémentaires ; (iv) modifier l'ordre usuel des*

perspectives ». Dans leur analyse, Crutzen et Van Caillie (2007) distinguent deux grandes manières d'intégrer ces questions sociétales dans le modèle traditionnel du BSC :

(1) Intégrer les aspects sociétaux sans toutefois en modifier son architecture pour Kaplan et Norton (2001), mais aussi Hockerts (2001). Dans ce cas, « *les dimensions sociale et environnementale restent prises en compte au sein des 4 perspectives traditionnelles* » (Crutzen et Van Caillie, 2007). Les indicateurs sociaux et environnementaux sont seulement introduits dans les chaînes de causalité, mais la finalité du Balanced Scorecard reste fondamentalement financière (Meyssonnier et Rasolofo-Distler, 2007),
(2) Modifier l'architecture traditionnelle du BSC et ajouter un cinquième axe qualifié de "sociétal" (Bieker, 2002). Bieker et Gminder (2001), puis Fige (2002) proposent d'introduire cette 5ème dimension (sociétale) au BSC et créent la nouvelle terminologie dite de *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Le Sustainability Balanced Scorecard reste une adaptation du modèle initial du BSC qui conserve la même finalité : un outil de pilotage interne de la performance globale de l'entreprise.

- **La cartographie stratégique du Sustainability Balanced ScoreCard**

Trébucq (2009) mobilise le concept de cartographie stratégique pour l'appliquer aux indicateurs de la GRI et souligne que cette démarche de cartographie vise à aider la sélection des indicateurs pertinents d'un BSC. Il s'agit donc d'un outil complémentaire au BSC, car cette démarche de cartographie permet de visualiser *« en une seule page » l'*ensemble des objectifs stratégiques d'une entreprise. Elle sert de « *cadre conceptuel à l'organisation ultérieure des indicateurs ou d'autres systèmes de mesure de la performance* » (Trébucq, 2010). Nous analysons la cartographie stratégique du SBC comme un outil de planification de la performance globale.

- **Le Bilan sociétal©**

Le *Bilan sociétal*©, développé depuis 1996 par le Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale[4], repose sur une démarche globale d'auto-diagnostic pour permettre aux entreprises de tenir compte de dimensions autres que financières (citoyenne, environnementale, humaine, démocratique) dans leur stratégie de concertation entre les partenaires de l'organisation (voir annexe 4 pour les 9 domaines traités). Pour Capron (2003), cet outil vise à favoriser les négociations sur les arbitrages *« et éclaire les possibilités de compromis entre différentes catégories de parties prenantes »*. Il est destiné au dirigeant pour qu'il dispose d'un regard extérieur sur son entreprise selon un référentiel normatif identifiant points forts et faibles de l'entreprise au regard des neuf domaines étudiés. Notre lecture du *Bilan sociétal*© nous amène à considérer qu'il s'agit essentiellement d'un outil de diagnostic au service d'un **contrôle interne** de la performance globale.

- **Les référentiels de normalisation : le guide SD 21000 et la norme ISO 26000**

Les deux outils (AFNOR SD 21000, 2003 et ISO 26000, 2010) sont des lignes directrices qui visent à appuyer l'intégration des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise **L'ISO 26000 (2010)** « *a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable »* et à promouvoir une démarche de RSE. Il s'agit de lignes directrices qui visent à identifier pour l'entreprises ses propres domaines d'action de RSE à partir de sept questions centrales : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs ainsi que l'implication auprès des communautés et la contribution au développement local. **Quant au référentiel SD 21000** (AFNOR, 2003), il constitue un guide méthodologique pour permettre « *aux entreprises de toute taille d'adapter leurs systèmes de gestion et leur culture aux principes du développement durable* » (Wolff *et al.*, 2009). A l'analyse de ces deux outils, il ressort qu'ils ne proposent pas de méthodes opérationnelles pour piloter et mesurer les

[4]Voir http://www.cjdes.org/

objectifs décidés par l'entreprise et qu'ils ont essentiellement une fonction d'appui à la planification de la performance globale dans une démarche de contrôle interne.

3. Synthèse et place de la méthode IDEA

Dans la première partie du papier, notre analyse comparée des deux concepts PSE et PGE nous a permis de montrer que ce sont les deux objectifs initiaux (reporting externe *versus* pilotage interne de la performance) qui déterminent fortement le type de construction des outils dédiés à la mesure du concept de performance élargie aux enjeux sociétaux. Notre analyse complémentaire développée dans cette seconde partie montre que ces cinq outils étudiés ont essentiellement un objectif de **contrôle interne** avec trois types de fonction : planification d'une stratégie de développement durable, pilotage du développement durable et reporting interne (diagnostic). La dimension reporting externe est toutefois également parfois présente. Au plan méthodologique, ces outils de mesure sont aujourd'hui essentiellement construits dans une approche tableaux de bord d'indicateurs et rendent compte de façon séparée des trois dimensions du développement durable sans démarche finale d'agrégation. Toutefois, il ressort une dualité prégnante entre deux finalités : ***(i)*** des outils qui, s'ils intègrent des informations extra financières, conservent comme finalité un objectif de pilotage de la performance financière et ***(ii)*** des outils qui développent une mesure séparée des trois dimensions du développement durable. Nous rejoignons Germain et Trébucq (2004) qui relèvent que les outils de pilotage de la performance globale demeurent aujourd'hui *« partiels et discutables »*. *« Cela tient au fait qu'ils dérogent à certains principes fondamentaux du pilotage, en omettant de préciser les finalités poursuivies »* (Germain et Trébucq, 2004).

Par ailleurs s'agissant de la dimension intégrative de la performance globale, il ressort que ces cinq outils mesurent les trois dimensions de la performance de manière autonome sans les agréger en un indice unique final. L'approche intégrée de la performance reste donc segmentée par dimension.

Le tableau n°5 ci-dessous est une synthèse de notre analyse de ces cinq outils présentés ci-dessus sur leur capacité à être mobilisés dans des objectifs ***(i)*** de contrôle interne pour un management de la performance globale ou ***(ii)*** de contrôle externe pour une évaluation de la performance sociétale. Nous y positionnons la méthode IDEA selon cette grille d'analyse.

Tableau 5: La méthode IDEA parmi les outils de mesure de la PGE et de la PSE

Outils ou référentiels	**Objectifs / fonctions**			
	Contrôle interne *de la performance globale (PGE)*			**Contrôle externe de la *performance sociétale (PSE)***
	Planification	*Pilotage*	*Reporting / diagnostic*	
Sustainability Balanced Scorecard		++		
Global Reporting Initiative ou autres tableaux de bord construits sur le même modèle *Triple Bottom Line*			++	+
Bilan sociétal©	+		++	
Référentiel SD 21000 (Afnor)			+	
ISO 26000	++	+	+	+
Cartographie stratégique	++			
Outils de **notation sociétale** (voir exemple à l'annexe 1)				++
Méthode **IDEA**		+	++	+
++ : Outil développé et adapté pour la fonction + : Outil également mobilisable pour la fonction considérée				

Source : Zahm (2011)

Dans le tableau ci-dessus, la méthode IDEA est principalement analysée comme un outil de mesure de la PG avec une fonction de reporting/diagnostic est directement lié à ses objectifs initiaux. En

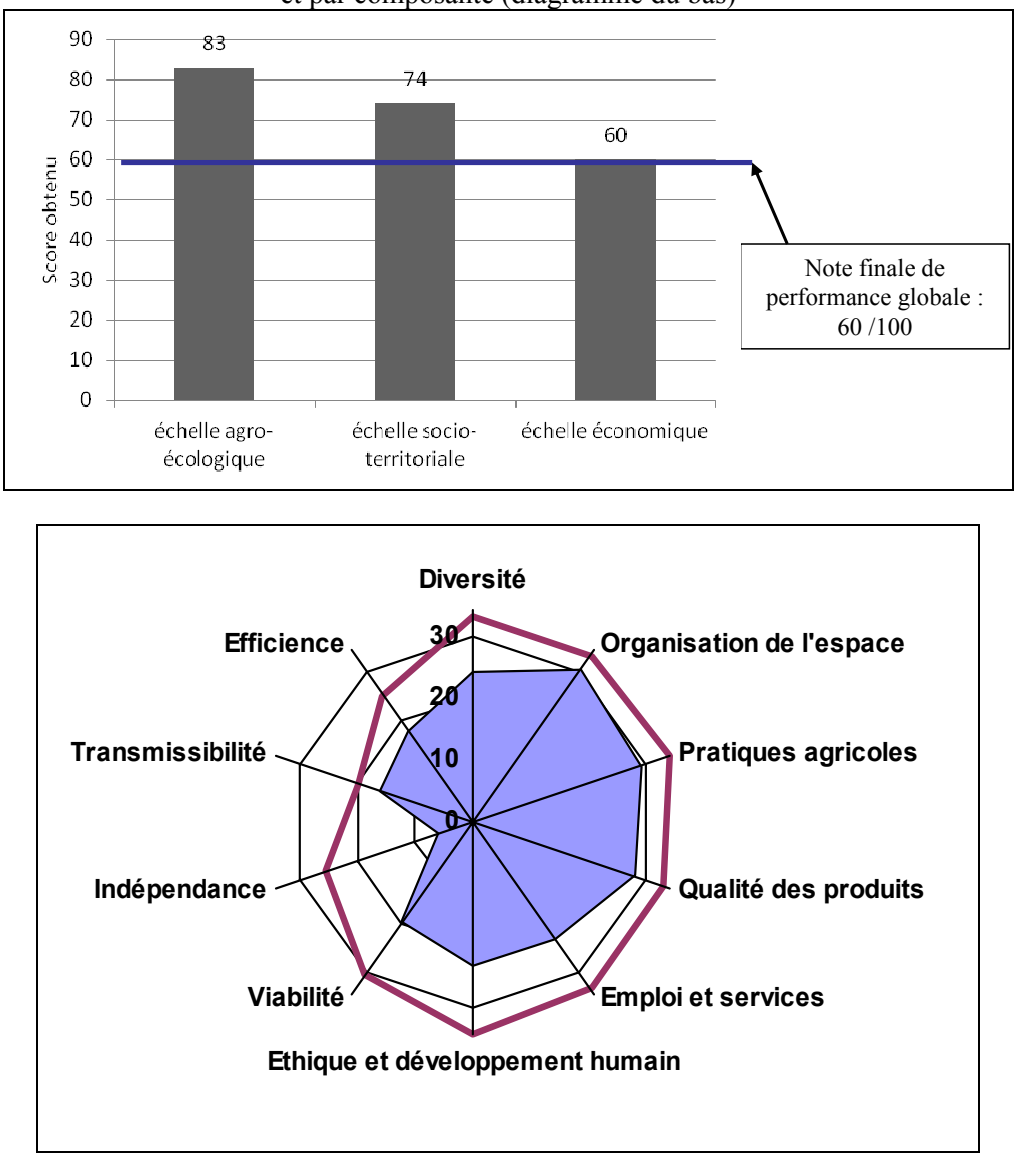
effet, ses concepteurs (Vilain *et al.*, 2008 ; Zahm *et al.,* 2008) ont initialement développé cet outil comme répondant au besoin de mettre à disposition des enseignants et des agriculteurs un outil pédagogique de diagnostic pour rendre compte du niveau d'atteinte de la durabilité d'une exploitation agricole. Elle remplit donc une fonction principale de diagnostic interne de la performance globale.

C - Illustration de la performance globale d'exploitations agricoles analysée à partir de la méthode IDEA

1 - Des finalités diversifiées

Nous avons vu dans la partie précédente que la méthode IDEA remplit une fonction de diagnostic interne de la performance globale des exploitations agricoles. Ainsi, elle permet de réaliser un diagnostic individuel pour identifier les points forts et points faibles d'une exploitation en termes de durabilité par rapport aux scores obtenus. Nous pouvons ainsi observer sur la figure 2 qui représente les résultats d'une exploitation en polyculture -élevage et vigne que la durabilité est plutôt moyenne (aire en violet, par comparaison à la courbe représentant les notes maximales possibles) et limitée par l'échelle de durabilité économique qui obtient la note la plus basse.

Figure 2 : Scores obtenus pour une exploitation par échelle de durabilité (figure du haut) et par composante (diagramme du bas)



Source : auteurs

En pratique, la méthode IDEA peut être mise en œuvre par un agriculteur appuyé par un conseiller ou directement par un agriculteur ayant suivi une courte formation. Elle peut aussi être réalisée par un enquêteur en deux temps : une collecte préalable des informations nécessaires par l'agriculteur (comptabilité, état du parcellaire, *etc.*) et la synthèse de ces informations par l'enquêteur.

La méthode IDEA remplit aussi une seconde fonction. C'est en effet un outil d'apprentissage au service d'un **pilotage interne** de la performance globale compte-tenu de la méthodologie de construction des indicateurs qui disposent de valeurs cibles ou seuils et d'une échelle de notation. Cette faculté essentielle d'un système d'indicateurs permet à l'agriculteur de fixer des objectifs à atteindre et d'organiser en interne son processus de production pour atteindre ces objectifs. La méthode IDEA n'est pas une boîte noire. Sa transparence dans la méthodologie et sa facilité de calcul des indicateurs en font également un **outil d'apprentissage** pour la conduite du changement vers une agriculture durable. La méthode IDEA permet ainsi à un agriculteur (comme à un conseiller agricole), d'analyser les conséquences des actions proposées sur le niveau de durabilité du système de production.

Enfin, pour compléter notre analyse, il convient également de tirer les récents enseignements issus du premier large test d'usage conduit en 2011 sur l'utilisation en France et à l'étranger de la méthode IDEA conduit par le comité scientifique de la méthode IDEA. Ces travaux ont été conduits à partir d'une enquête réalisée auprès de 1020 destinataires de l'enseignement agricole et 300 acteurs du développement agricole ayant répondu à un questionnaire semi-directif (Rousselet, 2011). Il ressort de l'analyse (75 réponses traitées) que la méthode IDEA est également aujourd'hui mobilisée dans une démarche de contrôle à usage externe. C'est pourquoi dans notre analyse, nous introduisons (dans le tableau 5) cette dimension performance sociétale pour positionner également la méthode IDEA au regard de cet usage. Compte-tenu de cet usage identifié, la méthode IDEA peut donc être analysée également comme un outil de contrôle externe pour rendre compte de la performance sociétale d'une exploitation agricole. Cependant, un tel usage de la méthode IDEA reste une fonction *« seconde »* ou *« dérivée »* car elle trouve toute sa richesse dans sa fonction d'outil d'apprentissage individuel ou collectif pour contribuer ***(i)*** à un élargissement de la prise en compte de critères extra-financiers dans l'analyse de la performance globale d'une exploitation agricole et ***(ii)*** dans sa contribution à un dialogue partagée et transparent vers une agriculture durable.

La méthode IDEA est donc un outil à fonctions multiples :

- Fonction pédagogique. Elle permet d'expliquer et faire partager le concept notions de durabilité aux agriculteurs et de l'enseigner aux étudiants dans les différents niveaux de la formation agricole dans le but qu'ils intègrent les concepts et se les approprient. En cela, la méthode permet de sensibiliser différents publics à la notion d'agriculture durable,
- Fonction de diagnostic : elle permet à un agriculteur de réaliser un état des lieux de son exploitation mais aussi de se comparer à d'autres exploitations dans le cadre de démarches volontaires ou de travaux de groupes.
- Fonction de pilotage et d'aide à la décision, pour mettre en évidence les directions du changement souhaitables pour les exploitations désirant évoluer vers des systèmes plus durables. Elle permet à l'agriculteur de mettre l'accent sur les points forts et faibles de son exploitation et de dégager les voies d'amélioration possible dans une démarche d'amélioration continue,
- Fonction de débat pour discuter le concept de durabilité.

Certaines organisations professionnelles agricoles se sont également appropriées la méthode IDEA et l'utilisent pour animer des ateliers ou des journées sur l'agriculture durable. Ainsi, le centre de gestion CEGAR Ouest mobilise la méthode IDEA pour enrichir la publication de ses « Résultats de gestion annuels » et apporter une image de la durabilité des exploitations du groupe par systèmes de production (CEGAR Ouest, 2009). Cet organisme professionnel a fait le constat que sa seule analyse technico-économique ne suffisait plus pour appréhender la viabilité des exploitations qu'il suit et a retenu la méthode IDEA pour élargir l'analyse. De même, Zahm *et al.* (2009) relèvent que le centre de gestion AAGestion (Gironde) propose à ses adhérents une analyse individuelle de la performance globale de leurs

exploitations à partir d'un calcul des indicateurs de la méthode IDEA dans le logiciel de comptabilité ISTEA qu'il développe et utilise pour tenir les comptabilités.

2 Différents niveaux possible d'analyse de la performance globale

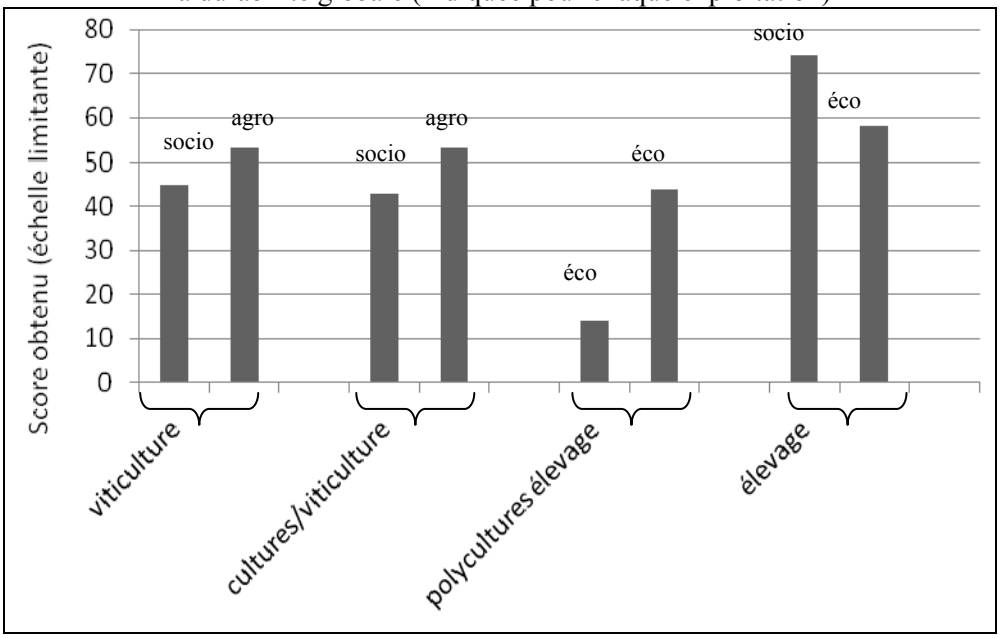
Depuis 1998, de nombreux tests sur des exploitations agricoles (plus de 1200) représentant différents systèmes de culture ont déjà pu être réalisés. Ces tests ont montré que la méthode IDEA présente une sensibilité permettant d'observer des différences de durabilité entre systèmes de production, mais aussi à l'intérieur d'un même système de production. La méthode IDEA permet de refléter assez précisément des différences de mode de conduite des exploitations et la comparaison à la moyenne d'un groupe permet de situer chaque agriculteur, non pas par rapport à un objectif de durabilité absolue, mais par rapport à ce qu'il est possible de faire dans un milieu donné. Viaux (2003) confirme, à partir d'études conduites sur des groupes d'exploitations agricoles de grandes cultures, cette caractéristique très intéressante qui permet d'établir des comparaisons entre exploitations : elle permet ainsi à des agriculteurs de travailler dans une démarche individuelle de changement au sein d'une dynamique de groupe. Dans ce cadre, la progression interannuelle d'une exploitation peut également être appréhendée à travers cette méthode.

- ***Rendre compte de la performance globale inter systèmes de production***

La méthode IDEA permet de rendre compte de la nature différenciée de la performance globale entre systèmes de production. A titre illustratif, la méthode IDEA a ainsi été mobilisée par Despsiq (2009) pour analyser le niveau de performance globale de 8 exploitations agricoles appartenant à quatre systèmes de production différents (2 en monoculture « vigne », 2 en « viticulture-céréales » et 4 en « polyculture-élevage » dont 2 plutôt centrées sur l'« élevage » de canards gras).

Les deux figures ci-dessous (3 et 4) situent les résultats de ces 8 exploitations pour l'année 2008. Les productions étant différentes, une telle comparaison prend tout son sens, non pas dans une hiérarchie absolue de la durabilité des systèmes entre eux, mais dans une analyse de la durabilité qui peut être expliquée par le choix du système de production, au-delà des pratiques mises en œuvre par l'exploitant. Sur la figure 3, on observe ainsi que les deux exploitations en polycultures/élevage de l'échantillon ont une durabilité moindre et limitée par l'échelle économique, tandis que les systèmes à base d'élevage obtiennent un score plus élevé.

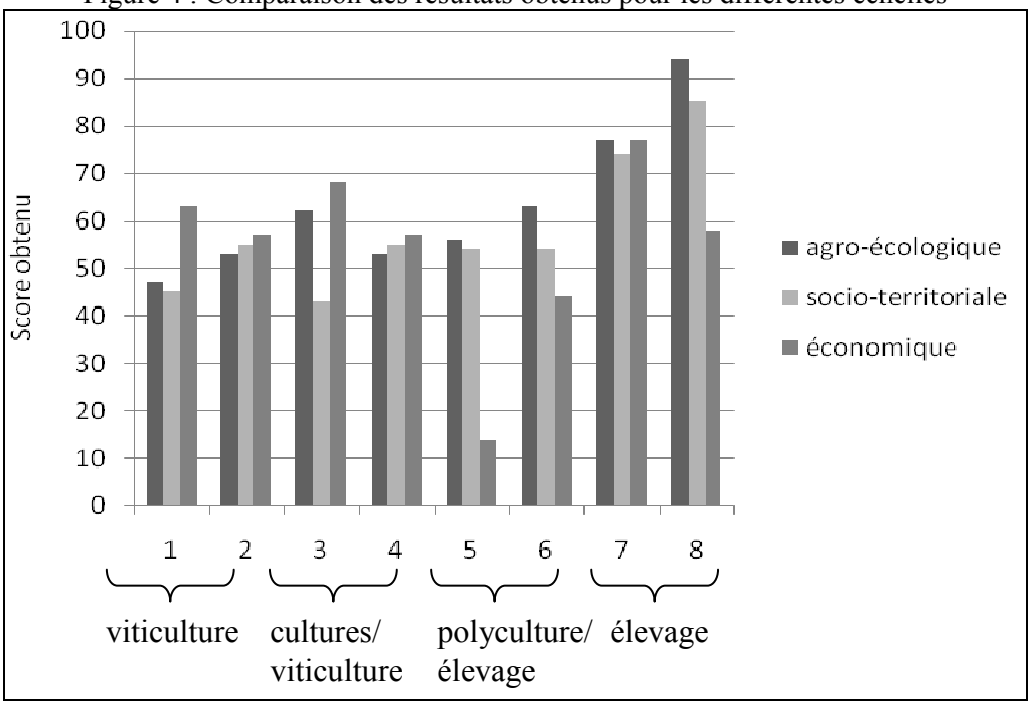
Figure 3 : Durabilité globale des différents systèmes (2 exploitations par systèmes) et échelle limitante de la durabilité globale (indiquée pour chaque exploitation)



Source : d'après Despicq, 2009

Sur la figure 4, on observe que la hiérarchie entre les systèmes est respectée quel que soit le pilier considéré, autrement dit les exploitations ayant les plus faibles scores de durabilité globale sont aussi les plus faibles sur les autres échelles. Les systèmes basés sur l'élevage sont ceux qui obtiennent les meilleures notes quelle que soit l'échelle considérée.

Figure 4 : Comparaison des résultats obtenus pour les différentes échelles

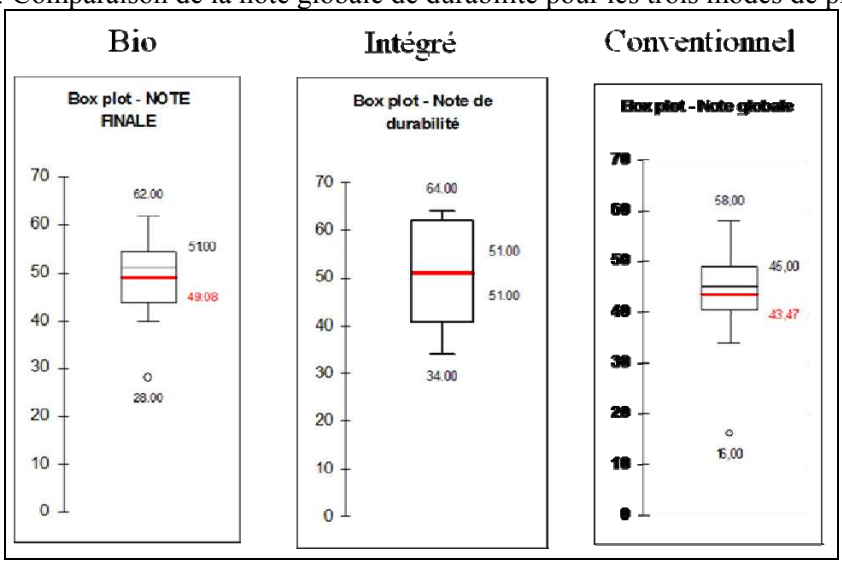


Source : d'après Despicq (2009)

- ***Une analyse de la performance globale intra systèmes de production agricole***

Le système de notation de la méthode IDEA est suffisamment sensible pour mettre en évidence des différences importantes de durabilité entre agriculteurs d'une même petite région agricole ayant le même système de production. Dans une étude sur la performance globale de 42 exploitations viticoles de la région bordelaise, l'ENITA de Bordeaux (2006) analyse de manière comparée 3 modes de production en viticulture (biologique, intégré et conventionnel).

Figure 5 : Comparaison de la note globale de durabilité pour les trois modes de production



Source : d'après ENITA de Bordeaux (2006)

La méthode IDEA permet de mettre en évidence que, de manière générale, la durabilité des exploitations viticoles analysées est plutôt homogène quel que soit le groupe considéré (figure 5). Les écarts entre les durabilités des trois groupes sont plus faibles que les écarts intra-groupes. La durabilité est principalement limitée par l'échelle économique (27/42), ce qui s'explique par le contexte de crise viticole pour les appellations Bordeaux qualifiées de génériques (Bordeaux, Bordeaux supérieur, *etc*.) depuis 2001. L'analyse comparée des trois groupes montre des différences sur la seule échelle socio-territoriale entre les exploitations biologiques et intégrées d'une part et les exploitations conventionnelles d'autre part. En effet, globalement, les notes de ces dernières (conventionnelles) pour cette échelle sont très inférieures aux deux autres groupes. De plus, l'analyse montre qu'il existe ce même type de différence pour les deux composantes *« emploi et service »* et *« qualité des produits »* entre le groupe des viticulteurs conventionnels et les deux autres groupes de viticulteurs. Ce sont ces deux composantes qui influencent le score global de l'échelle socio-territoriale. Dans le détail, cette différence se retrouve principalement pour l'indicateur *« travail collectif »*, dans une moindre mesure, pour les indicateurs « *pérennité probable* » et « *traitement des déchets non organiques* ».

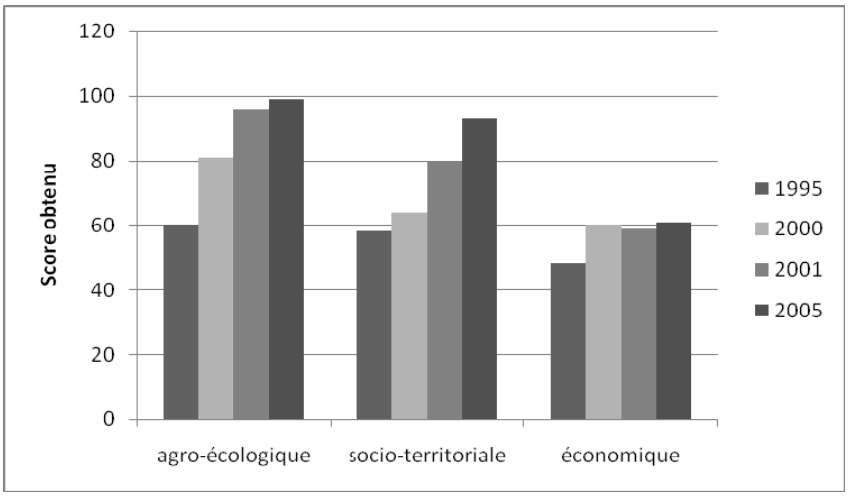
De plus, l'analyse de chacun de trois groupes montre que :

- Les exploitations en mode de production biologique ont des évaluations homogènes sur les échelles socio-territoriale et économique, et sont caractérisées par une faible viabilité et transmissibilité mais une bonne efficience,
- Les exploitations en mode de production intégrée sont très homogènes au niveau de l'échelle socio-territoriale où elles ont de bonnes notes et au niveau de l'échelle agro-écologique où leurs notes sont moyennes,
- Les exploitations conventionnelles sont homogènes sur l'échelle agro-écologique et ont une faible viabilité et une faible indépendance. Quant à l'échelle agro-écologique, elle ne permet pas de montrer de différence significative au niveau des pratiques agricoles et de l'organisation de l'espace pour les 3 modes de productions étudiés. De plus, de nombreuses notes sont homogènes sur des composantes telles que « *diversité* » (la viticulture est en effet une monoculture) ou celles concernant l'évaluation liée aux pratiques d'élevage (qui sont nulles), atténuant la variation des composantes.

- ***Une lecture interannuelle de la performance globale d'une exploitation agricole***

Au sein d'une exploitation agricole, la méthode IDEA peut également être utilisée à des fins de suivi / comparaison interannuelle dans une démarche de progrès afin de rendre compte des actions mises en place et de suivre leur effet dans le temps. Une telle démarche engagée par le lycée de Vendôme peut être prise comme exemple concret de ce type d'évaluation de la performance globale à partir de la méthode IDEA (Vilain *et al.*, 2008). Cette exploitation, située dans une zone de déprise agricole, a été amenée, dans un contexte économique difficile, à réorienter son système après 2005. Cette évolution a été mise à profit pour évoluer vers un système plus durable valorisant le patrimoine écologique et culturel du territoire. La production ovine est passée en système extensif en agriculture biologique et de nouvelles activités comme des activités d'accueil et de services ont été développées. Une telle évolution (qui a été progressive) s'est au final traduite par un système plus performant et durable : ses pratiques de durabilité agro-écologique et socio-territoriale ont progressé sans pénaliser sa performance économique (figure 6).

Figure 6 : Evolution de la durabilité de l'exploitation du lycée de Vendôme entre 1995 et 2005



Source : d'après Vilain *et al.*, 2008

IV - Discussion, conclusion et perspectives

La double analyse conduite ci-dessus à la fois sur les concepts théoriques et outils de mesure de la performance globale d'une organisation (en général), mais aussi sur leur déclinaison pour une exploitation agricole nous amène à mettre en discussion les trois points suivants :

S'agissant de la question méthodologique de l'**agrégation des trois dimensions** (environnementale, sociale et économique) du concept de performance globale, nous n'avons pas identifié de méthode qui propose d'agréger sous la forme d'un score unique ce concept de performance globale. Ce constant nous amène à poser les deux questions suivantes : cette absence de note agrégée relèverait-elle de la question du sens à donner à une telle agrégation des trois dimensions de la performance globale d'une entreprise (environnementale, économique et sociale) ou bien serait elle d'abord liée aux réelles difficultés méthodologiques de la construction d'un indice unique pertinent ? Dans la méthode IDEA, le choix a été fait de retenir comme représentation de la durabilité globale d'une exploitation, la valeur la plus faible des trois échelles. Ce choix des auteurs est volontaire et relève d'une posture paradigmatique ancrée dans le courant de la durabilité forte (Zahm, 2011). De fait, la méthode IDEA ne permet pas d'identifier les inducteurs de la performance financière d'une exploitation comme pourrait le faire au plan théorique l'outil Balanced ScoreCard (sans pour autant en préciser les modalités de mesure).

Quant à l'**évaluation de la performance agro-écologique**, le socle théorique de la méthode IDEA repose sur deux principes agronomiques forts : ***(i)*** le concept de système intégré en grandes cultures (Viaux, 1999) et le principe de diversité des productions et ***(ii)*** une place importante accordée à l'organisation spatiale des productions mais aussi aux espaces non directement productifs. Ces deux caractéristiques ont deux types d'effets induits lors de l'analyse des résultats qu'il convient de mettre en avant. D'une part, l'analyse de la comparaison de la performance agro-écologique entre différents systèmes de production (élevage, grandes cultures, viticulture, *etc*.) est impactée par ses deux principes (ou propriétés) agronomiques. Il en découle que, de par les choix de construction de la méthode, les systèmes de production basés sur des systèmes intégrés (grandes cultures) ou mixtes ont une durabilité agro-écologique plus élevée que les autres systèmes agricoles, quelles que soient les pratiques des agriculteurs sur leurs parcelles. Dit autrement, l'échelle d'analyse de la performance du système est globale avant de se situer à l'échelle de la parcelle, et la dimension de cohérence systémique agro-écologique est beaucoup plus importante qu'une évaluation environnementale basée sur des pratiques analysées individuellement. D'autre part, (et pour ces mêmes raisons liées à la construction scientifique de la méthode), l'usage de la méthode IDEA pour évaluer la performance agro-écologique de systèmes de production spécialisés montre que l'échelle d'analyse ne permet pas de discriminer une variabilité

importante dans la durabilité agro-écologique d'exploitations agricoles pratiquant des cultures pérennes en monoculture spécialisée (viticulture, arboriculture notamment).
Une telle situation invite à encourager le développement d'une évolution de la méthode IDEA pour approfondir l'échelle de la performance agro-écologique à ces systèmes de production

Enfin, s'agissant de l'analyse de la **performance socio-territoriale**, la méthode IDEA s'attache (dans son échelle B) à intégrer une évaluation de l'ancrage territorial et de la contribution de l'exploitation agricole au développement territorial. Toutefois, cette relation n'est pas à sens unique : une telle performance socio-territoriale d'une exploitation agricole doit certes être analysée comme sa contribution à la dynamique du territoire dans lequel elle s'ancre (prise en compte par la méthode IDEA). Mais en sens inverse, le territoire contribue également à la performance globale d'une exploitation. Cette dernière dépend également des caractéristiques de ce territoire (capital social, capital patrimonial, aménités, diversité des réseaux sociaux présents, type d'infrastructures) et de sa dynamique qui influencent en retour l'ensemble des composantes de la performance d'une entreprise par nature ancrée sur son territoire et non « délocalisable ». Cette contribution du territoire à la performance globale n'est pas actuellement prise en compte dans IDEA et mériterait des développements méthodologiques complémentaires. Pour traiter une telle question méthodologique, nous proposons deux pistes d'action de nature différente : ***(1)*** lors de la restitution du diagnostic à l'agriculteur, mettre en perspective systématiquement les résultats du diagnostic IDEA avec le contexte territorial de l'exploitation agricole (en mobilisant si possible tout diagnostic territorial disponible); ***(2)*** au plan méthodologique, ajouter une 4ème composante à l'échelle socio-territoriale qui s'intitulerait « *contribution du territoire au développement de l'exploitation* ». Compte-tenu de la spécificité d'une telle composante nouvelle et pour ne pas perdre le caractère opérationnel de la méthode (notamment la facilité de collecte des données), cette composante pourrait également être placée comme une quatrième échelle spécifique qui viendrait compléter les trois échelles actuelles.

Au final, en s'appuyant sur une relecture théorique des deux cadres conceptuels (performance globale *versus* performance sociétale), nous avons montré comment la question de l'élargissement du concept de performance aux dimensions sociale et environnementale pour une exploitation agricole est déclinée dans la communauté scientifique. L'idée force mise en avant est qu'au sein de la communauté scientifique qui s'est intéressée à la question d'un élargissement de la performance d'une exploitation agricole aux dimensions sociale et environnementale, les deux concepts de performance sociétale (PSE) *versus* performance globale (PGE) n'ont pas été initialement repris *stricto sensu*. Si ces deux concepts présentent un objectif commun - rendre compte du degré d'atteinte de la Responsabilité Sociétale d'une Entreprise (RSE) - nous montrons que leur degré de convergence s'arrête là. La PSE a une finalité de contrôle externe qui s'opérationnalise notamment dans les approches d'analyse sociétale développées par les agences de notation. La PGE renvoie à une fonction de contrôle interne pour accompagner le pilotage d'une stratégie de développement durable de l'entreprise. A partir de cette lecture interdisciplinaire des différents concepts (Responsabilité Sociétale, performance globale, agriculture durable), nous concluons que depuis le début des années 2000, des travaux de recherche interdisciplinaires mobilisant agronomie, économie rurale et sciences de gestion portent sur des objectifs analogues d'une intégration des deux dimensions (sociale et environnementale) dans une analyse élargie de la performance d'une organisation pour rendre compte de la contribution d'une exploitation agricole au concept d'agriculture durable. Il s'agit notamment des travaux sur la méthode IDEA (Vilain *et al.,* 2008 ; Zahm *et al.*, 2008). A partir de notre analyse comparée des deux concepts théoriques PSE et PGE (Performance Sociétale de l'Entreprise *versus* Performance Globale de l'Entreprise) et des objectifs propres aux méthodes/outils de mesure associés à ces deux concepts, nous concluons que **la méthode IDEA s'inscrit dans le courant européen de la RSE et rend compte du concept de performance globale de l'exploitation agricole définie comme le degré d'atteinte d'une agriculture durable.**

Pour conclure, nous souhaitons replacer ces travaux dans la perspective des enjeux qui attendent l'agriculture française compte-tenu de la toute prochaine Politique Agricole Commune (PAC 2014-2019) afin de mettre en avant un agenda de recherche sur le concept de performance globale en agriculture.
Si toutes les mesures de la nouvelle PAC ne sont pas encore définitivement connues, certaines mesures déjà inscrites à titre expérimental dans la PAC actuelle vont se renforcer ou devenir obligatoires : il s'agit ***(i)*** du renforcement des soutiens vers des types d'agriculture plus durable avec une place plus importante

accordée aux Etats membres dans la définition des critères d'éligibilité (subsidiarité) par un transfert des crédits du 1er pilier vers le second pilier, ***(ii)*** une généralisation d'un système de conseil (article 16 du projet de règlement sur le développement rural). A ce titre, il importe que la France anticipe en continuant à développer de tels outils et méthodes pour accompagner l'agriculture dans son adaptation à ces futures exigences sociétales d'une plus grande durabilité. En parallèle, il importe de garder à l'esprit qu'au plan international le mouvement de dérégulation des soutiens à l'agriculture n'est pas fini. Même si les négociations sur l'agriculture à l'OMC sont aujourd'hui au point mort depuis 2008, cette dynamique institutionnelle doit être prise en considération.

Aujourd'hui, les travaux scientifiques sur une évolution du cadre conceptuel de la méthode IDEA sont conduits depuis 2012 par le comité scientifique renouvelé de la méthode IDEA pour à la fois prendre en compte de nouveaux enjeux sociétaux de l'agriculture faiblement pris en compte aujourd'hui (alimentation, changement climatique, emplois, place de l'agriculture dans les villes), mais aussi apporter un cadre théorique renouvelé de ce qu'est une exploitation agricole durable (en distinguant qualification de la performance globale sur des propriétés de durabilité intrinsèque et objectifs sociétaux qui peuvent être contingents au territoire). Pour accompagner ces travaux, nous proposons un agenda de recherche qui porterait notamment sur les points suivants :

- Une comparaison et un test entre les différentes méthodes de performance globale d'une exploitation agricole en cours de développement dans les différents Etats membres,
- Une adaptation de la méthode IDEA pour la faire évoluer vers une méthode IDEAE (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles Européennes) prenant en compte les principales productions de l'Union européenne et centrée sur une mise en débat des propriétés majeures de durabilité d'une exploitation agricole telles que celles retenues et proposées par le comité scientifique actuel de la méthode IDEA (dans la version 4 en cours d'élaboration). Il s'agit des cinq propriétés suivantes : efficacité productive des biens et services et maintien dans le temps de leur capacité, robustesse, ancrage territorial, autonomie, Responsabilité sociétale /globale,
- La formalisation méthodologique soit d'une nouvelle composante, soit d'une nouvelle échelle au sein de la méthode qui s'intitulerait *« contribution du territoire à la performance de l'exploitation »* ou *« contribution du territoire au développement de l'exploitation »* (voir discussion ci dessus). Les apports de connaissances issues des disciplines telles que l'écologie du paysage, la géographie humaine ou l'économie avec ses courants (de proximités, géographique, régionale) serait d'une grande richesse,
- L'étude de la place centrale que devrait constituer le principe d'efficience écologique dans le processus de production agricole avec une attention toute particulière dans la valorisation d'une autonomie énergétique, pilier d'une agriculture durable,
- L'adaptation de la méthode IDEA aux spécificités des principaux systèmes de productions agricoles pérennes (viticulture et arboriculture),
- L'intérêt d'une évolution des réseaux communautaires de données (tels que le RICA et le Recensement agricole) afin que les Etats membres puissent mobiliser cette méthode et analyser l'évolution de la performance globale de leur agriculture. En pratique, ces travaux devraient s'attacher à proposer les nouvelles données nécessaires ainsi que les traitements *ad hoc* à réaliser.

Il s'agit donc d'un vaste programme de recherche qui reste ouvert, d'abord à la communauté scientifique, mais également à tous les partenaires des milieux socioprofessionnels agricoles, mais aussi plus largement aux acteurs ruraux qui sont largement invités à participer à ces réflexions. Cette conférence nous offre l'occasion de proposer à d'autres partenaires un projet de recherche à partir des perspectives évoquées ci-dessus.

Références

Acquier A., Gond J-P., Igalens J., 2005, Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, Cahier de recherche N°2005-166, IAE Toulouse, 32 p.

Acquier A., 2007, Les modèles de pilotage du développement durable: du contrôle externe à la conception innovante, Thèse en Sciences de Gestion, Ecole des Mines, Paris Tech, Paris, 450 p.

Acquier A., Aggeri F., 2008, Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, Vol. 180, pp. 131-157.

AFNOR, 2003, Développement durable Responsabilité sociétale des entreprises - Guide SD 21000 pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise» (FD X30-021).

AFNOR, 2011, Guide d'évaluation AFAQ 26000 - Développement durable Responsabilité sociétale, Entreprises/organismes, AFNOR certification.

Berland N., 2004, Mesurer et piloter la performance, Ed. De la Performance, PricewaterhouseCoopers, Paris.

Bieker T., Gminder C.-U., 2001, Towards A Sustainability Balanced Scorecard, Oikos PhD Summer Academy Environmental Management & Policy and Related Aspects of Sustainability, 14 p.

Binder C. R., Feola G., Steinberger J.K., 2010, Considering the normative, systemic and procedural dimensions in indicator-based sustainability assessments in agriculture, *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 30, pp. 71-81.

Bieker T. 2002, Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard : Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management», Oikos PhD summer academy

Bockstaller C., Guichard L., David M., Aveline A., Girardin P., Plantureux S., 2008, Agri-environmental indicators to assess cropping and farming systems. A review, *Agronomy for Sustainable Development,* Vol. 28, pp. 139-149.

Bowen H. R., 1953, Social Responsabilities of the Businessman, Harper & Row, New York.

Bouquin H., 1986, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Paris

Bourguignon A., 1997, Sous les pavés la plage...ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance, *Comptabilité Contrôle Audit,* Vol. 1, n°3, pp. 89-101

Capron M., 2003, Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° spécial, mai, pp. 55-70.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, Ed. La Découverte.

Capron, M., Quairel-Lanoizelée F., 2006, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale, *Revue de l'organisation responsabl*e, Vol. 1, pp. 5-17.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2007, La responsabilité sociale d'entreprise, Ed. La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.

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. Evolution of a definitional construct, *Business & Society*, Vol. 38, pp. 268-295.

Clarkson M.B.E., 1995, A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117.

C.G.P., 1997, Entreprise et Performance Globale, Commissariat Général du Plan, Ed. Economica, Paris.

CE, 2001, Livre Vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001) 366 final.

CE, 2011, Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Communication de la commission au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, COM(2011) 681 final, 19 p.

CEGAR Ouest, 2009, Résultats de Gestion 2008-2009, Issus des comptabilités AFOCG, 165p.

Christophe B., 1992, La comptabilité environnementale et ses enjeux, *Revue Française de Gestion*, Vol. 06-08, pp. 96 - 104.

Christophe B., 1995, La comptabilité verte - De la politique environnementale à l'écobilan, Ed. De Boeck Université, 186 p.

C.M.A, 1996, Outils et techniques de comptabilité environnementale appliqués aux décisions de gestion, Politique de comptabilité de management. Comptable en Management Agréé du Canada éd., 29 p.

Crutzen N., Van Caillie D., 2007, Le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la Balanced ScoreCard : entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton, Ecole de Gestion de l'Université de Liège, Note de recherche N° 200711/04, 32 p.

Davis K., 1960, Can business afford to ignore social responsibilities?, *California Management Review*, Vol. 2, pp. 70-76.

De la Villarmois O., 2001, Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, Les cahiers de la Recherche, CLAREE, Université de Lille 1

Despicq M., 2009, Evaluation de la durabilité des exploitations agricoles, Mémoire de stage, ENITA de Bordeaux, 16 p.

De Snoo G. R., 2006, Benchmarking the environmental performances of farms, International Journal of Life Cycle Assessment, Vol. 11, n°1, pp. 22-25.

Dhaouadi I., 2008, La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée, *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, n° 2, pp. 19-32.

Dohou A., Berland N., 2007, Mesure de la performance globale des entreprises, Communication au congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 22 p.

Dupuis J., 2004, Contrôle, pilotage et évaluation de l'action publique locale : un essai de modélisation appliquée dans le domaine des politiques sociales départementales, Thèse en Sciences de gestion sous la direction de J. Carles, Université de Toulouse 1, 899 p.

Essid M., 2009, Les mécanismes de contrôles de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE, Thèse en Sciences de gestion, Université Paris Sud, 463 p.

ENITA de Bordeaux, 2006, Analyse de groupe sur la durabilité des exploitations agricoles en Gironde en fonction de leur mode de production, Rapport, 88 p.

Francis C. A., Youngberg G.,(1990), "Sustainable agriculture - an overview", In : Sustainable Agriculture in Temperate Zones, Ed. C. A. Francis, C. B. Flora & L. D. King, New York, John Wiley & Sons.

Figge F., Hahn S., Schaltegger M., Wagner M., 2002, The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, n° 5, pp. 269-284.

Frederick W. C., 1986, Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable incorporate affairs, *California Management Review*, Vol. 28, pp. 126-141

Francis C. A., Youngberg G.,1990, Sustainable agriculture - an overview, In : Sustainable Agriculture in Temperate Zones, Ed. C. A. Francis, C. B. Flora & L. D. King, New York, John Wiley & Sons.

Gafsi M., 2006, Exploitation agricole et agriculture durable, *Cahiers Agricultures*, Vol. 15, n° 6, pp. 491-497

Gallez C., Moroncini A., 2002, Le manager et l'environnement. Outils d'aide à la décision stratégique et opérationnelle, Ed. Presse Polytechniques et Universitaires Romandes, 245 p.

Gendron, 2000, Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, Cahiers du CRISES, collection "Working Papers", Etudes théoriques, n°ET0004, 74 p.

Germain C., Trébucq S., 2004, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, *La semaine sociale*, n°1186, pp. 35-41.

Gibert P., 1980, Le contrôle de gestion dans les organisations publiques, Editions d'Organisation.

Girardin P., Bockstaller C., Van der Werf and H.M.G 1999, Indicators: Tools to Evaluate the Environmental Impacts of Farming systems, *Journal of Sustainable Agriculture*, Volume 13, pp. 5-21.

Godard O., Hubert B., 2002, Le développement durable et la recherche scientifique à l'INRA, Rapport intermédiaire de mission, Inra éditions, Paris, 58 p.

Gond J.P., 2006, Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise. Fondements théoriques, construction sociale, impact financier, Thèse en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1, LIRHE.

GRI, 2006, Lignes directrices pour le reporting développement durable, fiche RG, version 3.0, 46 p.

Halberg N.,Verschuur G., Goodlass G., 2005, Farm level environmental indicators, are they useful ? An overview of Green Accounting Systems for European farms, *Agriculture, ecosystems and environment,* Vol. 105, pp. 195-212.

Häni F., Braga F., Stämpfli A., Keller T., Fischer M., Porsche H., 2003, RISE - a tool for holistic sustainability assessment at the farm level, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 6, pp. 78-90.

Hansen W.J, 1996, Is Agricultural Sustainability a Useful Concept ?, Agricultural Systems, Vol.,50, pp. 117-143.Halberg N.,Verschuur G., Goodlass G., 2005, Farm level environmental indicators, are they useful ? An overview of Green Accounting Systems for European farms, *Agriculture, ecosystems and environment*, Vol. 105, pp. 195-212.

Hill S. B., Mc Rae R. J., 1988, Developing Sustainable Agriculture Education in Canada, *Agriculture and Human Values,* Vol. 5, n°4, pp. 92-95.

Hockerts K., 2001, Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability, in : Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok.

Husted B.W., 2001, A Contingency theory of corporate social performance, *Business and Society*, Vol. 39, n°1, pp. 24-48.

Igalens J., Gond J-P., 2003, La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue de Gestion des Ressources Humaine*, Vol. 50, pp. 111-130.

ISO 26000, 2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Norme NF ISO 26000, AFNOR, La Plaine Saint-Denis.

ISO, 2012, Développement durable et responsabilité sociétale - Guide d'utilisation de la norme ISO 26000 : 2010 pour le secteur de l'agroalimentaire, AC X30-030, 48 p.

Johnson H.T., Kaplan R. S., 1987, Relevance lost: the rise and fall of management accounting, Harvard Business School Press, Boston.

JORF, 2010, Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, article 225; 126 p.

JORF, 2012, décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale, JORF du 26 avril 2012, 6 p.

Kaplan R., Norton D.P., 1992, The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol. 70, n°1, pp. 71-79.

Kaplan R., Norton D.P, 2001, The Strategy-focused organisation : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Lô-Pelzer E., Bockstaller C., Lamine C., Messéan A.,2009, Presentation of DEXiPM. A qualitative multi-criteria model for the assessment of the sustainability of pest management systems, ENDURE Workshop report, Paris, 23-24th April

Lorino P., 2003, Méthodes et pratiques de la performance, Paris, Ed. D'Organisation.

Marcenac P., Powilewicz N., Dohou A., Lambert S., Mathieu M., Favarel J., Leroux A., Bénard S., Yogananthan M., Brouzes A.,Abbey K., Fatoux F., Joras M., 2007, Les PME et le développement durable. Comment mesurer la performance en matière de développement durable, Académie des Sciences et Techniques Comptables, Cahiers de l'Académie, N°5, 65 p.

Meyssonnier F., Rasolofo-Distler F., 2007, Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique. Le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat, 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, 16 p.

Morin E.M., Savoie A., Beaudin G., 1994, L'efficacité de l'Organisation : Théories, Représentations et Mesures, Gaetan Morin Editeur, Québec.

Naro, 2005, Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances, Chapitre 4 in : La responsabilité sociale de l'entreprise, (Dir.) F. Le Roy et M. Marchesnay, Ed. EMS Management et Société, pp. 59-71.

Ness B., Urbel Piirsalu E., Anderberg S., Olsson L., 2007, Categorising tools for sustainability assessment, Ecological Economics, Vol. 60, pp. 498-508.

Payraudeau S., Van Der Werf Hayo M.G., 2005, Environmental impact assessment for a farming region: a review of methods, *Agriculture, Ecosystems and Environmen*t, Vol. 107, pp. 1-19.

Platet-Pierrot F., 2009, L'information financière à la lumière d'un changement de cadre conceptuel comptable : Étude du message du Président des sociétés cotées françaises, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, 324 p.

Pasquero J., 2000, Éthique et entreprises : le point de vue américain. In : Marcel Côté et Taieb Hafsi (Eds.), Le management aujourd'hui: une perspective nord-américaine (anthologie du management), Québec : Presses de l'Université Laval, et Paris : Economica, pp. 369-393.

Perrin F., 2003, La construction d'un système d'information environnementale : d'une logique de communication à une logique de valorisation, Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 334 p.

Quairel F., 2006, Contrôle de la performance globale et RSE, Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité

Quinn R. E., Rohrbaugh J., 1983, A spacial model of effectivness criteria, Management Science, Vol. 29, n°3.

Reynaud E., 2003, Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement durable, ESSCA Angers, 15 p.

Rousselet A., 2011, Durabilité des exploitations agricoles et méthode IDEA. Analyse de l'utilisation et la perception de la méthode, Mémoire d'ingénieur sous la direction de L. Guichard et F Zahm, AgroSup Dijon.

Sadok W., Angevin F., Bergez J-E, Bockstaller C., Colomb B., Guichard L, Reau R., Antoine Messéan A., Doré T., 2009, MASC, A qualitative multi-attribute decision model for ex ante assessment of the sustainability of cropping systems, *Agronomy for Sustainable Development,* 15 p.

Sethi S.P., 1975, Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework, California Management Review, 1975, Vol. 17, N° 3, pp. 58-64.

Sivakumar M.V.K, Gommes R., Baier W., 2000, Agrometeorology and sustainable agriculture, Agricutural and Forest Meteoroly, 103, pp. 11-26.

Stephany D., 2003, Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD, Ed. Liaisons sociales, Paris, 265 p.

Wartick S. L., Cochran P. L.,1985, The Evolution of the Corporate Social Performance Model, Academy of Management Review, Vol. 10, n° 4, pp. 758-769.

Trébucq S., 2009, Cartographie stratégique des actions de développement durable : le cas des PME Françaises, in : La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, 30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, 28 p.

Trébucq S., 2010, Vers un modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie généralisée des capitaux, Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, Nice, France, 27 p.

Vereijken P., 1997, A methodical way of prototyping integrated and ecological arable farming systems (I/EAFS) in interaction with pilot farms, *European Journal of Agronomy*, Vol. 7, pp. 235-250.

Viaux P., 2003, Pour une agriculture durable. Vous avez durable, mais est-ce vraiment mesurable ?, *Perspectives agricoles,* Vol. 295, pp. 18-24.

Vilain L., Boisset K., Girardin P., Guillaumin A., Mouchet C., Viaux P., Zahm F., 2008, La méthode IDEA Indicateurs de durbilité des exploitations agricoles, 3e édition actualisée, Ed. Educagri, Dijon, 184 p.

Wolff D., Roy C., Berthelot S., 2009, Projet d'intégration du développement durable au tableau de bord des PME par une adaptation du SD 21000, in : La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, 30ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg, 19 p.

Wood D. J., 1991, Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°4, pp. 691-718.

Zahm F., Viaux P., Vilain L., Girardin P., Mouchet C., 2008, Farm Sustainability Assessment using the IDEA Method. From the concept of farm sustainability to case studies on French farms, *Sustainable Development*, Vol. 16, pp. 271-281.

Zahm F., Ugaglia A., Del'Homme B., Steffe J., 2009, De l'évaluation de la durabilité en agriculture au reporting de la performance globale des exploitations agricoles à partir de la méthode IDEA, In : Développement durable, entreprises et territoires, vers un renouveau des pratiques et des outils, sous la direction de Y. LAZERRI L'harmattan, ISBN : 978-2-296-07346-3, pp. 57 -80.

Zahm F., 2011, De l'évaluation de la performance globale d'une exploitation agricole à l'évaluation de la politique publique agro-environnementale de la Politique Agricole Commune. Une approche par les indicateurs agro-environnementaux, Thèse en économie de l'agriculture et des ressources, Université Européenne de Bretagne et Agrocampus-ouest, Rennes.

Zahm F., Mouchet C., 2013, De la Responsabilité Sociétale d'une exploitation agricole à la mesure de sa Performance Globale. Revue de la littérature et application avec la méthode IDEA, *Économie et institution*, accepté mars 2013.

Annexe 1 : Les différentes catégories d'approches pour une mesure de la *Performance Sociétale*

Types de mesure	**Types de contenu**	**Problèmes mis en avant**
Analyse de contenu des rapports annuels d'entreprise	Ces travaux, développés à partir des années 1970 proposent des méthodologies d'évaluation qualitative et quantitative de l'information sociétale présente dans les rapports. L'objectif est de rendre compte de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des enjeux sociétaux qu'elle rencontre. Perrin (2003) recense les travaux de Ingram (1978); Preston (1978); Abott et Monsen (1980) ; Anderson et Frankle (1980).	Mesure subjective difficilement vérifiable en externe
Indicateurs environnementaux	Exemples*:* inventaire des rejets toxiques (Toxic Release Inventory calculé par l'Agence Américaine de Protection de l'Environnement), taux de rejet CO_2 dans l'atmosphère, Nombre de traitements pesticides par ha (indicateur IFT)	Mesure objective par un organisme externe Problème de généralisation à toutes les entreprises
Indice de réputation	(1) indices de réputation développés notamment par Moskowitz (1972); Vance (1975); Heinze (1976). (2) indicateur du magasine Fortune. Il classe les dix meilleures entreprises appartenant à la même industrie en se fondant sur des attributs qualitatifs (tels que capacité à attirer des talents, innovation, responsabilité sociale) renseignés par des enquêtes auprès de personnalités extérieures à l'entreprise.	Mesure perceptuelle subjective qui présente de nombreux biais.
Indices de notation calculés par des agences de notation sociétale	Mesure multidimensionnelle produite par des agences spécialisées dans la notation sociétale pour du conseil en investissement socialement responsable et dans la création d'indices de valeurs socialement responsables pour la gestion de portefeuilles. Les deux principaux indices sont l'indice *Domini Social Index* (agence américaine *Kinder Lydenberg Domini)* et l'indice Dow Jones Sustainability Global Index (agence suisse Sustainable Asset Management)	Dépend des référentiels d'évaluation retenus ou développés par les agences de notation sociétale.
Indice de générosité	Ces types d'indices portent sur les montants des contributions philantropiques des entreprises calculées par comparaison des différentes firmes entre elles (Griffin et Mahon, 1997).	Indice peu développé qui ne pend pas en compte la politique de management interne et les types d'activité.
Mesures perceptuelles	Ces mesures, issues d'enquêtes par questionnaire, proposent de rendre compte des modèles de Carroll (1979) « *en développant des items propres à chacune des dimensions du construit de la PS et les échelles de mesure associées à ces items »* (Igalens et Gond, 2003 ; Gond, 2006)	Adéquation possible au concept mais ces mesures reflètent surtout les perceptions des acteurs.

Sources : issues de Igalens et Gond (2003) ; Decok-Good (2000 ; Perrin (2003); Gond (2006) complétées Zahm (2011)

Annexe 2 : Grille d'analyse des huit méthodes d'évaluation de la durabilité en agriculture au regard des 7 principes et 7 questions centrales d'ISO 26000

	Les principes et questions centrales dans ISO 26000	Charte agriculture paysanne	DEXIPM	IDEA	MOTIFS	MOP	MASC	RAD	RISE
Les 7 principes	Redevabilité	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Transparence	–	–	–	–	–	–	–	–
	Ethique	–	–	✓	–	–	–	–	–
	Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	✓	–	✓	–	–	–	✓	
	Légalité	–	–	✓	–	–	–	–	✓
	Prise en compte des normes internationales de comportement	–	–	–	–	–	–	–	–
	Respect des droits de l'Homme	–	–	–	–	–	–	–	–
Les 7 questions centrales	Gouvernance de l'organisation	–	–	–	✓	–	–	–	–
	Droits de l'Homme	–	–	–	–	–	–	–	–
	Relations et conditions de travail	✓	✓	✓	–	–	✓	✓	✓
	L'environnement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Loyauté des pratiques	–	–	–	–	–	–	–	–
	Questions relatives aux consommateurs	✓	–	✓	–	–	–	–	–
	Communautés et développement local	✓	–	✓	–	–	–	✓	✓

Légende		
	Principe ou question prise en compte de façon explicite dans la méthode ou les indicateurs	✓
	Principe ou question non représenté ou non explicité de façon formalisée dans la méthode ou les indicateurs	–

Source : auteurs

Annexe 3 : Les 3 échelles, 10 composantes et 42 indicateurs de la méthode IDEA (2008)

L'échelle A --- agro-écologique				
Composantes	**indicateurs**		**Notes maximales**	
Diversité domestique	A1	Diversité des cultures annuelles ou temporaires	**14**	Total plafonné à 33 unités
	A2	Diversité des cultures pérennes	**14**	
	A3	Diversité animale	**14**	
	A4	Valorisation et conservation du patrimoine génétique	**6**	
Organisation de l'espace	A5	Assolement	**8**	Total plafonné à 33 unités
	A6	Dimension des parcelles	**6**	
	A7	Gestion des matières organiques	**5**	
	A8	Zones de régulation écologique	**12**	
	A9	Contribution aux enjeux environnementaux du territoire	**4**	
	A10	Valorisation de l'espace	**5**	
	A11	Gestion des surfaces fourragères	**3**	
Pratiques agricoles	A12	Fertilisation	**8**	Total plafonné à 34 unités
	A13	Effluents organiques liquides	**3**	
	A14	Pesticides	**13**	
	A15	Traitements vétérinaires	**3**	
	A16	Protection de la ressource sol	**5**	
	A17	Gestion de la ressource en eau	**4**	
	A18	Dépendance énergétique	**10**	
Total				**100**

L'échelle B --- Socio-territoriale				
Composantes	**indicateurs**		**notes maximales**	
Qualité des produits et du territoire	B1	Démarche de qualité	10	Total plafonné à 33 unités
	B2	Valorisation du patrimoine bâti et du paysage	8	
	B3	Gestion des déchets non organiques	5	
	B4	Accessibilité de l'espace	5	
	B5	Implication sociale	6	
Emploi et services	B6	Valorisation par filières courtes	7	Total plafonné à 33 unités
	B7	Autonomie et valorisation des ressources locales	10	
	B8	Services, pluriactivité	5	
	B9	Contribution à l'emploi	6	
	B10	Travail collectif	5	
	B11	Pérennité probable	3	
Éthique et développement humain	B12	Contribution à l'équilibre alimentaire mondial	10	Total plafonné à 34 unités
	B13	Bien être animal	3	
	B14	Formation	6	
	B15	Intensité de travail	7	
	B16	Qualité de la vie	6	
	B17	Isolement	3	
	B18	Accueil, Hygiène et Sécurité	4	
Total				**100**

L'échelle C --- Économique				
Composantes	**indicateurs**		**Notes maximales**	
Viabilité économique	C1	Viabilité économique	20	30 unités
	C2	Taux de spécialisation économique	10	
Indépendance	C3	Autonomie financière	15	25 unités
	C4	Sensibilité aux aides du 1er pilier de la PAC	10	
Transmissibilité	C5	Transmissibilité du capital	20	20 unités
Efficience	C6	Efficience du processus productif	25	25 unités
Total				**100**

Annexe 4 : Brève présentation de la structure des GRI et du *Bilan sociétal*©

Les indicateurs de la GRI

Les 79 indicateurs de performance de la GRI sont organisés, selon l'approche classique de la *Triple Bottom Line* en trois dimensions : performances économique, environnementale et sociale. La dimension sociale est elle-même subdivisée en quatre catégories : *(i)* emploi, relations sociales et travail décent, *(ii)* droits de l'Homme, *(iii)* société et *(iv)* responsabilité du fait des produits. Ces indicateurs peuvent être des chiffres en valeur absolue ou des ratios d'efficacité, d'intensité ou des pourcentages.

Répartition des 79 indicateurs de la GRI selon 6 catégories

9 indicateurs (dont 2 supplémentaires)	30 indicateurs (dont 13 supplémentaires)
Dimension Sociale (4 catégories)	
Droits de l'Homme : 9 (dont 3 supplémentaires)	Emploi, relations sociales et travail décent : 14 (dont 5 supplémentaires)
Dimension économique	**Dimension environnementale**
Responsabilité du fait des produits : 9 (dont 5 supplémentaires)	Société : 8 (dont 2 supplémentaires)

Source : GRI, 2006

Pour chaque dimension, ils visent à mesurer l'impact direct ou indirect (positif ou négatif selon l'indicateur) des activités de l'entreprise sur les systèmes naturels et systèmes sociaux dans lequel l'entreprise opère.

La méthode de calcul de chaque indicateur est indiquée avec précision dans des fiches détaillées pour permettre la comparaison entre entreprises. Toutefois, les méthodes de calcul ne précisent aucune échelle de valeur seuil ou de valeur « objectif » à atteindre. L'entreprise se fixe ses propres objectifs. Elle peut aussi tenir compte des normes locales ou nationales lorsqu'elles existent.
Pour plus d'informations voir : http://www.globalreporting.org/Home

---

Le référentiel Bilan sociétal©

Le *Bilan sociétal*© comprend neuf grands domaines et structuré en 450 questions (pour sa version la plus développée).

Les neuf domaines du *Bilan sociétal*©

Produits - services et relations clients	Gestion économique	Anticipation, innovation, prospective
Gestion de ressources humaines	Acteurs internes de l'entreprise	Environnement humain, social et institutionnel
Finalités - valeurs - éthique	Organisation du travail et de la production	Environnement bio - physique

Source : à partir de www.cjdes.org