

L'Evaluation de la Performance Globale de l'Entreprise : Proposition d'un Modèle opérationnel et combinatoire des dimensions ESG et Organisationnelles

Overall Corporate Performance Evaluation : Proposal for an Operational and Combinatorial Model of ESG and Organizational Dimensions

MOUFID Ismail

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire 'Marketing, Logistique et Management
Université Abdelmalek ESAADI, Tanger, Maroc
ismailmoufid18@gmail.com

BENBBA Brahim

Professeur de l'Enseignement Supérieur
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Laboratoire 'Marketing, Logistique et Management
Université Abdelmalek ESAADI, Tanger, Maroc
b.benbba@uae.ac.ma

Date de soumission : 04/06/2024

Date d'acceptation : 29/07/2024

Pour citer cet article :

MOUFID I. & BENBBA B. (2024) «L'Evaluation de la Performance Globale de l'Entreprise : Proposition d'un Modèle opérationnel et combinatoire des dimensions ESG et Organisationnelles», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 731 - 752

Résumé :

L'évaluation de la performance de l'entreprise est une pratique essentielle pour son pilotage et pour assurer son succès, sa compétitivité et sa durabilité à long terme.

Traditionnellement, cette performance était évaluée principalement à travers des mesures organisationnelles et économique-financières, mais l'évolution des attentes des parties prenantes (PP) a conduit à l'émergence du concept de Performance Globale de l'Entreprise (PGE), intégrant également les dimensions environnementales, sociétales et de gouvernance (ESG).

Dans cet article, nous proposons un « Modèle opérationnel et combinatoire des Dimensions ESG et Organisationnelles internes » en vue de permettre une évaluation holistique de la PGE, dans le cadre d'une démarche intégrée et équilibrée.

Nous identifions de manière explicite les indicateurs clés et pertinents en termes de KPI's, KRI's et KCI's permettant de quantifier et de mesurer la performance dans chacune des dimensions du modèle et fournissant ainsi une évaluation de la performance globale de l'entreprise.

Mots clés : Modèle d'Evaluation ; Performance globale ; Dimensions ESG ; Dimensions organisationnelles ; Métriques

Abstract :

Corporate performance evaluation is an essential practice for its monitoring and to ensure its success, competitiveness and long-term sustainability.

Traditionally, this performance was assessed mainly through organizational and economic-financial measures, but the evolution of stakeholder expectations has led to the emergence of the concept of Overall Corporate Performance (OCP), also integrating environmental, societal and governance (ESG) dimensions.

In this article, we propose an operational and combinatorial Model of ESG and Internal Organizational Dimensions to enable a holistic evaluation of OCP, as part of an integrated and balanced approach.

We explicitly identify the key and relevant indicators in terms of KPI's, KRI's and KCI's to quantify and measure performance in each of the model's dimensions, thus providing an evaluation of Overall Corporate Performance.

Keywords: Evaluation model; Overall Corporate Performance; ESG dimensions; Organisational dimensions; Metrics

Introduction :

La mesure, l'évaluation et le pilotage de la performance globale de l'entreprise (PGE) sont essentiels pour assurer sa réussite, sa pérennité et son développement durable. Traditionnellement, cette performance était évaluée en se concentrant principalement sur des mesures organisationnelles, économiques et financières. Cependant, avec l'évolution des attentes des parties prenantes (PP), telles que les investisseurs, les clients et la société en général, vers une demande croissante de transparence, de responsabilité sociale, environnementale et de gouvernance de la part des entreprises, il est devenu impératif d'intégrer les dimensions ESG dans cette évaluation et de prendre des décisions informées en adoptant des pratiques durables, contribuant ainsi à leur succès à long terme dans un environnement en constante évolution.

C'est dans ce contexte que la problématique à laquelle le présent article tente d'apporter des éléments de réponse est la suivante : Quel modèle opérationnel et combinatoire des dimensions ESG et des dimensions organisationnelles internes permettrait une évaluation holistique de la PGE ?

Nous tenons à rappeler, à toute fin utile, que la mesure fournit les données brutes, l'évaluation interprète ces données pour évaluer la performance, et le pilotage utilise ces informations pour guider activement l'entreprise et orienter ses décisions vers l'atteinte des objectifs stratégiques.

Ceci étant, notre méthodologie pratique consiste à proposer un cadre théorique qui permet de relier entre elles différentes variables (ici, les dimensions ESG et organisationnelles) de manière à obtenir une vision globale et cohérente d'un système (ici, la performance globale de l'entreprise ou PGE). Cette méthodologie s'articule autour des phases successives ci-après : identification des dimensions clés de la PGE, sélection des indicateurs (metrics) pertinents pour évaluer chaque dimension, schématisation de relations d'interdépendances entre les dimensions, et suggestion d'une échelle de notation et d'agrégation des scores.

Dans le présent article, nous commençons par une brève revue de la littérature sur l'approche du Concept de Performance Globale de l'Entreprise (PGE) et sur les modèles de son évaluation et/ou de son pilotage. Ensuite, nous présentons la méthodologie d'élaboration de notre modèle d'évaluation de la PGE, sa déclinaison en huit dimensions (trois dimensions ESG et cinq dimensions organisationnelles). Nous procédons par la suite à l'Opérationnalisation des dimensions du modèle via les KPI's, KRI's et KCI's adaptés à chaque dimension. Et nous concluons enfin par le rappel des limites des modèles actuels (y

compris le MEPGE), les implications managériales et scientifiques de notre recherche, ainsi que des pistes pour des recherches futures.

1 - L'Approche du concept de Performance Globale de l'Entreprise (PGE) et les modèles de son évaluation et de son pilotage : Revue de la littérature

1.1 - Le Concept de Performance Globale de l'Entreprise :

Le mot "performance" trouve ses racines dans le verbe ancien français "parformer", qui signifiait "accomplir" ou "exécuter". Son sens s'est ensuite élargi en anglais, donnant naissance au nom "performance" qui englobe à la fois la réalisation d'un processus ou d'une tâche, les résultats obtenus et le succès qui lui est attribué (Pesqueux 2004).

On peut également définir « la performance comme la capacité à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir la production d'un résultat » (Jacquet 2011).

Sans revenir sur une grille de lecture détaillée du concept de performance, et son caractère multidimensionnel et contingent, nous retiendrons (Marion et al. 2012) que celui-ci est indissociable des notions d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de pertinence.

Pour leur part, Atamer & Calori (2003) ont développé une équation explicative de la performance en l'assimilant à l'efficacité, qui est le produit de la position stratégique des ressources que peut mobiliser l'entreprise et de la qualité de leur mise en œuvre.

Mais malgré tous les développements qu'il a connu depuis des décennies à travers la littérature managériale, le concept de performance demeure ambigu, englobant, intégrateur, flou, difficile à cerner, à mesurer et polysémique.

Par « polysémique » ou « polythétique », Bourguignon (1997) signifie que le terme performance peut permettre d'innombrables interprétations en fonction du contexte dans lequel il est employé (économique, social, sportif, etc.).

En effet, et parallèlement à l'évolution du rôle de l'entreprise dans la société, le concept de performance de l'entreprise s'est modifié : la vision traditionnelle de la performance qui se limite à une vision économique-financière à court terme de l'entreprise est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et multidimensionnelle de la performance.

C'est ainsi que le concept de la performance globale de l'entreprise (PGE) a émergé en Europe avec l'apparition du Développement durable (Capron & Quairel, 2010) et ses origines remontent aux années 1950 aux Etats-Unis avec le concept de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE).

A noter qu'une stratégie RSE s'avère être un levier incontournable pour la performance globale des organisations, puisqu'elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, suivant une vision de "Triple Bottom Line" (Elkington 1994).

Ceci étant, Baret (2006) définit la PGE comme « l'agrégation des performances économiques, et sociales et environnementales », ou Reynaud (2003) comme « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale », alors que Germain & Trébucq (2004) la qualifient par « la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale ».

Une autre définition couramment utilisée est celle de la Commission Européenne (2011) :

"La performance globale de l'entreprise est la capacité d'une entreprise à créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires, ses employés, ses clients, ses fournisseurs et la société dans son ensemble". Cette définition met l'accent sur la création de valeur à long terme pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La PGE se définit donc par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non pas à l'évidence par une mesure en quelque sorte unique. Elle sous-entend, par ailleurs, le concept de Responsabilité Globale (RG) lequel postule de façon générale, dans la droite ligne de la « Stakeholder Theory » (Théorie des Parties Prenantes ou TPP - Freeman & McVea 2001), que l'entreprise doit satisfaire aux exigences, besoins et intérêts de ses parties prenantes.

Ainsi, l'engagement des organisations en termes « Environnemental, Sociétal et de Gouvernance » est évalué à travers les critères ESG, permettant une analyse extra-financière.

1.2 - Les modèles d'évaluation et/ou de pilotage de le PGE :

Plusieurs modèles et méthodes ont été développés par la littérature afin d'évaluer et de piloter la performance d'une entreprise (Renaud & Berland 2007).

Nous nous contenterons d'en rappeler une dizaine, à savoir ceux qui nous semblent être les plus intégrateurs eu égard au concept de PGE (Striteska & Spickova 2012 ; Stella Ravelomanantsoa et al. 2018 ; Pesqueux 2020 ; Elmgasbi Alladyn 2019).

Ces modèles sont synthétisés dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Les modèles d'évaluation et/ou de pilotage de la PGE

Modèle	Auteur(s)	Principes
1 - Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan & Norton (1992)	C'est un outil de pilotage stratégique de la performance qui combine des objectifs et des KPI's financiers et non financiers classés selon quatre axes d'analyse recouvrant les dimensions suivantes : Finance, Clients, Processus Internes et Apprentissage Organisationnel.
2 - Navigateur de Skandia AFS	Edvinsson & Malone (1997)	Ce modèle met en exergue l'importance du Capital immatériel et Intellectuel ; L'attention particulière accordée également aux Ressources Humaines et aux <i>Clients</i> constitue sa nouveauté réelle.
3 - Triple Bottom Line reporting (TBL)	Elkington (1997)	La TBL est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale ; Elle défend l'idée selon laquelle la PGE doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
4 - Global Reporting Initiative (GRI)	ONG née en 1997 et considérée comme étant la référence mondiale en production de rapports de développement durable	Ce modèle préconise des KPI's concernant les domaines suivants : Economie, Environnement, Droits de l'Homme, Relations sociales, Conditions de travail, Responsabilité sociétale ... ; Les KPI's retenus dans le cadre du reporting extra-financier sont censés donner des informations sur les performances ou impacts économiques, environnementaux et sociaux de l'entreprise.
5 - Modèle de Performance des Parties Prenantes (PP)	Atkinson et al. (1997)	Ce modèle adopte l'approche des Parties Prenantes comme base de réflexion sur la performance des organisations ; Le système de performance à adopter devrait être déterminé en fonction des <i>PP</i> identifiées (actionnaires, clients, employés, communauté) ainsi que de la stratégie d'affaires de l'entreprise.
6 - Modèle du Prisme de la Performance	Neely & Adams (2001)	Ce modèle se concentre sur les Parties Prenantes impliquées dans l'environnement d'une organisation à travers cinq perspectives, en tenant compte de la satisfaction de ces <i>PP</i> , de leurs contributions, des stratégies, des processus et des capacités.
7 - Modèle de la Performance Globale	Reynaud (2003)	Selon ce modèle, la PGE renvoie à une conception de la performance dans une approche synthétique : Economique, Sociale, Environnementale.
8 - Sustainability Balanced Scorecard	Bieker & Gminder	C'est le BSC repensé en y rajoutant un cinquième axe RSE, en complément des quatre perspectives traditionnelles : la performance sociétale de l'entreprise n'est pas subordonnée à la performance

(SBSC)	(2001)	financière ; ces deux dimensions sont prises en compte simultanément et les cinq axes du modèle sont considérés comme interdépendants.
9 - Système de Pilotage de la Performance Cohérent et Réactif SYPCo-R	Marif (2021)	Le SYPCo-R, fondé sur les notions de : - Cohérence : condition interne au système pour être réactif ; - Réactivité : qualité permettant au système de répondre efficacement à tous les événements potentiels de son environnement. Les Composantes Clés de Pilotage de la Performance (CCPP) dans la démarche SYPCo-R s'articulent selon le quadruplet : Objectifs - Evénements potentiels - Variables de décision - Indicateurs de performance
10 - Modèle de l'ISO 26000	Organisation Internationale de Normalisation (ISO)	L'ISO 26000 est une norme internationale qui fournit des lignes directrices pour la responsabilité sociale des entreprises. Elle propose une approche intégrée pour évaluer la performance de l'entreprise en prenant en compte les dimensions sociales, environnementales, économiques, éthiques, de gouvernance et de respect des parties prenantes. L'ISO 26000 encourage les entreprises à adopter des pratiques responsables et à contribuer au développement durable.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Cette synthèse suggère que de tous les modèles précités, c'est le SBSC qui semble cerner de la manière la plus intégrée possible le concept de performance globale, grâce à sa sophistication au fil du temps, à travers les différentes versions et adaptations proposées par de nombreux praticiens et chercheurs. Le modèle demeure ainsi un cadre conceptuel flexible qui peut être adapté en fonction des besoins et des spécificités de chaque organisation.

Toutefois, il est important de mentionner ce qui suit :

- La dimension Gouvernance semble ne pas être explicitement prise en compte dans les modèles précités ;
- Ces modèles ne sont pas suffisamment explicites en termes d'opérationnalisation sous forme de métriques et d'indicateurs clés de mesure de la performance globale, déclinés en KPI's, KRI's et KCI's, comme nous allons le développer ci-après.

2 - Notre modèle d'Évaluation de la PGE :

2.1 - Méthodologie d'élaboration du Modèle :

Les limites soulevées dans les contributions des modèles précités, nous ont conduit à proposer un modèle combinatoire de l'ensemble des dimensions identifiées par la littérature spécialisée et se déclinant de manière à permettre une meilleure opérationnalisation de l'évaluation de la PGE.

Ainsi, et dans une logique de perspectives revisitées, notre modèle suggère huit axes parmi lesquels on distingue les trois dimensions de la "Performance ESG" (Environnementale, Sociale et de Gouvernance) et cinq dimensions de la "Performance Organisationnelle" :

- Les dimensions « Performance ESG » ([Baselli 2017](#)) trouvent leurs fondements dans les apports de la RSE, le modèle TBL, l'Initiative GRI et la Théorie des Parties Prenantes ;
- Les dimensions « Performance Organisationnelle » internes sont déclinées sur la base de la Chaîne de Valeur de l'Entreprise :
 - Activités principales ou opérationnelles, directement créatrices de valeur ;
 - Activités de soutien ou supports.

Les activités opérationnelles sont déclinées en deux volets de la performance globale :

- La performance "Production et Logistique" ([Jalal & Nmili 2020](#)) correspondant à la capacité d'une entreprise à produire et à livrer ses produits ou services de manière efficace et efficiente (de qualité, à temps et à un prix compétitif) ;
- La performance "Clients, Marketing et Ventes" ([Karim & Zarou 2020](#)) qui renvoie à l'ensemble des actions menées par une entreprise pour attirer, convertir et fidéliser ses clients.

Pour les activités de soutien, on retiendra :

- La performance "Finance, Contrôle de gestion et Système d'information" ([Benhammou et al. 2024](#)) qui désigne la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement ses ressources financières, ses processus de contrôle de gestion et ses systèmes d'information pour atteindre ses objectifs stratégiques ;
- La performance "Ressources humaines" ([Danet 2016](#)) qui correspond à la capacité d'une entreprise à attirer, à développer et à fidéliser les meilleurs talents, afin de créer une organisation performante et durable ;
- La performance "Innovation et Transformation digitale" ([Esseman & Nafzaoui 2024](#)), qui se réfère à la capacité d'une entreprise à intégrer des technologies numériques et à

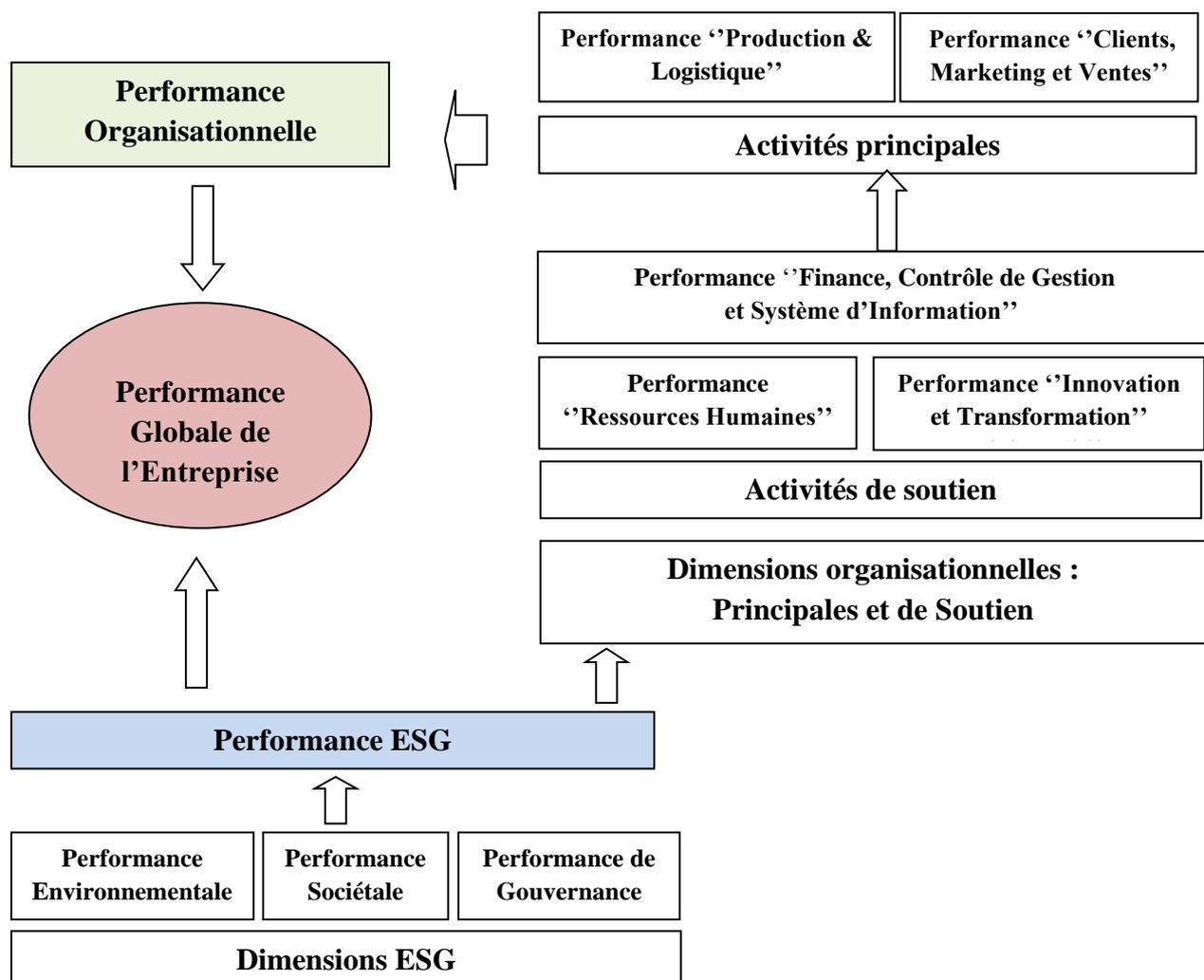
innover dans ses processus, produits et modèles d'affaires pour améliorer son efficacité, sa compétitivité et sa valeur sur le marché.

La déclinaison de la PGE à travers la combinaison de huit dimensions nous semble ainsi pouvoir permettre une évaluation holistique, plus intégrée et plus opérationnelle.

En effet, l'opérationnalisation de l'évaluation de la PGE est facilitée grâce à la déclinaison du modèle en axes bien distinctes et faciles à déployer en termes d'Objectifs et d'Indicateurs mesurables pour les différents KPI's, KRI's et KCI's sélectionnés.

Le modèle peut ainsi être décliné schématiquement comme suit :

Figure 1 : Modèle d'Evaluation de la Performance globale de l'Entreprise (MEPGE)



Source : Elaboré par nous-même

Pour la logique d'articulation du modèle, nous faisons les deux postulats ci-après :

- Les dimensions ESG sont de plus en plus considérées comme étant des facteurs clés de succès pour les entreprises ;
- Ces sont les dimensions ESG qui impactent les dimensions organisationnelles internes dans la modélisation de l'évaluation de la PEG (Hirigoyen & Poulain-Rehm 2015 ; Cherry 2021 ; Janah & Sassi 2021 ; Naeem Muhammad et al. 2021 ; Quintiliani 2022 ; Ramić 2019 ; Whelan et al. 2021 ; Wu Shiyu et al. 2022 ; Rtel Bennani & Chergui 2022 ; Parikh et al. 2023 ; Zhan Shuyuan 2023).

Bien entendu, ce second postulat ne résiste pas au fait qu'il existe des cas où les dimensions organisationnelles internes puissent avoir un impact sur les dimensions ESG, par exemple lorsque l'entreprise met en place des politiques et des procédures pour améliorer sa performance ESG.

Ceci étant, dans notre modèle, chaque dimension clé de la performance globale est associée à des métriques spécifiques qui peuvent être quantitatives ou qualitatives, ce qui permettrait d'évaluer et de suivre les progrès, d'identifier les domaines d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques éclairées et basées sur une évaluation globale de l'ensemble des facteurs, conduisant à une performance durable et équilibrée de l'entreprise.

Il est évident que ces différentes dimensions de la PEG sont étroitement liées entre elles, formant un réseau complexe d'interactions qui impactent soit positivement soit négativement cette performance.

C'est ainsi que sur la base des résultats d'une large revue de la littérature, nous pouvons avancer quatre types d'interactions entre les dimensions de la PGE :

- Les interactions positives, qui génèrent des effets de levier sur la performance globale. Par exemple, un investissement dans la formation des employés peut avoir un impact positif sur la performance économique de l'entreprise, en améliorant la productivité et la qualité des produits ou services ;
- Les interactions négatives, qui ont un impact négatif sur la performance globale. Par exemple, un investissement dans la protection de l'environnement peut avoir un impact négatif sur la performance économique de l'entreprise, en augmentant les coûts ;
- Les interactions neutres, qui n'ont pas d'impact significatif sur la performance globale. Par exemple, l'évolution de la réglementation peut avoir un impact neutre sur la performance globale de l'entreprise, si elle est anticipée et prise en compte dans les décisions stratégiques ;
- Les interactions contingentes, dont l'impact sur la performance globale dépend du contexte. Par exemple, l'impact d'un investissement dans la RSE sur la performance économique de

l'entreprise dépend de la nature de l'investissement, du contexte concurrentiel et des attentes des parties prenantes.

Mais la prise en compte de ces interactions entre les dimensions et de leurs impacts sur la PGE semble très difficile à intégrer totalement dans les modèles actuels.

2.2 - Opérationnalisation des dimensions du modèle via les KPI's, KRI's et KCI's :

Il y'a lieu d'abord de souligner qu'en raison de leurs approches globales, les nombreux modèles présentés dans la littérature consacrée au pilotage de la performance globale des organisations, ne sont pas suffisamment explicités pour faciliter leur opérationnalité et leur instrumentalité au niveau de l'entreprise.

En effet, peu d'auteurs ont suggéré des démarches opératoires susceptibles de faciliter l'instrumentation pratique de leurs modèles et rares sont ceux qui ont proposé suffisamment d'indicateurs afin de cerner chaque dimension de la performance globale (Marif, 2021) en termes de :

- KPI's (Key Performance Indicators) *ou* Indicateurs Clés de Performance : première génération d'indicateurs sous forme de mesures quantitatives ou qualitatives qui évaluent les performances et les résultats clés de l'entreprise par rapport à ses objectifs stratégiques et opérationnels ;
- KRI's (Key Risk Indicators) *ou* Indicateurs Clés de Risque : deuxième génération d'indicateurs ayant pour objectif d'évaluer les risques et les vulnérabilités auxquels une entreprise est exposée, en appréciant la présence et/ou la survenue d'un évènement potentiel ;
- KCI's (Key Control Indicators) *ou* Indicateurs Clés de Contrôle : troisième génération d'indicateurs ayant pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles et des processus de l'entreprise, et visant à gérer les risques et à garantir la conformité

Une large exploitation de la littérature (Al-Matari E.M. & al. 2014 ; Neely Andy 2004 ; De Souza Barbosa A. & al. 2023 ; Asih, I & al. 2020 ; Setiawan I. & Hardi Purba H. 2020 ; Dominguez, B. & al. 2018 ; Van der Stede & al. 2006) nous a permis de synthétiser ces indicateurs dans le tableau ci-après. Nous nous limiterons à ne tenir au maximum que trois KPI's, KRI's et KCI's pour chaque dimension ou sous-dimension, afin de ne pas nous retrouver avec des développements trop longs (Practical Risk Training 2023 ; Equinov Acciona 2023).

Tableau 2 : Mesure de la Performance Globale de l'Entreprise par les KPI's, KRI's et KCI's

Dimension	Key Performance Indicators (Indicateurs Clés de Performance)	Key Risk Indicators (Indicateurs Clés de Risque)	Key Control Indicators (Indicateurs Clés de Contrôle)
1 – Performance Environnementale : <u>Objectif :</u> Prôner la durabilité et minimiser les risques	- Émissions de gaz à effet de serre (tonnes de CO2) par unité de production - Consommation d'eau par unité de production - Pourcentage de déchets recyclés par rapport aux déchets totaux	- Risques liés aux changements réglementaires sur les émissions de carbone - Risque de pénurie d'eau pour les opérations de l'entreprise - Risques liés à la gestion inadéquate des déchets	- Respect des normes environnementales et des réglementations - Suivi des consommations d'énergie et d'eau - Audit interne des pratiques environnementales
2 – Performance Sociétale : <u>Objectif :</u> Création de valeur pour toutes les parties prenantes	- Taux de satisfaction des parties prenantes - Investissements dans les initiatives de responsabilité sociale - Taux de diversité du personnel et inclusion au travail	- Risque de conflits avec les parties prenantes - Risque de non-conformité réglementaire - Risque de réputation dans la chaîne d'approvisionnement	- Nombre de personnes bénéficiant d'initiatives sociales - Création d'emplois durables - Investissements dans les communautés locales
3 – Performance de Gouvernance : <u>Objectif :</u> Encadrement des interactions et des relations entre les différentes Parties Prenantes	- Composition et indépendance des Organes de Gouvernance - Taux de conformité aux réglementations et aux normes de gouvernance - Évaluation de la qualité des rapports financiers et de la transparence	- Risque de conflits d'intérêts au sein des Organes de Gouvernance - Risque de non-conformité aux réglementations de gouvernance - Risque de fraude et de corruption au sein de l'entreprise	- Adoption et mise en œuvre de politiques de gouvernance solides - Audit interne et évaluation de la conformité aux normes de gouvernance - Évaluation régulière de l'efficacité des Organes de Gouvernance
4 – Performance ‘‘Finance, Contrôle de Gestion et Système d'Information’’ - <u>Volet Finance :</u>			

<p><u>Objectif :</u> Evaluer les performances financières d'une entreprise, la création de valeur et l'efficacité opérationnelle</p> <p>- <u>Volet Contrôle de Gestion :</u></p> <p><u>Objectif :</u> S'assurer que l'entreprise atteint ses objectifs financiers et opérationnels ;</p> <p>- <u>Volet Système d'Information :</u></p> <p><u>Objectif :</u> Surveiller les performances du SI, mesurer sa contribution aux objectifs de l'entreprise et détecter les problèmes éventuels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chiffre d'affaires réalisé - Rentabilité des capitaux propres - Ratio d'endettement - Taux de respect du budget - Taux de réalisation des objectifs - Coûts de production par unité de produit - Satisfaction des utilisateurs du système d'information - Disponibilité du système d'information (temps d'indisponibilité planifiés et non planifiés) - Taux d'utilisation des ressources informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'illiquidité - Risque de non-recouvrement des créances clients - Risque de fraude financière - Variation du taux de réalisation des objectifs par rapport à l'année précédente - Dérive des coûts de production - Non-respect des budgets - Risque de perte de données critiques - Risque de non-conformité aux réglementations en matière de protection des données - Risque de failles de sécurité et de cyber-attaques 	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi régulier des indicateurs financiers clés - Contrôles internes des opérations financières - Politiques de gestion des risques financiers - Efficacité du contrôle des performances - Suivi des processus de contrôle - Évaluation des risques opérationnels - Plan de sauvegarde et de restauration des données - Politiques et procédures de sécurité de l'information - Tests réguliers de sécurité et de résistance aux cyber-attaques
<p>5 – Performance “Ressources Humaines” :</p> <p><u>Objectif :</u> Evaluer l'efficacité et la performance de la fonction RH ainsi que la gestion des</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction des employés - Taux de rotation du personnel - Taux de rétention des employés clés 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-conformité aux réglementations du travail et aux normes de santé et de sécurité - Risque de conflits sociaux et de grèves - Risque de départ des talents clés vers 	<ul style="list-style-type: none"> - Politiques et procédures de gestion des ressources humaines - Programmes de développement des compétences et de formation continue - Évaluation de la satisfaction des employés par le biais d'enquêtes

talents au sein d'une entreprise.		des concurrents	régulières
<p>6 – Performance ‘Innovation et Transformation digitale’ :</p> <p>- <u>Volet Innovation :</u></p> <p><u>Objectif :</u> Favoriser l'innovation et encourager l'adoption de nouvelles technologies afin de maintenir un avantage concurrentiel</p> <p>- <u>Volet Transformation digitale :</u></p> <p><u>Objectif :</u> Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelles ainsi que l'expérience client</p>	<p>- Nombre de nouvelles idées ou concepts développés</p> <p>- Nombre de certifications et brevets obtenus</p> <p>- Pourcentage de revenus provenant de nouveaux produits/services</p> <p>- Nombre d'initiatives de transformation digitale mises en œuvre</p> <p>- Réduction des coûts opérationnels grâce à la transformation digitale</p> <p>- Pourcentage de revenus provenant de nouveaux canaux digitaux</p>	<p>- Risque de manque de compétitivité dû à un manque d'innovation</p> <p>- Risque de dépassement des budgets liés aux projets d'innovation</p> <p>- Taux d'échec des projets d'innovation</p> <p>- Risque de résistance au changement de la part des employés</p> <p>- Risque de vulnérabilité accrue aux cyber-attaques</p> <p>- Risque de non-maîtrise des coûts liés à la transformation digitale</p>	<p>- Processus de gestion de l'innovation (génération, évaluation, mise en œuvre des idées)</p> <p>- Collaboration avec des partenaires externes pour favoriser l'innovation ouverte</p> <p>- Formation et développement des compétences des employés en matière d'innovation</p> <p>- Plan de formation et de sensibilisation des employés à la transformation digitale</p> <p>- Évaluation régulière de l'efficacité des technologies mises en œuvre</p> <p>- Gouvernance et suivi des investissements liés à la transformation</p>
<p>7 – Performance ‘Production et Logistique’</p> <p>- <u>Volet Production :</u></p> <p><u>Objectif :</u> Evaluer l'efficacité et</p>	<p>- Taux de rendement global (TRG)</p> <p>- Coût unitaire de production</p>	<p>- Risque de pannes majeures des équipements</p> <p>- Risque de pénurie de matières premières</p>	<p>- Planification détaillée de la production</p> <p>- Contrôle qualité à chaque étape de production</p>

<p>l'efficacité de la chaîne de production ;</p> <p>- <u>Volet Logistique :</u></p> <p><u>Objectif :</u> Evaluer la performance des fournisseurs et assurer un bon pilotage de la chaîne logistique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de rebuts - Taux de conformité des fournisseurs aux normes de qualité - Délai de livraison des fournisseurs - Coût total de possession des biens 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-respect des délais de production - Risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement - Risque de fluctuations des prix des matières premières - Risque de non-respect des délais de livraison par les fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenance préventive planifiée - Processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs - Contrats clairs et bien définis avec les fournisseurs - Mécanismes de suivi des performances des fournisseurs
<p>8 – Performance Clients, Marketing et Ventes :</p> <p><u>Objectif :</u> Assurer la satisfaction clients et améliorer les processus de marketing et de ventes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de satisfaction des clients - Taux de retour sur investissement (ROI) marketing - Part de marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de non-conformité aux exigences et aux attentes des clients - Délai d'exécution des commandes - Taux de rappel des produits pour défauts de fabrication 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un service client proactif, réactif et efficace - Gestion proactive des réclamations et résolution rapide des problèmes des clients - Gestion des relations avec les distributeurs et concessionnaires

Source : Elaboré par nous-mêmes

L'opérationnalisation de notre modèle d'évaluation de la PGE suppose évidemment une étape cruciale, à savoir la pondération des dimensions ESG, des dimensions opérationnelles et des KPI's, KRI's et KCI's de chaque dimension.

La pondération des dimensions peut être définie en fonction de plusieurs facteurs, notamment les objectifs stratégiques de l'entreprise, les attentes des parties prenantes et le contexte sectoriel et environnemental. Par exemple, une entreprise qui est dans une vision de développement durable pourrait donner plus de poids aux dimensions ESG, alors qu'une entreprise qui se focalise sur la performance économique-financière pourrait accorder plus de poids aux dimensions opérationnelles.

Pour ce qui est de la notation et de la pondération des métriques (KPI's, KRI's et KCI's) de chaque dimension, elles pourraient être faites en fonction de plusieurs facteurs, notamment l'importance stratégique de l'indicateur, la difficulté de mesure de l'indicateur et la disponibilité des données. Par exemple, une métrique qui est essentielle à la réussite de l'entreprise peut être pondérée plus fortement qu'une autre moins importante.

Ceci étant, il y'a lieu de rappeler l'existence de plusieurs méthodes de pondération des dimensions et indicateurs dans un modèle d'évaluation de la PGE. Les plus courantes sont :

- La pondération subjective : cette méthode consiste à déterminer les pondérations en fonction de l'opinion d'un groupe d'experts ;
- La pondération objective : cette méthode consiste à utiliser des données quantitatives pour déterminer les pondérations ;
- La pondération mixte : cette méthode combine les deux approches précédentes.

A titre d'exemple pour une entreprise industrielle automobile, on pourrait suggérer les pondérations ci-après pour les dimensions retenues dans notre modèle :

- Environnementale (15%)
- Sociétale (10%)
- Gouvernance (10%)
- Finance, Contrôle de Gestion et Système d'Information (15%)
- Ressources Humaines (10%)
- Innovation et Transformation Digitale (10%)
- et Logistique (15%)
- Clients, Marketing et Ventes (15%)

La notation des métriques (KPI's, KRI's et KCI's) de chaque dimension pourrait, pour sa part, être réalisée sur une échelle de 1 à 5, où 1 est le plus faible et 5 est le plus élevé.

La performance globale serait alors estimée comme suit :

$$\text{Performance Globale} = \Sigma (\text{Pondération Dimension} * \text{Notes Métriques})$$

Signalons enfin la nécessité de mettre en évidence les interactions entre les différentes dimensions en se basant sur la notion de boucles de rétroaction. Par exemple, une amélioration de la performance environnementale peut favoriser la satisfaction des clients, ce qui peut à son tour entraîner une augmentation de la performance économique.

Conclusion :

Nous avons, à travers le présent article, rappelé le caractère multidimensionnel et la complexité du concept de PGE ainsi que les apports des différents modèles intégrateurs pour son évaluation et de son pilotage.

Dans l'état actuel de la recherche sur cette problématique, les modèles tels que le BSC dans sa version actualisée à la RSE, le Triple Bottom Line reporting et la GRI, fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions (économique, sociale et environnementale), c'est-à-dire de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations, des interactions et des influences réciproques entre elles.

Capron M. & Quairel F. (2015) estiment ainsi que « la question de la faisabilité de cette intégration est techniquement posée et pour l'instant non résolue. On rencontre des tentatives surtout dans les interfaces économique/social et économique/environnemental, mais pas d'initiatives capables d'intégrer de manière significative les trois domaines ».

Par ailleurs, l'analyse des différents modèles de mesure, d'évaluation et de pilotage de la performance globale développés dans la littérature et/ou utilisés par les entreprises, montre la persistance de plusieurs lacunes et notre modèle n'y échappe pas. A ce sujet, Nils F & al. (2013), nous rappellent qu'il n'existe pas de système d'évaluation satisfaisant. Ces limites sont soit conceptuelles et méthodologiques, soit liées à la non-prise en compte des interactions réciproques entre les différentes dimensions de la PGE.

Toutefois, l'émergence marquée de technologies avancées, la sophistication dans l'analyse des données et les méthodologies agiles pourraient jouer un rôle de plus en plus crucial pour un management efficace de la performance dans un contexte complexe et dynamique.

Pour ce qui est des implications managériales de notre modèle, on pourrait les résumer à ce qui suit :

- Un pilotage stratégique de la PGE mieux éclairé grâce à une vision plus holistique ;

- Une intégration des dimensions ESG qui favoriserait l'amélioration de la réputation de l'entreprise et des relations avec les parties prenantes, la réduction des risques, ainsi que l'innovation et la compétitivité.

Les implications scientifiques résideraient pour leur part dans l'approfondissement des connaissances théoriques, l'amélioration des méthodologies de recherche ainsi que le développement de nouveaux outils d'évaluation de la PGE, éventuellement plus pertinents.

Les recherches futures liées à la problématique traitée dans le présent papier devraient :

- s'orienter vers une approche encore plus synthétique et plus intégrative, tenant compte davantage de la cohérence, des interactions et des influences réciproques entre les différentes dimensions, avec des modèles de causalité reliant les divers facteurs explicatifs de la PGE ;
- se développer autour d'un processus concertatif et stratégique, et analysé comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes (Renaud A. et Berland N. 2007).

De même, une meilleure prise en compte d'autres aspects liés au capital immatériel (capital marque, capital savoir, culture...), et à la gestion des risques pourrait permettre de mieux cerner et évaluer la PGE.

BIBLIOGRAPHIE :

- Al-Matari E.M. et al. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, Vol. 6, No. 1. Doi : 10.5296/ajfa.v6i1.4761
- Asih, I & al. (2020). Key Performance Indicators : A Systematic Literature Review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 8 (4), 142-155. https://www.researchgate.net/publication/344493860_KEY_PERFORMANCEINDICATORS_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_REVIEW
- Atamer T. & Calori R. (2003). Diagnostic et décisions stratégiques. Collection Management sup : <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/diagnostic-et-decisions-strategiques-9782100558339/>
- Atkinson A.A. & al. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, vol. 38(3), pp. 25-37. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement/>
- Baret P. (2006). L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?. 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24.
- Baselli V. (2017). L'ESG booste la performance. <https://www.morningstar.fr/fr/news/250370/quattendre-de-la-semaine-esg.aspx>
- Benhammou.Y et al. (2024), « De la Gouvernance des Systèmes d'Information la Performance des Organisations : Revue de littérature», *Revue Française d'Economie et de Gestion* «Volume 5 : Numéro 2» pp : 98 –120.
- Bieker, T. & Gminder, C.U. (2001). Towards a Sustainability Balanced Scorecard", Oikos PhD Summer Academy, Environmental Management and Policy and related Aspects of Sustainability. In: Travaillé & Naro (2013). Les Sustainability Balanced Scorecards en question : du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité 2013, May 2013, Montréal, Canada. pp.1-26. [ffhalshs-00879203f](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00879203f)
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés de la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3 (1), Mars, p. 89-101. DOI 10.3917/cca.031.0089
- Capron, M. & Quairel, F. (2010). La responsabilité sociale d'entreprise. La Découverte, « Repères », 2010, ISBN : 9782707165008. DOI: 10.3917/dec.capro.2010.01. URL: <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707165008.htm>
- Capron M. & Quairel F. (2015). L'entreprise dans la société : Une question politique. La Découverte, Paris, p. 280. <https://journals.openedition.org/sdt/>
- Cherry, T. (2021). L'effet des critères ESG sur les performances financières des entreprises du BEL 20. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Cerrada Cristia, Karine. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31166>
- Danet D. (2016). Performance et ressources humaines. *Inflexions* 2016/2 (N° 32), pages 29 à 45. <https://www.cairn.info/revue-inflexions-2016-2-page-29.htm>
- De Souza Barbosa A. & al. (2023). Integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria : their impacts on corporate sustainability performance. *Humanit Soc Sci Commun* 10, 410 (2023). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01919-0>

- Dominguez, B. & al. (2018). A taxonomy for key performance indicators management. <https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>.
<https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0920548918300916>
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). Intellectual Capital. Harper Business, New York, In Lacroix M. et Zambon S. (2002), Capital intellectuel et création de valeur: une lecture conceptuelle des pratiques française et italienne. Dans Comptabilité Contrôle Audit, Tome 8, pages 61 à 83
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. doi.org/10.2307/41165746 ;
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1997). Enter the Triple Bottom Line. <http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line%20a%20history%201961-2001.pdf>
- Elmgasbi Alladyn (2019). Revision of Performance Measurement Tools and Methods. Financial Internet Quarterly, e-Finanse” 2019, vol. 15 / no. 2, p. 20-35. DOI : 10.2478/fiqf-2019-0009
- Equinov Acciona (2023). Critères ESG : utilisation, enjeux et objectifs. <https://solutions.acciona-energia.fr/blog/criteres-esg-utilisation-enjeux-et-objectifs/>
- Esseman, H & Nafzaoui, M.A (2024) « La transformation digitale des entreprises à l'ère de l'adversité : Etude de l'impact de la maturité digitale sur la résilience organisationnelle », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit «Volume 8 : numéro 2» pp : 1-23
- Freeman R. E. & John McVea (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. Editions Pitman.
- Germain C. & Trébucq S. (2004). La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions. In : Semaine Sociale Lamy, Octobre 2004, n°1186, pp.35-41.
file:///C:/Users/user/Downloads/La_performance_globale_de_lentreprise_et_son_pilotage.pdf
- Hirigoyen & Poulain-Rehm (2015). Relationships between Corporate Social Responsibility and Financial Performance : What is the Causality ? Journal of Business & Management 4(1) :18-43. DOI:10.12735/jbm.v4i1p18
- Jacquet, S. (2011). Management de la performance : des concepts aux outils. Centre de Ressources en Economie Gestion (CREG) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.1982>. p. 2
- Jalal C. & Nmili M. (2020). La supply chain et la performance logistique. Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 2» pp : 860 – 876
- Janah O. & Sassi H. (2021). The ESG impact on corporate financial performance in developing countries : A systematic literaturereview. SSN : 26588455. Volume 2, Issue 6 (2021), pp.391- 410. <http://www.ijafame.org/>
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 79. : <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/non-financialperformance-measures-what-works-and-what-doesnt/>
- Karim K. & Zarou. S (2020). La satisfaction client à travers la performance des entreprises pour une rentabilité globale et garantie. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 901 – 927

- Marif, A. (2021). Référentiel pour le développement d'un système de pilotage de la performance cohérent et réactif. Thèse Université Laval : <http://hdl.handle.net/20.500.11794/70269>
- Marion & al. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise, Concepts et méthodes. Collection Management Sup, Éditeur Dunod : <https://www.cairn.info/diagnostic-de-la-performance-de-l-entreprise--9782100576197.htm>
- Naem, M. & al. (2021). The Impact of ESG Practices on Firm Performance : Evidence From Emerging Countries. Indian Journal of Economics and Business Vol. 20 No. 1.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. Measuring Business Excellence : https://www.researchgate.net/publication/228602984_The_performance_prism_in_practice
- Neely, A. (2004). Business performance measurement : Theory and practice. Cambridge University Press, pp 3-53
- Nils F. & al. (2013). L'évaluation de la performance, Rapport théorique. Chaire laboRH en Management Humain et Transformations du Travail Rapport de recherche, vol. 2 (2), UCL. <https://fr.scribd.com/document/571339678/Evaluation-de-La-Performance-Rapport-Theorique>
- Parikh, A. & al. (2023). The impact of environmental, social and governance score on shareholder wealth : A new dimension in investment philosophy. Cleaner and Responsible Consumption 8, <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100101>
- Pesqueux, Y. (2004). La notion de performance globale. 5^o Forum international ETHICS, Dec 2004, Tunis, Tunisie. [ffhalshs-00004006f, https://shs.hal.science/halshs-00004006/document](https://shs.hal.science/halshs-00004006/document). p. 6
- Pesqueux, Y. (2020). De la performance. HAL Id : [halshs-02612883, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883v3](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02612883v3)
- Practical Risk Training (2023). Integrated-performance-risk-and-compliance-reporting. <https://practicalrisktraining.com/integrated-performance-risk-and-compliance-reporting>
- Quintiliani, A. (2022). ESG and Firm Value. Accounting and Finance Research Vol. 11, No. 4. <https://doi.org/10.5430/afr.v11n4p37>
- Ramić, H. (2019). Relationship between ESG performance and financial performance of companies - an overview of the issue. Thesis University of Lausanne. DOI : [10.13140/RG.2.2.34837.68322](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34837.68322)
- Renaud, A. & Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et Environnement, <https://shs.hal.science/halshs-00544875>
- Reynaud E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp.1-15.
- Rtel Bennani, G. & Chergui, B. E. (2022). Pratiques ESG et performance financière des entreprises marocaines cotées : résultats d'une étude qualitative. Moroccan Journal of Business Studies, Vol 3 N^o2
- Setiawan I. & Hardi Purba H. (2020). A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation. Journal of Industrial Engineering and Management Research, Vol. 1 No. 3 ;

https://www.researchgate.net/publication/345941517_A_Systematic_Literature_Review_of_Key_Performance_Indicators_KPIs_Implementation

- Stella Ravelomanantsoa & al. (2018). A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal of Production Research*, <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506178>
- Striteska Michaela & Spickova Marketa (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies* <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/joms.html> Vol. 2012 (2012), Article ID 114900, 13 pages DOI : 10.5171/2012.114900
- Van der Stede, W. A. & al. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 185-205. <https://msbfile03.usc.edu/digitalmeasures/wtlin/intellcont/06BRIA-VanderStedeLin-PM-1.pdf>
- Whelan, T. & al. (2021). ESG and financial performance : Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015 – 2020. *Rockefeller Asset Management*, https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf
- Wu Shiyu & al. (2022). The Impact of ESG Performance on Firm Value. *Sustainability*, 14, 14507. <https://DOI.org/10.3390/su142114507>
- Zhan Shuyuan (2023). ESG and Corporate Performance : A Review. *SHS Web of Conferences* 169, 01064, <https://doi.org/10.1051/shsconf/202316901064>