

Approche perceptuelle et modélisatrice de la performance : cas des coopératives au Maroc

Perceptual and performance modeling approach: the case of cooperatives in Morocco

FAOUZI Jamaa

Enseignant-chercheur

Equipe de Recherche en Gouvernance, Information et Communication des Organisations
(ERGICO)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

Faouzijamaa@yahoo.fr

Date de soumission : 17/02/2021

Date d'acceptation : 08/04/2021

Pour citer cet article :

FAOUZI. J. (2021) «Approche perceptuelle et modélisatrice de la performance : cas des coopératives au Maroc», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 4» pp : 265- 288.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article vise à se saisir des représentations de la performance et des facteurs déterminants la réussite de son intégration et sa modélisation dans le pilotage de l'entreprise sociale au Maroc. Notre réflexion s'appuie sur des éléments de composition du management et de la communication de projet socio-économique de l'entreprise sociale marocaine dans une logique systémique et modélisatrice de la performance globale en s'appuyant sur une méthodologie axée sur l'analyse croisée des pratiques spécifiques résultant d'un ensemble de données collectées via des enquêtes qualitatives et documentaires des agirs organisationnels de trente études de cas des coopératives opérant dans la fabrication et la commercialisation des produits de terroir au Maroc. Les résultats de l'étude font apparaître un conglomerat d'instanciations expliquant la performance globale, au-delà de la dimension classique économique-financière, sous une forme agrégée à savoir: la représentation de la performance financière, l'utilité sociale et environnementale perçue, le profil de l'entrepreneur social, la performance managériale (les processus managériaux adoptés), la performance de la communication sociétale et commerciale, l'innovation sociale et le positionnement territorial. Nous en déduisons, par ricochet, un modèle de caractérisation intégrant la performance globale et les déterminants dégagés pour ce type de structure.

Mots clés : Performance ; déterminants ; entreprise sociale ; Maroc

Abstract

This article aims to understand the representations of performance and the factors determining the success of its integration and its modeling in the management of social enterprise in Morocco. Our reflection is based on elements of the management and communication of the socio-economic project of the Moroccan social enterprise in a systemic logic and modeler of the overall performance by relying on a methodology based on cross-analysis specific practices resulting from a set of data collected through qualitative and documentary surveys of organizational actions of thirty case studies of cooperatives operating in the manufacture and marketing of local products in Morocco. The results of the study reveal a conglomerate of instantiations explaining the overall performance, beyond the classic economic and financial dimension, in an aggregated form, namely: the representation of financial performance, perceived social and environmental utility. , the profile of the social entrepreneur, managerial performance (the managerial processes adopted), the performance of societal and commercial communication, social innovation and territorial positioning. We deduce, by ricochet, a characterization model integrating the overall performance and the determinants identified for this type of structure.

Keywords: Performance ; determinants ; social enterprise ; Morocco

Introduction

L'entrepreneuriat social (ES) est une forme spécifique de l'entrepreneuriat qui se situe dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Au Maroc, ce secteur a connu dernièrement un essor considérable. L'entreprise sociale, récemment émergée dans l'espace entrepreneurial, se caractérise par une structure protéiforme car elle renferme des coopératives, des associations, des mutuelles (Abderrahman SADDIKI, 2018), des entreprises privées et des fondations. Elle renvoie, juridiquement, à un conglomérat sous la bannière d'une micro-entreprise, d'une société à responsabilité limitée, d'une entreprise individuelle ou d'une PME. Elle consacre l'investissement dans des secteurs avec une vocation sociale prononcée, basé sur un modèle de rentabilité qui concilie une portée économique classique et un impact social. Néanmoins, le domaine est souvent perçu comme le lieu de paradoxes exprimés par les conciliations entre les approches classiques et les nouveaux paradigmes. Ainsi, si l'entreprise sociale, qui cadre ce nouveau paradigme, a fait l'objet de plusieurs recherches, elle suscite des questionnements de modélisation conciliante. En effet, nous assistons à l'émergence d'un besoin en relation avec une nouvelle conception de la performance globale de l'entreprise. Au cœur de la réflexion, se trouve la prise en compte des parties prenantes sous un angle multidimensionnel, jusqu'alors ignoré. Cette approche, portée par les organisations de l'ESS, permet d'aborder une conception de la dimension collégiale des préoccupations. Ce qui rend problématique la définition de la performance globale. Pour cela, nous avons orienté notre réflexion sur la problématique suivante : quels sont les différents déterminants de la performance globale spécifique à l'entreprise sociale au Maroc ? Et quelle modélisation possible servant comme outil de diagnostic, d'aide à la décision, d'évaluation des différentes composantes de l'activité? A cet effet, nous exposerons d'abord une revue de littérature sur la représentation de la performance et ses différents fondements théoriques modélisateurs qui l'animent dans les différentes recherches avant de présenter le cadre contextuel et méthodologique des coopératives marocaines sondées. Nous terminerons notre réflexion par l'analyse des principales énonciations caractérisant la détermination performative de l'entreprise sociale au Maroc, avec à la clé une caractérisation modélisatrice de ces déterminants.

1-La performance : une revue de littérature conceptuelle et théorique :

1-1-La performance et sa représentation multidimensionnelle :

Le concept de la performance renvoie à l'accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les conséquences et le succès qui en résulte sous forme de résultat chiffré, en utilisant un

référentiel et une échelle de scoring, dans une perspective de comparaison optimisée. L'acception professionnelle se définit comme une résultante de la réalisation d'un ensemble d'objectifs d'une organisation. Elle est focalisée sur le résultat et l'appréciation d'une activité. Elle s'articule autour de quatre axes : l'économie (acquisition des ressources à moindre coût), l'efficacité (rapport objectif/résultat), l'efficience (rapport résultat/coût et l'effectivité (rapport résultat et satisfaction du personnel) (Paturel 2006b). Le principe renvoie à la satisfaction de l'actionnaire par la maximisation des ratios financiers par l'adoption de stratégies de gouvernance économique-financière. Ainsi, la performance se mesure à l'aune des critères de minimisation des coûts, d'amélioration de la qualité et de la motivation des collaborateurs. La dimension économique reste donc prioritaire. La performance a été depuis longtemps assimilée à une conception unidimensionnelle et évaluée sur la base de la valeur financière. Toutefois, le concept a connu, avec l'entrepreneuriat social, une évolution conceptuelle pour développer une acception globale des résultats. Ainsi, le pilotage de la performance valorise une approche multiple qui dépasse les indicateurs financiers. La performance devient RSE et comprend quatre dimensions: la dimension économique, sociale (Pratiques sociales), sociétale (Responsabilité et engagements envers les PP) et environnementale (respect de l'environnement). Cette nouvelle vision appréhende une modélisation de la multiplicité du concept de performance. Ce rapprochement entre la RSE et la performance permet de situer l'action de l'entrepreneur dans une articulation entre les composantes économique-socio-environnementales. L'entreprise sociale est ainsi perçue dans le croisement des pouvoirs de différents acteurs dans une logique de convergence performative de la gouvernance. Les grilles de décryptage passent de la performance financière et objective à la performance organisationnelle. Le champ de responsabilité est élargi du fait de l'influence des parties prenantes multiples. L'organisation fait écho de cette multiplicité dans le discours et la pratique des managers. La performance devient alors un outil de management du social. Les modèles de son intégration s'appuient sur les apports de la RSE, des approches managériales et des indicateurs de performance. La complémentarité des concepts de performance et de RSE est attestée par la modélisation socio-environnementale. Le modèle de performance est à définir dans la convergence de toutes ces perspectives eu égard à la reconnaissance des responsabilités des organisations sur les axes de la RSE sous l'influence des contraintes des PP. Elle contribue à la construction conciliante des objectifs entre la triple performance

de la RSE. Celle-ci devient ainsi un moyen de dynamisation globale de l'activité issue de l'entrepreneuriat social, avec des conséquences managériales et communicationnelles.

1-2-Fondements théoriques de la représentation des déterminants de la performance :

La performance de l'entreprise tarabde, depuis un certain temps, les réflexions sur son acception et les normes d'évaluation qu'il implique. Elle a été le plus souvent associée à l'appréciation des réalisations de production et de gains financiers. Aujourd'hui, le concept se conçoit dans des considérations globales économiques, sociales et l'environnementales. Ce qui lui donne une multi-dimensionnalité dont l'appréhension se fait sur plusieurs niveaux de détermination et d'explication dans l'organisation. En termes de déterminants, la performance est perçue dans l'intervention de plusieurs facteurs. Les études liées à ces déterminants varient selon les différentes approches dans le domaine. En effet, elle est tantôt stratégique, concurrentielle et socio-économique (Marmuse (1997). Lawrence, P et Lorsch J. (1990) avancent le rôle de la qualité de la circulation d'informations et la flexibilité de la structure. D'autres études avancent le rôle les facteurs internes à l'entreprise comme l'organisation du travail, l'innovation, l'utilisation des Tics, la formation des employés ainsi que la nature du dialogue sociale. Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) proposent un modèle de performance impactée par quatre types de parties prenantes : les actionnaires (rendement), les clients, les employés (compétence et productivité) et la communauté environnante (citoyens, associations..). Pour Michael Porter (1997), la performance est tributaire des capacités d'accommodation, d'appropriation par l'entreprise des enjeux concurrentiels sectoriels. Sur d'autres niveaux, la performance est liée à la compétence humaine : J. M. Descarpentries (2007) propose la formule $E_h = M.C.C$ (l'efficacité humaine est égale à la motivation, à la compétence et à la communication, et la culture). Au-delà de ces prises de position, les contributions de Weinzimmer (1993) sont édifiantes en proposant deux modèles : le modèle externe et le modèle interne. Le modèle externe concerne l'influence de l'environnement sur les organisations. Il regroupe les contributions de la théorie de l'écologie des populations d'Hannan et Freeman (1977) : la performance d'une organisation est déterminée par les facteurs de l'environnement externe. Le manager adoptera une attitude de veille et d'adaptation continue aux paradigmes structuralistes : impact de la structure du marché sur les performances des entreprises chez Porter (1980,1985), la structure industrielle détermine les stratégies individuelles des firmes chez Scherer (1980). Julien et Marchesnay (1997) avancent l'impact des structures de l'industrie sur la performance. Le modèle interne s'inspire de la théorie de l'adaptation organisationnelle qui postule avec Lawrence et Lorsch (1967), Pfeffer

et Salancik (1978) et Singh et al. (1986) que la performance est liée aux réactions stratégiques des organisations aux changements contingents de l'environnement, et de la capacité d'adaptation de sa structure organisationnelle aux variables environnementales.

1-3-Modèles de détermination de la performance de l'entreprise sociale :

1-3-1-De la représentation socio-économique classique de la performance... :

Si l'évaluation classique de la performance adopte des items financiers, la démarche de la RSE réoriente cette perspective en ajoutant des critères de durabilité sociale et environnementale pour y intégrer une logique de performance globale. L'entrepreneuriat social, qui cadre notre réflexion, participe de cette multi-dimensionnalité qu'offre la démarche RSE. La performance globale se définit ainsi comme l'usage collégial, holistique et cohérent des performances économiques, sociales et environnementales. Cela renvoie à la nécessité de définir une modélisation triptyque propre à ce type d'entrepreneuriat. La logique modélisatrice concerne plusieurs modèles relatifs au triple prise en compte des performances dans une approche globale. Nous avons relevé plusieurs modélisations, certaines plus classiques et d'autres issues d'une réflexion plus parcellaire liée à la durabilité. Nous citons les travaux sur la performance sociale de l'entreprise, menés par Carroll (1979) qui a proposé le premier véritable modèle conceptuel de la PSE. Ce dernier définit la performance sociale comme l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la sensibilité sociale et les valeurs sociétales. Il identifie quatre catégories de responsabilités : économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Cette catégorisation est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction : logique réactive et de reddition, à la pro-action en passant par des phases intermédiaires de défense et d'accommodation. Il a conçu un modèle de mesure de la performance sociale à trois niveaux : les objectifs des entreprises via la responsabilité sociale, les niveaux de responsabilité sociale (refus, contestation, adaptation et anticipation) et les domaines sociaux impactés par la responsabilité sociale). En 2001, Carroll y a inclut toutes les parties prenantes permettant de positionner les pratiques de la responsabilité sociale sur les trois axes. Wartick et Cochran (1985) ont élargi l'approche de Carroll en spécifiant la PSE comme résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques sociales (principes/process/politiques). Ils rappellent que la RSE est une approche microéconomique et non une vision institutionnelle des liens entre l'entreprise et la société. Selon Wood (1991), le modèle de Carroll n'apporte pas un éclairage sur le processus interne de la RSE et propose un modèle de PSE renouvelé avec des

compléments dans la compréhension des principes selon trois logiques: institutionnelles, organisationnelles et individuelles. L'auteur a revisité le modèle de Carroll en en modifiant les objectifs et additionnant trois principes de la RSE : le principe de légitimité (les obligations de l'entreprise), le principe de responsabilité vis-à-vis du public (les relations de l'entreprise avec son environnement) et le principe d'appréciation des managers (la responsabilité sociale des managers). Clarkson (1995) modifie l'axe de l'évaluation de la RSE en différenciant des niveaux de stratégie et de performance pour mesurer la satisfaction des parties prenantes.

Le modèle de balanced scorecard de Kaplan et Norton (1992) est celui qui a véritablement conduit à l'émergence d'une pratique plus adaptée de la performance globale. Des indicateurs financiers côtoient dans le modèle des critères sociaux et environnementaux dans un tableau de bord prospectif à quatre angles : un angle financier (la performance de l'entreprise vue par les actionnaires), un angle clients (perception de positionnement sur les marchés), un angle des processus internes et un angle de l'apprentissage organisationnel). L'effet combinant et mutuellement construit inscrit l'apprentissage comme un moyen d'optimisation des processus internes, qui entraîne la satisfaction des clients et permettra les objectifs économiques et donc la satisfaction des actionnaires. Cette relation est rendu possible par un essaimage communicationnel et managérial interne. Cette modélisation préfigure ici la composante communicationnelle inscrite dans la prise en compte des personnes et de leurs relations.

L'ensemble de ces approches, dans leurs versions théoriques et méthodologiques ne permettent pas de rendre compte de la performance globale car elles renferment des lacunes sujettes au caractère ambigu, segmenté et non adapté à l'opérationnalisation des dimensions qui la composent que dénonçaient déjà Berland et Renaud (2007). La modélisation et les outils qu'elles préfigurent n'appréhendent les relations entre ses dimensions. Or notre contribution ambitionne de mieux se saisir de la complexité intégrée et systémique de la performance pour l'entreprise sociale en dépassant une conception cumulée et limitée aux aspects économiques, sociaux et environnementaux que préconisent ces modèles socio-économiques issus de la RSE, vers des modèles coopératifs et intégrés.

1-3-2- ...à la performance globale et holistique de l'entreprise sociale:

L'entreprise sociale élargit le concept de performance au-delà de ce que les approches précédentes délimitent dans leurs contours théorico-empiriques. Elle fait prévaloir des considérations extra-marchandes qui remettent en cause les outputs organisationnels. Ces derniers sont élargis vers la création d'une valeur plus collective et socialement utile sans

renier totalement quelques règles de l'organisation classique. Cette approche que nous qualifions d'holistique intègre une conception multicritère, plus opératoire et impactant de la performance non sans des défis de mesure adaptés aux items objets de l'extension non monétaire à l'image du retour social sur investissement. Les recherches relatives à cette approche insistent sur cette grille de lecture avec une révision de la définition de la performance et de ses ascendants pour l'entreprise sociale. Nous exposerons ici une synthèse de ces travaux qui cadre notre problématique.

L'approche fondatrice ici est celle de l'utilité sociale qui définit la performance à l'aune de l'impact social de l'entreprise dans une définition extensive de la fonction de la production classique. Elle renvoie à une distribution philanthropique, non sans pragmatisme économique, des bénéfices sociaux non-marchands individuels et collectifs pour la communauté environnante. Elle recouvre une utilité intra et extra-organisationnelle (Gadrey, 2004, 2006) qui la propose comme un réceptacle vital du système axiomatique et institutionnel valorisant et marquant, de manière distinctive, l'identité de l'entreprise sociale. Cette composante de la performance semble rejoindre, dans son esprit, la dimension de la performance sociale et sociétale issue de la RSE et ses indicateurs pour l'organisation classique, que nous avons présentée ci-haut avec la différence que l'utilité sociale est coercitive pour l'entreprise sociale et facultative pour l'entreprise classique. Corrélativement, cette utilité sociale est associée à une dimension locale qui enracine l'économie sociale et solidaire dans la territorialité de l'activité (Parodi et al. 2002). La valeur sociale de cette approche de la performance appelle une évaluation des changements sociaux apportés par l'activité pour les différentes parties prenantes de l'entreprise avec une intégration globale de l'objectif économique-financier. La performance définit ainsi une classification hiérarchisée des différentes missions avec une priorisation de la valeur sociale et une addition de la valeur économique. De ce point de vue, la performance holistique de l'entreprise sociale conduit à une combinaison estimée des valeurs sociale, économique et environnementale. Lesquelles dimensions sont retenues par Reynaud (2003) et l'Avisé (2007), pour une mesure de l'utilité sociale au niveau économique, sociétale, politique, environnementale et sociale. Cette triple structuration performative cadre des pratiques intermédiaires de l'entreprise qui constituent des variables déterminants de la performance et qui dérivent de chaque composante sous forme d'opérationnalisation de ces dimensions. La caractérisation catégorielle de ces déterminants permet de traduire la logique de la performance adoptée (Capron et Quairel-Lanoizelée (2010), de laquelle sont tirés d'autres déterminants ordonnées et basés sur le principe de la systémique, en lien avec la

territorialité, la communication avec les parties prenantes, l'innovation, l'identité de l'entrepreneur et ses compétences managériales, confirmés d'ailleurs par les travaux de Brammer et Millington (2008). Ainsi, la performance globale se construit de manière multidimensionnelle comme un modèle intégré déterminé par les relations de causalité entre les performances sociale, économique et environnementale. Cette modélisation de la performance permet une agrégation des différentes dimensions de la performance qui dépasse les définitions de la RSE et de la PSE évoqués par les modèles présentés.

En synthèse de ces travaux et eu égard à ce qui précède, la performance globale, ses déterminants et les différentes modélisations auxquelles elle a donné lieu dans les différentes approches et perspectives citées, construisent des espaces multiples et multicritères qui ont contribué à caractériser l'entreprise classique. Notre réflexion s'inscrit dans la lignée des travaux qui visent à clarifier le contenu de la performance globale et à comprendre les relations causales entre ses différentes dimensions pour l'entreprise sociale au Maroc. L'objectif de cette recherche est donc d'apporter des éclairages sur la représentation de la performance globale et de déterminer laquelle des conceptualisations s'ajustent le mieux aux données du contexte étudié. Nous en déduisons un modèle de la performance qui retient les interactions entre ses composantes sur fond méthodologique d'analyse des pratiques organisationnelles managériales, sociales et sociétales. Sa validation s'appuie sur des données collectées auprès des coopératives, dans leurs quêtes d'une performance globale. Cela implique une revisite conceptuelle et contextuelle pour prendre en compte l'hypothèse d'une « performance élargie » qui intégrerait aussi la rentabilité sociale et sociétale avec une modélisation de ses contours managériaux et organisationnels s'appuyant sur une approche multicritères renouvelée dans les systèmes de pilotage de la performance de l'entité sociale. Cette modélisation permettrait de replacer les finalités économiques au service des parties prenantes et tire sa force de la considération des atouts des territoires étudiés, de leur mode de fonctionnement et des formes organisationnelles spécifiques qu'elle met en œuvre. En outre, la performance, ses déterminants et son management seront interprétés, pour l'entreprise sociale, dans une signification et une configuration différentes, pour une raison fondamentale liée à la nature de son activité. Même si l'entreprise sociale au Maroc renvoie à des réalités variées, nous choisissons de travailler sur la coopérative comme exemple d'organisation dont l'argumentation de modalisation peut faire l'objet d'une démarche d'inférence pour les autres types avec des adaptations minimales.

2-Cadre contextuel et méthodologique de l'étude :

Le secteur des coopératives, représentatif de l'entrepreneuriat social et solidaire au Maroc, est un domaine spécifique par ses liens avec des activités sociétales qui ont émergé au travers des projets associatifs en 1990 et se sont développées grâce à l'INDH depuis l'année 2000. Selon les données fournies par le secrétariat d'État chargé de l'Artisanat et de l'économie sociale, on compte 27262 coopératives en 2019 contre 20000 en 2018. Eu égard à ces spécificités, nous nous intéressons ici aux facteurs qui déterminent l'intégration de la performance globale dans le management des entreprises sociales choisies. Notre objectif est d'étudier les conditions de réussite de cette gestion et de permettre la génération d'une modélisation pertinente au contexte. Notre choix a porté sur des coopératives qui commercialisent les produits de terroir au sud du Maroc. Nous avons procédé par des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de trente dirigeants de ces coopératives. Nous avons eu recours à un guide d'entretien articulé autour de différentes représentations de ces dirigeants sur la performance comme un acte managérial dans la gouvernance de leurs coopératives : la définition de la performance, la place de la performance dans la gestion des coopératives, la qualification spécifique et/ou globale de cette performance : aspect multidimensionnel ou non, leurs principaux déterminants de la performance dans la gestion de la coopérative. Notre étude cherche à approcher une certaine multi-dimensionnalité de la représentation de la performance avec un parti-pris des nécessaires fondements des dimensions théoriques et empiriques présentées dans le cadre théorique qui présentent les différentes composantes de cette performance. À partir de l'analyse des réponses, nous avons souhaité caractériser, dans une logique inductive et contextuelle, les instanciations signifiantes derrière les perceptions et les pratiques des coopératives sondées. Nous prospectons une clarification du sens des discours tenus par les managers au regard de notre réflexion sur la notion de la performance et contribuer, pour le contexte, au besoin de sa représentation et sa modélisation. Les résultats proposés visent aussi l'appréciation des principales dimensions que revêt la performance dans ce type d'organisations et des facteurs constitutifs de cette performance. Au total, 30 entretiens ont été transcrits dans sa forme discursive originale pour une durée totale de 25h.

Répartition des coopératives

Nbre	Filières	Activités	Nbre d'adhérents	Localisation
05	Safran	Collecte et production du safran	9	Taroudant
04	Amandier	Collecte et production d'amandiers	39	Agadir Idaoutanane
01	Cactus	Production et transformation de la figue de Barbarie	17	Ait Baamrane Tiznit
07	Apiculture	Elevage de l'abeille et commercialisation du miel	45	-Chtouka Ait Baha -Ait Baamrane
08	Argane	Collecte et production des produits argane et dérivés	11	-Agadir -Essaouira
05	Rose	Collecte et fabrication de l'eau de rose et dérivés	12	-Kallat Mgouna

Source : Auteur

Nous avons conduit une approche fondée sur le traitement statistique des observations récurrentes : analyse des croisements et de classification hiérarchique des occurrences et des fréquences thématiques de deux valeurs structurées selon un classement de priorisation ou pas pour les coopératives: la première est la valeur de détermination de chaque déterminant (entre 0 et 10), une valeur d'intégration du déterminant dans le management de la coopérative (valeur en pourcentage). Les indicateurs en matière de performance, objet du guide d'entretien, sont relatifs aux composantes de la performance globale définie. Les informations extraites de cette base ont montré, sur fond des segmentations des résultats, que les profils distinctifs de la performance des coopératives s'expliquent par la variabilité représentative des déterminants qui ont permis la construction et la cohérence interne de notre modélisation.

3-Analyse des résultats :

Des analyses des données ressortissent les composantes de la performance globale suivantes:

3-1-La représentation de la performance financière :

La performance est assimilée dans une perception parfois subjective même si elle renvoie, dans son essence, à une comptabilisation du résultat régie par une analyse froide et objective. Son appréciation est située dans le rapport entre les objectifs et les résultats. Les entrepreneurs sociaux en font une représentation qui correspond à un critère qui assure l'alignement stratégique par rapport à la mission de la coopérative dont la finalité n'est pas seulement économique-financière. Elle reflète l'état quantitatif et qualitatif de la production de l'entité. La performance financière qui s'illustre par les comptes, est différemment perçue selon les

coopératives, même si elle est perçue comme un objectif important pour la survie. En effet, la plupart l'identifie comme une composante de la performance car elle véhicule « une valeur de marché de l'entreprise sociale ». Nous notons néanmoins une conception de la performance financière qui se situe dans une logique de suffisance « Qanaa »: les dividendes sont vus comme des moyens pour équilibrer les comptes et assurer les subsides de la vie familiale et sociale des adhérents. Nous sommes dans une finalité de conciliation entre les exigences quotidiennes et l'intérêt collégial des coopérateurs, dans une représentation commerciale, conforme au niveau de satisfaction des clients. Le gain est perçu à « long terme dans la continuité de l'affaire qui fait vivre la communauté et non pas du gain opportuniste synchronique et courttermiste ». A cet effet, la performance est jugée à l'aune d'une permanence sociale et économique. Ici, les coopératives reconnaissent la relation positive entre la performance financière et une forme de performance sociale et communautaire. Toutefois, cette représentation n'est pas encore structurée en termes d'indicateurs de reporting à l'image de la performance financière classique. Sur l'échelle du niveau d'impact par rapport à la performance globale, la valeur de détermination constatée est de l'ordre de 10/10 avec une estimation de l'intégration totale (100 %) dans le management de la coopérative. Ce qui dénote de l'imprégnation de cette composante classique de la performance pour l'entreprise sociale eu égard à la perception subsidiaire toute relative décrite.

3-2-La visée d'utilité sociale et environnementale (blended value) :

Les dimensions de la visée sociale et environnementale construisent une performance dont la valeur de détermination avoisine une note de 7/10 et une appréciation d'intégration dans le management du projet social qui est de l'ordre de 90%. Ces valeurs traduisent des scores d'impact de ces visées si l'on considère la connotation patrimoniale avec des missions inhérentes à la nature des projets engagés par ces coopératives. En effet, chez la plupart des coopératives sondées, l'utilité sociale et environnementale de la performance constitue la finalité de l'entreprise. Elle renvoie à des valeurs qui, opérationnellement, conduisent à des changements que les adhérents valorisent en termes d'impacts. Ces outputs renvoient à des bénéfices exprimés en termes de « bien-être individuel et collectif social et écologique ». Cette performance, issue d'un investissement dont les dividendes sont appréciés prioritairement par un retour social sur investissement en référence à l'estimation de la valeur sociale engendrée et les investissements engagés. Le blended value désigne à cet effet la conglomération des valeurs économique, sociale et environnementale. Ainsi, la performance globale dessine ici un sens plus large qui cadre des bénéfices sur les plans social, sociétal ou

environnemental. Il y a lieu de noter que l'utilité est perçue doublement par les coopérants : elle est une valeur sociale personnelle impactant d'abord leurs utilités individuelles eu égard aux bénéfices qu'ils en tirent pour leur autonomie financière et leurs sorties de la misère socioéconomique et de leurs bonheurs dans la communauté sociale d'appartenance. Elle est ensuite vue comme un moyen de réussite sociétale et territoriale liée à une portée patrimoniale et environnementale forte des projets engagés dont ils tirent une certaine fierté. Toutefois, l'estimation de cette valeur sociale n'est pas encore formalisée et quantifiée pour en dégager le niveau optimisé de performance sur la base d'un calcul du retour social sur investissement.

3-3- le profil de l'entrepreneur social :

Le profil de l'entrepreneur social participe de cette visée utilitaire car il impacte la performance des coopératives. Tenant compte des expériences de réussite ou d'échec des projets engagés, la valeur de détermination dégagée pour ce profil est de 9/10. Les caractéristiques de l'entrepreneur conditionnent une certaine performance que nous qualifierons d'entrepreneuriale et patrimoniale car il en découle la compétence de réussir le projet social et donc le résultat d'investissement. Ainsi, l'entrepreneur social est vu comme une personne visionnaire et innovante qui transforme une problématique sociale en une opportunité d'investissement pour conduire un changement positif pour sa communauté sociale via un projet rentable socialement et économiquement avec des conséquences inscrites dans la durabilité des produits de terroir. Il dispose, à cet effet, d'un ensemble de valeurs d'éthique, du sens communautaire, du militantisme, d'une désirabilité sociale et d'une prédilection de l'action collective. Ce sont le plus souvent des femmes et des hommes autodidactes et passionnés avec une expérience et un engagement dans le travail collectif et associatif dans le territoire de naissance, avec une sensibilité socio-environnementale collective : une coopérative qui d'ailleurs constitue la forme la plus répandue dans cet entrepreneuriat social. N'ayant pas le plus souvent un niveau d'instruction conséquent, ils disposent néanmoins de qualifications intuitives relatives à l'innovation, au sens des risques pour développer un business plan anodin, avec une intériorisation limitée des règles de gouvernance collective. Ils sont accrédités d'une lucidité de la mission, de la réglementation, avec une attitude communautaire et citoyenne prononcée. L'entrepreneuriat social implique chez l'entrepreneur des personnalités qui sont en compatibilité avec une activité de production et une visibilité de performance multiple. Toute modélisation devra donc intégrer les caractéristiques de ce profil. La responsabilité de la performance place l'entrepreneur au centre des adaptations aux exigences de management qu'impose l'entreprise sociale.

3-4- La performance managériale :

La notion de performance globale est observée comme l'expression d'un véritable modèle managérial. Cette perspective apporte une orientation plus opérationnelle de la responsabilité sociétale. Ainsi, la construction d'une performance globale a permis de modifier les valeurs et les pratiques managériales. Celles-ci s'orientent le plus souvent vers des modes de gestion qui rompent avec ceux de l'entreprise classique à vocation économique. Deux aspects caractérisent cette performance ressortissent des analyses des pratiques des coopératives sondées: la pratique managériale émergente par la RSE et le mode de gouvernance participative.

3-4-1 : la pratique managériale par la RSE :

En effet, l'entrepreneuriat social, au travers des pratiques constatées, semble associer, souvent de manière spontanée et émergente, les principes de la RSE pour se voir épouser les triples préoccupations (financière, sociétale et environnementale) dans une intégration au management des coopératives que nous pouvons qualifier de PSM : Performance sociale managériale. Celle-ci est perçue comme porteuse d'une représentation toute intuitive centrée sur le management au regard des nécessaires négociations avec les parties prenantes dans le contexte de la gouvernance collégiale que la performance globale impose. Celle-ci offre l'occasion d'une réinvention de la gestion de l'entreprise sociale quand elle guide vers une nouvelle prise en compte d'une responsabilité managériale sociale et sociétale territoriale. Toutefois, nous notons que, si les principes de direction (leadership et conduite des équipes) sont légions, la planification et le contrôle trouvent des limites. Les implications managériales qu'elle suppose constituent des composantes du modèle à proposer, à auditer et dont il est pertinent d'en évaluer les résultats, et donc l'efficacité de la performance managériale globale. La performance économique-financière dans ces coopératives semble à cet égard tributaire de la performance managériale et sociale étant donné la complémentarité conciliante que renferme la modélisation de la performance globale. La composante managériale construit, par ailleurs, des discours internes mixtes de couplage performatif révélant une dynamique communicationnelle au fond de laquelle les principes sociétaux s'imbriquent aux logiques managériales. Nous notons les limites de la mesure de la performance qui manque de prise en compte des items sociaux et environnementaux au même titre que les ratios financiers et économiques. Elle est vouée à qualifier les indicateurs managériaux et de communication (les indicateurs de réputation) à en déterminer les portées du comportement socialement responsable de l'entreprise sociale.

3-4-2: la pratique de la gouvernance participative:

La gouvernance veille au respect de l'application des modalités de réalisation au quotidien des règles d'administration en concordance avec les principes et la mission de l'entreprise sociale. Celle-ci est gérée sur la base d'une organisation collégiale et participative des PP. Les coopératives étudiées sont régies sur une gestion démocratique et de répartition des pouvoirs de décision entre les adhérents et entre le conseil d'administration et le management qui joue un rôle de contrôle de la finalité de l'entreprise et de sa performance. Les coopératives sont soumises à un cadre de gouvernance juridique qui détermine la stratégie et sont, au-delà de cette jurisprudence, astreintes aux modes de gouvernance corporatiste selon une approche systémique étendue aux PP. L'intérêt de ce système est de permettre une cohérence des dimensions sociales et une coordination des valeurs et des politiques. Cet alignement collectif et partenarial qu'offre le mode de gouvernance impacte la création et la distribution de la valeur performative. La détermination de la performance managériale décrite semble être moyenne puisqu'elle se situe sur une note de 6/10 avec une valeur d'intégration dans la pratique avoisinant les 65%. Ce score s'explique par les limites du profil managérial des entrepreneurs et des adhérents qui manquent d'expériences dans la conduite des affaires. Ce qui impacte La performance globale des structures encore récemment installées.

3-5-Essaimage de la performance de communication sociétale et commerciale:

Les données collectées attestent de la présence de l'aspect social de la performance dans les problématiques théoriques de pilotage et de la prise en compte de l'aspect social comme source d'évolution majeure. L'imprégnation de la communication est le ciment du social. Elle est vecteur des performances de l'entreprise sociale. Ainsi, l'essaimage communicationnel constaté comme élément d'intégration de la performance se manifeste dans les formes de communication spontanées en matière de la RSE. Les articulations de ces formes se construisent sur un continuum allant de la communication issue de l'innovation sociale et sociétale, sur la communication managériale contenue dans la logique de médiatisation de l'intégration triptyque auprès des PP primaires et les effets de la communication RSE.

3-5-1 : De la communication sociétale primaire :

Les coopératives mettent en avant aussi une communication issue de l'innovation sociale et sociétale. Celle-ci relève d'une logique de communication dans le sens où l'idée porteuse du projet de la coopérative a émergé d'une représentation nouvelle auprès des parties prenantes sociétales car elle participe à une forme de demande sociale locale qui n'est pas classique. L'entreprise sociale était appelée, en amont, à construire et conduire une communication sur

l'idée du projet et sur le système de valeurs qui est véhiculé par la dimension sociale et sociétale du projet d'entreprendre. La pertinence de l'initiative de la coopérative était tributaire du degré de perception de l'utilité sociale, patrimoniale ou environnementale. Il en résulte des considérations sur le rapport entre la dimension sociale et la performance globale invoquée pour le projet entrepreneurial. Aussi, le changement de la nature de la performance recherchée par ces perspectives et les pratiques qui y sont associées impose un accompagnement informationnel conséquent sur la praxis du bien-être social altruiste par rapport à l'égoïsme financier classique. La performance communicationnelle, dans ce cas, est articulée autour de l'idée de l'extension de la finalité de l'entreprise et de l'obligation missionnaire, au-delà du profit, de correction des problèmes sociaux et environnementaux. La composante communicationnelle est mandataire pour les coopératives d'une dimension symbolique relative à l'objectif de réputation. C'est la mise en avant d'une démarche pour le moins opportuniste de créer de la sympathie dans l'opinion publique que porte la communication sociétale. La performance est donc source d'une perspective communicationnelle se basant sur l'interaction dialogique avec les parties prenantes et qui a marqué le passage d'une démarche communicationnelle institutionnelle et commerciale vers la communication engageante intentionnelle. La communication autour de la pertinence du projet social d'entrepreneuriat construit du sens performatif pour le capital-image source de légitimité et de désirabilité de l'entreprise. Elle permet aussi une optimisation de l'implication des salariés par l'effet de l'identification sociale. A cet effet, la pratique de la communication et le mode de mobilisation des diverses informations sociales et environnementales dans la logique de la performance globale s'est inscrit dans une vision philanthropique prônant de manière altruiste les valeurs de l'entreprise, les résultats économiques, les produits et l'assurance qualité. Les valeurs, relevant des croyances et de l'affect, crédibilisent le discours d'engagement de l'entreprise sociale. L'objectif de la performance globale devra donc se situer dans une communication globale et cohérente avec les objectifs des performances sociales et environnementales au travers de valeurs complémentaires eu égard aux conciliations évoquées. La communication développe par ailleurs des indicateurs de performance qui renvoient au score d'engagement de l'organisation et le niveau d'audience réalisé par les différents supports utilisés. Elle comprend le degré de notoriété et de performance de la réputation de l'entreprise, le taux de confiance et les qualifications d'image attribuées. La publication d'informations sociales, environnementales et sociétales se situe au cœur d'une stratégie de communication et de sensibilisation

environnementale et sociale de l'entrepreneur qui vise comme objectif la satisfaction des attentes des parties prenantes. En effet, selon la théorie de la légitimité, l'entreprise sociale aura à prospecter une crédibilité pour être visible sur des normes dans un climat imposant des exigences sociales et environnementales.

3-5-2 : La stratégie de communication commerciale:

D'antan, les produits du terroir au Maroc, qu'ils soient alimentaires, thérapeutiques ou usuels, jouissent d'un positionnement iconique spécifique qui se traduit par leurs cachets authentiques et originaux dans les différentes perceptions des consommateurs. Les entreprises sociales, dépositaires de ce positionnement, utilisent, à cet effet, des moyens de commercialisation et promotion qui ont connu, au gré des évolutions sociales et technologiques, des changements dans les stratégies de communication et d'influence que nous qualifions d'émergentes. Ainsi, le domaine est passé d'une pratique de valorisation par le réseau de la communauté sociale territoriale (réseautage social) et d'interactions entre les communautés humaines, en utilisant des méthodes d'approche personnelle vers, actuellement, des formes d'approche technologique via la digitalisation qu'offrent les NTIC en passant par les différents biais promotionnels que se permettent les capacités financières des coopératives notamment par le truchement de la communication événementielle (salons et foires) et quelques insertions presse et des rencontres B to B. Même si la communication directe, le bouche à oreilles participent pour le contexte marocain, de la plupart des comportements des consommateurs se basent sur les avis de leurs proches pour effectuer leurs achats, les coopératives se saisissent du changement du paradigme de communication digitale dans l'ère du smartphone et des réseaux sociaux. Nous notons la coexistence des pratiques complémentaires des deux modes de communication et d'interaction sociale. La qualification du niveau de détermination révèle pour cet essaimage une valeur de 9/10 puisque la communication commerciale en particulier constitue un des verrous pour l'accès des coopératives vers des marchés et atteindre des consommateurs ; ce qui impacte la rentabilité et donc la performance globale. La valeur de cette performance communicationnelle est jugée d'une portée stratégique totale pour la vie et le devenir de toutes les coopératives.

3-6-L'innovation sociale :

Les réponses des entrepreneurs sociaux attestent de la relation très étroite entre l'innovation sociale et l'activité de production des coopératives. La capacité d'innovation des coopératives est estimée sur le degré de détermination de la performance globale sur une valeur de 9/10. En

effet, les coopératives elles-mêmes, au travers des parcours de développement, incarnent cette démarche innovatrice en dehors des chemins classiques de l'entrepreneuriat en général. Il y a une prise de conscience, chez ces porteurs des projets, de la nécessaire permanence de l'effort d'innovation de leurs coopératives du fait de leur position comme des principaux acteurs de l'innovation sociale dans le pays. La performance de l'entreprise sociale, à cet effet, est tributaire de l'intégration déterminante de la pratique de l'innovation qui, par ailleurs, est catalyseur de la dynamique commerciale et de la survie de l'entité. A partir de là, nous déduisons trois dimensions qui ressortent de l'analyse. D'abord, au niveau de la logique des acteurs de l'entreprise sociale qui évoque le profil de l'entrepreneur innovant, de la nature du projet qui a une portée innovante et au niveau des processus de gestion de la coopérative qui, au titre des mécanismes de l'organisation d'un management de l'innovation qui, sous l'effet de la jeunesse et de la gestion primaire de ces coopératives, peine encore à s'installer dans les pratiques. L'innovation dans ces coopératives, au-delà de l'idée de départ à connotation sociale, est liée trois aspects. En premier lieu, elle résulte de la conciliation entre les modes de production et de fabrication traditionnelle qui sont imprégnées de labels d'authenticité et du naturel crédibilisant les produits (dimension patrimoniale) et les besoins de modernisation qu'impose la production massive pour des marchés des produits de terroir de plus en plus importants. Ensuite, l'innovation est liée à la reconnaissance de l'activité féminine pour la gestion et l'organisation des coopératives ; les femmes qui, traditionnellement, sont reléguées à des fonctions maîtrisées des processus de fabrication (collecte et transformation), se situent dans des innovations de gouvernance féminine et de management des coopératives, de leurs foyers et de la société locale environnante. Enfin, elle concerne la mise en place des règles et des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire exigée par les parties prenantes commerciales. Il y a lieu de noter que la capacité d'innovation des coopératives, si elle manque d'une intégration plus formelle, elle se pratique sous forme de management des idées et de quelques expériences de benchmarking que permet la gestion de la gouvernance participative.

3-7-le positionnement territorial :

Ce déterminant, estimé sur une valeur performative de 8/10, construit un système de rencontre entre l'entreprise sociale et le territoire. Le terme de territoire est associé à la proximité géographique où se situe l'activité de l'entreprise sociale à la fois cette de la fabrication (source de la matière première) et de la transformation des produits de terroir (structure de production de produit fini). Il se positionne sur d'autres fonctionnalités que les seuls rôles

proxémiques. Le positionnement territorial des coopératives est une réalité que la plupart des clients apprécient car cet ancrage est vu par ces derniers dans une double perspective : celle de la garantie de l'authenticité et le cachet patrimonial des produits de terroir et celle de la redistribution des bénéfices sur la communauté dont est issue la récolte et la collecte des produits. Ce déterminant territorial impacte à cet effet la performance commerciale de l'entreprise sociale. Ici, le territoire se conçoit dans son acception spatiale mais aussi c'est le réseau social des coopérants, des producteurs et de la communauté sociale environnante. La compréhension du territoire nécessite ainsi une structuration du projet d'action socio-économique organisée dans la communauté. C'est le cas de toutes les coopératives sondées. La nature déterminante de l'ancrage territorial est aussi incarnée pour les coopératives par les nécessaires réactivités et coordinations entre les systèmes des approvisionnements et de la production. Ce qui permet de créer une valeur supérieure à celle qui résulterait d'un abaissement des coûts de transaction et de la capacité concurrentielle sur le marché. Le territoire suppose aussi la construction d'une image et une identité autour d'un système de valeurs et de produits véhiculant un « made in » territorial dont les impacts sur la réputation des produits liés à une territorialité associée à un business contextualisé, est indéniable sur le plan commercial et donc sur la performance de l'entreprise sociale et du développement local. L'entité sociale face à son territoire se situe donc dans des liens où s'exercent des dynamiques multiples qui alimentent la dynamique performative du système entrepreneurial. En termes de management, la territorialité est appelée à se décliner en une finalité stratégique plus délibérée sur les plans de veille territoriale, de projet de communicationnels et de planification commerciale.

Tableau du niveau de détermination de chaque déterminant sur la performance globale

Déterminants	Sous-déterminants	Valeur de détermination: moyenne de 0 à 10	Valeur d'intégration au management des projets %
Représentation de la performance financière (RPF)	-Valeur de marché de l'entreprise	10	100%
Utilité sociale et environnementale (USE)	-Valeur sociale interne et externe - valeur partenariale, -La responsabilité sociale -La responsabilité environnementale	7	90%
Performance de la Communication sociétale et commerciale (PCSC)	-Niveau de réputation et image -Valeur perçue par les clients - Valeur perçue par les coopérateurs -Stratégie de communication commerciale : réseautage social et community digital	7	100%
Profil de l'entrepreneur (PES)	-Sensibilité socio-environnementale	9	40%
Performance managériale (PM)	- une responsabilité sociale managériale - Mode de gouvernance (MG)	6	60%
Innovation sociale (IS)	-Capacité d'innovation entrepreneuriale primaire -Innovation produit et emballage -Nouvelles méthodes de production	9	10%
Positionnement territorial (PT)	-Proximité Matière première/Transformation	8	90%

Source : Auteur

D'après ces résultats, il apparaît que les structures de l'entrepreneuriat social au Maroc sont conscientes par rapport à l'importance de ces performances. La performance est multiple ; elle se situe pour les coopératives sur sept principaux déterminants dont les seuils de détermination traduisent un classement d'importance et une variabilité qui malgré tout, forme un agrégat homogène. En effet, on peut les imbriquer dans une logique d'influence interne et externe. Cependant, la pratique de la gestion intégrée de cette performance multiple, naissante et peu répandue, ne se base pas sur des outils et des méthodes rigoureuses qu'exigent les pratiques managériales de tout projet entrepreneurial. Cette faible application s'explique par un ensemble de raisons. La première tient au niveau de qualification des entrepreneurs sociaux sur les différents savoirs et pratiques qu'exige chaque déterminant cité pour la performance globale. Ces éléments, peu maîtrisés par ces entrepreneurs, impactent la prise en compte des déterminants en carence. La coopérative aura besoin des outils performants et des profils compétents pour mieux opérationnaliser la performance voulue. La deuxième raison est liée à la création récente de l'activité et à la maturité du secteur. La troisième invoque les limites des évaluations de la multi-dimensionnalité des réalités professionnelles et de leurs modélisations pour la construction de référentiels propre à l'ES avec des accompagnements plus adaptés aux spécificités performatives. A cet effet, et pour permettre une implication de notre réflexion, nous proposons, suite aux résultats, un essai de modélisation des déterminants

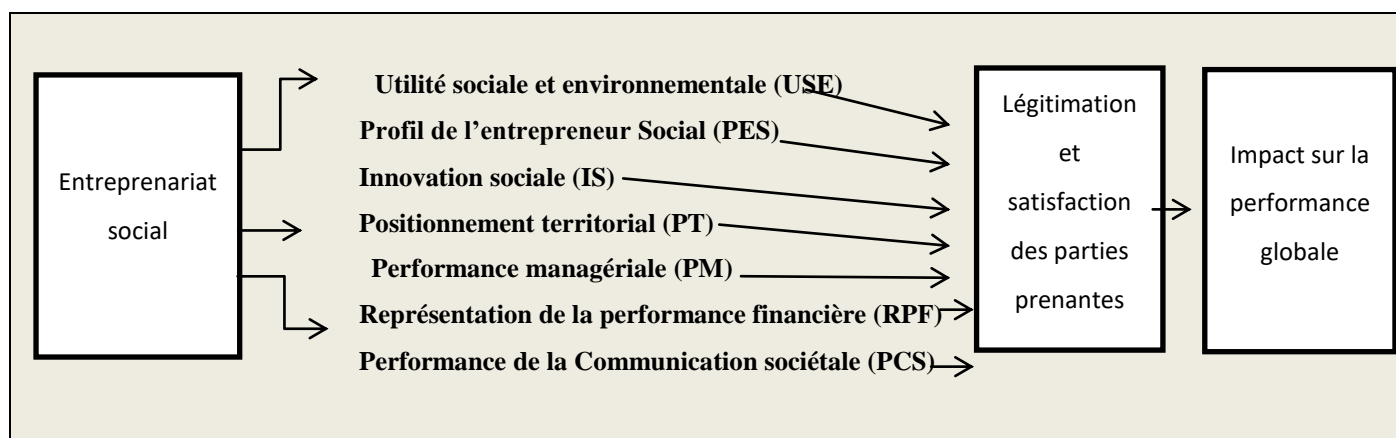
dégagées, qui sur le plan managérial, aura permis, nous l'espérons, un niveau de conceptualisation d'un terrain dont les pratiques appellent des constructions multiples et homogènes prenant en compte les attentes des acteurs de l'entreprise sociale.

4-Proposition d'une modélisation de la performance globale:

La performance globale, dans l'optique de l'entrepreneuriat social, dénote une architecture systémique. Elle avance l'idée de la performance globale d'une entreprise mesurable selon la triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Elle permet de cadrer l'évaluation et ramener les productions d'une entreprise sociale selon des paramètres RSE. Elle construit par ailleurs le business plan pour la création de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique une modélisation qui se caractérise par un équilibre entre les dimensions qui intègrent les besoins les PP de l'entreprise : actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public. La modélisation de la performance globale suivant les déterminants constatés constitue une référence adaptée à la perspective de conciliation souhaitée. En effet, les trois dimensions de croisement de la performance de l'entrepreneuriat social, l'économique, le social et l'environnemental sont rappelées. La dimension économique concerne les effets d'une représentation financière sur le volet économique de ses parties prenantes locales et territoriales (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public). La dimension environnementale est relative à l'utilité environnementale de l'investissement de l'entreprise sociale lié ici aux produits de terroir et son impact sur la valorisation des écosystèmes naturels vivants. Enfin, la dimension sociale vise les influences de l'utilité sociale sur le développement des territoires et des systèmes sociaux environnants. Cette approche multiple traduit une perspective holistique qui appelle, de manière synthétique et cohérente, une intégration des performances. La modélisation de ces composantes aboutit à la construction des items de ressources, de processus et de résultats de la performance globale. Celle-ci peut être qualifiée de sociétale (PSE : performance sociétale de l'entreprise) dans la mesure où il apporte une synthèse conceptuelle fédératrice et une réconciliation des paradoxes constatées entre la mission financière de l'entreprise classique et la mission sociétale de l'entreprise sociale. La performance globale est exercée dans la mise en commun des principes de l'engagement sociétal. La performance renferme l'agrégation d'une organisation entrepreneuriale, d'utilité sociale, environnementale, territoriale, managériale, communicationnelle et innovatrice. L'opérationnalisation de ces déterminants dans

l'entreprise se situe dans le cadre de la théorie des parties prenantes. Cette performance, à portée multidimensionnelle, se déploie au travers d'une agrégation des performances économiques, sociales et environnementales avec des indicateurs multicritères et des ciblage multi-acteurs. Ainsi, le modèle de la performance globale de l'entrepreneuriat social agrège l'ensemble des sous-composites en sept déterminants durables. Ces derniers sont perçus comme des instruments à utiliser pour des visées de modifications stratégiques et de management de direction des parties prenantes. Ces indicateurs permettent une quantification des informations et de leurs communications. La structure de ces indicateurs préfigure le composite multidimensionnel de la performance globale.

Tableau-synthèse des interactions entre les différents déterminants du modèle



Source : Auteur

Conclusion

Les résultats de cette réflexion montrent l'intérêt des déterminants de la performance sur la modélisation de la performance globale comme référentiel appliquée à l'entrepreneuriat social. Il apparaît que cette approche implique des composantes comme éléments d'intégration et d'extension du concept de la performance globale et des modèles de sa mesure. Celle-ci dépasse la définition statique et fragmentée de la performance centrée sur des objectifs économiques grâce aux glissements conceptuels et méthodologiques qu'offre le modèle des déterminants qui devient, dans notre réflexion, un levier de lecture et d'appréciation de l'entreprise sociale au Maroc. Des pistes de recherche se dégagent ainsi à l'issue de cette réflexion. Pour y contribuer, la recherche doit s'atteler à faire émerger, à partir de travaux empiriques ciblés, des analyses propres au secteur d'activité à finalité sociale pour laquelle il convient d'approfondir la réflexion menée dans le cadre de cette étude, en s'interrogeant notamment sur les modalités de déploiement et de déclinaison managériale de la modélisation de la performance globale spécifique au contexte étudié.

BIBLIOGRAPHIE :

- ASLI, A., EL IDRISSE, A. (2013), «L'entrepreneuriat social au Maroc, Perception et pistes de développement», in Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°8.
- Atkinson, A, et al (1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement." Sloan Management Review (Spring 1997, pp. 25-37), Cambridge.
- Berland, N et al (2007), Mesure de la performance globale des entreprises, Poitiers, France.
- Brammer, S., Millington, A. (2008), Does it pay to be different? An Analysis of the relationship between corporate social and financial performance, Strategic Management Journal 29 (12): 1325-1343.
- Hannan, M.T. et Freeman, J. (1977), The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82(5), 929-964.
- Capron et al (2010). La responsabilité sociale d'entreprise, La Découverte, Paris.
- Carroll A. B. (1979), «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», Academy of Management Review, vol. 4, n°4, pp. 497-505.
- Clarkson M. B. E. (1995), «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », Academy of Management Review, vol. 20, pp. 42-56.
- Descarpentries, J-M, Korda, P, (2007), L'entreprise réconciliée : comment libérer son potentiel économique et humain, Albin Michel,
- Gadrey, J. (2004), L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents, Rapport pour la DIES, Paris.
- Germain C., Trébuq S. (2004), «La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions», Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.
- Kaplan R. et Norton D. (1998), Le tableau de bord prospectif, Les Éditions d'Organisation,
- Kaplan R. et Norton D. (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January-February, p. 71-79.
- L'Avise (2007), Évaluer l'utilité sociale de son activité : conduire une démarche d'auto-évaluation, in Les cahiers de l'Avise n° 5, <https://www.avise.org>.
- Marmuse C. (1997), Performance, *Economica*, P.2194-2208
- M.-C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale : L'entrepreneur et son environnement. In Revue internationale de l'économie sociale, 84-95.
- Parodi, M et al. (2002), L'utilité sociale dans dix champs d'activité de l'économie solidaire en Provence-Alpes-Côte d'azur, Programme de recherche de la DIES et de la MIRE, Rapport final, Aix-en-Provence, Collège coopératif P.A.M.

- Paturel, R. (2006b), «Essai d'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques et des paradigmes de l'entrepreneuriat », in Revue Marocaine de Gestion, n° 2, p. 75-89.
- P. Lawrence et al (1990), Adapter les structures de l'entreprise- Intégration et différenciation, Editions d'Organisation.
- Porter, M, (1997), l'avantage concurrentiel, Dunod,
- Reynaud, E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique. Journée AIMS Atelier développement durable, Angers.
- SADDIKI, A, (2018), « Etat des lieux du cadre juridique et instances de l'économie sociale et solidaire au Maroc », in International Journal of Scientific & Engineering Research Volume 9, Issue 5, <http://www.ijser.org>.
- Weinzimmer, L. (1993). Organizational growth of U.S. corporations: environmental, organizational and managerial determinants (thèse), Université du Wisconsin Madison.
- Wartick S. et Cochran P. (1985), « The evolution of corporate social performance model », Academy of Management Review, n°4, vol.10, pp. 758-769.
- Wood D.A. (1991) « Corporate Social Performance Revisited », Academy of Management Review, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.