

**La performance de la coopération inter-organisationnelle des
Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire :
Cas des groupements de la région Souss Massa**

**The performance of the inter-organizational cooperation of Social
and Solidarity Economy Organizations:
Case of groups in the Souss Massa region**

Wafa AFFAGHROU

Docteur

Equipe de Recherche en Management des Organisations Sociales et Economie Territoriale

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Ibn Zohr

Agadir, Maroc

wafa.affa@gmail.com

Date de soumission : 06/10/2022

Date d'acceptation : 21/12/2022

Pour citer cet article :

AFFAGHROU W. (2023) «La performance de la coopération inter-organisationnelle des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire : Cas des groupements de la région Souss Massa», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 24 - 49

Résumé

La performance est un phénomène d'actualité très suscité par les organisations qui cherchent la croissance et la pérennité. Nonobstant que, la coopération inter-organisationnelle est une solution stratégique qui favorise cette performance, surtout lorsqu'il s'agit des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS). La finalité principale de ces organisations est l'atteinte de l'efficacité et de l'efficience, tout en maintenant leur autonomie et leurs valeurs sociales. Ainsi, à travers cet article, nous mesurons la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS qui sera, ensuite spécifiée selon un modèle d'équation structurelle explicitant ses différentes dimensions économiques, sociales et sociétales. Sa validation s'appuie sur des données collectées auprès de 132 groupements de coopération inter-organisationnelle dans la région Souss Massa au Maroc, en se basant sur une approche quantitative. L'objectif de cet article est de montrer que la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS est multidimensionnelle ? Les résultats empiriques sur la base des 95 répondants montrent une relation positive entre la coopération inter-organisationnelle et la performance des OESS au niveau social et sociétal, plus qu'au niveau économique.

Mot clés : Performance, Coopération inter-organisationnelle, Economie Sociale et solidaire, Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, Dimensions de la performance (économique, sociale et sociétale).

Abstract

Performance is a topical phenomenon very much aroused by organizations seeking growth and sustainability. Notwithstanding that, inter-organizational cooperation is a strategic solution that promotes this performance, especially when it comes to Social and Solidarity Economy Organizations (SSEOs). The main purpose of these organizations is to achieve effectiveness and efficiency, while maintaining their autonomy and social values. Thus, through this article, we measure the performance of the inter-organizational cooperation of SSEOs which will then be specified according to a structural equation model explaining its different economic, social and societal dimensions. Its validation is based on data collected from 132 inter-organizational cooperation groups in the Souss Massa region of Morocco, based on a quantitative approach. The objective being to show that the performance of the inter-organizational cooperation of SSEOs is multidimensional? The empirical results based on the 95 respondents show a positive relationship between inter-organizational cooperation and the performance of SSEOs at the social and societal level, more than at the economic level.

Keywords: Performance, Inter-organizational cooperation, Social and Solidarity Economy, Social and Solidarity Economy Organizations, Dimensions of performance (economic, social and societal).

Introduction

La performance est un concept multidimensionnel et complexe. Elle constitue un thème central dans le domaine des sciences de la gestion. Évoquée de façons différentes, la problématique de la performance est au cœur de la littérature économique et managériale avec l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. Par ailleurs, la coopération inter-organisationnelle est considérée le socle de la performance favorisant la réussite des interactions (Van de Ven, 2004). De plus, c'est un moyen efficace pour transférer les connaissances et pour partager les expériences (Salvetat & al, 2011). Notons que la performance est au centre de préoccupation des organisations, c'est pourquoi, plusieurs auteurs confirment la relation entre la coopération inter-organisationnelle et la performance. Comme la montre Peter Drucker (1980), la complexité de l'environnement, la dynamique des marchés et leur interdépendance forcent les organisations à agir de façon plus performante. Par ailleurs, l'Économie Sociale et Solidaire est un modèle économique indispensable créé pour répondre aux exigences de l'être humain et de l'environnement. Toutefois, les organisations de ce secteur doivent être en mesure d'affronter les contraintes de l'environnement compétitif et rejoindre les organisations du secteur privé. Au Maroc, l'ESS est née bien avant les années 1980. Les mythes et les coutumes de la population marocaine favorisent les postulats de cette économie à travers les concepts d'entraide, de collectivité, d'intérêt mutuel et général, d'épargne solidaire, de gouvernance participative et de groupes de travail. C'est dans cette optique que les OESS doivent être en mesure de faire face à ces difficultés, et choisir une voie qui garantit leur pérennité et leur performance. Dès lors, aujourd'hui, elles s'avancent vers des stratégies de coopération inter-organisationnelle capable de les mener vers la performance souhaitée. Ainsi, l'objectif de cet article est d'expliquer la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS et de répondre à la question suivante : la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS est multidimensionnelle ? Pour ce faire, nous explorons le modèle de Reynaud qui nous permettra de comprendre la nature de la performance générée dans le cadre de la coopération inter-organisationnelle. Nous montrons, ainsi que la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS est un composé de trois dimensions : économiques, sociales et sociétales. Ainsi, notre étude consiste à analyser cette pratique au sein des groupements des OESS à travers l'étude quantitative de 132 groupements situés dans la région Souss-Massa. L'article est structuré selon trois parties. Nous essayons dans la première partie de cadrer théoriquement ce papier en se basant sur la définition de la performance selon plusieurs approches et principalement selon l'approche globale de Reynaud, la deuxième partie présente la méthodologie de recherche préconisée. Enfin, nous terminons par la présentation des résultats et leur discussion au niveau de la troisième partie.

1. Cadre théorique de la recherche

La revue de littérature explorée nous a permis de mettre en exergue le concept de la performance et ses différentes approches.

1.1. Concept de la performance

Aujourd'hui, il n'existe pas de définition unanime sur ce qu'est la performance et sur la façon de la mesurer, car chaque culture, chaque contexte sociopolitique et chaque entreprise peuvent

donner des réponses différentes (Lebas, 1995). Selon Hachimi (2003), le terme de performance remonte au 13^{ième} siècle, et émane de l'ancien français *parformer*, qui signifie accomplir, exécuter. Depuis la fin du 15^{ème} siècle le terme performance est attesté et dérive du moyen anglais *to perform*. À partir du 19^{ème} siècle, elle désigne d'abord au pluriel, l'ensemble des résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes, et par extension, le succès remporté dans cette course. Ce terme s'étend ensuite vers la fin du 19^{ème} siècle, à un athlète ou une équipe sportive. Au début du 20^{ème} siècle, l'analogie atteint les matériaux : généralement employé au pluriel, le terme de performance s'applique aux indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine, et désigne par extension, un rendement ou une fiabilité exceptionnelle (Richard, 2000 ; Hubault 2001). Nous reprenons dans le tableau suivant quelques définitions du concept de la performance qui permettent de refléter son évolution à travers le temps.

Tableau n° 1 : Quelques définitions de la performance

Auteurs	Définition de la performance	Indicateurs utilisés
Brasseul, 1998	La performance se reflète à travers la capacité de l'entreprise à produire et à maîtriser ses coûts (ère industrielle).	Indicateurs financiers comme la rentabilité, la profitabilité, le rendement des actifs tangibles, etc.
Ittner et Larcker, 1998	La performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers.	Indicateurs financiers et non financiers
Prévot et al, 2010	La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.	Indicateurs financiers et non financiers
Ndao, 2011	La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.	Indicateurs financiers et non financiers

Source : d'après la revue de littérature

La définition de la performance la plus populaire dans la littérature, est qu'il s'agit d'une association de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité et l'efficience sont deux éléments qui peuvent influencer la croissance des organisations. L'efficacité est la capacité à réaliser des objectifs, tandis que l'efficience est le rapport entre les moyens et les efforts mis en œuvre et le niveau des résultats (Lachtar, 2012). De plus, la plupart des travaux de recherche qui traitent la notion de performance s'accordent sur certaines de ses caractéristiques (Tahon, 2003 ; Cambon, 2007) :

- Elle dépend d'un référent : la performance contribue à atteindre les objectifs (Lorino, 2003) ;
- Elle est subjective car elle dépend de la perception de celui qui la définit ;
- Elle renvoie à un objet, difficilement observable et mesurable directement ;
- Elle ne peut être appréhendée comme un concept unidimensionnel mesuré avec un indicateur unique ;
- Elle est considérée comme un construit multidimensionnel, observable et représentable à l'aide de plusieurs indicateurs ;
- Au sens strict, elle est l'effet et le résultat de l'action ;
- Au sens large, elle peut être considérée comme une démarche qui autorise l'accomplissement et la réalisation d'un ensemble d'activités, d'étapes logiques élémentaires de l'action.

De ce fait, la mesure de la performance est un complément à la planification stratégique. Certains auteurs évoquent une représentation générale de la performance, qui admet de définir la performance selon plusieurs dimensions. C'est pour cela, il n'existe pas de critère unique, ni de liste exhaustive répertoriant les différents critères de performance.

1.2. Approches et modèles d'évaluation de la performance

Le concept de performance est foisonnant et diffère selon les auteurs. Mais, nous nous pouvons parler de performance que si nous puissions la mesurer (Bourguignon, 1995). Il existe plusieurs approches pour évaluer la performance : stratégique, économique, organisationnelle, marketing, sociale, etc. Dans la littérature sur la performance, plusieurs tentatives ont présenté une vision globale de la performance telles que celle de Reynaud (2003), celle de Cohen (1994), celle de Hockerts (2001) et de Bieker (2002) ou bien celle de Supizet (2002).

1.2.1. Performance selon Cohen

Plusieurs critiques sont données à la définition de la performance. La plus répandue est que les acceptions proposées manquent d'opérationnalité (Lebas, 1995). Cohen (1994) propose une définition synthétique et plus globale de la notion de performance réunissant plusieurs approches traitées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 2 : Différentes approches de la performance selon Cohen (1994)

Approche	Caractéristiques et indicateurs	Acteurs concernés
Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • orientations globales de l'entreprise. • adéquation des structures aux orientations. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeants ✓ Concurrents
Organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • adéquation des structures, de la répartition des tâches, des procédures et du fonctionnement par rapport aux missions dévolues à l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeants ✓ Concurrents
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • appréciation des relations professionnelles et de travail dans l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeants

	<ul style="list-style-type: none"> évaluation de l'aptitude des dirigeants et de l'encadrement à réguler les relations entre groupes sociaux, à anticiper ou traiter les conflits, à susciter une adhésion aux objectifs et projets de l'entreprise et de ses composantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salariés et représentants des salariés ✓ Pouvoirs publics.
Technico-économique	<ul style="list-style-type: none"> efficacité des processus productifs appréciation de la capacité d'adaptation à court et moyen termes face à une évolution de l'environnement, des marchés et des technologies. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeants
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> appréciation de la capacité à percevoir les besoins et les pressions du marché. appréciation de l'efficacité des méthodes d'études et d'actions commerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeants
Financière	<ul style="list-style-type: none"> appréciation de la capacité de l'entreprise à maintenir un niveau de rémunération satisfaisant sur sa production et ses ventes. appréciation de la capacité de l'entreprise à assurer la rémunération des capitaux mis à sa disposition. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigeants ✓ Bailleurs de fonds ✓ Propriétaires, actionnaires et prêteurs.

Source : Cohen, (1994)

Cette approche permet d'utiliser des indicateurs pour mesurer la performance de l'entreprise selon différents niveaux.

1.2.2. Performance selon Morin & ses collègues

Selon cette approche, l'évaluation de la performance ne doit pas se contenter des indicateurs financiers, mais doit s'étendre au-delà à d'autres indicateurs sociaux, politiques, culturels et écologiques. Morin & al (1994) soutiennent qu'il est impérieux, autant pour les gestionnaires que pour les théoriciens en sciences de gestion, d'utiliser une approche holistique et multidisciplinaire dans l'élaboration des indicateurs de performance. Aussi, la mesure de la performance prend en considération les quatre dimensions suivantes : la pérennité, l'efficacité économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes.

Tableau n°3 : Dimensions, critères et exemples d'indicateurs de performance

Pérennité	Efficiéce économique
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Qualité du produit</i> : degré auquel le produit/service correspond aux normes des tests de qualité et aux exigences de la clientèle ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre de retours et le nombre d'innovations acceptées par le marché. - <i>Rentabilité financière</i> : capacité d'une organisation de produire un bénéfice ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le rendement sur le capital investi et la marge bénéficiaire nette. - <i>Compétitivité</i> : degré auquel l'entreprise conserve et conquiert des marchés ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le revenu par secteur et le niveau d'exportation. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Économie des ressources</i> : degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le taux de rotation des stocks et le pourcentage de réduction des erreurs. - <i>Productivité</i> : quantité ou qualité des biens et services produits par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée ; ce critère peut être mesure par des indicateurs comme la comparaison des coûts avec ceux des années passées.
Valeurs des ressources humaines	Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mobilisation des employés</i> : degré d'intérêt manifesté par les employés pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs ; ce critère peut être mesuré à l'aide d'indicateurs comme le degré d'engagement. - <i>Climat de travail</i> : degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés ; ce critère peut être mesuré par des échelles de satisfaction et des indicateurs tels que le taux de grèves, de maladies ou d'accidents. - <i>Rendement des employés</i> : valeur économique des services rendus par les employés ; ce critère peut être mesuré par des données de contrôle de la qualité. - <i>Développement des employés</i> : degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme l'augmentation des responsabilités effectives des employés. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Satisfaction des bailleurs de fonds</i> : degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon rentable ; ce critère peut être mesuré par le bénéfice par action. - <i>Satisfaction de la clientèle</i> : jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme la qualité du service à la clientèle. - <i>Satisfaction des organismes régulateurs</i> : degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités ; ce critère peut être mesuré par des indicateurs comme le nombre d'infractions aux lois et aux règlements établis. - <i>Satisfaction de la communauté</i> : appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation ; ce critère peut être

	mesuré par des indicateurs comme le nombre de plaintes des citoyens, les accidents ou les crises environnementales et le nombre d'emplois créés dans la communauté.
--	---

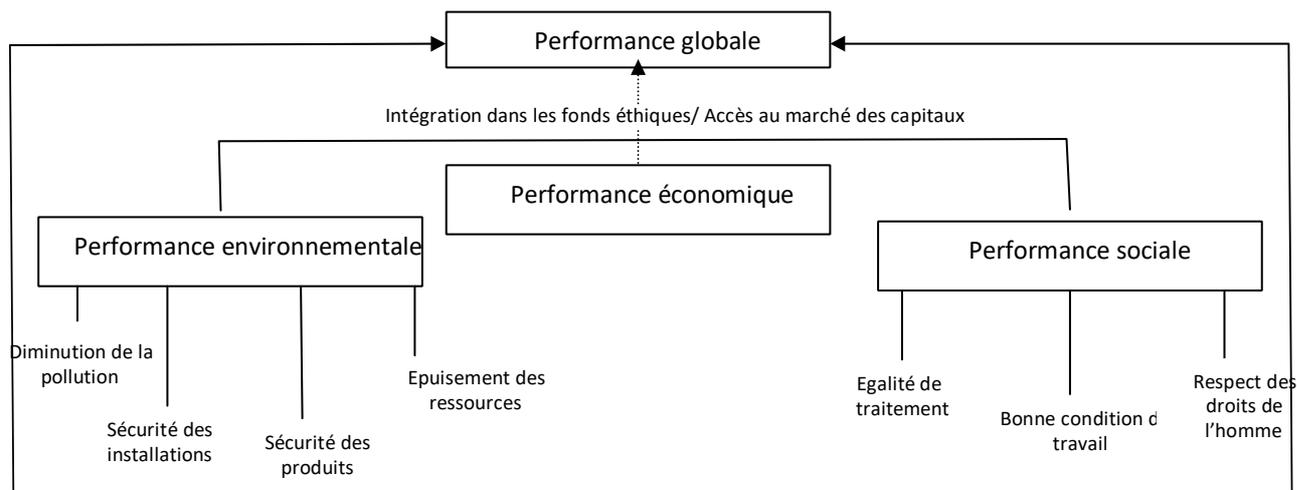
Source : Morin & al, (1996,1994)

La performance d'une entreprise se mesure par la manière dont l'entreprise réalise certains résultats économiques et sociaux, par la manière dont fonctionne son processus de planification et d'animation, et par sa contribution sociale et sociétale en tenant compte de la situation de l'environnement et du poids de l'État.

1.2.3. Performance selon Reynaud

Le concept de la performance de l'entreprise s'est modifié d'une vision traditionnelle de la performance, qui se limite à une vision financière à court terme, vers une performance progressivement remplacée par une vision plus large et plus globale de la performance (Reynaud, 2003).

Figure n°1 : Performance globale selon Reynaud



Source : Reynaud, (2003)

La conception de la performance selon une approche globale (environnementale, sociale et économique) consiste à rendre ce concept opérationnel, grâce à l'utilisation des indicateurs de mesure de nature financière (tableaux de bord, ratios, etc.) et socio-environnementale (normes, codes, etc). Cette approche permet à l'entreprise d'améliorer sa performance à un niveau plus important que celle obtenue par des mesures purement financières, sociales ou sociétales.

En somme, plusieurs auteurs reconnaissent la multi dimensionnalité du concept de la performance intégrant les dimensions du développement durable. Par ailleurs, les OESS en coopération inter-organisationnelle doivent faire face aux contraintes du marché et de l'environnement, car elles ne peuvent constituer une exception par rapport à l'évaluation de leur performance, compte tenu de la place qu'elles occupent sur le plan économique, social, culturel, environnemental, etc. Cette position les incite à être en permanence, objet de

différentes analyses et critiques. Elles sont appelées à répondre aux exigences d'un environnement très compétitif. Ceci, les rend très contraignantes quant à l'atteinte de la performance.

1.3. Performance des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire

Le secteur de l'ESS regroupe un ensemble varié d'organisations (associations, coopératives, mutuelles, unions, groupements, fondations et entreprises) qui s'accordent sur un socle de principes et de valeurs. Ces derniers ont pour objectif de concilier l'atteinte des activités économiques avec l'absence de recherche du profit, c'est la poursuite d'un objectif d'utilité sociale (Mariaux et Reynaud, 2015). Dans cette voie, plusieurs recherches posent la question sur la performance des organisations de l'ESS où la satisfaction des besoins sociaux prime sur les besoins économiques (Everaere, 2011). De plus, selon Perrin et Benzerafa (2015), les acteurs de l'ESS ne doivent pas négliger les outils déterminants leur efficacité et leur efficience. Ceci implique l'introduction dans leur gestion des outils issus de la gestion privée. Pourtant, la performance et l'utilisation de pratiques managériales pourraient sembler contradictoires de leur essence. Selon les apports de l'approche par les capacités de Sen (1985), les actions du secteur de l'ESS augmentent les avantages offerts pour les personnes et renforcent leurs choix pour atteindre la performance (cité par Ferraton, 2008). Par ailleurs, la mondialisation des marchés a incité à la multiplication de relations inter-organisationnelles sous la forme de fusions, acquisitions ou de coopérations (alliances ou partenariats). La revue de la littérature montre qu'il existe une grande variété de formes organisationnelles utilisées pour mettre en place une coopération et ceci n'exclut pas les organisations de l'ESS. Notons que les principales fonctions de l'ESS sont la solidarité, la démocratie et le développement économique. À travers ses principes et ses valeurs, l'ESS encourage les formes d'association où la performance économique devient un moyen au service de l'intérêt collectif et de l'utilité sociale.

1.3.1. Evaluation de la performance des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire

Dans le contexte actuel, les finalités du secteur de l'ESS ne sont pas les mêmes que dans le secteur marchand. Dans cette optique, le profit financier est loin d'être l'unique objectif dans la création de la valeur pour ce secteur (Pestieau & Gathon, 1996). Ce dernier recouvre un vaste champ d'initiatives et d'activités réalisées par différents organismes tels que les coopératives, les mutuelles et les associations ou les fondations. La notion de la performance devient multidimensionnelle, pour ces organisations, en intégrant les différents critères de la satisfaction de l'utilité sociale et la finalité économique. Selon Tiberghien (2006), le secteur de l'ESS nécessite d'être approfondi afin de juger ses résultats. La notion de l'utilité sociale paraît, à cet égard, un objectif d'avenir. Alors que la mesure de la performance dans ce secteur est différente que celle appliquée par « l'autre économie » où l'approche financière reste prédominante. Dans cette perspective, l'ESS doit mettre au point de nouveaux instruments de mesure de la performance économique et sociale (Tiberghien, 2006).

1.3.2. Critères d'évaluation de la performance des OESS

La nature financière de la plupart des critères d'évaluation de la performance ne semble pas convenir aux OESS, c'est pour cela, plusieurs nouvelles approches renvoient à d'autres critères non financiers s'inscrivant dans une logique multidimensionnelle ou globale. Pour notre article, nous retenons ces trois déterminants : sociaux, économiques et environnementaux ou sociétaux, en se référant au modèle de Reynaud (2003).

➤ Performance économique

La littérature présente une grande diversité de définitions de la performance économique et plusieurs types d'indicateurs sont utilisés. Pour cette variable, nous retenons trois items en se référant à Berman et al (1999) et Hart et Ahuja (1996) pour les deux premiers items : le résultat et le chiffre d'affaire et pour le troisième item : la notoriété.

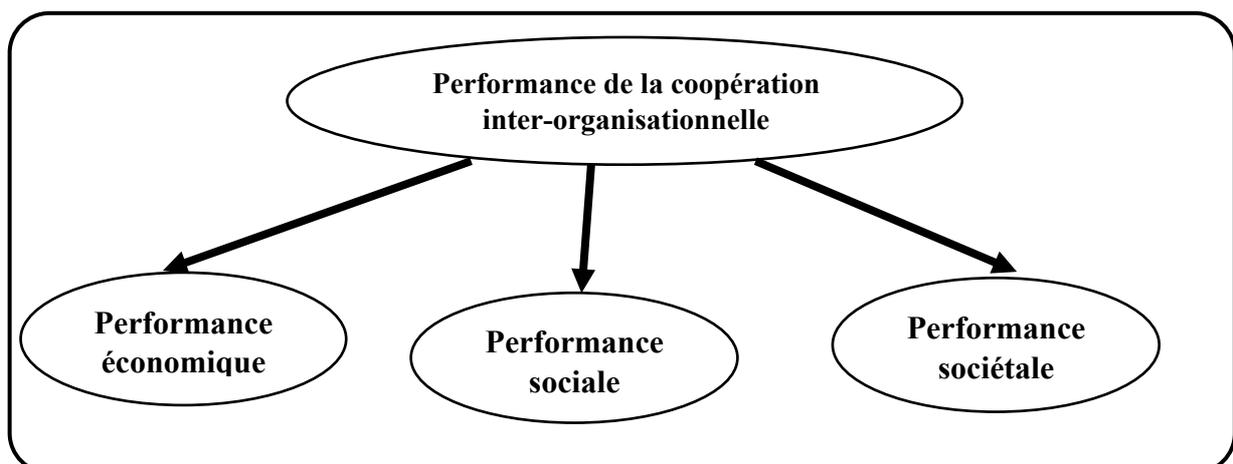
➤ Performance sociale

La performance sociale admise dans notre contexte est celle qui caractérise les ressources humaines au sein de la coopération. De ce fait, nous choisissons trois items, en se référant à Cohen (1994) et Reynaud (2003), mesurant l'amélioration de la rémunération, le nombre de formations et le climat social. Le troisième item, cité par Morin & al (1996,1994), aborde le climat social.

➤ Performance sociétale

La performance sociétale admise traite les indicateurs de la préservation de l'environnement. Le premier item se réfère aux standards GRI (Global Reporting Initiative), quant au deux autres, ils sont étudiés par Savall et Zardet, 2001 ; Gadrey, (2003) en deux items : la création de l'emploi et la participation à la pérennité des coopérants.

Figure n°2 : Modèle de mesure de la relation entre le partage de connaissances et la coopération inter-organisationnelle des OESS



Source : nous même

En résumé, afin de mesurer la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS, nous développons un ensemble d'échelles de mesure à partir des travaux théoriques et empiriques issus de la littérature.

Tableau n°4 : Récapitulatif des échelles de mesure de la performance

Variables	Items	Auteurs
Performance	9	Reynaud (2003)
Performance économique	3	Berman et al (1999) Hart et Ahuja (1996)
Performance sociale	3	Cohen (1994) Reynaud (2003) Morin & al (1996,1994)
Performance sociétale	3	Standard GRI Savall et Zardet (2001) Gadrey (2003)

Source : selon la revue de littérature

2. Méthodologie

2.1. Population étudiée

Le Maroc est marqué par la diversité de ces régions, dont les spécificités socioéconomiques et géographiques se diffèrent d'une région à l'autre. La région Sous Massa est connue par ces ressources naturelles, qui lui permettent de faire face aux contraintes d'enclavement économique et social. Dans la région, plusieurs associations et coopératives choisissent d'entrer dans des coopérations inter-organisationnelles, afin d'augmenter de manière significative la capacité d'accéder à de nouvelles informations et ressources (Guihur, Julien et Trépanier, 2009). De plus, la fragilité du secteur et son importance pour le développement de tout le territoire de la région a poussé les autorités à encourager l'introduction des entreprises sociales dans des coopérations soit à travers des réseaux, des GIE ou des unions. Ces initiatives de changement et de développement ont vu la création de plusieurs entités, qui regroupent des associations et des coopératives. Ainsi, nous justifions le choix de notre terrain d'étude pour sa spécificité naturelle. La RSM est considérée parmi les premières régions du Maroc qui dispose d'un potentiel important pour contenir les OESS et leurs groupements. Plusieurs recherches avancent que la région contribue massivement dans le développement du pays à travers ces acteurs de l'ESS.

Cette étude a été menée sur les groupements des OESS dans la région SM. En effet, cette population a été choisie d'après les statistiques données par la Wilaya, ADA (Agence de Développement d'Agriculture), DAS (Direction des Affaires Sociale) et la délégation interministérielle à l'Economie Sociale et Solidaire d'Agadir.

Tableau n°5 : Nature d'activité des coopératives et des associations enquêtées

Activités	Groupements	unions	réseaux
Action humanitaire et sociale, Défense des droits, Education, formation, insertion, développement	-	23	66
Secteur de prestations de services	3	12	-
Secteur agricole	24	4	-
Total	27	39	66
Population totale	132		

Source : ADA, DAS, Wilaya, 2021

Par ailleurs, pour assurer une bonne validité interne à notre étude, nous avons adopté le recensement assurant l'exhaustivité de la population citée ci-dessus. En effet, nous avons tenté d'enquêter l'ensemble de la population selon cette méthode qui présente l'avantage de bénéficier de plus de précision des estimations par rapport aux autres méthodes d'échantillonnage. Sur une population de 132 responsables des OESS, dans la région Sous Massa enquêtée, nous avons pu obtenir 95 réponses. Les réponses sont réparties comme suit :

Tableau n°6 : Répartition de répondants à notre étude sur la région de SM

	GIE	Unions	réseaux	Total
Nombre d'organisation ayant répondues	24	30	41	95

Source : nous même

2.2. Traitement des données

En vue d'étudier la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS. Nous avons pris la totalité des groupements, des unions et des réseaux dans la région Souss Massa. Ces organisations sont reconnues par leur dynamisme et leur participation très marquée dans le développement économique, social et sociétal de la région. Par ailleurs, la disponibilité de l'information à travers leurs équipes de pilotage, nous a permis de porter un jugement sur les relations de coopération de ces organisations et la réussite de leur coopération inter-organisationnelle. De ce fait, notre démarche méthodologique se présente ainsi :

✓ **Collecte des données** : la recherche a nécessité plusieurs contacts préliminaires, à travers des entretiens individuels et semi-directifs réalisés auprès des responsables des organisations opérantes dans l'ESS. Notons le cas de certains professionnels de la Division des Affaires Sociales, de la Fédération Interprofessionnelle de la Filière d'ARGANE et de l'Office de Développement et de la Coopération. Ainsi, afin d'explorer la coopération inter-organisationnelle, nous faisons recours à une étude quantitative via un questionnaire. Notre objectif est d'obtenir une meilleure qualité des résultats. Ce questionnaire a pour rôle de mesurer la réussite de la coopération inter-organisationnelle des OESS. De ce fait, pour mener à bien notre enquête, nous avons procédé à une enquête exhaustive auprès des groupements des OESS dans la région Souss Massa. Ainsi nous avons enquêté 95 organisations.

Méthodes d'analyse des données : l'analyse des données est effectuée en deux étapes : une première, selon la méthode de l'Analyse Factorielle Exploratoire (AFE), qui s'intéresse à l'analyse des données brutes recueillies et permet de valider les échelles de mesure, selon le critère proposé par Evrard et al (1997) supérieures ou égales à 0,5. Par la suite, le recours à l'Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) permet d'estimer la validité de construit de notre variable (la performance) par le biais de l'utilisation du logiciel Smart PLS. L'AFC est un outil utilisé pour vérifier la stabilité de la structure factorielle, de plus, elle facilite la validité convergente et discriminante des échelles (Roussel et al, 2002). Ainsi, la mesure de la fiabilité des facteurs détectés est faite par le critère d'alpha de Cronbach, le critère KMO et le test Bartlett, moins sensibles au nombre d'items analysés (Roehrich, 1994 ; Igalens & al, 1998). Ensuite, la cohérence des facteurs détectés est évaluée par le coefficient de corrélation de Rho de Spearman. Dans notre recherche, nous choisissons d'adopter l'approche PLS pour plusieurs raisons. La première réside dans la nature de notre modèle de recherche caractérisé par des relations d'interdépendance entre variables : coopération inter-organisationnelle, confiance et performance, ce qui permet d'analyser simultanément les relations à l'encontre d'autres techniques statistiques. La deuxième raison se fonde sur la taille, quand l'échantillon est de petite taille, aux alentours de trente, alors l'approche PLS est conseillée parce qu'elle est moins sensible à la taille que l'approche LISREL (Hair et al, 2006). La taille minimale exigée est égale à dix fois le nombre d'indicateurs de la variable formative la plus complexe, et/ou, dix fois le nombre d'indicateurs de la variable latente la plus dépendante (Chin, 1998 ; Fernandes, 2012). La troisième raison est motivée par la possibilité de traiter divers types de construits (réflexifs et formatifs). Enfin, elle formule des estimations pour des modèles de recherche à vocations explicative et prédictive.

✓ **Indicateurs de mesure :** la performance selon les travaux Reynaud (2003) est mesurée par les trois dimensions suivantes : la performance économique, sociale et sociétale. L'échelle de mesure de ces variables comporte 9 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5.

Tableau n°7 : Items retenus et codifiés de la variable 'la performance'

Perféco1	La contribution de la coopération à l'amélioration des CA /projets ?
Perféco2	La contribution de la coopération à l'amélioration des sources de financement ?
Perféco3	La contribution de la coopération à l'amélioration de la réputation ?
Perfsoc1	La contribution de la coopération à l'amélioration des formations ?
Perfsoc2	La contribution de la coopération à l'amélioration de la rémunération ?
Perfsoc3	La contribution de la coopération à l'amélioration du climat social ?

Perfsocl1	La contribution de la coopération à la préservation de l'environnement ?
Perfsocl2	La contribution de la coopération à l'emploi ?
Perfsocl3	La contribution de la coopération à la pérennité des organisations ?

Source : d'après la recherche bibliographique

3. Résultats et discussion

A la lumière de l'enquête menée auprès des groupements des OESS dans la région Souss Massa, nous avons mesuré la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS.

3.1. Résultats

Pour présenter les résultats, nous avons employé différentes méthodes statistiques suggérées par la littérature afin de croiser plusieurs critères d'acceptation.

3.1.1. Résultats AFE

L'analyse factorielle exploratoire permet de résumer les données initiales en un nombre réduit de facteurs de manière à maximiser la variance expliquée. Dans cet article, nous choisissons la méthode d'Analyse en Composantes Principales (ACP), afin d'étudier la structure dimensionnelle de l'échelle de mesure, et nous l'effectuons moyennant le logiciel SPSS (version 24). Ainsi, cette méthode consiste à agréger les items de chaque variable latente de notre modèle conceptuel en un nombre de facteurs restituant le maximum d'informations sur cette variable.

➤ Dimension de la 'performance économique'

L'échelle de mesure de la variable explicative ' la performance économique' comporte 3 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5.

Tableau n° 8 : Récapitulatif de l'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de la variable 'performance économique'

Items	Factorabilité	Dimensionnalité	Communalité	Poids Factoriel
Perféco1	KMO = 0,737 Khi-deux = 161,121 Sig. = 0,000	Valeur propre : 2,458	,797	,893
Perféco2		Variance totale expliquée : 81,926	,857	,926
Perféco3			,804	,897
Alpha de Cronbach			,887	

Source : SPSS (version 24)

- *Etude de dimensionnalité* : l'échelle de mesure de performance économique présente un bon indice KMO (0,737), ainsi qu'un test de Bartlett acceptable (Valeur tend vers 0). Ce qui nous autorise à procéder à l'analyse factorielle exploratoire. Une analyse par composantes principales est donc lancée sur les 3 items de l'échelle. Le critère de Kaiser indique l'existence d'une dimension qui restitue 81,926% de la variance totale expliquée. L'examen des corrélations inter-items nous conduit à garder les 3 items, car ils présentent des coefficients de corrélation supérieurs à 0,5. Nous tenons à rappeler que l'analyse factorielle exploratoire a été effectuée selon la méthode de la factorisation en axes principaux. Cette analyse permet de

conclure que le concept de ‘la performance économique’ est unidimensionnel. En se basant sur les critères de contribution factorielle et de communalité, toutes les valeurs des items sont supérieures aux seuils fixés selon cette analyse (0.7), ce qui nous conduit à valider la structure factorielle à trois items.

- *Etude de la fiabilité et de la validité* : elle montre que les items qui composent cette performance sont corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l’Alpha de Cronbach ($\alpha = 0,887$) témoigne d’un excellent degré de consistance interne.

Constat fait, les trois items de la performance économique sont retenus, ce qui signifie que la variable de la performance économique est un construit de la performance. Ceci confirme notre soubassement théorique retenu auparavant.

➤ **Dimension de la ‘performance sociale’**

L’échelle de mesure de la variable explicative ‘la performance sociale’ comporte 3 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5. L’objectif de cette analyse factorielle exploratoire est double : il s’agit de présenter les résultats de l’étude de la dimensionnalité de l’échelle de mesure et ensuite évaluer sa fiabilité.

Tableau n°9 : Récapitulatif de l’étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de la variable ‘performance sociale’

Items	Factorabilité	Dimensionnalité	Communalité	Poids Factoriel
Perfsoc1	KMO = ,723 Khi-deux = 342,054 Sig. = 0,000	Valeur propre : 2,732	,842	,918
Perfsoc2		La variance totale expliquée : 91,078	,449	,674
Perfsoc3			,942	,970

Source : SPSS (version 24)

D’après les données du tableau ci-dessus, l’échelle de mesure de la performance sociale présente un bon indice KMO (0,723). Mais, en se basant sur les critères de contribution factorielle et de communalité, toutes les valeurs des items sont supérieures aux seuils fixés selon cette analyse (0.7), sauf l’item 2 est inférieur au seuil de validité, ce qui nous conduit à refaire l’analyse avec l’item 1, item 3.

Tableau n° 10 : Récapitulatif de l’étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de la variable ‘performance sociale’ après l’extraction de l’item 2

Items	Factorabilité	Dimensionnalité	Communalité	Poids Factoriel
Perfsoc1	KMO = ,500 Khi-deux = 154,478 Sig. = 0,000	Valeur propre :	,954	,998
Perfsoc3		1,431	,954	,998
		Variance totale expliquée : 94,156		
Alpha de Cronbach			,921	

Source : SPSS (version 24)

- *Etude de la dimensionnalité* : après extraction des deux items 1 et 3, cette échelle de mesure présente un indice KMO (0,500), ainsi qu’un test de Bartlett acceptable (valeur tend vers 0).

Le critère de Kaiser indique l'existence d'une dimension qui restitue 94,156% de la variance totale expliquée.

- *Etude de fiabilité et de validité* : elle montre que les items qui la composent sont corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach ($\alpha=,921$) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

En conclusion, les deux items de la performance sociale sont retenus, ce qui signifie qu'il y a une cohérence entre ces items et que la performance sociale est un construit de la performance. Ceci confirme notre soubassement théorique retenu auparavant.

➤ **Dimension de la 'performance sociétale'**

L'échelle de mesure de la variable explicative ' la performance sociétale' comporte 3 items notés sur une échelle de Likert allant de 1 à 5.

Tableau n°11 : Récapitulatif de l'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de la variable 'performance sociétale'

Items	Factorabilité	Dimensionnalité	Communalité	Poids Factoriel
Perfsocl1	KMO = ,712 Khi-deux = 169,305 Sig. = 0,000	Valeur propre : 2,457	,822	,907
Perfsocl2		La variance totale expliquée :	,379	,437
Perfsocl3		61,914	,757	,870

Source : SPSS (version 24)

D'après les données du tableau ci-dessus, l'échelle de mesure de 'la performance sociétale' présente un bon indice KMO (0,712). Mais, en se basant sur les critères de contribution factorielle et de communalité, toutes les valeurs des items sont supérieures aux seuils fixés selon cette analyse (0.7), sauf l'item 2 est inférieur au seuil de validité, ce qui nous conduit à refaire l'analyse avec l'item 1, item 3.

Tableau n° 12 : Récapitulatif de l'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité de la variable 'performance sociétale' après l'extraction de l'item 2

Items	Factorabilité	Dimensionnalité	Communalité	Poids Factoriel
Perfsocl1	KMO = ,500 Khi-deux = 123,354 Sig. = 0,000	Valeur propre : 2,031	,994	,999
Perfsocl3		Variance totale expliquée :	,994	,999
Alpha de Cronbach			,967	

Source : SPSS (version 24)

- *Etude de la dimensionnalité* : après extraction des deux items 1 et 3, cette échelle de mesure présente un indice KMO (0,500), ainsi qu'un test de Bartlett acceptable (valeur tend vers 0). Le critère de Kaiser indique l'existence d'une dimension qui restitue 83,345% de la variance totale expliquée.

- *Etude de fiabilité et de validité* : elle montre que les items qui la composent sont corrélés entre eux. La valeur très satisfaisante de l'Alpha de Cronbach ($\alpha= ,967$) témoigne d'un excellent degré de consistance interne.

De ce fait, les deux items de la performance sociétale sont retenus, ce qui signifie qu'il y a une cohérence entre ces items et que la performance sociétale est un construit de la performance. Ceci confirme notre soubassement théorique retenu auparavant.

3.1.2. Résultats de l'AFC

L'AFC permet de tester les hypothèses définies et de valider les résultats obtenus à l'issue de l'analyse factorielle exploratoire. En effet, il s'agit de vérifier la validité de trait et la validité prédictive de nos construits. La validité de trait, appelée aussi validité du construit, permet de vérifier que les indicateurs ont une bonne représentation du phénomène étudié (Evrard et al, 2009). La validité prédictive permet de vérifier si les relations entre les mesures d'un construit et celles d'autres construits sont en conformité avec les prédictions issues de la théorie. A cette fin, les méthodes d'équations structurelles apparaissent pertinentes (Lacroux, 2009 ; Urbach et Ahlemann, 2010).

De ce fait, la présentation des résultats de l'AFC va suivre deux étapes : l'analyse du modèle de mesure et l'analyse du modèle de structure. Nous affichons par la suite, les résultats de validation relative à chacune d'elles.

➤ Evaluation du modèle de mesure

Afin de s'assurer de la validité du modèle de mesure, il est nécessaire d'analyser la validité convergente et la validité discriminante des indicateurs de mesure des items et des variables. La validité convergente teste le degré de convergence des items entre eux, tandis que la validité discriminante permet de vérifier si les mesures retenues peuvent différencier entre les variables.

La performance est un construit composé de trois variables : la performance économique, la performance sociale et la performance sociétale. Nous examinons la validité, la fiabilité convergente et la validité discriminante de ces facteurs, par la suite les résultats de l'étude :

Tableau n° 13 : Évaluation de la fiabilité et la validité du modèle construit de ' la performance'

Le construit	Les variables	Items	Loading	AVE	Fiabilité composite	Alpha Cronbach
performance	Performance économique	Perféco1	0.935	0.755	0.901	0.890
		Perféco2	0.931			
		Perféco3	0.724			
	Performance sociale	Perfsoc1	0.988	0.976	0.988	0.975
		Perfsoc3	0.988			
	Performance Sociétale	Perfsol1	0.994	0.989	0.994	0.989
Perfsol3		0.994				

Source : Smart PLS

- *Validité et fiabilité convergente* : les items mesurant la contribution la performance avec ces trois dimensions économique, sociale et sociétale, à la coopération inter-organisationnelle des OESS, ont des loadings supérieurs à 0,7, ce qui veut dire qu'ils sont fortement corrélés avec leur variables latentes. Ils sont également fortement corrélés entre eux, cependant, leur

l'AVE est supérieur à la norme (0.5). Les deux indicateurs de fiabilité dépassent le seuil demandé (0,7). Ainsi, nous concluons que la fiabilité et la validité convergente de ce construit sont respectées.

- *Validité discriminatoire* : l'ensemble des variables ont une racine carrée de l'AVE qui est supérieure à tous les coefficients de corrélation avec les autres variables. La validité discriminatoire du construit de la performance et ses dérivées (performance économique, sociale et sociétale) est confirmée.

Tableau n° 14 : Évaluation de la validité discriminante

	Perf. économique	Perf. sociale	Perf. sociétale
Perf. économique	0.869		
Perf. sociale	0.237	0.988	
Perf. sociétale	0.272	0.950	0.994

Source : Smart PLS

3.1.3. Evaluation du modèle de structure

➤ Validité du modèle structurel

Dans ce sens, nous étudions les relations supposées entre les construits latents en référence à nos hypothèses de recherche, en explorant les liens de causalité entre les variables pour en déduire la vérification de nos hypothèses (Chin, 2010). Pour ce faire, plusieurs tests statistiques se présentent pour faciliter l'appréciation de notre modèle de structure, il s'agit :

- **Coefficients de détermination « R² »** : il permet d'attester que le modèle a un pouvoir explicatif suffisant, il doit être supérieurs à 0,1. Trois appréciations peuvent se présenter : un R² substantiel (>0.67), un R² modéré (>0.33), faible ou très faible (>0.19) (ibidem). Dans notre cas, les résultats obtenus sont affichés dans le tableau ci-après :

Tableau n° 15 : Évaluation du coefficient de détermination (R²)

Variabes	Performance
R²	0.979
Appréciation	substantiel

Source : Smart PLS

Nous constatons que toutes les variables latentes s'expliquent par leurs construits, le R² est très significatif (supérieur à 0.67).

- **Coefficient de la taille de l'effet f²** : il permet de mesurer la qualité du modèle pour chaque bloc de variables. La valeur 0.30 est considérée comme un seuil limite de cet indice (Tenenhaus, Vinzi, Chatelin et Lauro, 2005).

Tableau n° 16 : Évaluation du Coefficient de la taille de l'effet (f2)

Construits	Performance
Performance économique	0.019
Performance sociale	0.875
Performance sociétale	0.987

Source : Smart PLS

Constat fait, toutes les variables dépendantes influencent significativement les variables indépendantes, sauf pour les variables qui ont un f2 inférieur au seuil de 0.3 : la performance économique

- **Test de la validité prédictive Q2** : ce coefficient mesure la capacité du modèle à mesurer la variable endogène. En d'autres termes, la capacité des variables indépendantes à prédire les variables dépendantes. Le test de la validité prédictive est généré par SmartPls à travers l'approche Blindfolding. Le coefficient Q2 doit être supérieur à 1%.

Tableau n° 17 : Évaluation du Coefficient (Q²)

Variables	Q²
Performance économique	0.500
Performance sociale	0.736
Performance sociétale	0.764

Source : Smart PLS

Toutes les variables indépendantes arrivent à prédire les variables dépendantes sauf pour : la variable de la performance économique.

- **Test de la qualité d'ajustement du modèle (GOF)** : il mesure la puissance globale des modèles de recherche dans la méthode PLS. La valeur 0 est la valeur d'invalidation du modèle, tandis que la valeur 1 est la valeur de la parfaite validation du modèle. Nous avons calculé le coefficient GOF à l'aide des communalités et des indices de redondance obtenus pour chacune des variables de notre modèle, suite à la procédure de Blindfolding. Cet indice est obtenu en établissant la moyenne géométrique des communalités moyennes et des R² moyens (Tenenhaus et al, 2005).

La formule du GOF s'écrit comme suit :

$$GOF = \sqrt{\text{Communalité} \times R^2}$$

Tableau n°18 : Résultats du test des hypothèses du modèle

Variables	R²	Cv-Communality Q²
Peréconomique	0.979	0,5
Persociale		0,736
Persociétale		0,764
MOYENNE	0,979	0.666

Source : Smart PLS

Nous constatons que le modèle de recherche présente un bon indice GoF de **0,807**. Ce résultat permet de conclure que notre modèle global est de bonne qualité.

En conclusion, en combinant les quatre critères de validité du modèle global, le coefficient de détermination ($R^2 > 0,1$), coefficient de la taille ($f^2 > 0,3$), la redondance ($Q^2 > 0.01$), et le coefficient GoF ($GoF > 0$), nous pourrions conclure que notre modèle est valide, et il est jugé de bonne qualité. De ce fait, les échelles de notre modèle possèdent les propriétés de mesure adéquates et elles sont propices pour tester les hypothèses de la recherche.

➤ **Test des hypothèses**

Cette étape décisive évalue les relations présumées entre les différents construits. La validation ou le rejet d'une hypothèse dans le cadre de cette recherche est tributaire du respect des conditions édictées par Chin (1998). Pour obtenir les valeurs sur lesquelles s'adossera la décision, une analyse par bootstrapping a été effectuée. En effet, l'utilisation de bootstrapping en tant qu'outil de validation revient à Efron (1979). L'objet de cette méthode est une simulation d'un certain nombre d'échantillons dont la taille est similaire à celle de l'échantillon initial, qui a servi pour l'estimation d'un paramètre (Akrouf, 2010). Ainsi, selon Chin (1998), la validation ou le rejet d'une hypothèse dépendra de la valeur et de la significativité du t de Student. Les hypothèses sont statistiquement significatives au seuil $p < 0,01$; $p < 0,05$; $p < 0,1$ si et seulement si leur t de Student est supérieur ou égal à la valeur absolue de 2,58, 1,96 et 1,645 respectivement. Au-dessous du seuil de 10%, la significativité des hypothèses ne sera pas soutenue. Pour ce faire, grâce à une opération de bootstrapping effectuée par le logiciel SmartPLS, nous pourrions ainsi tester la confirmation de différentes hypothèses de notre modèle.

Tableau n°19 : Test des hypothèses du modèle

	Hypothèse	T value	P value
H41	Perféco-> performance	1.468	0.143
H42	Perfsoc-> performance	3.980	0.000
H43	Perfsol-> performance	3.933	0.000

Source : Smart PLS

Sur la base des résultats du test du coefficient de P-Value et le coefficient de T-Value, toutes les hypothèses sont retenues sauf trois ayant une valeur P inférieure au seuil retenu ($p < 0,01$; $p < 0,05$; $p < 0,1$ si et seulement si leur t de Student est supérieur ou égal à la valeur absolue de 2,58, 1,96 et 1,645 respectivement.. Nos résultats sont éclairés sur le tableau suivant :

Tableau n°20 : Résultats du test des hypothèses du modèle

H41	Perféco-> performance	Infirmé
H42	Perfsoc-> performance	confirmé
H43	Perfsol-> performance	confirmé

Source : Smart PLS

La synthèse des résultats obtenus nous permettra de discuter chacune de nos hypothèses de recherche et d'évaluer ensuite leur confirmation.

3.2. Discussion des résultats

La région Souss Massa est très connue par la diversité des formes de coopération inter-organisationnelle des OESS, puisqu'elle regorge sur des potentialités naturelles importantes et des carences immenses au niveau des actions humanitaires, ce qui favorise l'émergence des coopératives, des associations et notamment leurs groupements. C'est dans cette perspective que nous assistons à l'apparition de plusieurs formes de coopérations telles que GIE, les unions et les réseaux. Le point commun entre ces organisations est la solidarité et le travail en commun, ce qui favorise davantage la dimension de la performance. Toutefois, la levée des contraintes constitue le défi majeur pour les OESS en coopération, afin d'améliorer leur performance. Bien qu'il soit difficile de mesurer cette performance, c'est dans cette perspective que plusieurs recherches adoptent une approche pluridimensionnelle de la performance, en privilégiant l'élaboration d'indicateurs modernes adaptées à l'émergence des notions de Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Dans d'autres perspectives, la mesure de la performance se base sur la perception et les objectifs de celle-ci. Notre travail de recherche traite la question de la performance de la coopération inter-organisationnelle et ses principaux déterminants dans le contexte des OESS. Nos résultats confirment en partie les postulats théoriques préconisés au départ, ce qui permet ainsi, à ce travail de recherche, d'enrichir les travaux portant sur la coopération inter-organisationnelle. Les travaux de réflexion de Reynaud (2003) sont bels et bien présents portant sur les trois dimensions : économique, sociale et sociétale. En observant les paramètres structurels du modèle d'équations structurelles, nous constatons que la performance de la coopération inter-organisationnelle des OESS est un construit bidimensionnel. Néanmoins, il apparaît qu'elle mesure fortement la performance sociale et sociétale, alors qu'elle est négligeable pour la performance économique. Ceci nous permet de conclure que les principes de l'ESS ont un impact favorable sur la dimension sociale et sociétale au détriment de la dimension économique, et que le caractère de la performance est unidimensionnel au sein de notre population. Dès lors, nous expliquons ces résultats par la conjoncture pendant cette période (pandémie de Covid) qui a limité les transactions de ces organisations, et particulièrement les OESS entretenant des relations avec les marchés externes. Par ailleurs, nous validons le modèle du construit de la performance pour les OESS, mais, nous apercevons que cette performance multidimensionnelle mesurée par Reynaud (2003) n'est pas confirmée dans notre cas. De ce fait, nous proposons de mesurer la performance des OESS en prenant en considération d'autres paramètres, qui nécessitent plus d'approfondissement à travers des travaux théoriques et empiriques.

Conclusion

La performance est multidimensionnelle, même si, la majorité de la littérature la traite dans des expériences qui demeurent plutôt singulières (Hachimi, 2003). Elle est intimement liée aux objectifs de l'organisation, qui varient dépendamment de la nature de la firme, de sa taille et de l'environnement sociopolitique et économique dans lequel celle-ci évolue (Bourguignon, 1995). En effet, la notion de performance globale inclut plusieurs approches : la performance économique, sociale, sociétale, de processus, etc. Notons que la performance économique est une notion centrale pour la majorité des organisations et notamment les OESS. Les résultats de

notre étude empiriques montrent que ces organisations en coopération n'arrivent pas à atteindre la performance économique souhaitée pour pouvoir se positionner par rapport à la concurrence. Leur problème majeur est le manque de ressources et de méthodes de management efficaces pour survivre dans le contexte actuel (Ahrouch & Affaghrou, 2018). Néanmoins, le recours à la coopération inter-organisationnelle est pour eux l'ultime solution, mais le manque de l'expérience des dirigeants fait défaut à la réussite de cette stratégie. Ces dirigeants négligent l'aspect économique de leur performance en faveur de l'aspect social et sociétal. Le caractère informel des relations pour ces organisations facilite le transfert de connaissances tacites. Alors que le secteur de l'ESS permet à ces dirigeants de développer des liens sociaux et renforcer la performance sociale de plus en plus. Notons que les résultats de la recherche montrent que les OESS développent un capital confiance important facilitant la gouvernance des relations inter-organisationnelles et atténuant les effets de comportements opportunistes. Ce qui renforce l'aspect relationnel à l'encontre de l'aspect organisationnel, notamment les relations personnelles à travers un climat social favorable. Par ailleurs, la dimension économique de la performance permet de garantir la survie et la pérennité de ces organisations. Dans ce sens, les dirigeants doivent renforcer et développer les activités de production et commerciales ayant un impact sur la durabilité et la continuité de ces organisations. L'interaction de l'intérêt économique et social pour les organisations de ce secteur ne doit pas être appréhendée dans une perspective d'opposition, mais au contraire dans une perspective de cohésion. Cet intérêt économique n'est pas une simple réalisation de profits, mais plutôt une source pour la réalisation de la performance sociale et sociétale. Enfin, notre étude examine les déterminants formels et informels qui construisent la coopération inter-organisationnelle des OESS et leur impact sur la performance. Les études futures pourraient examiner le déterminant organisationnel. Cette nouvelle approche informerait les gestionnaires sur d'autres pistes capables d'expliquer le management et la gestion des accords inter-organisationnels de ces organisations.

Références

- Ahrouch, S., Affaghrou, W., 2018. “La pratique de la coopération : une véritable dynamique de développement économique et social des entreprises de l’Economie Sociale et Solidaire : Cas de l’UCFA”. Publié au Numéro 7, ISSN: 2550-469X à la Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l’Audit (RCCA).
- Akrout, F., 2010. « Les méthodes des équations structurelles, URM : unité de recherche en marketing », p.23.
- Berman, S.L, Wicks, A.C., Kotha,S., and Jones, T.M., 1999. “The Academy of Management Journal”, Vol. 42, No. 5, Special Research Forum on Stakeholders, Social Responsibility, and Performance (Oct, 1999), pp. 488-506.
- Bieker, T., 2002. « Managing Corporate Sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management ». Oikos PhD summer academy.
- Bourguignon, A., 1995. « Peut-on définir la performance ? ». Revue Française de Comptabilité. P. 61-66.
- Brasseul, J. (1998), « Une revue des interprétations de la révolution industrielle ». Revue Région et Développement, 7 : 1 – 74.
- Cambon, J., 2007. « Vers une nouvelle méthodologie de mesure de la performance des systèmes de management de la santé-sécurité au travail ». Sociologie. École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Chin, W.W., 1998. “The partial least squares approach to structural equation modelling”. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, viii, 437 pp.
- Chin, W.W., 2010. “Handbook of Partial Least Squares” Chapter · January 2010, DOI: 10.1007/978-3-540-32827-8_29. pp/ 655-688.
- Cohen, E., (1994). « Analyse Financière ». Économica, 3^{ème} édition.
- Drucker, P.F., 1980. “The Deadly Sins in Public Administration”, Public Administration Review. Vol. 40, No. 2 (Mar. - Apr., 1980), pp. 103-106 (4 pages).Published By: Wiley.
- Efron, B., 1979. “The Annals of Statistics”. Vol. 7, No. 1 (Jan.1979), pp. 1-26 (26 pages) Published By: Institute of Mathematical Statistics.
- Fernandes, V., 2012. « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? »Aims |« m@n@gement » 2012/1 vol. 15 | pages 102 à 123.
- Ferraton, C., 2008. « L’approche par les capacités d’Amartya Sen : quels enseignements pour l’économie sociale ? », Annals of Public and Cooperative Economics, vol.79, n°1, p. 53 -78.
- Everaere, C., 2011. « Valeurs et pratiques de GRH dans l’économie sociale ». Revue Française de Gestion, n°217, p. 15 -33.

- Evrard, Y., Pras, B., and Roux, E., 2009, 'Market : Etudes et Recherches en Marketing', Dunod, Paris.
- Evrard, Y., Pras, B., et Roux, E., 1997. « Market – Etudes et recherches en marketing ». (2ième édition). Paris : Nathan.
- Gadrey, J., 2003. « Socio-économie des services » Collection : Repères. Éditeur : La Découverte. Pages : 128.
- Guihur, I., Julien, P.-A., et Trépanier, M., 2009. « Le processus d'innovation en réseau dense : autopsie d'un échec en co-développement ». Communication présentée à la 11 eme journée scientifique du réseau entrepreneuriat, Canada.
- Hachimi, S. Y., 2003. « La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle ». Document de Travail 2003-036.
- Hair, E., Halle, T., Terry-Humen, E., Lavelle, B., & Calkins, J., 2006. "Predictions to academic, health, and social outcomes in first grade". *Early Childhood Research Quarterly* 21 (2006). 431–454.
- Hart, S., & Ahuja, G., 1996. « Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance ». *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30–37.
- Hockerts, K., 2001. « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability ». In *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, Bangkok.
- Hubault, F., 2001. « Faire de l'ergonomie une pensée ». In Hubault F. (coord.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique ?*, Éditions Octarès. P. 11-32.
- Igalens, J., Neveu, J.P., Rojot, J., Roussel, R., Wacheux, F., 2005. « Conclusion : ouvertures épistémologiques », dans *Management des Ressources Humaines*, page 405-428.
- Ittner, C. et Larcker, D., 1998. « Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction ». *Journal of Accounting Research*, 36: 1 – 35.
- Lachtar, D., 2012. « Contribution des systèmes multi-agent à l'analyse de la performance organisationnelle d'une cellule de crise communale ». Thèse de doctorat en Sociologie. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Lacroux A. (2009), « L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH », *XXème congrès de l'AGRH*, Toulouse.
- Lebas, M., 1995. « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*, juillet- août. P. 66-71.

- Lorino, P., 2003. « Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences ». Paris, Editions d'Organisation. P. 35-57.
- Mariaux, S., Reynaud E., 2015. « L'économie sociale et solidaire est-elle légitime ? ». XXIVème Conférence de l'A.I.M.S, Juin, Paris.
- Morin, E. M., Guindon, M., & Boulianne, E., 1996. «Les indicateurs de performance ». Ordre des comptables généraux licenciés du Québec.
- Morin, E. M., Savoie, A. & Beaudin, G. 1994. « L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures », Gaëtan Morin éditeur.
- Ndao, A., 2011. « La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable ». Acte de la 3ème Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes. Le contrôle de gestion des activités de service, le 4 février 2011 au IEMN-IAE, Université de Nantes.
- Patenaude, J., 2001. « La mesure de la rentabilité sociale. Un point de vue sur la question ». Sorel : CLD du Bas-Richelieu.
- Perrin, C., Benzerafa, M., 2015. « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », Colloque AIRMAP, Lyon.
- Pestieau, P., & Gathon, H. J., 1996. "La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ?," Revue Économique, Programme National Persée, vol. 47(6). P. 1225-1238.
- Prévo, F., Brulhart, F., Guieu, G., 2010. « Perspectives fondées sur les ressources », Revue française de gestion, n° 5. P. 87-103.
- Reynaud, E., 2003. « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ». Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers. P. 1-15.
- Richard, O., 2000. "Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view". *Academy of a Journal*, 43(2), 164-177.
- Roehrich, G., 1994. « Innovativités hédoniste et sociale: Proposition d'une échelle de mesure » Recherche et Applications en Marketing, Vol 9, n°2, 1994, p. 19-42.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., El Akremi, A., 2002. « Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion », Économica, Paris.
- Salvetat, D., Géraudel, M., & Armagnac, S., 2011. « La gestion inter-organisationnelle des connaissances dans un contexte coopétitif ». Dans *Management & Avenir* (n° 47). P. 55 à 78.
- Savall, H., Zardet, V., 2001. « Evolution des outils de contrôle et des critères de performance, face aux défis de changement stratégique des entreprises ». 22ème congrès de L'AFC, May 2001, France. pp. CD-Rom. ffhalshs-00584652f.
- Sen, A., 1985. "Commodities and Capabilities", Oxford, Elsevier Science Publishers.
- Supizet, J., 2002. « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », *L'Informatique Professionnelle* n° 209, pp. 15-20.
- Tahon, C., 2003. *Evaluation des performances des systèmes de production*, Paris, France.

Tenenhaus, M., Vinzi, V.E., Chatelin, Y.M. and Lauro, C., 2005. “ PLS Path Modeling. Computational Statistics & Data Analysis”, 48, 159-205.
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>.

Tiberghien, F., 2006. « Avant-propos les dynamiques de l'économie sociale et solidaire ». Frédéric Tiberghien in Jean-Noël Chopart et al., Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire La Découverte « Recherches », pages 5 à 7.

Urbach, N., Ahlemann, F., 2010. « Structural equation modelling in information systems research using partial least squares », Journal Of Information Technology Theory And Application, Vol. 11, N° 2, p. 5-40.

Van de Ven, A.H., 2004. « The Appeal and Difficulties of Trust », Midwest Academy of Management Conference Luncheon Speech Minneapolis, MN, April 30.