Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 8 : Numéro 1

L'impact du leadership serviteur sur la performance organisationnelle des entreprises sociales au Maroc

The impact of servant leadership on the organizational performance of social enterprises in Morocco.

WAKENNOU Salah
Doctorant
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca, Maroc
Laboratoire De Recherche En Économie, Management, Finance Et Stratégies Des Organisations
Maroc

FILALI OUAJAHAT Mounia
Professeur d'Enseignement Supérieur
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Mohammedia
Université Hassan II, Casablanca, Maroc
Laboratoire De Recherche En Économie, Management, Finance Et Stratégies Des Organisations
Maroc

Date de soumission : 15/01/2025

Date d'acceptation : 02/02/2025

Pour citer cet article :

WAKENNOU S. & FILALI OUAJAHAT M. (2025) «L'impact du leadership serviteur sur la performance organisationnelle des entreprises sociales au Maroc», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 867 - 887

Résumé
Cette étude a pour objectif d'examiner la contribution du leadership à la performance en entrepreneuriat social, et ce, dans le contexte marocain. Plus précisément, elle cherche à analyser l'impact du style de leadership serviteur sur la performance organisationnelle des entreprises sociales au Maroc.
Pour cela, nous avons adopté une méthodologie quantitative. Les données ont été collectés auprès d'un échantillon de 100 entrepreneurs, fondateurs et dirigeants d'entreprises sociales marocaines et à l'aide d'un questionnaire tiré de la littérature existante. L'analyse des données a été réalisée en utilisant la méthode des équations structurelles, à l'aide du logiciel SmartPLS 4.
Les résultats révèlent que le leadership serviteur exerce un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle des entreprises sociales marocaines, la performance opérationnelle et la performance financière, confirmant ainsi les conclusions d'études antérieures ayant exploré cette relation.
Toutefois, cette recherche présente certaines limites, notamment la taille de l'échantillon, ce qui ouvre la voie à des recherches futures sur des échantillons plus larges.
Enfin, cette étude contribue à une meilleure compréhension du rôle du leadership serviteur dans l'amélioration de l'efficacité des entreprises sociales et propose des implications pratiques pour les gestionnaires de ce type d'organisations.
Mots clés : Leadership serviteur ; entreprise sociale ; Maroc ; performance organisationnelle ; SmartPLS.

Abstract
This study aims to examine the contribution of leadership to performance in social entrepreneurship, specifically in the Moroccan context. More precisely, it seeks to analyze the impact of the servant leadership style on the organizational performance of social enterprises in Morocco.
To achieve this, we adopted a quantitative methodology. Data were collected from a sample of 100 entrepreneurs, founders, and managers of Moroccan social enterprises using a questionnaire derived from existing literature. Data analysis was conducted using structural equation modeling, with the aid of SmartPLS 4 software.
The results reveal that servant leadership has a positive and significant impact on the organizational performance of Moroccan social enterprises, including operational and financial performance, thus confirming the findings of previous studies exploring this relationship.
However, this research has some limitations, particularly the sample size, which opens the door for future research with larger samples.
Finally, this study contributes to a better understanding of the role of servant leadership in improving the effectiveness of social enterprises and offers practical implications for managers of these organizations.
Keywords : Servant leadership; social enterprise; Morocco; Organizational performance; SmartPLS.

Introduction

Dans un monde en perpétuelle évolution, les entreprises sociales jouent un rôle crucial en répondant aux défis économiques, sociaux et environnementaux. Elles apportent des contributions significatives et variées à leurs communautés en exploitant des modèles d'affaires innovants pour résoudre des problèmes sociaux complexes et persistants, non résolus par le système en place (organisations du secteur public et privé).

Les travaux récents sur la performance des entreprises sociales mettent l'accent sur l'importance des qualités du dirigeant de l'entreprise sociale, notamment son leadership, dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le leadership serviteur a été identifié comme présentant des caractéristiques similaires à celles des entrepreneurs sociaux (Petrovskaya & Mirakyan, 2018). Ce type de leadership favorise le capital humain, la performance de l'entrepreneuriat social (Mignenan, Latrous, & Meddeb, 2022), la performance des coopératives et l'engagement organisationnel, comparativement au leadership entrepreneurial (Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017). Il est également un prédicteur des attitudes à l'égard de l'entrepreneuriat social plus significatif que les autres styles de leadership, notamment le leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire (Rivera, Santos, Martín-Fernández, Requero & Cancela, 2018).).

Cependant, peu d'études ont exploré cette relation dans le contexte des entreprises sociales marocaines, où des spécificités culturelles et économiques pourraient influencer significativement cette dynamique. Ainsi, une question clé se pose :

Dans quelle mesure le leadership serviteur influence-t-il la performance organisationnelle des entreprises sociales dans le contexte marocain ?

Cet article a pour objectif d'examiner l'impact du leadership serviteur sur les différentes dimensions de la performance des entreprises sociales, en mettant l'accent sur la performance opérationnelle et financière, tout en s'appuyant sur la théorie de l'échange social. Selon cette théorie, fondée sur le principe de réciprocité (Gouldner, 1960), les leaders serviteurs et leurs subordonnés échangent des ressources et du soutien. En d'autres termes, les leaders serviteurs, en se focalisant sur le développement de leurs subordonnés, incitent ces derniers à réagir positivement en retour, en adoptant des comportements constructifs envers le leader.

Ce travail contribue à combler une lacune dans la littérature en examinant cette relation dans le contexte marocain. Il offre, en outre, des recommandations pratiques pour les dirigeants, fondateurs et gestionnaires d'entreprises sociales, en leur fournissant des pistes pour faire face aux difficultés envisagées et améliorer leur impact.

Dans cette étude, il a été adopté une approche positiviste et une démarche hypothético-déductive, en appliquant une méthode quantitative. La collecte des données a été effectuée à l'aide d'un questionnaire numérique distribué via les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Facebook et WhatsApp) entre le 1er mai et le 31 août 2024. Au total, 100 réponses ont été recueillies sur 241 questionnaires envoyés, soit un taux de réponse de 41%. La population cible de cette étude comprend des dirigeants et des cadres d'entreprises sociales marocaines, incluant des coopératives, des associations, des mutuelles et des fondations, toutes œuvrant pour des missions sociales ou environnementales.

Pour mesurer le leadership serviteur, nous avons choisi l'échelle de Liden et al. (2008), en raison de sa simplicité et de sa robustesse. La performance organisationnelle a été mesurée à l'aide de l'échelle subjective développée par Knife, Haughton et Dixon (2014), qui évalue les performances opérationnelles et financières. L'analyse des données a été réalisée avec la méthode des équations structurelles et l'estimation des moindres carrés partiels (PLS) via SmartPLS 4.0, étant donné la taille modeste de notre échantillon et le non-respect de la normalité des données.

Cet article est organisé comme suit : nous commençons par présenter une revue de littérature traitant la relation étudiée et la méthodologie de l'étude quantitative, en mettant l'accent sur le choix du questionnaire. Ensuite, nous exposons les résultats de l'étude, tout en précisant le test de dépendance de notre hypothèse et sa validation. Enfin, nous concluons par une discussion des résultats avec une présentation des limites et des pistes de recherche future.

1. Revue de littérature

1.1. Leadership serviteur

Considéré comme étant le père du leadership serviteur, Robert Greenleaf était le premier auteur à introduire le concept de leadership serviteur. En réaction à une défaillance de leadership qui caractérisée par un écart important entre la qualité de la société telle qu'elle pourrait être et celle qui est réellement fournie par les entités existantes. Le système en place, marqué par l'hypocrisie et une injustice omniprésente, guidé par des leaders qui ne se souciaient que de leurs propres intérêts et utilisent le pouvoir dont ils disposent de manière coercitive pour obtenir la soumission (Norman & Zoncita, 2016).

Greenleaf définit le leader serviteur comme quelqu'un dont la finalité ultime est de servir les autres. Cela passe par un désir naturel de servir, suivi d'un choix conscient de manager. Selon

lui, la mesure principale de l'efficacité et la réussite d'un leader serviteur est la croissance de ses suiveurs (Norman & Zoncita, 2016).

Laub (1999) souline que l'objectif principal de leadership serviteur est de se sacrifier au service des autres en investissant dans leur bien-être et leur développement, avec pour finalité principale d'accomplir les tâches et les objectifs de l'entité.

Lubin (2001) Considère le leader serviteur créateur des occasions pour influer ses suiveurs à travers la guérison émotionnelle et spirituelle.

Jennings (2002) ajoute que le leader serviteur adopte une gestion responsable et privilégie la persuasion plutôt que le contrôle de ses suiveurs.

Kezar (2002) Soutient que pour que ses suiveurs se sentent appréciés, le leader serviteur prépare un environnement ouvert dans lequel tout le monde a la possibilité de s'exprimer et de travailler en coopération. Ce qui développe une culture d'entreprise positive chez les subordonnés.

Sherry & Winnette cité par (Mignenan, et al., 2022) défendent l'idée qu'au cœur même du leadership serviteur réside un désir sincère de servir les autres pour le bien commun.

Hunter et al., (2013) estiment que le leader serviteur est celui qui s'engagent pour assister ses suiveurs à atteindre leur plein potentiel et de donner le meilleur d'eux-mêmes.

Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck & Liden (2019) quant à eux, estiment que la majorité des travaux sur le leadership serviteur donnent des descriptions imprécises sur le comportement de leaders serviteurs. Parmi ces travaux, nous citons ceux de Greenleaf, souvent cité dans des travaux sur le leadership serviteur : « Le leader-serviteur est avant tout un serviteur… Cela commence par le sentiment naturel de vouloir servir, de servir d'abord. Ensuite, un choix conscient amène à aspirer à diriger » (Spears 2010, p.26).

Cette déclaration est considérée la première définition de ce concept quoiqu'elle soit insuffisante pour orienter la recherche. Selon Eva et al. (2018), Cette absence de définition claire a entraîné la publication de nombreux articles conceptuels où la définition et les indicateurs du leadership serviteur ont été adaptés pour fournissant des conceptualisations médiocres, ce qui s'est traduit par des mesures inadéquates et, par conséquent, compromis la crédibilité des hypothèses et la validité des résultats.

Eva et al. (2018) ajoutent que Cela pourrait être la raison derrière l'incapacité de ce type de leadership à s'imposer à l'instar des autres théories et styles de leadership. L'auteur a défini Le leadership serviteur comme étant d'abord une approche du leadership orientée vers autrui, ensuite manifestée par la priorité donnée, dans une relation individuelle, aux besoins et intérêts des suiveurs, et enfin et par une réorientation extérieure de leur préoccupation pour eux-mêmes

vers une préoccupation pour les autres au sein de l'organisation et de la communauté au sens large.

Cette définition repose sur trois caractéristiques fondamentales qui composent l'essence du leadership serviteur : la motivation, le mode et l'état d'esprit, susceptible d'orienter les recherches futures à développer une théorie complète du leadership serviteur.

Afin de pallier les insuffisances liées à la prolifération de définitions résultant de l'absence d'une théorie solide, et dans le but de mieux clarifier le concept de leadership serviteur pour qu'il puisse orienter les recherches futures, plusieurs caractéristiques ont été proposées dans la littérature, notamment :

1.1.1. La guérison émotionnelle

Spears (2010) suggère que dans les organisations, de nombreuses personnes traverses des épreuves émotionnelles qui laissent des blessures profondes, ce qui inhérent à la nature humaine, cependant, les leaders serviteurs sont sensés saisir l'occasion pour apporter de l'assistance à leurs subordonnés.

1.1.2. L'écoute

Selon Spears (2010), l'une des principales compétences d'est l'écoute, cette compétence lui permet de bien comprendre ce que ses collaborateurs ont exprimés et ce qu'ils n'ont pas.

1.1.3. L'engagement à l'épanouissement des personnes

La bonne connaissance de leurs collaborateurs permet aux leaders serviteurs s'investir pleinement dans leur développement tant personnel que professionnel, et ce, en fournissant les moyens nécessaires, en les faisant participer à la prise de décision et en les soutenant activement (Spears, 2010).

1.1.4. Autonomisation

Robert Greenleaf estime que tous acteurs d'une organisation doivent veiller à ce que celle-ci soit dirigée dans l'intérêt ultime de la communauté. Car ce typé de leadership priorise l'engagement de servir les besoins des autres (Spears, 2010).

1.1.5. Persuasion

Contrairement à l'approche autoritaire traditionnel qui contrains à se conformer. Le leader serviteur se distingue par sa capacité à la recherche d'un consensus au sein des groupes en mettant l'accent mis sur la persuasion plutôt que sur la coercition et le contrôle (Spears, 2010).

1.1.6. Prévoyance

La prévoyance permet au leader de comprendre les leçons du passé, les réalités du présent et les conséquences probables d'une décision pour l'avenir. En d'autres termes, le leader serviteur possède de l'intuition (Spears, 2010).

1.1.7. Empathie

Pour le leadership serviteur, les gens ont besoin d'être acceptés et reconnus. Pour cela, le leader serviteur s'efforce de les comprendre et de faire preuve d'empathie envers eux. Il anticipe des bonnes intentions de ses subordonnés et les admis en tant que personnes, même si l'on est obligé de refuser d'accepter certains comportements ou certaines performances (Spears, 2010).

1.1.8. Construire la communauté

Face au passage des communautés locales aux grandes institutions en tant que principaux bâtisseurs de la société et qui a causé la perte d'une partie de l'histoire de l'humanité. Le leader serviteur cherche à identifier des moyens pour promouvoir le sentiment de communauté parmi les collaborateurs de ces institutions.

Sur le plan organisationnel, Reed, Vidaver-Cohen & Colwell (2011) mettent en avant que la construction d'une communauté par les collaborateurs et leurs institutions implique de valoriser les différences individuelles, encourager l'esprit de coopération et stimuler l'engagement organisationnel. Construire une communauté à l'extérieur de l'entreprise implique de reconnaître que les organisations ont le devoir moral non seulement de prendre en compte l'impact de l'action de l'organisation dans lesquelles elles interviennent, mais aussi d'améliorer de manière constructive ces communautés.

1.1.9. Altruisme

Il est au cœur du leadership serviteur tel qu'il est présenté par Greenleaf, cet attribut consiste pour le leader d'agir dans l'intérêt des autres plutôt que dans son propre intérêt.

L'altruisme a été démontré par d'autres spécialistes du leadership qu'il avait un impact positif sur la motivation et les performances des employés (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009)

1.2. Performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être définie comme un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers qui évaluent l'efficacité de la structure organisationnelle, en tenant compte toutes les parties prenantes (actionnaires, collaborateurs et client) (El Amraoui & Hinti 2022).

La performance organisationnelle mesure dans quelle mesure et à quel moment une entreprise atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. À cet égard, le leadership est un facteur clé pour améliorer les résultats de l'entreprise et obtenir un avantage concurrentiel durable (Rowe, 2001).

Ainsi, le leadership serviteur est positivement lié à la performance, et cette relation se maintient même lorsque l'on utilise une mesure multidimensionnelle de la performance (Lee, Berry, & Gonzalez-Mulé, 2019).

Les cadres théoriques de la recherche empirique sur le leadership serviteur sont essentiellement tirés des théories sociales. Notamment la théorie de l'échange sociale de Blau.

Cette théorie repose sur le principe de réciprocité (Gouldner, 1960), selon lequel les leaders serviteurs et leurs subordonnés échangent des ressources et du soutien. En d'autres termes, comme les leaders serviteurs se concentrent sur la croissance et le développement de leurs subordonnés, ces derniers se sentent obligés de réciproquer ces comportements positifs du leader par des comportements positifs à leur tour.

Parmi les travaux ayant mobilisés cette théorie nous trouvons ceux de Newman, Schwarz, Cooper et Sendjaya, (2017), et ce, afin comment les leaders serviteurs favorisent les comportements d'aide et les comportements de citoyenneté organisationnelle des suiveurs.

L'étude Ling, Liu et Wu (2017) pour expliquer comment les leaders serviteurs favorisent les comportements d'aide et les comportements de citoyenneté organisationnelle des suiveurs ainsi que leur engagement, à travers des mécanismes médiateurs tels que la confiance.

L'étude de Chan & Mak (2014) analysant comment les leaders serviteurs favorisent les comportements d'aide et les comportements de citoyenneté organisationnelle des suiveurs ainsi que leur engagement, à travers des mécanismes médiateurs tels que la confiance.

Les travaux de Schwepker (2016) examinent comment les leaders serviteurs favorisent les comportements d'aide et les comportements de citoyenneté organisationnelle des suiveurs ainsi que leur engagement, à travers des mécanismes médiateurs tels que la confiance et la justice.

Bien que la théorie de l'échange social ait constitué une base importante pour la recherche sur le leadership serviteur, la conceptualisation du leadership serviteur se prête également aux théories comportementales qui transforment l'état d'esprit et les comportements des suiveurs à long terme, plutôt que de rechercher un échange à court terme de la part de leurs suiveurs (c'est-à-dire l'argument de Greenleaf (1991) cité par Spears (1996) selon lequel les leaders serviteurs sont susceptibles de transformer leurs suiveurs en leaders serviteurs eux-mêmes).

À cette fin, des chercheurs ont soutenu qu'un leader serviteur crée des effets transformateurs sur ses suiveurs, modifiant leurs mentalités et leurs comportements, comme expliqué par les théories de l'apprentissage social et de l'identité sociale.

1.3. Théorie explicative de la relation leadership serviteur et performance organisationnelle

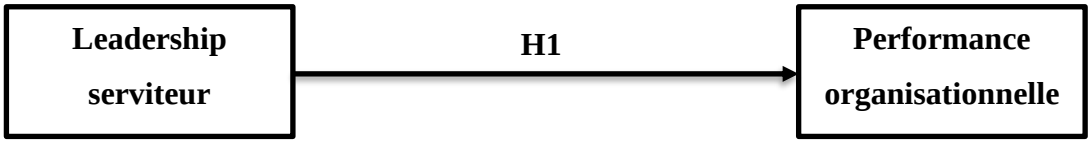
La théorie de l'échange social (Blau, 1964) met en évidence le principe de réciprocité, selon lequel les leaders serviteurs et leurs subordonnés échangent des ressources et du soutien. En se concentrant sur la croissance des collaborateurs, les leaders serviteurs encouragent ces derniers à adopter des comportements positifs en contrepartie. Plusieurs études ont utilisé cette théorie pour analyser comment les leaders serviteurs favorisent les comportements d'aide et la citoyenneté organisationnelle (Newman et al., 2017 ; Ling et al., 2017 ; Chan et Mak, 2014).

Sur cette base, nous formulons notre hypothèse :

H1 : Le leadership serviteur impacterait positivement la performance organisationnelle des entreprises sociales dans le contexte Marocain.

Ainsi notre modèle conceptuel peut être élaboré ainsi :

Figure N° 1 : modèle de l'impact de leadership serviteur sur la performance organisationnelle des entreprises sociales marocaines



Source : les auteurs

2. Méthodologie

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une approche positiviste et une démarche hypothético-déductive, en utilisant une méthode quantitative. La collecte des données a été réalisée par le biais d'un questionnaire.

Notre population mère se compose des entrepreneurs, des dirigeant et des cadres d'entreprises sociales marocaines ces dernières incluent divers types de structures telles que les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations. Ces organisations se caractérisent par leur mission principale, qui consiste à répondre à des besoins sociaux ou environnementaux tout en assurant une gestion durable et souvent participative. Cette population constitue un terrain d'étude pertinent pour explorer l'impact du leadership serviteur sur la performance

organisationnelle, compte tenu de la cohérence entre les valeurs du leadership serviteur et celles portées par ces entités.

La collecte de données est réalisée à travers un questionnaire numérique élaboré sur Google Forms, puis distribué par les réseaux de communication sociaux les plus fréquentés au Maroc, notamment LinkedIn, Facebook et WhatsApp.

Cette démarche a permis une collecte rapide et efficace des données. Le sondage a été réalisé entre le 01 Mai et le 31 Août 2024, et nous avons obtenu un total de 100 réponses sur les 241 questionnaire envoyé, soit un taux de réponse de 41%.

La majorité des participants de notre échantillon (61%) sont âgés de 26 à 35 ans, suivis des tranches 36-45 ans (17%) et 45-55 ans (10%). Les plus jeunes (18-25 ans) et les plus âgés (plus de 55 ans) représentent respectivement 10% et 2% des répondants. En termes de sexe, 67% des dirigeants et managers d'entreprises sociales marocaines sont des hommes, tandis que 33% sont des femmes, indiquant une prédominance masculine dans ce secteur.

Concernant la forme juridique des entreprises, 55% sont des SARL, suivies des coopératives (29%) et des SA (13%). Les mutuelles représentent 3%. Quant aux secteurs d'activité, le secteur agricole est le plus représenté avec 27%, suivi de la santé et de l'action sociale (21%), de l'éducation et de la formation (14%), et de l'industrie (13%). Les secteurs de l'artisanat (8%), du commerce (6%), et du sport et des loisirs (3%) sont moins présents, tandis que 8% des entreprises interviennent dans d'autres domaines.

Concernant les instruments de mesure, nous nous sommes basées sur les recommandations de l'étude d'Eva et al. (2018). Ces derniers ont étudié l'ensemble des mesures de ce concepts qui existent dans la littérature qui sont au nombre de 16 instruments de mesure. Ils ont ensuite évalué leur rigueur théorique et méthodologique dans les processus de développement et de validation, en s'appuyant sur les critères de construction d'échelles établis par Hinkin (1995), incluant la génération d'items, l'évaluation de la validité de contenu, l'administration de questionnaires, les analyses factorielles, la cohérence interne, la validité de construit et la réplication.

Ils ont constaté que plusieurs échelles parmi ceux-ci ne respectent pas toutes ces étapes cruciales, notamment la validité de contenu. Les auteurs ont alors sélectionné trois instruments et les recommandent (voir tableau 1).

Tableau N° 1 : Comparaison des trois mesures recommandées du leadership serviteur

Mesure	SL-7	SLBS-6	SLS
Articles clés sur le développement de l'échelle	Liden et al. (2015, 2008)	Sendjaya et al. (2018, 2008)	Van Dierendonck et al. (2017); van Dierendonck et Nuijten (2011)
Nombre d'items	28	35	30
Nombre de dimensions	7	6	8
Dimensions	- Guérison émotionnelle ; - Création de valeur pour la communauté ; - Compétences conceptuelles ; - Autonomisation ; - Aide à la croissance et au succès des subordonnés ; - Priorité aux subordonnés ; - Comportement éthique.	- Subordination volontaire ; - Authenticité ; - Relation d'alliance ; - Moralité responsable ; - Spiritualité transcendante ; - Influence ; transformatrice.	- Autonomisation ; responsabilité ; - Recul ; - Humilité ; - Authenticité ; - Courage ; - Acceptation interpersonnelle ; - Responsabilité morale.

Source : adopté de Eva et al. (2018).

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi la mesure de Liden et al., (2008), et ce, d'une part, par sa simplicité et aussi par le nombre réduit d'items qu'il compte 28 contre 30 pour SLS et 35 pour SLBS-6 et d'autre part par sa robustesse dans divers environnements à l'instar des deux autres mesures.

Quant à la mesure de la performance organisationnelle, nous avons utilisé des items appliqués au niveau de l'échelle subjective développée par Knife, Haughton, & Dixon (2014) pour mesurer la performance organisationnelle des entreprises sociales. Ces items permettent d'évaluer de manière subjective à la fois la performance opérationnelle (03 items) et financière (02 items).

Les chercheurs recommandent d'adapter les échelles aux contextes spécifiques (par exemple, leadership partagé ou organisations bénévoles) en respectant les procédures psychométriques. Ces échelles.

Toutes les variables de notre modèle sont des variables métriques, mesurées avec des échelles ordinales de Likert à 5 points.

Nous avons choisi la modélisation par équations structurelles utilisant l'estimation des moindres carrés partiels (PLS) (SmartPLS 4.0) pour tester notre modèle. Le PLS qui est une combinaison d'analyse en composantes principales et de régression et qui s'est avérée être une technique puissante permettant d'estimer simultanément tous les coefficients de chemin et les charges factorielles des items dans un modèle Hair, Ringle, & Sarstedt (2011).

Notre choix de cette technique est justifié par la taille de notre échantillon qui est inférieure à 250 (Suri & Reinartz, 2009) et le non-respect de nos données les exigences de normalité (Hair et al., 2011).

3. Résultats et discussions

3.1. Résultats

3.1.1. Modèle de mesure

La qualité du modèle de mesure illustrant les relations linéaires entre variables latentes et variables manifestes, est évaluée selon trois critères principaux : la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.

❖ **Mesure de la fiabilité du modèle de mesure**

La fiabilité des items est évaluée par les saturations (loadings) standardisées. Chin (1998) avance que ces loadings doivent être supérieurs à 0,707, ce qui signifie que la variance partagée entre un construit et ses items dépasse la variance attribuable aux erreurs.

Les coefficients de charge externe (outer loadings) des items LS1, LS3, LS7, LS8, LS16, LS19, LS20, LS21, LS22 et LS23, qui varient entre 0,314 et 0,684, montrent qu'ils ne contribuent pas suffisamment à la mesure de la variable indépendante. Par conséquent, leur maintien pourrait impacter négativement la qualité des indicateurs de mesure, en affectant notamment la validité et la fiabilité du modèle.

En éliminant ces items, le modèle conserve uniquement les indicateurs ayant des charges externes supérieures ou égales à 0,7, ce qui améliore la cohérence interne et la robustesse des échelles utilisées pour mesurer le concept étudié (voir tableau n° 2).

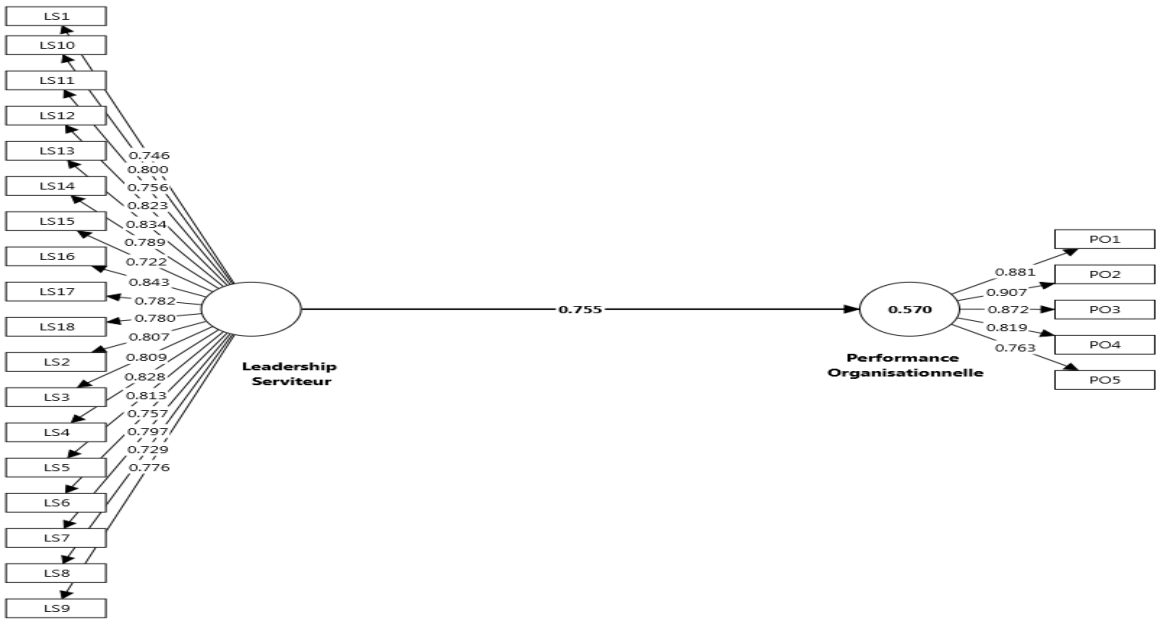
Tableau N° 2 : Loading sous PLS

Variable	Item	Outer loadings	Cronbach's alpha
Leadership serviteur	LS1 <- Leadership _Serviteur	0,7463	0,964
	LS10 <- Leadership _Serviteur	0,7997	
	LS11 <- Leadership _Serviteur	0,7555	
	LS12 <- Leadership _Serviteur	0,8228	
	LS13 <- Leadership _Serviteur	0,8340	
	LS14 <- Leadership _Serviteur	0,7886	
	LS15 <- Leadership _Serviteur	0,7216	
	LS16 <- Leadership _Serviteur	0,8433	
	LS17 <- Leadership _Serviteur	0,7818	
	LS18 <- Leadership _Serviteur	0,7799	
	LS2 <- Leadership _Serviteur	0,8066	
	LS3 <- Leadership _Serviteur	0,8088	
	LS4 <- Leadership _Serviteur	0,8283	
	LS5 <- Leadership _Serviteur	0,8131	
	LS6 <- Leadership _Serviteur	0,7571	
	LS7 <- Leadership _Serviteur	0,7968	
	LS8 <- Leadership _Serviteur	0,7291	
	LS9 <- Leadership _Serviteur	0,7764	
Performance organisationnelle	PO1 <- Performance _Organisationnelle	0,8811	0,903
	PO2 <- Performance _Organisationnelle	0,9067	
	PO3 <- Performance _Organisationnelle	0,8722	
	PO4 <- Performance _Organisationnelle	0,8191	
	PO5 <- Performance _Organisationnelle	0,7632	

Source : sortie du Smart PLS

Après ces ajustements, nous obtenons le modèle de mesure final, comme illustré dans la figure suivante (voir figure n° 2).

Figure N° 2 : Modèle de mesure après ajustement



Source : sortie du Smart PLS

- **La validité convergente**

La validité convergente mesure la part de variance moyenne partagée entre un construit et ses items. Dans la méthode PLS, cette validité est évaluée par l'alpha de Cronbach ainsi que la fiabilité composite, tels que développés par Fornell et Larcker (1981).

Tableau N° 3 : Signification et Fiabilité Composée (ρ) par construit

Variable	Composite reliability (rhoc)	Cronbach's alpha
Leadership serviteur	**0,967**	**0,964**
Performance organisationnelle	**0,928**	**0,903**

Source : sortie du Smart PLS

Si on se réfère aux les recommandations de Nunnally (1978) indiquent qu'un seuil de 0,7 est considéré comme un indicateur de fiabilité composite « modeste », particulièrement pertinent pour les recherches exploratoires. La fiabilité de notre est bonne car elle varie entre 0.92 et 0,96.

- **La validité discriminante**

Dans la méthode PLS, la validité discriminante est confirmée si un construit partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec ceux d'autres construits.

Fornell et Larcker (1981) recommandent l'utilisation de l'AVE, qui doit être supérieure à la variance partagée entre le construit et les autres construits (c'est-à-dire la corrélation carrée entre deux construits).

Cette validité peut être illustrée à travers une matrice de corrélation, où les éléments situés sous la diagonale représentent les corrélations entre les construits, tandis que la diagonale contient les racines carrées de l'AVE calculée pour chaque construit.

Tableau N° 4 : Validité discriminante

	AVE	√AVE	Leadership Serviteur	Performance organisationnelle
Leadership Serviteur	**0,623**	**0,789**	**0,789**	
Performance organisationnelle	**0,723**	**0,850**	0,755	**0,850**

Source : sortie du Smart PLS

❖ **La qualité globale du modèle de recherche : le test d'adéquation (GoF)**

De manière générale, la qualité d'un modèle de mesure est appréciée par sa capacité explicative, évalué par le coefficient de détermination (R^2) des variables endogènes. À ce sujet, Tenenhaus, Vinzi, Chatelin & Lauro (2005, p.173) notent que : « Contrairement à SEM-ML, la modélisation par PLS Path Modeling n'optimise aucune fonction scalaire, ce qui signifie qu'elle n'offre pas naturellement d'indice permettant une validation globale du modèle (comme c'est le cas avec χ^2 et les autres mesures associées dans SEM-ML) ».

Cet indice d'adéquation est obtenu en calculant la moyenne des variances expliquées des différents variables (R^2), ainsi que les indices de redondance et de communalité. Néanmoins, les indices de redondance et de R^2 ne sont pas calculés pour les variables exogènes.

Le GoF (Goodness-of-Fit) est déterminé selon la formule suivante :

$$GoF = \sqrt{(\text{Moyenne } (R^2) \times \text{ Moyenne (Communalité)})}$$

La valeur de l'indice GoF doit dépasser 0,30, ce qui correspond au seuil minimal recommandé.

Tableau N° 5 : Variance expliquée (R^2), « AVE » et l'index GoF du modèle de recherche

Variable	R square	AVE
Leadership serviteur		0,623
Performance organisationnelle	0,570	0,723
Moyenne	0,570	0,673
GOF	**0,384**	

Source : sortie du Smart PLS

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus indiquent que l'indice **GoF** (Goodness-of-Fit) est satisfaisant avec une valeur de 0,384, dépassant le seuil recommandé de 0,30.

3.1.2. Modèle structurel

Le modèle structurel, également connu sous le nom de modèle interne (*inner model*), illustre les relations entre les variables latentes explicatives (indépendantes) et les variables latentes (dépendantes) expliquées.

L'objectif principal de cet article est de vérifier un ordre causal dans les relations entre les différents construits. Pour ce faire, le modèle testé a été évalué en interne en s'appuyant sur un schéma structurel (*path weighting scheme*), tel que proposé par Lohmöller (1989).

Tableau N° 6 : Path coefficient relatif à l'mpact de leadership serviteur sur la performance organisationnelle des entreprises sociales au Maroc

Relation	Original sample (O)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Signification
Leadership serviteur ➔ Performance organisationnelle	0,755	17,048	0,000	**Validée**

Source : conçus par les auteurs d'après les sorties du logiciel Smart PLS

Les résultats montrent une corrélation positive et significative entre le leadership serviteur et la performance opérationnelle, avec un coefficient de corrélation (β) de 0,755, dépassant largement le seuil requis de 0,20. La valeur t, qui est de 17,048, est bien supérieure au seuil critique de 1,96, indiquant une relation statistiquement très significative. En plus, la p-value de 0,000 confirmant un niveau de significativité très élevé.

Par conséquent, notre hypothèse selon laquelle le leadership serviteur impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises sociales dans le contexte Marocain est **validée.**

3.2. Discussion

A travers cette recherche, nous avons démontré que le style de leadership serviteur exerce un impact positif significatif sur la performance des entreprises sociales dans le contexte Marocain. En effet, les dimensions du leadership serviteur telles la guérison émotionnelle, la création de valeur pour la communauté, les compétences conceptuelles, l'autonomisation, l'aide à la croissance et au succès des subordonnés, la priorité aux subordonnés et le comportement éthique sont fortement corrélées avec la performance opérationnelle, mesurée par la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs avec efficience, et la performance financière, mesurée par l'amélioration de continue de la situation financière de l'entreprise sociale.

Ces résultats confirment alors l'hypothèse initiale et s'alignent avec le cadre théorique choisi à savoir la théorie de l'échange social, qui repose sur le principe de réciprocité, selon les leaders

serviteurs et leurs subordonnés échangent des ressources et du soutien. En d'autres termes, comme les leaders serviteurs se concentrent sur la croissance et le développement de leurs subordonnés, ces derniers se sentent obligés de réciproquer ces comportements positifs du leader par des comportements positifs à leur tour.

Par ailleurs, Les résultats de notre étude sont alignés avec les travaux de Liden et al. (2008), qui ont démontré que le leadership serviteur exerce un impact direct sur la performance des employés, mais aussi avec ceux de Choudhary et al. (2013), qui ont élargi ces résultats au niveau organisationnel. En revanche, notre étude apporte une contribution supplémentaire en démontrant que l'impact positif du leadership serviteur sur la performance organisationnelle est particulièrement marqué dans le cadre de l'entrepreneuriat social. Cette spécificité peut s'expliquer par les valeurs intrinsèques du secteur social, qui privilégient l'humain et le service.

Conclusion

En guise de conclusion, cette étude a démontré que le style leadership serviteur exerce une influence significative sur la performance opérationnelle et financière des entreprises sociales dans le contexte Marocain. Ces résultats confirment l'importance d'un style de leadership axé sur le service et la collaboration, notamment dans des contextes caractérisés par des défis sociaux, économiques et environnementaux complexes.

Concernant les implications théoriques, ces résultats enrichissent d'une part, la littérature sur le leadership serviteur en fournissant des preuves empiriques dans un contexte marocain, sous-représenté dans les études existantes, notamment empiriques, et d'autre part, la théorie de l'échange social.

Pour les praticiens, notamment les fondateurs, dirigeants, managers, et entrepreneurs intervenant en entrepreneuriat social, cette étude met en lumière l'importance d'adopter un style de leadership serviteur avec toutes ses dimensions (la guérison émotionnelle, la création de valeur pour la communauté, les compétences conceptuelles, l'autonomisation, l'aide à la croissance et au succès des subordonnés, la priorité aux subordonnés, le comportement éthique) pour optimiser la performance organisationnelle incluant l'efficacité opérationnelle et l'amélioration de situation financière de l'organisation.

Relativement aux limites, cette étude présentes certaines limites, notamment l'échantillon, qui, même s'il est suffisamment grand (n=100), il reste peu représentatif en rapport avec le nombre d'entreprises sociale au Maroc. Ce qui suggère l'interprétation prudente des résultats de l'étude.

En ce qui concerne les recherches futures, nous recommandons d'examiner l'impact du leadership serviteur sur la performance en entrepreneuriat social en incluant des variables modératrices, telles que le genre de dirigeant, son niveau d'études et son expérience professionnelle, et aussi des variables médiatrices, comme l'innovation social, l'engagement organisationnel, la confiance.

Les recherches futures pourraient explorer les relations indirectes entre le leadership serviteur et la performance organisationnelle, en examinant des variables médiatrices telles que l'engagement organisationnel, la confiance, l'innovation sociale, ainsi que des variables modératrices telles que le genre, le niveau d'éducation et l'expérience. Enfin, les chercheurs à venir pourraient utiliser des approches qualitatives afin de mieux comprendre ces dynamiques.

BIBLIOGRAPHIE

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership : Current theories, research, and future direction. Annual review of psychology, 60(1), 421-449.

Peter M. Blau (1964). Justice in Social Exchange. , 34(2), 193–206. doi:10.1111/j.1475-682x.1964.tb00583.x

Chan, S. C., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. Personnel review, 43(2), 272-287.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research/Lawrence Erlbaum Associates.

EL AMRAOUI H. et HINTI S. (2022). « La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 –2020) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 5 » pp :341-354.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership : A systematic review and call for future research. The leadership quarterly, 30(1), 111-132.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Gouldner, Alvin W. "The norm of reciprocity: A preliminary statement." American sociological review (1960): 161-178.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM : Indeed a silver bullet. Journal of Marketing theory and Practice, 19(2), 139-152.

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. Journal of management, 21(5), 967-988.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers : Antecedents and outcomes for employees and the organization. The leadership quarterly, 24(2), 316-331.

Knife, K. A. H. N., Haughton, A., & Dixon, E. (2014). Measuring sustainability and effectiveness of social value creation by social sector actors/social enterprises, within developing countries. Academy of Entrepreneurship Journal, 20(1), 1-22.

Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. Florida Atlantic University.

Lee, Y., Berry, C. M., & Gonzalez-Mulé, E. (2019). The importance of being humble : A meta-analysis and incremental validity analysis of the relationship between honesty-humility and job performance. Journal of Applied Psychology, 104(12), 1535.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The leadership quarterly, 19(2), 161-177.

Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant versus authentic leadership: Assessing effectiveness in China's hospitality industry. Cornell Hospitality Quarterly, 58(1), 53-68.

Lohmöller, J. B. (1989). Predictive vs. Structural modeling : Pls vs. ml. Latent variable path modeling with partial least squares, 199-226.

Lubin, K. A. (2001). Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics. University of La Verne.

Mignenan, V., Latrous, I., & Meddeb, B. (2022). Effectiveness of Servant Leadership in an Organizational Environment: Influence on Human Capital and Performance in Social Entrepreneurship. Journal of Organizational Psychology, 22(1).

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. Journal of business ethics, 145, 49-62.

Norman, P. D., & Zoncita, D. (2016). Servant leadership : All about an effective servant-leader. Available at SSRN 2834147.

Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook, 97-146.

Oyawa, W. O., Masu, S. M., & Gwaya, A. O. (2014). The role of servant leadership in project management in Kenya.38-46.

Petrovskaya, I., & Mirakyan, A. (2018). A mission of service : social entrepreneur as a servant leader. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(3), 755-767.

Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership : Development, analysis, and implications for research. Journal of business ethics, 101, 415-434.

Rivera, R. G., Santos, D., Martín-Fernández, M., Requero, B., & Cancela, A. (2018). Predicting attitudes and behavioural intentions towards social entrepreneurship: the role of servant leadership in young people. International Journal of Social Psychology, 33(3), 650-681.

Rowe, W. Glenn (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership.. Academy of Management Executive, 15(1), 81–94.

Schwepker Jr, C. H. (2016). Servant leadership, distributive justice and commitment to customer value in the salesforce. Journal of Business & Industrial Marketing, 31(1), 70-82.

Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. Leadership & organization development journal, 17(7), 33-35.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership : Ten characteristics of effective, caring leaders. The journal of virtues & leadership, 1(1), 25-30.

Suri, S., & Reinartz, P. (2009). Mutual-information-based registration of TerraSAR-X and Ikonos imagery in urban areas. IEEE Transactions on Geoscience and Remote Sensing, 48(2), 939-949.

Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. Computational statistics & data analysis, 48(1), 173.