



HAL
open science

Vers une intégration des dimensions de la performance globale au sein des Scop : étude du cas MATELOC

Christophe Maurel, François Pantin

► To cite this version:

Christophe Maurel, François Pantin. Vers une intégration des dimensions de la performance globale au sein des Scop : étude du cas MATELOC. *Economies et Sociétés, Série KF, Entreprises et Finance*, 2014, 4 (7/2014), pp.1171-1197. hal-03224083

HAL Id: hal-03224083

<https://hal.science/hal-03224083>

Submitted on 20 Jun 2023

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.

**VERS UNE INTEGRATION DES DIMENSIONS DE LA
PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES SCOP : ETUDE DU CAS
MATELOC**

CHRISTOPHE MAUREL

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion, Université du Maine
Email : Christophe.Maurel@univ-lemans.fr

FRANÇOIS PANTIN

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université du Maine
Email : Francois.Pantin@univ-lemans.fr

GAINS-ARGUMANS

Université du Maine – UFR de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion
Avenue Olivier Messiaen
72 085 Le Mans Cedex 9 - FRANCE
TEL : + 33 (0)2 43 83 31 12

VERS UNE INTEGRATION DES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES SCOP : ETUDE DU CAS MATELOC

Résumé : Cette recherche a pour objet d'approfondir le concept de performance globale, dans le contexte des SCOP, afin de mettre en évidence le caractère spécifique ou non de la notion de performance pour une structure coopérative. Dans cette optique, il s'agit d'observer, d'identifier et d'analyser les pratiques et outils de gestion dédiés à ce type particulier d'entreprises du champ de l'Economie Sociale et Solidaire, par l'intermédiaire de la méthode du cas exemplaire. En l'occurrence, la société coopérative et participative MATELOC, prestataire de service pour les entreprises du Bâtiment, sert de support à notre étude. Au travers de ce cas, nous montrons que si les trois dimensions de la performance globale sont affichées et prises en compte individuellement, elles ne sont pas totalement intégrées au pilotage, la dimension environnementale n'étant mobilisée que ponctuellement en complément.

Mots-clés : Société Coopérative et Participative (SCOP), Economie Sociale et Solidaire (ESS), Performance globale, Etude de cas, Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

Abstract : The aim of this research is to explore the concept of overall performance in cooperative organizations, which belong to social economy. In particular, we identify and examine the business practices and management tools mobilized in a cooperative. To answer the objective of this research, a case study was carried within MATELOC, a worker cooperative which is a service provider for building firms. Our results highlight a not fully integrated overall performance.

Key words : Case study, Cooperatives, Corporate Social Responsibility, Overall Performance.

VERS UNE INTEGRATION DES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES SCOP : ETUDE DU CAS MATELOC

PLAN DE L'ARTICLE :

INTRODUCTION	4
I.- UNE PERFORMANCE ASSOCIEE AU STATUT COOPERATIF ET PARTICIPATIF	5
<i>I.1.- La SCOP, une organisation à identité duale</i>	5
<i>I.2.- Une performance globale intégrant trois dimensions</i>	7
II.- APPREHENDER L'INTEGRATION DES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE AU SEIN DES SCOP : UN ECLAIRAGE SUR NOTRE STRATEGIE D'ACCES AU REEL	9
III.- LA SCOP MATELOC, INTEGRATION OU HIERARCHISATION DES TROIS DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE GLOBALE ?	13
<i>III.1.- Pour une évaluation du triptyque du contenu de la performance globale</i>	13
<i>III.2.- Des actions portant sur les trois dimensions de la performance globale mais non intégrées dans un système de pilotage</i>	19
CONCLUSION	22
BIBLIOGRAPHIE	23

INTRODUCTION

La notion de performance est largement débattue ces dernières années pour le périmètre de son contenu et ses modalités d'évaluation. Dans les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), de nombreux travaux ont été menés pour étudier les outils et pratiques de gestion [Acquier A. et al. (2011) ; Bayle E. et Dupuis J. (2012)], alliant le souci de professionnalisation à celui d'un pilotage respectant des objectifs de performance globale (utilité sociale, efficacité économique, respect de l'environnement et des parties prenantes, etc.).

Le terme de « performance globale » a émergé afin de tenir compte de nouveaux comportements stratégiques intégrant les notions de développement durable ou de responsabilité sociale et sociétale [Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010)]. Ainsi, Baret P. (2006) définit la performance globale comme étant « l'agrégation des performances économiques, et sociales et environnementales », ou Reynaud E. (2003) comme étant la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. Néanmoins, s'il semble apparaître un consensus sur le triptyque du contenu de la performance globale, des interrogations demeurent sur le contenu opérationnel et sur le pilotage de ces dimensions. Ainsi, nous pouvons nous interroger sur l'existence d'une gestion simultanée, par l'organisation, des aspects économiques et financiers, sociaux et environnementaux, ou bien l'existence de priorités ou hiérarchies entre les dimensions composant la notion de performance globale. En effet, les données nécessaires au pilotage de ces dimensions diffèrent, notamment par leur facilité d'accès et leur temporalité, ce qui peut conduire à privilégier la dimension traditionnellement financière de la performance au détriment des deux autres dimensions.

Afin de répondre à notre questionnement, nous mobilisons un terrain particulier, les SCOP (« sociétés coopératives de production », devenues en 2001 « sociétés coopératives et participatives » pour rendre compte de l'évolution des SCOP vers les activités de services). D'après le Rapport 2008/2011 de la Confédération Générale des SCOP (CGSCOP), en décembre 2011, 2046 SCOP et SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) sont dénombrées, soit un nombre d'organisations en hausse de 12,4 % par rapport à la fin de l'année 2007. Ces structures, appartenant au champ de l'ESS, sont a priori sensibles à un concept de performance élargi à plusieurs dimensions pour apprécier leur fonctionnement. En effet, les organisations à fonction de production complexe, telles que les structures du secteur public ou du secteur de l'ESS, poursuivent des objectifs plus larges que la seule maximisation

d'un résultat [Burlaud A. et Malo J.-L. (1988)] et permettent ainsi d'illustrer la gestion du concept de performance globale.

Après avoir montré, dans une première partie, l'insertion de la performance globale dans le fonctionnement coopératif, nous présentons, dans une deuxième partie, la méthodologie mobilisée dans le cadre de notre stratégie d'accès au réel, à savoir la méthode des cas, ainsi que la SCOP MATELOC étudiée. Puis, dans une troisième partie, nous exposons les résultats issus de notre étude afin de discuter des dimensions de performance prises en compte et d'envisager des voies de recherche futures.

I.- UNE PERFORMANCE ASSOCIEE AU STATUT COOPERATIF ET PARTICIPATIF

L'objet de cette première partie est, tout d'abord, de souligner le caractère dual de l'identité des structures coopératives et participatives. Il est ainsi mis en exergue que cette caractéristique influence à la fois la pratique des affaires des SCOP mais également leurs liens avec l'environnement dans lequel elles évoluent, et en particulier leurs relations avec les différentes parties prenantes (internes et externes) à l'organisation, et qu'elle peut donc impacter sa performance. Puis, dans un second temps, nous offrons une synthèse de la littérature relative à la performance globale ou intégrée, soit la performance économique, sociale et sociétale-environnementale.

I.1.- La SCOP, une organisation à identité duale

Les sociétés coopératives, à l'instar de nombreuses autres organisations appartenant au champ de l'ESS, se révèlent caractérisées par une identité duale forte [Albert S. et Adams E. (2002) ; Chédotel F. (2003)]. Ces SCOP, au même titre que les mutuelles ou les banques coopératives, présentent une double identité, l'une utilitariste et l'autre normative [Chédotel F. et Pujol L. (2012)]. En effet, le caractère original ou « hybride » [Foreman P. et Whetten D.A. (2002)] de ces organisations tient à un fonctionnement conciliant à la fois des principes tels que la démocratie, la participation, la solidarité ou bien encore la promotion sociale (dimensions caractéristiques des organisations du champ de l'ESS et relevant de l'identité normative de ces structures), mais également la croissance, la rentabilité et la pérennité (dimensions caractéristiques de l'identité utilitariste de ces SCOP).

Dès lors, cette dualité identitaire conduit les SCOP à évoluer dans un environnement concurrentiel répondant aux règles stratégiques de l'économie marchande [Thériault Y.

(1998) ; Richez-Battesti N. et Mendez A. (1999)] tout en fonctionnant selon des pratiques associatives. Ces organisations de l'ESS sont en effet soumises, dans le cadre de leur offre de produit ou de service, aux mêmes contraintes, en termes de gestion et de rentabilité, que toute autre entreprise évoluant dans l'arène concurrentielle, et sont donc à la recherche d'une performance économique.

Toutefois, le statut coopératif et participatif, et donc le fonctionnement démocratique s'appuyant sur le principe « un homme égale une voix », différencie la SCOP de l'entreprise classique. Il existe ainsi un équilibre managérial spécifique au cadre coopératif [Gand S. et Segrestin B. (2011)] en ce sens où les salariés associés au capital sont collectivement impliqués dans les décisions relatives aux grandes orientations de la SCOP, à travers le conseil d'administration et l'assemblée générale, les comités de direction ou différentes commissions. Ces salariés sont donc à la fois employés et propriétaires de l'organisation ou « co-entrepreneurs »¹. Comme le souligne Côté D. (2007, p.115), cette position particulière des membres de la SCOP met en exergue « les doubles réalités d'association et d'entreprise, de propriétaire (sur une base égalitaire) et d'utilisateur (lien entre l'activité du membre et celle de l'entreprise), de collectif et d'individuel, de social et d'économique ».

Ainsi, outre la recherche d'une performance économique, les SCOP poursuivent un objectif de performance sociale, se matérialisant au travers de leurs pratiques « associatives », en référence à leurs pratiques d'information, de formation et d'éducation, de consultation et également de décision [Côté D. (2007), p.117].

Par ailleurs, parce qu'elles s'insèrent dans de multiples réseaux de natures différentes, les SCOP sont conduites à gérer des relations avec de nombreuses parties prenantes au sens de Freeman R.E. (1984)², celles-ci pouvant contraindre ses marges de manœuvre, son autonomie décisionnelle ou bien encore la détermination de ses objectifs [Baretto T. (2011)]. Les SCOP sont en relation, dans le cadre de leurs activités, avec un environnement externe étendu comprenant des réseaux coopératifs, d'autres structures de l'ESS, des acteurs institutionnels locaux et nationaux ou bien encore des structures du champ concurrentiel. Cette situation implique alors une responsabilité envers cet environnement externe pouvant s'expliquer par la recherche de légitimité [DiMaggio P. et Powell W. (1983)] souvent présente dans les

¹ Le statut de SCOP impose qu'au moins 51 % du capital social et qu'au moins 65 % des droits de vote soient détenus par les salariés associés, tout salarié ayant vocation à devenir associé au terme d'une certaine période fixée par l'entreprise. Ce droit de vote permet notamment aux salariés d'élire leur dirigeant. Cette considération se traduit sous forme de reconnaissance financière (avec un différentiel de salaires modérés et l'attribution de la « part travail » à tous les salariés en cas de bénéfices) mais s'exprime également au travers des notions de gouvernance démocratique et de transparence de l'information.

² Selon Freeman R.E. (1984), les parties prenantes sont constituées par l'ensemble des acteurs ayant un intérêt avec la structure.

structures de l'ESS (i.e., prouver son utilité à côté des entreprises classiques, argumenter pour les avantages fiscaux dont elles peuvent bénéficier, susciter l'intérêt de la Société, etc.), par des considérations morales [Evan W.M. et Freeman R.E. (1988)] ou bien par la recherche d'une valeur ajoutée [Sharma S. (2001)].

L'insertion dans de nombreux réseaux amènerait ainsi la SCOP à rechercher une performance sociétale et/ou environnementale afin de satisfaire les attentes des parties prenantes externes et faire face à la responsabilité de la SCOP envers celles-ci. Cependant, à la différence de la performance économique nécessaire pour la pérennité de la structure et de la performance sociale intrinsèquement liée au statut coopératif et participatif, la performance environnementale s'insère plus dans une démarche volontaire et les travaux ne font pas l'unanimité sur son intérêt. En effet, les relations entre un comportement responsable et une considération morale sont discutées [Allouche J. et Laroche P. (2005)], de même que les relations entre un comportement responsable et une performance financière [Orlitzky M. et al. (2003) ; Trebucq S. et d'Archimoles C.-H. (2004)].

I.2.- Une performance globale intégrant trois dimensions

Le concept de performance globale a été discuté en France à la fin des années 1990 dans un rapport du Commissariat Général du Plan (1997), qui souligne la nécessité de prendre en compte les changements des environnements concurrentiels et évoque les outils d'évaluation et de pilotage pour intégrer la problématique d'une performance intégrant de multiples dimensions pour de multiples acteurs. Ainsi, ce rapport propose de nouvelles interprétations de l'évaluation de la performance des entreprises (allant jusqu'à une performance macro-économique intégrant le bien-être des populations et les équilibres sociaux) à partir d'indicateurs multicritères et multi-acteurs.

Comme le souligne Lepetit M. (1997, p.81) dans sa contribution à ce rapport, « la performance de l'entreprise se détermine par un aller et retour entre sa dynamique (au sens d'organisation industrielle) et celle de l'économie (au sens de l'organisation sociétale) ». Cela montre alors « la nécessité de dépasser la dichotomie entre l'économique et le social », et d'intégrer l'environnement naturel et sociétal dans le cadre de l'évaluation de la performance globale, et donc la nécessité d'avoir une approche transversale de cette performance globale de l'entreprise [Lepetit M., (1997), p.81]. Nous retrouvons ici les trois dimensions constitutives de la performance globale dans son acception actuelle.

S'agissant de la SCOP, nous avons précédemment montré que celle-ci est intrinsèquement tournée vers une performance à la fois économique et sociale (double statut des salariés-associés et identité duale), sociétale (importance des parties prenantes externes) et potentiellement environnementale. Mais il est en outre possible de s'interroger sur les liens, voire les hiérarchies, entre ces différentes composantes. En effet, si le caractère multidimensionnel de la performance fait consensus, se pose toutefois la question de sa représentation et donc de sa gestion [Dohou A. et Berland N. (2010)], de manière segmentée (des performances sectorielles) ou bien intégrée (une performance globale).

Selon les différents auteurs ayant qualifié le concept, les représentations de la performance globale admettent trois dimensions, la performance agrégeant les performances économiques, sociales et environnementales [Baret P. (2006)], ou se formant par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale [Reynaud E. (2003)]. Cette vision de la performance s'oppose donc à une performance hiérarchisant les dimensions économique, sociale et sociétale.

Néanmoins, l'approche segmentée des dimensions de la performance est préférée par certains auteurs [Brignall T.J. et Modell S. (2000) ; Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010)] expliquant que la dissociation des dimensions est préférable pour mieux respecter la logique opérationnelle de la performance, qui fait référence à une logique de territoire d'action des différents managers, ou bien qu'une mesure segmentée de la performance est plus aisée à piloter [Weaver G.R. et al. (1999)]. Cette dissociation des différents domaines de performance est considérée comme garantissant le maintien d'objectifs multidimensionnels [Capron M. et Quairel F. (2006)] et permettant ainsi une optimisation locale de la performance. Mais cela représente également la performance globale comme un concept sans mesure résultant d'une juxtaposition des performances intermédiaires mesurées.

En revanche, la vision intégrée de la performance globale s'inscrit dans le courant systémique où le caractère global d'un élément correspond à plus que la somme de ses parties. Autrement dit, les interrelations théoriques entre les dimensions de la performance globale impliquent une évaluation du concept à un niveau agrégé plutôt qu'une mesure dissociée des dimensions évinçant les interrelations.

Le caractère intégré des dimensions de la performance, afin de mettre en évidence par exemple une performance coopérative, se heurte alors à l'instrumentation de gestion. La prise en compte simultanée des dimensions nécessite une modélisation des relations entre les variables et un système de *reporting* intégré alors que les outils proposés aux organisations correspondent à des tableaux de bord stratégiques [*sustainability balanced scorecard*, Bieker

T. (2002)], des audits élargis (le bilan sociétal du CJDES - Centre des Jeunes, des Dirigeants, et des acteurs de l'ESS, le GRI - *Global Reporting Initiative*) ou des approches comptables et financières [le triple bilan d'Elkington J. (1997) ; la méthode des scores de Conan et Holder (1979) ; etc.], qui évaluent alternativement chacune des dimensions de la performance.

Dans le cadre des SCOP, la révision coopérative, audit légal mené tous les ans ou cinq ans par un réviseur de la CGSCOP, permet d'apprécier les dimensions économique, légale et sociale de la coopérative et de porter un jugement global (Décret du 23/11/1984). Cependant, cette évaluation ne permet pas de piloter, de manière intégrée, la performance de la coopérative.

A la suite de cette première partie visant à montrer les dimensions de performance auxquelles une société coopérative est confrontée, au-delà de la seule finalité de satisfaire les membres de l'organisation, nous explicitons à présent la stratégie d'accès au réel retenue pour conduire notre étude.

II.- APPREHENDER L'INTEGRATION DES DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE AU SEIN DES SCOP : UN ECLAIRAGE SUR NOTRE STRATEGIE D'ACCES AU REEL

A la lumière des objectifs assignés à cette recherche, la méthodologie retenue s'appuie sur une approche qualitative de type exploratoire qui est adaptée à l'étude de sujets de recherche émergents. En effet, selon Eisenhardt K. (1989), la meilleure stratégie de recherche pour aborder des problématiques nouvelles reste la méthode des cas. Cette dernière permet, d'une part, une meilleure compréhension des dynamiques en présence et, d'autre part, de tester empiriquement et de généraliser de nouveaux résultats [Eisenhardt K. (1989) ; David A. (2005)].

En outre, il est à préciser que cette étude de cas est de nature illustrative [David A. (2005)] puisqu'elle vise à comprendre comment les dimensions de la performance globale sont appréhendées et mobilisées au sein de structures coopératives et participatives. A ce titre, il convient également de souligner que cette étude empirique s'appuie sur un cas unique et ne peut donc évidemment pas prétendre à la représentativité et à une quelconque généralisation de nos analyses à l'ensemble des SCOP. Elle vise néanmoins à ouvrir des pistes de réflexion sur les outils et pratiques développés s'agissant de l'intégration des différentes dimensions de la performance au sein de ces organisations coopératives et participatives.

Dans cette perspective, nous avons ainsi opté pour l'étude du cas de la SCOP MATELOC, présentée ci-après (Tableau 1), et considérée comme innovante par l'Union Régionale des SCOP (URSCOP) de l'Ouest. Le cas exemplaire est présenté par Miles M. et Huberman A.

[2003] comme un moyen de mettre en évidence des éléments qui affecteront les organisations similaires par la suite. En ce sens nous avons retenu un cas dit "avancé" quant à la problématique nous concernant et qui permet de comprendre un phénomène émergent. Nous perdons en représentativité des observations ce que nous gagnons dans la mise en exergue de caractéristiques, qui concerneront théoriquement les organisations similaires prochainement. MATELOC est une société coopérative (SCOP) fondée en 1983 à l'issue de la fusion de deux entreprises du bâtiment ayant pour objectif la gestion commune de leurs parcs matériels respectifs. Cette organisation a ensuite évolué pour se situer sur le marché du service³ aux entreprises (du bâtiment, des travaux publics et de l'industrie) et propose aujourd'hui quatre activités réparties sur sept sites de la région ouest de la France : la location de matériels de chantiers, l'entretien et le dépannage de matériels, le négoce de matériels, le sciage (correspondant à des prestations de démolition contrôlée par outils diamantés). Ce positionnement territorial réticulaire ainsi que ce choix stratégique d'élargir la gamme de ses activités de services, en se positionnant dans une logique « haut de gamme » comme nous le verrons, vont influencer les caractéristiques des dimensions de la performance globale. Enfin, les différentes activités sont actuellement toutes bénéficiaires et MATELOC, SCOP de près de cent vingt personnes aujourd'hui, réalise un chiffre d'affaires de près de dix-neuf millions d'euros en 2012 (cf. tableau 1).

Tableau 1. Fiche signalétique de « MATELOC, loueur et coopérateur »

Nom de la SCOP	MATELOC
Date de création de la SCOP	1983
Implantations	<ul style="list-style-type: none"> • Siège social : Cholet (Maine-et-Loire) • 7 agences réparties dans l'Ouest : Cholet, Angers, Héric, Montoir-de-Bretagne, Nantes, Poitiers, Tours
Secteur d'activité	Service aux entreprises
Clientèle visée	Bâtiment, Travaux Publics, Industrie
Domaines d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Location de coffrages, grues, plates-formes de travail, matériels de chantier et matériels de manutention (activité principale représentant près de 60% du chiffre d'affaires) • Entretien, maintenance et dépannage de matériels (25% du C.A.) • Négoce de matériels (15% du C.A.) • Sciage (faible pourcentage, inclus avec le négoce)
Chiffre d'affaires (2012)	18 686 066 euros (en hausse de 8% par rapport à 2011)
Effectifs	115 (au 1 ^{er} juillet 2013)

³ Dans le champ des SCOP, si la diversité des structures est à souligner (en termes de taille, de lieux d'implantation, de secteurs d'activité ou bien encore de modes de croissance), le secteur des services est aujourd'hui prépondérant au regard du nombre de coopératives et des emplois. En effet, ce secteur représente 42% des coopératives en activité en 2011 (soit 867 organisations) et regroupe en son sein plus de 14500 salariés (soit plus d'un tiers des salariés du mouvement). Il est également à noter que les SCOP appartenant à ce secteur des services génèrent à elles seules 18% du chiffre d'affaires total (soit 660 millions d'euros) des structures coopératives et participatives (Rapport 2008/2011 de la CGSCOP).

Dans cette étude de cas, nous avons recouru à la fois à l'exploitation de données secondaires (rapports d'activité et autres documents internes), ainsi qu'à l'utilisation de données primaires, principalement des entretiens auprès des membres de l'équipe de direction de MATELOC, à savoir : le président directeur général⁴, le directeur d'exploitation (notamment en charge du projet RSE de la SCOP), la directrice administrative et financière ainsi que la directrice des ressources humaines. Ces différents interlocuteurs, que nous avons parfois rencontré à plusieurs reprises pour nos entretiens d'une durée variant entre 1h30 à 2h00, ont été retenus car, comme le soulignent Capron M. et Quairel F. [2006], ce sont les acteurs de la direction générale qui, par leurs évaluations et décisions, peuvent mettre en œuvre une intégration de la performance globale.

Compte tenu de l'ensemble des caractéristiques et des objectifs de la présente recherche, précisons que nous avons eu recours à des entretiens de type semi-directif avec nos différents interlocuteurs. Dans cette perspective, un guide structuré a été élaboré avec pour objectif d'aborder une série de thèmes préalablement définis au regard de la littérature mobilisée, à savoir les travaux traitant de la performance globale. En outre, nous nous sommes appuyés, afin d'enrichir ce guide, sur les items d'un questionnaire interne à la CGSCOP pour apprécier la stratégie, et les avons complétés par le référentiel français SD21000 traitant du management de l'organisation et des caractéristiques du Développement Durable (DD). Parmi les différents référentiels traitant du DD, ce référentiel a été retenu parce qu'il a déjà été expérimenté auprès d'entreprises de toutes tailles et tous secteurs. En outre, il propose une méthode opérationnelle permettant d'évaluer le niveau de développement des critères retenus s'agissant des différentes dimensions constitutives de la performance globale.

Après une partie signalétique, le guide d'entretien permettait d'appréhender, avec chacun de nos interlocuteurs, les trois dimensions de la performance globale (Tableau 3), à savoir :

- la performance économique et financière, qui fait référence à ce qui est attendu d'une entreprise, appartenant à l'ESS ou non, en termes de résultats financiers, mais également à la gestion des investissements, la déclinaison des objectifs et l'insertion dans le champ concurrentiel [Côté D. (2007), (2009)]. Nous avons retenu des critères d'analyse issus du référentiel SD21000 et de la révision coopérative ;

⁴ Il est à noter que l'actuel PDG doit quitter ses fonctions pour partir à la retraite d'ici à deux années (l'actuel directeur d'exploitation est aujourd'hui envisagé comme successeur) et qu'il a été en charge, en tant que réviseur de l'URSCOP, du suivi de la SCOP lors de sa création en 1983.

- la performance sociale, qui fait référence aux quatre éléments distingués par Côté dans les « pratiques associatives » : l'information, la formation/l'éducation, la consultation et la décision. Nous avons fait une correspondance avec 6 critères dans le référentiel SD21000 ;
- enfin, la performance sociétale - environnementale qui fait référence à cinq critères issus du référentiel SD21000.

Tableau 3. Liste des critères associés aux trois dimensions

Dimensions	Sous-dimensions associées
Performance économique et financière	Capacité à créer des revenus et des excédents (rentabilité, contrôle, coûts et investissements, pérennité, partage de la valeur ajoutée)
	Caractéristiques de la production et des relations commerciales
Performance sociale	Conditions générales de travail (dont ambiance, politique salariale, hygiène et sécurité, équité et parité)
	Gouvernance (relations sociales dans l'entreprise, équité, participation, implication et coopération)
	Emploi, compétences, formation
Performance sociétale - environnementale	Gestion des consommations et des déchets, maîtrise des pollutions internes et externes, etc.
	Communication externe, identification et gestion des parties prenantes
	Insertion dans le territoire

Chacun des critères a fait l'objet d'une évaluation, à partir des niveaux identifiés dans le référentiel SD 21000 et adaptés au milieu coopératif. Ainsi, nous avons hiérarchisé l'enjeu et l'importance de chacun des critères étudiés en trois niveaux s'agissant des comportements et pratiques observés, à savoir :

- Niveau 1 : signifie l'absence (ou l'insuffisance⁵) de connaissance ou de pratique s'agissant du critère étudié, ceci matérialisant le fait que l'organisation n'a pas conscience de l'importance ou ne se préoccupe pas du sujet (ou insuffisamment) ;
- Niveau 2 : correspond à la seule conformité au cadre réglementaire ou aux normes sur le critère évalué, l'organisation considérant cette démarche comme suffisante dans le cadre de ses activités ;
- Niveau 3 : rend compte de pratiques et d'actions volontaires dépassant le simple cadre réglementaire et les normes en vigueur sur le critère étudié, signifiant une maîtrise totale par l'organisation du critère évalué et des pratiques impactant au-delà du seul cadre de l'organisation.

⁵ Cette insuffisance peut se traduire par exemple par une conformité réglementaire partielle sur le critère, nécessitant la mise en œuvre d'actions pour que l'organisation entre en conformité avec la législation ou les normes en vigueur.

Notre méthodologie explicitée, il convient à présent de rendre compte des résultats obtenus lors de l'étude conduite au sein de la SCOP MATELOC et de les discuter dans le cadre des objectifs assignés à cette recherche, à savoir s'interroger sur l'existence d'une gestion simultanée, par l'organisation, des aspects économiques et financiers, sociaux et environnementaux, ou bien l'existence de priorités ou hiérarchies entre les dimensions composant la notion de performance globale.

III.- LA SCOP MATELOC, INTEGRATION OU HIERARCHISATION DES TROIS DIMENSIONS DE LA PERFORMANCE GLOBALE ?

Préalablement à la discussion des résultats relatifs à notre étude du cas de la SCOP MATELOC, nous proposons une approche synthétique des données colligées sur chacune des dimensions de la performance évaluées, à savoir la performance économique et financière (Tableau 4), la performance sociale (Tableau 5) et la performance sociétale-environnementale (Tableau 6).

III.1.- Pour une évaluation du triptyque du contenu de la performance globale

Comme le montre le tableau 4, s'il nous est difficile d'évaluer et de porter un jugement sur certains critères économiques et financiers (chiffre d'affaires, résultats, capitaux propres, etc.) au regard de leur dimension factuelle, les données colligées nous permettent, toutefois, de souligner la bonne santé économique et financière de la SCOP. Cette performance lui ouvre la possibilité de réaliser ses investissements et de construire ses partenariats d'affaires (clients, fournisseurs, banques) sur la base de critères extra-financiers relevant des dimensions sociales et/ou sociétales-environnementales, le PDG indiquant par exemple que « l'économique va tirer le social ». Il est toutefois à souligner que le directeur d'exploitation explique que « le volet économique et financier et celui de l'humain sont indissociables » au sein de la SCOP MATELOC. Ces éléments sont également confirmés par le PDG : « le fait d'avoir des principes coopératifs guidant les activités, c'est prédominant. Mais il faut aussi être économiquement viable en tant que loueur ». Dès lors, si les données colligées suggèrent l'importance de la performance économique en vue de la réalisation des activités, elles mettent également en exergue l'existence d'une dualité de priorité entre la performance économique et la performance sociale au sein de MATELOC.

Tableau 4. Caractéristiques de la performance économique de MATELOC

Critère étudié	Déclinaison opérationnelle	Evaluation	Commentaires
Capacité à créer des revenus et des excédents	• Croissance du chiffre d'affaires hors taxes	-	Augmentation du CA ces deux dernières années (+8%) supérieure au secteur d'activité.
	• Résultats bénéficiaires sur 3 années	-	Bénéfices réalisées ces trois dernières années après une année difficile.
	• Répartition du résultat	2	Résultat comptable réparti selon les règles propres aux SCOP : un tiers pour l'investissement, un tiers pour la part travail, et un tiers pour le capital (réserves).
	• Croissance des capitaux propres	3	Augmentation des capitaux propres par le biais des effectifs et des parts sociales souscrites, révélant la confiance du personnel envers la SCOP.
	• Outils de suivi et de pilotage de la SCOP et de son évolution	2	Utilisation d'outils de suivi de la rentabilité et de pilotage « classiques » (plan de trésorerie, tableaux budgétaires, fiches de chantiers...) pour une structure de cette taille mais manque de formalisme dans le fonctionnement (projets en cours pour y remédier).
	• Critères de décisions d'investissements	3	Décisions d'investissements (activités, parc matériels, bâtiments, etc.) sur la base de critères financiers, sociaux et environnementaux. Avec une très grande « transparence » en interne sur les données permettant l'acceptation par tous des efforts d'investissement réalisés dans le cadre des activités.
	• Modalités de financement des investissements	-	Financements par emprunts bancaires, auprès des associés, et par autofinancement (réinvestissement de bénéfices).
Relations commerciales	• Relations avec l'environnement bancaire	3	« Partenaires » bancaires choisis pour leur statut coopératif / mutualiste (4 des 5 banques de MATELOC) et le lien de confiance. Rencontres périodiques (au moins une fois par an) avec les différents partenaires bancaires afin de leurs présenter les résultats et les projets.
	• Caractéristiques de la Production	3	Biens et prestations « Haut de gamme » : un surplus de prix accepté par le client mais en contrepartie engagement de la SCOP à offrir du matériel et des services en adéquation avec ce positionnement, dans une logique donnant-donnant.
	• Caractéristiques des fournisseurs et sous-traitants	3	Fournisseurs sélectionnés, de façon secondaire, sur des critères financiers, et en premier lieu pour leur respect des normes environnementales, leur politique sociale et leur localisation sur le territoire (proximité géographique), avec pour objectif de « garder un temps d'avance ».
	• Caractéristiques des	-	Entreprises privées du bâtiment pour clientèle

	clients		essentielle.
	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle de la dimension SCOP dans les relations commerciales 	-	Clientèle sensible à la dimension coopérative et participative de la structure, celle-ci étant considérée comme une valeur ajoutée dans la relation.
	<ul style="list-style-type: none"> • Impact des clients et fournisseurs sur les activités 	3	Toutes les relations commerciales se construisent dans une logique partenariale, coopérative (slogan « Loueur et coopérateur »), et sur le long terme (plusieurs exemples d'aides et soutiens lors d'années difficiles)

Concernant l'évaluation de la performance sociale de la SCOP MATELOC (Tableau 5), il est possible d'identifier de nombreuses démarches volontaires en faveur d'actions visant régulièrement à dépasser le cadre réglementaire ou normatif. Les pratiques en matière d'information, de formation, de consultation ou bien encore de décision sont toutes construites dans la perspective de positionner « l'individu, la personne au cœur du système » (PDG de MATELOC). Ainsi, s'agissant notamment de la gouvernance dans les SCOP, et en particulier de MATELOC, celle-ci est spécifique, car en étant entreprise de l'ESS, elle admet des règles propres à ce type de structure telles que la représentation directe des salariés (se matérialisant souvent par une absence ou quasi absence des syndicats et l'existence d'une délégation unique de représentation du personnel), des mécanismes incitatifs via la rémunération du capital (les salariés ayant vocation à être associés et intéressés aux résultats), la participation d'un grand nombre de salariés aux actions et décisions, une coopération entre tous (prenant la forme d'un dialogue permanent, d'un transfert des connaissances entre anciens et nouveaux salariés, etc.), ou bien encore une transparence importante au sein de la structure (pouvant parfois même être jugée « excessive » par des responsables). Comme cela nous a été rappelé à différentes reprises par le PDG, le directeur d'exploitation ou bien encore la DRH, car « si MATELOC est une entreprise, elle est aussi une SCOP » et ses actions sont guidées par cette identité normative.

Tableau 5. Evaluation de la performance sociale de MATELOC

Critère étudié	Déclinaison opérationnelle	Evaluation	Commentaires
Conditions générales de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation des conditions de travail 	3	Enquête conduite en 2013 sur les conditions de travail permettant la réalisation d'un diagnostic et la proposition de voies d'amélioration (par exemple sur ergonomie des postes) émanant d'un groupe de travail mobilisé à ce titre.
	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'ambiance de travail 	3	Ambiance de travail jugée bonne par tous les salariés interrogés lors d'une enquête conduite au sein de la SCOP, avec détection de voies d'amélioration (la communication)

	<ul style="list-style-type: none"> • Hygiène, sécurité et santé • Politique salariale • Insertion sociale, équité et parité 	<p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	<p>interne – se traduisant par des actions en cours).</p> <p>Groupe de travail sur la thématique sécurité et santé au travail. Actions conduites avec le CHSCT pour la santé au travail avec obtention de résultats en terme de taux d'accidents (à la baisse), nuisances sonores, etc.</p> <p>Salaire minimum équivalent à 125% du SMIC avec une échelle salariale de 1 à 4. Politique salariale transparente et connue de tous.</p> <p>Groupes de travail mobilisés (en partenariat avec la Région) sur les thématiques de l'équité, de la parité, de l'insertion des publics prioritaires (réflexion engagée ne donnant pas à ce jour lieu à des actions – mais diagnostic de la situation actuelle de MATELOC favorable avec par exemple une parité sur les organes de direction).</p>
Gouvernance de la SCOP	<ul style="list-style-type: none"> • Instances représentatives • Place des relations sociales dans la SCOP • Communication interne • Implication du personnel, participation, motivation et coopération 	<p>2</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>Pas de syndicat mais une délégation unique de représentation du personnel (comme fréquemment dans les SCOP).</p> <p>Relations sociales facilitées par de nombreuses réunions ou bien encore par la politique de « portes ouvertes » permettant des échanges informels directs.</p> <p>Communication interne importante mobilisant différents canaux (écrit, oral, support informatique) et en cours d'amélioration (intranet, livret d'accueil, etc.).</p> <p>Implication se matérialisant au travers de la participation active et volontaire des salariés aux différentes réunions et groupes de travail. Motivation des individus par le double contrat : salarié et sociétaire. Participation aux actions et décisions de tous, de sorte que le comité de direction (les 6 directeurs et le PDG) constitue un relais au service des salariés. Coopération prenant la forme d'un dialogue constant entre les individus, d'une recherche de transfert de connaissances entre nouveaux salariés et salariés expérimentés, entre salariés de services ou de sites différents.</p>
Emplois, compétences et formation	<ul style="list-style-type: none"> • Politique de l'emploi (recrutement, promotion, etc.) • Politique de formation (plan, investissements, etc.) et gestion des compétences 	<p>3</p> <p>3</p>	<p>Politique RH construite à horizon 5 ans en appui des orientations stratégiques de la SCOP. Recrutement planifié et suivi par les outils (exemple d'une réflexion engagée actuellement dans le cadre du recrutement pour deux départs en retraite à horizon deux années). Promotion interne recherchée, facilitée mais pas privilégiée par rapport à l'extérieur. Mise en œuvre des entretiens annuels individuels avec chaque salarié dans une logique d'évaluation et de progression individuelle.</p> <p>Formation planifiée avec un investissement important (4% du C.A., supérieur à l'obligation légale et au secteur d'activité) afin de développer les compétences des encadrants mais également des employés en adéquation avec les besoins, et pour des compétences extra-professionnelles.</p>

Enfin, concernant la dernière dimension du triptyque de la performance globale, à savoir l'évaluation de la dimension sociétale et environnementale, les données colligées (Tableau 6) montrent un investissement (financier, humain et matériel) important et de longue date de la SCOP en faveur de son territoire d'implantation, considérant cet investissement comme indispensable au regard de son appartenance au champ de l'ESS.

Les résultats soulignent également un investissement, plus récent, sur le champ purement environnemental (au sens écologique du terme) avec toutefois une volonté affichée de poursuivre et de formaliser plus encore les actions engagées. Il convient néanmoins de souligner que « la priorité est sur le social, l'humain » (PDG de MATELOC) et que toutes ses actions sont construites et conduites sur la base de la ligne directrice de la SCOP fondée sur l'idée « de l'environnement au service de l'individu » (Directeur d'exploitation). Comme nous l'a précisé le directeur d'exploitation de la SCOP MATELOC, « nous ne rentrons pas dans cette démarche de RSE par la porte de l'environnement, mais par le côté social et la place de l'humain qui est, selon moi, le parent pauvre de la RSE. C'est sans doute lié au fait qu'on soit une SCOP. ». Ces propos viennent ainsi à nouveau suggérer l'existence d'une certaine hiérarchisation dans les différentes dimensions de la performance coopérative, avec une priorité accordée aux dimensions économiques et sociales par rapport à la dimension environnementale dans le triptyque de la performance globale. Si cette dimension environnementale n'est pas absente de la réflexion et des actions conduites au sein de MATELOC, il semble nécessaire de réduire la place de l'informel dans les démarches de la SCOP, même si cette prégnance de l'informel est parfois souhaitée par le PDG de MATELOC considérant que « l'informel, cela permet des ajustements et favorise la réactivité du personnel, qui est de toute façon informé des enjeux pour MATELOC ».

Tableau 6. Evaluation de la performance sociétale-environnementale de MATELOC

Critère étudié	Déclinaison opérationnelle	Evaluation	Commentaires et justifications
Gestion des consommations et des déchets	• Outils de suivi des consommations (énergie, eau, matières premières, etc.)	3	Consommations en eau et en énergie faisant l'objet de suivis mais pas d'actions formalisées en vue d'une optimisation de celles-ci.
	• Identification et retraitement / recyclage des déchets	2	Déchets identifiés, listés et faisant l'objet d'un plan de retraitement.
	• Consommation de matières polluantes	2	Veille réglementaire permanente.
	• Gestion des nuisances	3	Gestion des nuisances sonores et olfactives

	<p>(industrielles, sonores, olfactives, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigences formulées envers les partenaires à l'activité 	3	<p>faisant l'objet d'un suivi par un groupe de travail avec des actions mises en œuvre en vue d'une amélioration de l'impact environnemental des activités.</p> <p>Actions internes en faveur du covoiturage. Recherche de produits moins polluants ou moins énergivores (au travers de cahiers des charges pouvant être adressés aux fournisseurs dans le cadre de la politique d'approvisionnements de certains composants ou matériels) mais démarche demandant à être formalisée plus encore et systématisée à l'ensemble de la SCOP.</p>
Communication externe, identification et gestion des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens mis en œuvre 	3	<p>Organisation de journées Portes Ouvertes. Insertion dans l'ensemble des réseaux professionnels liés à l'activité et au statut. Liens avec les médias locaux et régionaux (donnant par exemple lieu à des articles dans la presse locale) avec pour objectif premier de faire connaître le statut SCOP (et de façon secondaire MATELOC).</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à des événements en lien ou non avec l'activité 	3	<p>Participation (via subventions ou prêts de matériels ou mise à disposition gracieuse de personnels) à différents événements locaux en vue d'une meilleure reconnaissance par l'environnement.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et gestion des liens avec les parties prenantes 	3	<p>Liens développés avec de très nombreuses parties prenantes (réseaux coopératifs, médecine du travail, acteurs institutionnels et publics, entreprises privées du secteur, etc.) avec lesquelles la SCOP échange très régulièrement en vue d'apprendre de ces partenaires mais aussi de partager avec eux les connaissances acquises et les bonnes pratiques mises en œuvre par MATELOC.</p>
Insertion dans le territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux acteurs locaux (institutions, associations, clubs, etc.) et aux initiatives citoyennes des salariés 	3	<p>Nombreux soutiens aux acteurs locaux (associations, clubs sportifs, événements locaux, etc.) sous la forme de subventions (2% du CA) ou la mise à disposition de personnels volontaires et bénévoles (par exemple lors du Carnaval de la ville de Cholet).</p> <p>Actions (notamment temps libéré) en faveur du développement d'activités bénévoles, associatives ou politiques chez les salariés (dont, par exemple, 7 % sont membres élus d'un conseil municipal).</p>

En synthèse, les résultats issus de l'étude de ce cas, considéré comme exemplaire par l'URSCOP, illustrent la volonté pour les responsables de cette SCOP d'avoir des pratiques responsables tant sur le plan économique et financier que social et sociétal. A ce titre, la SCOP s'interrogeait sur l'intérêt d'être référencée dans la base de données de la société de

notation extra-financière VIGEO et les scores obtenus par la SCOP lors d'un pré-audit ont été relativement satisfaisants, malgré des pratiques insuffisamment formalisées. Ce certain manque de formalisme et de certification (essentiellement sur le volet sociétal) a été souligné par nos différents interlocuteurs indiquant que « MATELOC n'a pas la culture de l'écrit et des procédures ». Néanmoins, les bons résultats économiques de la structure lui permettent de mettre en place des actions sociales et environnementales, actions qui se trouvent renforcées par le statut coopératif de la structure, et qui sont guidées par l'identité coopérative et participative de MATELOC.

III.2.- Des actions portant sur les trois dimensions de la performance globale mais non intégrées dans un système de pilotage

Notre étude du cas MATELOC montre, au regard des évaluations conduites, que cette SCOP obtient, grâce aux pratiques et actions mises en œuvre à ce jour, des résultats positifs au regard des critères étudiés correspondant aux trois dimensions constitutives de la performance globale.

Il convient de constater que, parce qu'une attention particulière leur est portée depuis les origines de la SCOP, tant la performance économique et financière que la performance sociale bénéficient de la mise en œuvre d'outils formalisés et de pratiques quotidiennes (visant à satisfaire à ces deux dimensions jugées centrales dans le cadre des activités de service développées par MATELOC). En ce sens, il y a bien pilotage de l'organisation sur la base de l'identité duale de la structure coopérative. Nous retrouvons ici les éléments développés par Côté D. (2007) à propos d'une gestion fondée sur un équilibre coopératif, c'est-à-dire un modèle d'affaires équilibré intégrant les deux identités, à l'instar des travaux de Vienney C. (1980).

Dans la SCOP étudiée, les répondants soulignent, outre la nécessité d'avoir des activités pérennes et rentables, leur volonté d'articuler ces dimensions économiques et financières avec les valeurs normatives de la structure (démocratie, participation, promotion sociale, solidarité, etc.), ces deux dimensions n'étant jamais considérées potentiellement contradictoires ou pouvant être en incohérence au sein de la structure. En effet, comme cela nous a été rappelé à différentes reprises et par différents interlocuteurs, MATELOC est « loueur et coopérateur » (énoncé du métier et du slogan de la SCOP étudiée), deux identités qui sont indissociables, le PDG précisant que « ce n'est pas que statutaire ». Cette agrégation des identités [Chédotel F. et Pujol L. (2012)] oriente ainsi les actions réalisées, les pratiques mises en œuvre et donc les

performances obtenues par MATELOC, aujourd'hui qualifiée par l'URSCOP de l'Ouest de « chef de file » compte tenu des résultats obtenus tant sur le plan économique que social.

En revanche, s'agissant de la performance sociétale et environnementale de cette SCOP, il est à souligner que la dimension environnementale n'a fait l'objet d'attention que récemment et ne sert donc que de guide ponctuel ou secondaire dans les orientations décisionnelles de MATELOC, priorité étant accordée aux deux premières dimensions de la performance globale. Le directeur d'exploitation, en charge du projet RSE de MATELOC, explique que « la RSE s'est implantée progressivement au travers du volet social plutôt qu'environnemental ». En effet, nous avons noté que ce sont les différents groupes de travail mobilisés au sein de la structure (sur les thématiques des nuisances sonores au travail, de l'ergonomie des postes de travail, la parité, les dangers inhérents à l'utilisation de certains produits ou bien encore le temps de travail) qui ont permis la sensibilisation du personnel à la démarche de RSE, plus que des discours ou des actions sur le respect de l'environnement. Cette dimension environnementale, si elle n'est pas suffisamment formalisée et manque d'outils de suivi et de contrôle à son service (un travail en interne est en cours), n'est toutefois pas absente dans le cadre des actions conduites au sein de MATELOC depuis de nombreuses années. Il est ainsi possible d'illustrer la prise en compte de cette dimension au travers d'une décision stratégique et d'une décision de gestion courante au sein de la SCOP.

Le premier exemple fait référence à un choix d'investissement lié à la construction, il y a plus de quinze années, du siège social de MATELOC. Ce bâtiment a ainsi coûté plus cher que d'autres choix étudiés et envisageables. Toutefois, les critères financiers ont été contrebalancés par des critères sociaux (choix d'intervenants locaux avec du personnel très qualifié) et environnementaux (des matériaux respectueux de l'environnement), ainsi que par des économies qui ont été et sont toujours réalisées grâce aux caractéristiques techniques du bâtiment. Ce dernier respecte en effet aujourd'hui encore les nouvelles normes en vigueur, voire les dépasse sur certains critères.

La seconde illustration de la prise en considération de la dimension environnementale tient à une décision opérationnelle : il s'agit de la politique d'achat, auprès de certains fournisseurs, de produits industriels (peintures, huiles et détergents) sous dénomination « bio » respectant évidemment les normes en vigueur mais aussi permettant « d'avoir un temps d'avance sur les réglementations à venir dans prochaines années » comme cela nous a été explicité par le directeur d'exploitation. Toutes les données relatives à ces produits sont demandées aux fournisseurs, analysées par le directeur d'exploitation et le responsable du magasin (également en lien avec la médecine du travail) avant de passer commande (un dialogue

pouvant s'installer afin d'obtenir un produit plus en adéquation avec les attentes). Mais à ce jour, ces démarches ne sont pas systématisées sur l'ensemble des produits utilisés dans le cadre des activités de la SCOP et nécessitent donc que MATELOC s'y investisse plus encore. Ainsi, après le formalisme observé sur les dimensions économique et sociale, nous constatons que des zones de liberté importantes sont données aux acteurs de la SCOP sur la gestion et le contrôle de la dimension environnementale.

Dès lors, s'agissant des trois dimensions de la performance globale, un décalage dans les actions et les pratiques⁶ est mis en exergue, décalage révélant que, au sein de la SCOP MATELOC, l'intégration des différentes dimensions de la performance globale n'est effectivement réalisée que s'agissant des aspects économiques et sociaux. Ce choix délibéré de la structure pourrait lui permettre d'obtenir de meilleurs résultats sur le long terme en termes de RSE. En effet, comme nous l'a indiqué le directeur d'exploitation, d'autres organisations (aux caractéristiques proches de la SCOP étudiée), qui ont appréhendé cette démarche sous l'angle environnemental, sont aujourd'hui en difficulté s'agissant de l'intégration de la dimension sociale dans le cadre de leur projet RSE... et cette dimension est jugée primordiale au regard du statut de salariés-associés des membres d'une SCOP.

L'ensemble des données recueillies et analysées (rapports d'activité, discours, organigramme, outils de gestion financière, etc.) révèlent donc une absence d'intégration des trois dimensions constitutives de la performance globale, même si celles-ci sont prises en compte localement. Les résultats émergents de l'étude du cas MATELOC montrent l'existence d'une hiérarchisation entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. En effet, l'étude des priorités au sein de cette SCOP indique que le choix a été délibérément fait de poursuivre, sur la base de ses identités utilitariste et normative, une performance à la fois économique et sociale avec, dans la mesure du possible mais plus récemment, des actions environnementales, sans que cette dernière dimension ne soit pour le moment jugée prioritaire par rapport aux deux autres dimensions de la performance globale. Cette orientation permet à MATELOC d'être une structure performante sur le plan opérationnel (performances financières, commerciales, sociales, voire environnementale sur certains aspects) mais aujourd'hui de façon dispersée. Cependant, il est à souligner que les pratiques dépassent la dimension discursive de la performance sociale et/ou performance sociétale relevée dans

⁶ Sur le plan instrumental, nous retrouvons également cette dissociation entre les différentes dimensions puisque le pilotage de chacune est assuré par des outils différents, puis les données sont intégrées dans le rapport d'activité de la SCOP et le document de révision coopérative. De sorte que la logique du *triple bottom line*, segmentant le bilan économique, le bilan social et le bilan environnemental dans un document unique, est à l'œuvre au sein de cette SCOP. Il n'existe donc pas de système de pilotage et d'évaluation intégrant les trois dimensions et permettant de fournir la mesure d'une performance globale.

certaines entreprises par Capron M. et Quairel F. (2006) ou bien encore Gond J.P. et al. (2012).

Toutefois, cette absence d'intégration n'est pas un problème dans la SCOP puisque des outils de gestion sont mobilisés pour suivre chacune des composantes de la performance globale, et il apparaît que la recherche de flexibilité et réactivité auprès de la clientèle nécessite des pratiques et outils peu formalisés. Par ailleurs, les observations conduites auprès de la SCOP MATELOC vérifient, d'une part, les résultats de Brignall T.J. et Modell S. (2000) ou Weaver G.R. et al. (1999), indiquant que le caractère segmenté de la performance globale est retenu dans certaines organisations car il permet d'apprécier la performance plus aisément. D'autre part, ces résultats vérifient les principes du modèle d'équilibre coopératif de Côté D. (2007) en mettant en évidence la dualité de la performance coopérative.

CONCLUSION

L'étude du cas de MATELOC nous a permis d'identifier, de manière concrète, les modalités de pilotage de la performance au sein d'une Société Coopérative et Participative, structure appartenant au champ de l'ESS. Si la performance de la SCOP est appréhendée de manière globale, en tenant compte des dimensions économique, sociale et environnementale, force est de constater que les pratiques et outils de gestion mobilisés s'inscrivent dans une logique de dissociation s'agissant du pilotage des activités. Il apparaît, en effet, que les performances économique et sociale sont privilégiées afin de tenir compte de l'identité duale de cette SCOP et ainsi répondre aux attentes des différentes parties prenantes. La dimension sociétale, et plus spécifiquement environnementale, n'est mobilisée que ponctuellement et dans la logique de satisfaire ou de renforcer les deux premières. Il y a toutefois aujourd'hui une forte volonté affichée par la direction et le conseil d'administration d'orienter MATELOC vers une démarche d'intégration.

Il y a donc actuellement absence de gestion intégrée des trois dimensions constitutives de la performance globale. Une trop forte segmentation et hiérarchisation des différentes dimensions pourrait toutefois être considérée comme peu compatible avec les finalités affichées des structures coopératives et participatives. Afin de se prévaloir de leur appartenance aux valeurs de l'ESS, les organisations sociales que représentent les SCOP doivent donc se démarquer des entreprises privées ayant initié des démarches de RSE et intégrer à tous les niveaux de leur gestion les dimensions économiques, sociales mais également environnementales.

Les travaux poursuivant cette étude doivent à présent permettre, à une SCOP telle que MATELOC, de réaliser la mise en place d'outils de gestion et d'indicateurs adaptés à une approche intégrative des trois dimensions de la performance globale ou bien encore la mise en œuvre de pratiques innovantes et systématisées pour répondre à cet objectif de fournir une mesure de sa performance globale.

Dès lors, outre les premiers résultats obtenus au travers de l'étude de MATELOC, cette recherche soulève de nombreuses questions, qui ouvrent autant de perspectives de recherche, quant aux outils de gestion associés aux organisations appartenant au champ de l'Economie Sociale et Sociale, et notamment les SCOP.

BIBLIOGRAPHIE

ACQUIER A., DAUDIGEOS T., VALIORGUE B. [2011], « Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge : the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement », *M@n@gement*, vol.14, n°4.

AFNOR [2006], *Fascicule de documentation SD 21000*, FDX 30-023, eds Afnor, Paris.

ALBERT S., ADAMS E. [2002], *The Hybrid Identity of Law Firms*, in MOINGEON B., SOENEN G. (Coord.), *Corporate and Organizational Identities*, Routledge, p. 35-50.

ALLOUCHE J., LAROCHE P. [2005], « A Meta-analytical Investigation of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°57, juillet-septembre, p. 18-42.

BAYLE E., DUPUIS J. [2012], *Le management des entreprises de l'Économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*, Collection « Méthodes et recherches », De Boeck, Bruxelles, Belgique.

BARET P. [2006], *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, Actes de la 2^{ème} Journée de Recherche du CEROS, p. 1-24.

BARETTO T. [2011], « Société coopérative de production et démocratie dans l'entreprise », *Collège des Bernardins*, document de travail du Département Economie, Homme et Société (<http://www.collegedesbernardins.fr/index.php/component/content/article/1364.html>).

La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des Entreprises, n°241, p. 67-74.

BIEKER T. [2002], *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*, Oikos PhD Summer Academy, University of Saint Gallen.

BRIGNALL T. J., MODELL S., [2000] « An institutional perspective on performance measurement and management in the 'New Public Sector' », *Management Accounting Research*, n°11, p. 281-306.

BURLAUD A., MALO J.-L. [1988], « Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion », *Revue Française de Comptabilité*, n° 17, p. 58-64.

CAPRON M., QUAIREL F. [2006], « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *ROR - Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, juin, p. 5-17.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F. [2010], *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Repères, La Découverte, Paris.

CHEDOTEL F. [2003], « Comment concilier identité et réactivité ? Le cas des sociétés coopératives de production de taille moyenne », *Economies et Sociétés*, vol. 13, n°5, p. 805-844.

CHEDOTEL F., PUJOL L. [2012], « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 15, n°1, p. 87-107.

COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN [1997], *Entreprise et Performance Globale*, Economica, Paris.

COTE D. [2007], « Gestion de l'équilibre coopératif : cadre théorique », *Revue du CIRIEC – Economies et Solidarités*, vol. 38, p. 112-126.

DAVID A. [2005], « Etude de cas et généralisation scientifique », *Sciences de Gestion*, n°39, p. 139-166.

DIMAGGIO P., POWELL W. [1983], « The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field », *American Sociological Review*, vol. 48, April, p. 147- 160.

DOHOU A., BERLAND N. [2010], « Mesure de la performance globale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion - Direction et Gestion des Entreprises*, n°241, p. 67-74.

EISENHARDT K. [1989], « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.

ELKINGTON J. [1997], *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Capstone, Oxford.

- EVAN W.M., FREEMAN R.E. [1988], *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism*, in BEAUCHAMP T.L., BOWIE N.E. (éd.), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs (3rd edition), New Jersey, p. 97–106.
- FREEMAN R.E. [1984], *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Boston.
- GAND S., SEGRESTIN B. [2011], « Les fonctions de direction dans les entreprises coopératives : discussion de quelques idées reçues », *Collège des Bernardins*, Actes du colloque « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales », (http://www.collegedesbernardins.fr/images/pdf/Recherche/2/recherche0911/colloque/10_gand.pdf).
- GERMAIN C., TREBUCQ S. [2004], « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, p. 35-41.
- GOND J.P., GRUBNIC S., HERZIG C., MOON J. [2012], « Configuring management control systems : Theorizing the integration of strategy and sustainability », *Management Accounting Research*, vol. 23, juin, p. 205-223.
- LEPETIT M. [1997], *Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands*, in COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN, *Entreprise et performance globale*, Economica, Paris, p. 63–82.
- MILES M., HUBERMAN A.M. [2003], *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Bruxelles.
- ORLITZKY M., SCHMIDT F.L., RYNES S.L. [2003], « Corporate social and financial performance: A meta-analysis », *Organization Studies*, vol. 24, n°3, p.103-441.
- REYNAUD E. [2003], « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? », *Actes de la Journée de l'Association Internationale de Management Stratégique sur le thème du développement durable*, Angers, 15 Mai.
- RICHEZ-BATTESTI N., MENDEZ A. [1999], « Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité : la confiance au centre d'un modèle alternatif de compétitivité ? », *RECMA*, n°274, p. 157-169.
- SHARMA S. [2001], « L'organisation durable et ses Stakeholders », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 154-167.
- THERIAULT Y. [1998], *L'identité culturelle et le développement coopératif: réflexions à partir des expériences coopératives acadiennes et québécoises*, in MALABOU D. (éd.), *L'entreprise coopérative – Expérience et recherches francophones*, PULIM, p. 19-29.

TREBUCQ S., D'ARCIMOLES C.-H. [2004], « Étude de l'influence de la performance sociétale sur la performance financière et le risque des sociétés françaises cotées (1995-2002) », *Semaine Sociale Lamy*, n°1186, p. 108-117.

VIENNEY C. [1982], *Socio-Économie des organisations coopératives*, CIEM, Paris, Tome 1.

WEAVER G.R., TREVINO L.K., COCHRAN P.L. [1999], « Integrated and Decoupled Corporate Social Performance : Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, p. 691-718.