



Centre des Etudes Doctorales : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire de Recherche :

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des
Organisations (LIREFMO)

Thèse pour l'obtention du Doctorat

En Sciences Economiques et Gestion

Sous le thème :

Capital social et performance des organisations au Maroc

Présentée et soutenue par :

Fatiha CHOUIEKH

Sous la direction de :

Pr. Bouchra DEBBAGH

Membres du jury

Pr. Bouchra DEBBAGH

PES à la FSJES – FES

Présidente et directrice de thèse

Pr. Asmae DIANI

PES à la FSJES – FES

Rapporteur

Pr. Aicha OUZZANI CHAHDI

PES à la FSJES Meknès

Rapporteur

Pr. Malika AKIOUD

PH à la FSJES Fès

Rapporteur

Pr. Fatima Zahra MADHAT

PH à l'EST - Fès

Suffragant

Année universitaire : 2020/2021

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

L'âme de mon père

A ma mère,

A qui je dois la réussite, pour l'éducation qu'elle m'a prodiguée; avec tous les moyens et au prix de toutes les sacrifices qu'elle a consentis à mon égard, pour le sens du devoir qu'elle m'a enseignée depuis mon enfance.

J'implore Dieu, tout puissant, de lui accorder une bonne santé, une longue vie et beaucoup de bonheur.

A mon cher mari,

Qui n'a cessé de me soutenir et de m'épauler, ses encouragements ont toujours été pour moi d'un grand réconfort, son amour ne m'a procuré que confiance et stabilité, aux moments les plus difficiles de ma vie, il était à mes côtés, aucun mot ne pourrait exprimer ma gratitude, mon amour et mon respect. Je remercie le bon dieu qui a croisé nos chemins.

A mon adorable enfant Salmane ,

Remerciements

Ce travail n'aurait pas été entamé, si plusieurs de mes enseignants, des membres de ma famille et de mes amis ne m'ont pas encouragée et soutenue. Je ne peux m'en passer de leur exprimer ma gratitude et ma reconnaissance, non seulement pour leur encouragement, mais aussi leur fraternité et leur amabilité.

C'est grâce à l'aide de nombreuses personnes que j'ai pu réaliser ce travail.

Je voudrais tout d'abord remercier grandement ma directrice de thèse Mme Bouchra DEBBAGH , pour le privilège qu'elle m'a fait en acceptant de diriger ce travail, pour sa gentillesse, sa modestie, pour son aide, sa disponibilité et ses conseils avisés qui m'ont aidé à bien mener ce travail.

Je tiens à remercier chaleureusement les membres du jury qui me font le grand honneur d'évaluer ce travail.

Un remerciement spécial à mon cher mari, pour son aide, son soutien et surtout pour sa patience.

Mes remerciements vont particulièrement à ma chère sœur Imane qui m'a soutenue pendant toutes les étapes de ce travail.

Mon travail de recherche sur le terrain a été particulièrement facilité par la fondation Attawfiq microfinance, je tiens à exprimer ma reconnaissance particulièrement à Mme Boutaina RAHMOUNI, chef d'agence de microfinance.

Ma gratitude s'adresse à tous ceux qui m'ont soutenue et aidée de près ou de loin... Je m'excuse de ne pas pouvoir les citer tous, à l'occasion de ce travail.

Sommaire

Dédicaces.....	2
Remerciements.....	3
Introduction générale.....	7
Chapitre 1 - Fondements théoriques et conceptuels du capital social.....	16
Section 1- Le cadre théorique du capital social.....	17
Section 2- Analyse critique des définitions du capital social.....	54
Section 3- Spécificités du capital social pour les organisations de l'ESS.....	64
Chapitre 2-La performance des entreprises- un concept complexe et multidimensionnel.....	77
Section 1 – Performance des entreprises – Notion de la performance.....	79
Section 2- Mesurer la performance.....	112
Section 3- La performance des organisations de l'ESS.....	126
Chapitre 3- Capital social et performance des entreprises- Synthèse de la littérature.....	143
Section 1- Facteurs explicatifs de la performance.....	145
Section 2- Problématique et initiatives de mesure du capital social.....	153
Section 3- Capital social et performance – Synthèse de la littérature.....	164
Chapitre 4- Le capital social au Maroc.....	182
Section 1- Le capital social au Maroc- Synthèse du rapport de la Banque Mondiale.....	184
Section 2- Capital social et performance des organisations – grille de lecture sur les études au Maroc.....	196
Chapitre 5- Etude empirique - Apport du capital social à la performance des organisations dans la région Fès-Meknès.....	202

Section 1- Démarche méthodologique.....	202
Section 2- Traitement et analyse des données.....	224
Section 3- Analyse et discussion des résultats.....	239
Conclusion générale	252
Liste des figures	257
Liste des tableaux	258
Annexe : Guide d’entretien	259
Bibliographie	260
Table des matières	274

Acronymes

AGR	: Activité génératrice de revenus
BAM Bank	: Bank Al Maghreb
CESE	: Conseil économique, social et environnemental
CCM	: Conseil consultatif de microcrédit
CA	: Conseil d'administration
CS	: Capital social
ESS	: Economie sociale et solidaire
HCP	: Haut commissariat au plan
IMF	: Institution de microfinance
IMC	: Institution de microcrédit
INDH	: Initiative nationale de développement humain
ISR	: Investissement socialement responsable
PNUD	: Programme des nations unis pour le développement
PE	: Performance économique
PS	: Performance sociale
REMESS	: Réseau marocain de l'économie sociale et solidaire
RSE	: Responsabilité sociale des entreprises
TPE	: Très petite entreprise

Introduction générale

1- Contexte de la recherche

D'une façon générale, les relations sociales et les contacts personnels développés par les individus, tout au long de leur vie, leur permettent d'accéder à des avantages et des bénéfices variés. Ainsi, dans la vie de beaucoup de personnes, les liens avec leurs amis, leurs membres de la famille ainsi que leurs contacts et leurs personnes influentes servent à décrocher ou changer d'emploi (Granovetter, 1973, 1985; Lin et Dumin, 1986).

De nombreuses recherches ont montré que le capital des relations sociales (capital social) conduit au succès professionnel des cadres d'entreprises, à travers le renforcement de leurs pouvoirs et de leurs statuts ((Lin et al., 1981); (Krackhardt, 1990); (Burt, 1992); (Burt,1997)).

Une étude menée aux Etats Unies par Harris (2001) montre que certaines caractéristiques du capital social des avocats américains sont positivement associées aux montants des revenus qu'ils réalisent (Harris, 2001).

En sciences de gestion, la littérature sur le capital social connaît depuis quelques années un développement rapide. La proposition centrale de la théorie du capital social repose sur l'argument selon lequel les réseaux des relations sociales constituent une ressource précieuse pour la conduite des affaires et la facilité des actions économiques ((Nahapiet et Ghoshal, 1998);(Burt, 1992)). Elle permet aussi aux entrepreneurs d'élargir leur champ d'action, d'économiser leurs moyens et d'accéder à des ressources et opportunités exclusives (Aldrich et Elam, 1995). Par ailleurs, "Un niveau élevé du capital social aide les entrepreneurs à accéder aux investisseurs en capital-risque, aux clients potentiels et aux autres personnes qui jouent un rôle dans leur réussite finale" (Baron et Brush, 2000).

La théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998) représente un centre des recherches mobilisant le capital social. Ces auteurs montrent que la firme est plus créatrice de valeur vue la « densité » de son capital social. Leur théorie a pour objet d'opérationnaliser ce capital suivant trois dimensions notamment la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive en se référant respectivement à la structure des liens, aux

caractéristiques des relations et aux éléments cognitifs qui relient les membres du capital social.

La théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998) a proposé, avec consistance, la manière dont un capital social « dense » affecte les conditions d'échange et de combinaison des ressources de sorte qu'il favorise le renouvellement du capital intellectuel partant de la création de valeur au sein d'une firme (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

En assurant des attentes et obligations réciproques des individus, des normes et sanctions effectives et en favorisant la diffusion et la circulation de l'information, le capital social permet de **réduire les coûts de transaction**. Ces derniers représentent des coûts occasionnés par la coordination entre les acteurs économiques ((Coase, 1937) ;(Williamson, 1985)).

Selon **L'approche fondée sur les ressources**, l'intégration de la perspective relationnelle permet de valoriser l'existence de ressources intangibles et relationnelles. Elle permet aussi de reconnaître que ces ressources se transfèrent et s'échangent à travers les réseaux sociaux des dirigeants, et se combinent, s'exploitent et se régénèrent aussi de manière collective à l'intérieur du réseau (Dyer., SinghH.,1998). La mise en évidence de ces constats montre que les ressources clés ne sont pas nécessairement internes aux entreprises, comme préconisé dans de nombreuses recherches dans la littérature.

Dans un premier lieu, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de l'organisation et permet de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. En second lieu, elle doit être rare en elle-même ou dans sa façon d'être exploitée.

Elle doit aussi être difficilement imitable, pour provenir des conditions historiques particulières liées à l'entreprise, à un phénomène social complexe, ou à ce que Barney appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, on entend que les dirigeants de l'entreprise, ainsi que ses concurrents savent qu'il existe un lien entre le type social des ressources et la performance continue de l'entreprise, sans être capables d'explicitier exactement le processus causal qui lie ces ressources à la performance. Cette ambiguïté rend l'imitation difficile par un concurrent.

D'après **la théorie des réseaux sociaux**, faire appel au capital social permet de mieux comprendre les dynamiques sociales des individus et leurs démarches à but économique. Elle permet aussi de faciliter l'élaboration des explications complémentaires sur ce phénomène. A travers la perspective de Pierre Bourdieu(1983), l'analyse du capital social intègre la valorisation des ressources possédées et accessibles aux individus à travers la mobilisation de leurs réseaux sociaux. De même, elle valorise le fait qu'un réseau social peut influencer en fonction de la reconnaissance et de l'inter-reconnaissance entre ses membres, ainsi qu'en fonction du sentiment d'appartenance au réseau ou de l'adoption de règles sécurisantes qui en soi issues (Bourdieu,1983),.

En se basant sur ces théories, les études menées par les chercheurs dans différents pays démontrent que le capital social est une ressource qui permet de réaliser des profits.

Au Maroc, le concept du capital social est peu appréhendé. Grâce aux directives royales annoncées au discours du trône du 20 Aout 2014 par sa Majesté le Roi Mohamed VI qui mettent l'accent sur la nécessité de prendre en compte le concept innovant du capital immatériel dans l'évaluation du patrimoine et de la richesse nationale (Discours de sa Majesté le Roi Mohammed VI, 20 Aout 2014), le Maroc choisit d'adopter la démarche de la Banque mondiale, celle de la richesse globale, qui introduit le concept du capital immatériel. Dans ce même sens, sa majesté a invité le Conseil économique, social et environnemental (CESE) et Bank Al Maghreb (BAM) à entreprendre une étude permettant de mesurer la valeur globale des richesses au Maroc.

Le rapport du CESE, est intitulé « Richesse globale au Maroc entre 1999 et 2013 : **Le capital immatériel facteur de création et de répartition équitable de la richesse nationale** » (Economique, et Al-Maghrib, 2016). .

Selon ce rapport, le capital immatériel regroupe le capital humain, social, institutionnel, culturel et historique.

En 2018, la Banque Mondiale établit un rapport intitulé « **Investir dans le Capital immatériel pour accélérer l'émergence économique**». Elle établit un diagnostic de la performance économique et sociale du Maroc au cours des 15 dernières années avant de se projeter vers 2040. Ce rapport propose des pistes pour **construire un Maroc de 2040**, et privilège une véritable stratégie de favoriser l'augmentation durable de la productivité de l'économie marocaine à travers la plus grande accumulation du capital immatériel.

Les recommandations principales de la Banque Mondiale sont d'investir dans les institutions et services publics, dans le capital humain ainsi que dans le capital social.

2- Objectifs de la recherche

L'objectif de ce travail est d'explorer la recherche entre le capital social et son lien avec les différents aspects de la performance des entreprises, à partir des données primaires collectées auprès d'un échantillon de 16 entreprises de la région Fès-Meknès. Cet objectif est décliné en plusieurs sous objectifs comme suit :

- Enrichir le corpus théorique de notre travail de recherche à travers une revue de littérature sur les concepts clés de notre étude.
- Explorer comment le capital social est rapproché dans les organisations de l'ESS et voir quels enseignements en déduire.
- Evaluer l'apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'économie sociale et solidaire.
- Elaborer un nouveau modèle conceptuel, pour analyser le lien entre le capital social et la performance au niveau des entreprises classiques et des organisations de l'ESS, les dimensions du CS à retenir après une revue de littérature sur le concept. ce modèle servira de base pour la partie empirique.(Figure 1)

Figure 1- Modèle de recherche- Capital social et performance



Source-Par nos soins

Le choix des indicateurs s'effectuera sur la base de notre revue de littérature

3- Problématique et questions de recherche

Notre question principale de recherche vise à comprendre les apports du capital social à la performance des entreprises classiques en comparaison avec les organisations de l'ESS.

Notre problématique de recherche formulée est la suivante : « **Dans quelle mesure le capital social de l'entreprise contribue-t-il à l'amélioration de sa performance ?** »

Cette problématique est scindée en quatre **sous questions de recherche** notamment :

- Comment les entreprises et les organisations de l'économie sociale et solidaire de perçoivent-elles le capital social ?
- Quelle est la place du capital social dans les entreprises classiques et les organisations de l'ESS ?
- Dans quelle mesure le capital social contribue-t-il à l'amélioration de la performance économique et sociale de ces organisations?
- Quels sont les indicateurs de mesure du capital social ?

Le choix de notre problématique est le résultat d'un long processus de réflexion alliant un travail bibliographique et un travail empirique exploratoire. En effet, les recherches bibliographiques étudiées à travers ce projet de recherche ont révélé que le concept du capital social est rarement appliqué aux entreprises marocaines. Il est considéré comme un concept complexe et nouveau qui se présente comme un facteur pouvant jouer un rôle explicatif dans le succès et les performances des entreprises.

4- Méthodologie de recherche

Dans le cadre de ce travail, nous avons opté pour la **Méthode qualitative**. Le recours à cette méthode est justifié par le fait qu'elle permet d'apporter aux chercheurs une richesse d'informations sur le phénomène étudié. De même, les informations cherchées pour notre travail de recherche sont beaucoup plus précises et ancrées dans la réalité exploratoire.

Ainsi, nous avons opté pour une approche qualitative en vue d'explorer la relation entre les indicateurs du capital social et la performance des entreprises. Cette étude exploratoire inscrite dans l'approche qualitative nous a permis une certaine liberté et aisance pour mener notre recherche et saisir la profondeur de nos observations.

Nous avons alimenté cette étude qualitative exploratoire par différents modes de collecte des données tels que les entretiens verbaux, l'enregistrement de ces entretiens, des observations et des notes spontanées ((F.Wacheux, 1996) ; (Yin, 1994) ; (Yin, 2012)). Ce choix d'outils de collecte est aussi justifié par la complexité du terrain et de la problématique de notre recherche.

Notre méthode s'inscrit dans **la posture épistémologique interprétative**. Cette méthode se focalise sur les acteurs eux-mêmes, leurs actions, leurs comportements, leurs interactions ainsi que sur leurs interprétations faites du phénomène, de la réalité ou de l'organisation étudiée. Ceci répond à la vision et l'objectif cherché à travers notre travail de recherche qualitative selon le sens de Dumez (2012).

Pour **le traitement et l'analyse des données**, nous avons privilégié **l'analyse thématique à l'aide du logiciel Nvivo**.

Dans cette approche, l'analyste essaie de comprendre le monde de l'autre et de trouver des éléments qui permettent, une fois agencés, de comprendre le thème à l'étude. Dans une approche déductive, le sens dégagé d'une démarche qualitative peut aussi servir à des fins davantage liées à la vérification. Ainsi, en partant de certains constats ou de certaines intuitions ou hypothèses, l'analyste, à l'aide d'une méthodologie qualitative, recueille des données pour ressortir le sens des propos tenus par les personnes. Toutefois, dans cette approche, le sens peut servir à appuyer une hypothèse, à vérifier certains aspects et même à qualifier des résultats quantitatifs.

Ces propos sous-tendent, de manière évidente, un œcuménisme méthodologique (Haldemann et Lévy, 1995) ou, à tout le moins, appellent une hybridation méthodologique, sortant de la logique classificatoire qui range la découverte au rayon des méthodes qualitatives et la preuve au rayon des méthodes quantitatives.

Le principe d'analyse à la base du logiciel Nvivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. Cette décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en particulier. Le «sujet» regroupant les extraits reliés à ce thème s'appelle un code dans le langage de l'analyse qualitative. Paillé (1996) affirme d'ailleurs qu'un bon code en est un où un lecteur externe peut résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué.

La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens.

Ce qu'il est possible de faire, à l'aide ou non du logiciel, c'est de déstructurer cet ensemble de documents qui constitue le corpus global en le décontextualisant. On découpe le corpus en unités de sens. À chaque fois qu'un des thèmes est repéré, l'analyste place l'ensemble des extraits rattachés à ce thème à un même endroit (deuxième étape du schéma1). C'est pour cette raison que cette opération est qualifiée de décontextualisation, car l'extrait est sorti de son contexte.

Dans la terminologie du logiciel, on qualifiera cette démarche de «codage» ou dans le cas de l'analyse thématique, on l'appellera la thématisation. Chaque structure, chaque document aux structures différentes est ainsi «défait» ou déstructuré pour construire une nouvelle structure qui les intègre. C'est la dernière étape de l'analyse qui témoigne de cette reconstruction ou de cette recontextualisation. Les extraits issus des entrevues, assortis des notes d'observation, éclairés par d'autres documents viendront composer les résultats finaux, qu'ils soient présentés dans un mémoire, une thèse, un rapport de recherche ou un article. Il faut cependant noter que cette opération est itérative. Un des avantages de l'utilisation d'un logiciel comme Nvivo est de pouvoir reprendre la démarche pour des extraits qui appartiennent maintenant au bloc trois du schéma. C'est ce qui est appelé le coding-on, c'est-à-dire effectuer l'opération de codage sur des extraits déjà codés, pour affiner ou pour pousser plus loin l'analyse (Bourdon, 2002).

Notre Echantillon est constitué des entreprises classiques représentées par les banques et les assurances, et des organisations de l'ESS représentées par les institutions de microfinance.

Le choix du secteur des services comme terrain de recherche est justifié d'abord par l'accès au terrain, vu que nous avons réalisé notre enquête en période de confinement, nous avons trouvé une grande difficulté pour contacter les entreprises, le secteur des services n'a pas arrêté son activité pendant le confinement. D'autre part, pour assurer au maximum l'homogénéité du secteur.

Pour le choix des IMFs, nous nous sommes basée sur notre première découverte du secteur lors de notre stage de fin d'études en Master Management des organisations sociales, où nous avons réalisé notre enquête sur la performance sociale des IMFs.

5- Structure de la thèse

Le 1^{er} chapitre présente les fondements théoriques et conceptuels du capital social. La 1^{ère} section de ce chapitre traite l'état de l'art du concept du CS. La 2^{ème} section de ce chapitre aborde une analyse critique sur la notion du capital social en vue d'apporter un éclairage sur ce concept. Enfin, la 3^{ème} section aborde les spécificités du CS pour les organisations de l'ESS.

Le 2^{ème} chapitre va nous permettre à travers une revue de la littérature d'analyser le concept de la performance à travers les différentes conceptualisations existantes et les différentes mesures utilisées.

Nous allons dans une première section analyser le concept de performance d'une manière globale, puis, dans la deuxième section, nous allons présenter les différents outils de mesure de la performance, en citant les avantages et les limites de chaque outil, finalement, la 3^{ème} section sera consacrée à la définition de la performance du point de vue des organisations de l'économie sociale et solidaire, tout en précisant comment ces organisations doivent concilier entre « éthique et performance ».

Le 3^{ème} chapitre aborde une synthèse de l'état de l'art sur le capital social et sa relation avec la performance des entreprises en présentant en premier lieu les facteurs déterminants de la performance des entreprises classiques en vue de situer le capital social, ensuite, il s'agit de faire une esquisse des différentes initiatives de mesure du capital social avant de faire une synthèse des différents travaux sur le capital social et la performance des entreprises et des organisations de l'ESS.

Le 4^{ème} chapitre traite le capital social pour le cas du Maroc. Il présente tout d'abord une synthèse du rapport de la Banque Mondiale sur le capital social au Maroc. Ensuite, il présente une grille de lecture des travaux réalisés sur le capital social et la performance des organisations Marocaines (entreprises classiques et organisations de l'ESS).

Le 5^{ème} chapitre évalue l'apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS dans la région Fès-Meknès. Ce chapitre présentera tout d'abord la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de l'étude empirique

(posture épistémologique, méthodes de collecte et d'analyse des données et méthode d'échantillonnage adoptée), la deuxième section correspond à l'analyse des données via le logiciel d'analyse qualitative «NVIVO » , la 3^{ème} section sera consacrée à l'analyse et la discussion des résultats. pour conclure par une approche comparative de l'apport du capital social à la performance des deux types d'organisations, et voir quels enseignements en tirer.

Chapitre 1 - Fondements théoriques et conceptuels du capital social

Le concept de «capital social» connaît actuellement un réel succès au sein des sciences sociales. Ceci est confirmé par la multitude d'ouvrages et d'articles parus ces dernières années dans différents champs d'études. Après avoir suscité beaucoup d'intérêt dans les milieux de la recherche en sciences sociales, les gouvernements des pays industrialisés et les grandes organisations internationales, ont cherché à expliquer certaines situations sociales par le biais de l'approche du capital social. La Banque Mondiale, le PNUD, l'OCDE, ou la Commission Européenne incorporent ce concept dans leurs programmes d'étude et de recherche, afin de prouver que certaines composantes de la vie sociale tels que la culture, les normes ont un impact sur les performances socioéconomiques des pays .Etant considéré comme ressource, le capital social s'est montré capable d'expliquer la complexité et l'impact des liens sociaux.

Plusieurs travaux de synthèse de référence permettent à tout néophyte de s'initier rapidement aux origines du concept de capital social (CS) et à sa diversité. Citons notamment les travaux de Portes, sociologue à Princeton (1998), Lin (1999), sociologue à Duke et Adler et Kwon (2002), professeurs de management à l'université de Californie du sud. Ces lectures liminaires mettent au jour trois auteurs de fond en la matière : Bourdieu, Coleman et Putnam.

Malgré le grand intérêt donné par les chercheurs et les institutions internationales à la notion du capital social et la multitude des définitions existantes, il n'y a jusqu'à aujourd'hui de consensus en ce qui concerne la définition du concept, ni de ses dimensions et aspects.

La première section présentera un cadre théorique traçant l'historique de l'évolution des définitions du capital social, ainsi que les dimensions et les approches du concept. Il présentera également les théories de référence relatives au capital social.

La deuxième section sera l'occasion de faire une analyse critique des définitions du capital social.

La troisième section abordera les spécificités de la notion du capital social pour les organisations de l'économie sociale et solidaire.

Section 1- Le cadre théorique du capital social

Le capital social connaît depuis le dernier quart du XX^e siècle, une recherche féconde en sciences sociales (Davister (2005). Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept et ont proposé de nombreuses définitions. Par ailleurs, des travaux récents (Chung, 2000 ; Arrègle&al., 2004 ; Comet, 2006 ; Barlatier& Thomas, 2007) témoignent de la pertinence de l'application du concept en sciences de gestion.

1. Le capital social – Un moyen d'introduire des aspects sociologiques dans des raisonnements économiques

La nouvelle sociologie de l'économie initiée par les travaux de Granovetter, est un courant théorique qui s'efforce d'expliquer les faits économiques à partir d'éléments sociologiques.

L'hypothèse centrale de Granovetter repose sur la condition de l'acteur économique qui n'est pas isolé mais situé dans des réseaux et des structures sociales qui agissent sur sa stratégie.

C'est le cas de ce travail qui va essayer d'expliquer la performance (qui est un fait économique) par le capital social (élément sociologique).

1.1 Emergence du concept et définitions

En sociologie, le capital social exprime généralement le fait que la dépense de temps, d'efforts, d'argent et d'autres biens dans des activités relationnelles n'est pas simplement une consommation finale ou une forme particulière de loisir, mais qu'elle est aussi un investissement qui participe à la production et peut être source de profits – en argent ou sous d'autres formes¹.

L'apparition du concept du capital social remonte au 19^{ème} siècle avec les travaux d'Alexis de Tocqueville (1835) et d'Emile Durkheim en (1893), mais il ne se précise qu'au début du 20^{ème} siècle lorsqu'apparaît la première réflexion le concernant dans un ouvrage qui cite l'importance du capital social pour l'éducation et les communautés locales (Hanifan, 1920).

¹Godechot Olivier, Mariot Nicolas, « Les deux formes du capital social. Structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique », *Revue française de sociologie*, 2004/2 (Vol. 45), p. 243-282. DOI : 10.3917/rfs.452.0243. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2004-2-page-243.htm>

Les origines conceptuelles ou les sources de ce concept, comme les appellent Portes et Sensenbrenner (1993), sont ancrées, comme l'affirme Georges Farr (2004), dans la sociologie économique de Max Weber et Émile Durkheim (par l'introjection des valeurs), Georg Simmel (les échanges et la norme de réciprocité), Karl Marx (la solidarité limitée), Max Weber (la confiance assurée) et John Dewey (le pragmatisme constructif).²

1.1.1 Le capital social – Définitions

Pierre Bourdieu fût le premier à élaborer une théorie complète sur le capital social. Il part du postulat suivant : pour atteindre leurs objectifs respectifs les acteurs se servent non seulement des moyens matériels et des compétences personnelles mais aussi des relations sociales issues de leurs familles, leur communauté et toute autre organisation de laquelle ils font partie.

En sciences de gestion, Selon **Bourdieu**, (1980, p. 2) «Le capital social est l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter reconnaissance; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe d'agents dotés de propriétés communes aussi unis par des liaisons permanentes et utiles³.». Il qualifie le capital social dont profite les membres appartenant à un réseau particulier comme une sorte de diplôme qui leur confère du crédit, chaque membre cherche à maintenir ses relations au sein du groupe pour en profiter pleinement. Ces relations peuvent être maintenues par un nom commun partagé entre les membres qui peut être un nom de famille, d'une tribu, d'un parti politique ou d'une école, et parfois aussi par un ensemble d'actes visant à maintenir et renforcer les échanges entre eux, «le réseau de liaisons est le produit de stratégies d'investissement social consciemment ou inconsciemment orientées vers l'institution ou la reproduction de relations sociales directement utilisables, à court ou à long terme, c'est-à-dire vers la transformation de relations contingentes, comme les relations de voisinage, de travail ou même de parenté, en relations nécessaires impliquant des obligations durables, subjectivement ressenties » (Bourdieu, 1980).

² JUAN CARLOS MONTES JOY A , « La construction du capital social entrepreneurial, le cas de la biotechnologie », Nov 2012. URL : <https://archipel.uqam.ca/5279/1/D2409.pdf>

³ **Frédéric Deschenaux et Claude Laflamme**, « Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois », *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 02 juin 2009, consulté le 01 Mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/2902>

Le CS est donc un stock de ressources réelles ou potentielles disséminées dans un réseau relationnel. Ce réseau se fonde sur des échanges matériels et symboliques entre les agents et dépend de la qualité et de la taille de la structure relationnelle d'un individu donné. Cette qualité n'est pas indépendante du capital économique et culturel de l'individu Mais résulte d'un investissement social conscient ou non de l'intéressé. En ce sens, c'est un actif sur lequel un individu peut influencer. Le CS devient aussi un élément identitaire, structurant du groupe, générant de la réciprocité et donc de la dette. Il demeure pour autant un actif individuel.⁴

⁴Bernard Dussuc, Sébastien Geindre. Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature. 11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, France. 19 p, 2012.

Tableau 1- Les définitions du capital social comme ressource

Auteurs	La ressource dans le capital social
Adler et Kwon (2002)	La ressource disponible pour des acteurs selon leur position dans la structure de leurs relations sociales.
Baker (1990)	Une ressource que les acteurs tirent de structures sociales spécifiques, avant de les utiliser pour poursuivre leurs intérêts ; il est créé par des changements dans les relations entre acteurs.
Bourdieu (1985)	L'agrégation des ressources effectives ou potentielles qui sont associées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances mutuelles ou de reconnaissance.
Bourdieu et Wacquant (1992)	La somme des ressources, réelles ou virtuelles, qui reviennent à un individu ou un groupe par le fait de posséder un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissances mutuelles et de reconnaissance.
Burt (1997)	Les opportunités d'intermédiaire dans un réseau.
Gabbay et Leenders (1999)	L'ensemble des ressources, tangibles ou virtuelles, qui reviennent à un acteur par le biais de ses relations sociales, facilitant la réalisation de ses objectifs.
Inkpen et Tsang (2005)	L'agrégation des ressources encastées dans, disponibles par, et dérivées du réseau de relations possédé par un individu ou une organisation.
Leana et Van Buren (1999)	Un actif encasté dans des relations (d'individus, de communautés, de réseaux ou de sociétés).
Lin (2001)	Des ressources encastées dans une structure sociale, dont l'accès est obtenu et/ou qui sont mobilisées lors d'actions intentionnelles.

Source- Taddei., 2009⁵

Par contre, pour **Coleman** (1988), l'un des principaux fondateurs de ce concept, le CS relève avant tout de la communauté. Le Capital réside dans les liens qui unissent les membres d'une structure sociale (« le CS ne se loge ni dans les acteurs eux-mêmes ni dans les instruments de production» p. 99) .Coleman (1988, p.119) , par ailleurs, il identifie trois formes de CS : « des obligations et des attentes, qui dépendent à la fois du degré de confiance qu'on accorde à son environnement sociale, et de la capacité de circulation de l'information au sein de la structure sociale, et des normes accompagnées par des sanctions.». En ce sens le CS est un actif collectif. Il est d'autant plus fort que la structure sociale est fermée «closure» of social networks). Cette fermeture caractérise les réseaux densément tissés de telle sorte que les normes sont respectées du fait de l'intensité du contrôle social.

⁵Jean-Claude Taddei. Rôles du capital social et des réseaux relationnels au sein d'un territoire économique. Le cas du pôle de compétitivité Vegepolys. Gestion et management. Université d'Angers, 2009.

Coleman et Bourdieu sont souvent associés dans la même définition du capital social et le considèrent comme étant une résultante des interactions sociales dans le temps. Ces interactions doivent être suffisamment intenses et stables dans la durée pour pouvoir constituer du capital social.

Dans sa définition du capital social, Coleman le distingue du capital humain par ses relations sociales durables, pour expliquer comment les organisations sociales affectent les actions individuelles dans le cadre des théories du choix rationnel.

Sous cette théorie, il est stipulé que tous les systèmes sociaux émergent des interactions entre les individus, lesquels cherchent à accroître et renforcer leur réseau relationnel dans le but d'accéder aux ressources qui leur manquent et dont ils ont besoin. Dans leurs quêtes de maximisation de l'utilité, les acteurs interagissent entre eux créant différentes formes de groupement. Ainsi, les relations sociales durables qui caractérisent le capital social peuvent devenir des ressources pour les individus (Coleman, 1990). Le capital social permet à l'individu d'atteindre des buts qu'il ne peut atteindre par d'autres moyens. Comme d'autres formes de capital, le capital social est productif, rendant possible la réalisation de certains objectifs qui ne seraient pas réalisables en son absence (Coleman, 1990). Aussi, il considère le capital social comme un bien collectif, d'où la nécessité d'expliquer son processus de formation, les moyens de son maintien ainsi que les causes de sa destruction.

Cette dimension publique (par opposition à privée c'est-à-dire individuelle) du CS est encore accentuée avec la position de **Putnam**. En ce sens, elle partage beaucoup avec l'approche de Coleman (Westlund et Bolton 2003). Pour Putnam, le CS fait référence aux caractéristiques de l'organisation sociale comme les réseaux, les normes, les valeurs partagées, la confiance facilitent la coordination et la coopération pour un bénéfice mutuel (cité par Adler et Kwon, 2002, Westlund et Bolton 2003 ou Bamford, Bruton, et Hinson, 2006)⁶. Le CS est clairement un bien collectif (Lin, 1999). Putnam centre donc ses travaux sur les relations internes à un groupe social donné (bonding forms of social capital), à l'instar de Coleman (1988).

⁶Bernard Dussuc, Sébastien Geindre. Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME:une revue de la littérature. 11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, France. 19 p. halshs-00747912. En ligne <<<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00747912/document>>>.

L'approche de Putnam est d'avantage centrée sur les communautés que sur les individus. Tout en faisant référence à Coleman, il a redéfini les dimensions du capital social. Selon lui, la bonne santé d'une communauté dépend du nombre de bénévoles dans ses associations, plus ils sont nombreux, mieux elle se porte.

En outre, Putnam a avancé les propositions suivantes, qui peuvent être considérées comme des caractéristiques du capital social (Lallement, 2006).

- le capital social n'a pas que des effets positifs, un parti politique extrémiste ou un réseau maffieux par exemple peut avoir des objectifs nuisibles pour le bien commun.
- certaines formes de capital social (une association de parents d'élèves, un organisme social...) sont très institutionnalisées tandis que d'autres ne le sont pas (une réunion d'un soir).
- la dotation en capital social est évolutive dans le temps comme c'est le cas du déclin du capital social américain depuis le milieu des années soixante.
- la dotation d'un espace donné en capital social peut s'expliquer à l'aide de variables historiques.

Pour **Molina-Morales et Martinez-Fernández**(2010) alors que l'approche externe favorise la croissance des entreprises, l'approche interne inhibe la sociabilité à l'extérieur du groupe. Adler et Kwon (2002) proposent une synthèse de principaux travaux selon l'approche interne, externe ou mixte des auteurs (p. 20).

Selon **Lin** (2000) et **Putnam** (1995), le capital social est un construit fondé sur la volonté des acteurs de participer à certaines relations sociales fondées sur l'ensemble des relations de confiance, de participation et de réciprocité⁷.

Parmi les auteurs intégrateurs, **Nahapiet et Goshal** (1998) sont particulièrement reconnus (Adler et Kwon, 2002; Paynes et al.,2011; cf infra, p. 9). Les auteurs définissent le CS comme «la somme des ressources actuelles et potentielles encadrées au sein du réseau de relations possédé par un individu ou un groupe social, disponibles à travers lui et retirés de ce

⁷BAKENGELA, P et GASSE, Y. Capital social et nouvelles formes d'entrepreneuriat informel en Afrique : une analyse exploratoire). DOCUMENT DE TRAVAIL 2008-004, Université Laval. Faculté des sciences de l'administration, 2008.

réseau». Cette approche dépasse donc la stricte approche interne ou externe du CS et par ailleurs, «comprend à la fois le réseau et les actifs qui peuvent en être retirés» (p. 243). Les auteurs insistent donc autant sur la ressource qui peut être obtenue⁸ par le biais de la structure que sur la structure elle-même, celle-ci étant en soi une ressource.

Ci-dessous (**tableau 2**), nous présentons une synthèse des définitions des principaux auteurs sur le capital social.

Tableau 2: Les principaux fondateurs du concept « capital social »

Capital social	Question de la recherche	Définition du capital social	Composantes du capital social
COLEMAN (1986,1990)	Par l'intégration des deux courants de recherche économique et sociologique, il explique les actions des individus et le développement de l'organisation sociale. le protestantisme crée des valeurs qui expliquent le système capitaliste.	Le capital social est une structure sociale facilitant les actions des individus permettant d'atteindre des objectifs communs des individus. (Coleman, 1988,P.S98)	Cannaux d'information (capacité de la structure sociale), obligations et attentes (dépend de la fidélité) et normes sociales accompagnées des sanctions.
PUTNUM (1990,2000)	Quels sont les déterminants de la démocratie ?	Des caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance sociale, qui facilitent la coordination et la coopération en vue	Mobilisation conjointe des réseaux, confiance sociale et des normes de réciprocité.

⁸ Bernard Dussuc, Sebastien Geindre. Capital social, theorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature. 11 ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, France. 19 p, 2012. <halshs-00747912>

		d'un bénéfice mutuel (Putnum,1995,P. 67)	
BOURDIEU (1986)	Définir la signification des champs selon les diverses formes du capital, humain, culturel, social.	La somme des ressources, pour un individu ou un groupe émanant d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées, de contacts mutuels et de reconnaissance (Bourdieu, 1986, P.249)	Le volume du capital social dépend de l'étendue du réseau de liaisons qu'il peut mobiliser et du volume du capital social possédé en propre pour chacun de ceux auquel il est lié.
NAHAPIET et GHOSHAL (1998)	Pourquoi les processus liés aux connaissances forment –ils un avantage organisationnel à partir d'échanges sociaux ?	La somme des ressources présentes et potentielles dérivées du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale (P.243)	Confiance, coopération et action collective.les organisations construisent et retiennent leur avantage, à travers l'interrelation dynamique et complexe entre capital social et intellectuel.

Source : Par nos soins

1.1.2 Intérêt de la notion du capital social

Le terme de « capital social » est d'origine assez ancienne (on peut le faire remonter à Lyda Judson Hanifan, 1920). Il a été popularisé à la suite des travaux de James Coleman (1988) et Robert Putnam (1993). Il part de l'idée séduisante et intuitive selon laquelle certaines caractéristiques sociologiques constituent un avantage pour les individus ou les

groupes qui les possèdent. Essayer de saisir plus précisément la raison et la nature de cet avantage nécessite de définir de manière rigoureuse cette notion par nature très englobante. Il n'est pas utile de passer en revue détaillée les nombreuses définitions du capital social, qui ne font que montrer son caractère insaisissable. Nous ne referons pas non plus l'historique détaillé de cette notion. Une revue récente et très complète des différentes définitions et des contributions fondatrices (ainsi que de nombreux travaux contemporains) se trouve dans Ponthieux (2003). Si la notion de capital social a autant fait l'objet de critiques (également reprises et commentées par Ponthieux, 2003), c'est qu'elle se prête rapidement à des raisonnements circulaires et fonctionnalistes. Une approche fonctionnaliste consisterait à postuler que certains traits de l'organisation sociale remplissent la fonction d'assurer des avantages économiques à l'individu ou au groupe. C'est l'approche initialement suivie par James Coleman (1988), qui définissait tout simplement le capital social par sa fonction, qui est de faciliter certaines actions, avant d'illustrer son effet dans diverses situations. Il faut cependant souligner que le travail initial de Coleman était largement exploratoire et ne visait pas à proposer une théorie synthétique du rôle des caractéristiques sociologiques dans la performance.

Une approche fonctionnaliste a sans doute son intérêt dans l'analyse du fonctionnement des sociétés, surtout de petites communautés, dont la cohésion est souvent fragile. Mais elle ne constitue pas une démarche suffisante tant qu'elle n'est pas associée à une analyse précise des mécanismes en jeu, qui pourrait donner lieu à des tests d'hypothèses. Les raisonnements deviennent rapidement circulaires, il devient impossible de déceler des causalités. Or, s'il est tout à fait admissible de postuler que deux phénomènes puissent « faire système », c'est-à-dire se renforcer mutuellement, il devrait quand même être possible d'isoler des relations causales d'un phénomène sur l'autre. Le caractère circulaire des définitions du capital social est une critique importante adressée aux travaux initiaux de Robert Putnam (1993), qui par la suite affina davantage ses raisonnements, sans toujours bien justifier en quoi ses observations empiriques confortent son hypothèse que « le capital social produit du bien-être ». Par ailleurs, l'approche fonctionnaliste présente une tendance prononcée à ce que l'on appelle le « sophisme panglossien » en biologie. Transposée en sociologie, cela revient à supposer que parce qu'une fonction a été associée à un trait sociologique, il s'agit nécessairement d'une caractéristique nécessaire et/ou efficace. Un exemple simple de l'échec de l'approche fonctionnaliste est l'organisation des souks dans les pays du Maghreb ou du Moyen Orient (North, 1990). Les marchands des souks et leurs clients consacrent un temps considérable en

négociation et marchandage. Cette coutume du marchandage, très intégrée socialement, a une fonction économique évidente, celle d'assurer le partage du surplus. Mais il s'agit d'une pratique inefficace en termes économiques.

Naturellement, on pourra objecter qu'une analyse purement économique néglige les aspects sociaux et culturels de cette forme d'organisation. Il n'empêche que si l'on s'intéresse à la façon d'augmenter le niveau de vie, on ne peut que constater que l'organisation de souk est problématique pour espérer faire des gains de productivité. Le fait qu'il faille prendre en compte la préservation de la richesse culturelle est une donnée qui relève de la décision politique et non de l'analyse économique.

Un autre écueil dans la définition du capital social est son caractère englobant. Etant donné que tous les échanges économiques peuvent d'un certain point de vue s'interpréter comme des relations sociales, il est alors possible d'aboutir à la proposition que « tout est dû au capital social ». Il est donc nécessaire d'exclure de la définition du capital social les phénomènes qui ne sont pas dus à des caractéristiques sociologiques génériques (normes sociales partagées ou propriétés moyennes des réseaux sociaux comme la densité de liens au sein d'un groupe social). Par ailleurs, la frontière entre phénomènes sociologiques et institutions est très fragile, aussi le fonctionnement des institutions est inclus par certains auteurs comme faisant partie du capital social (Collier, 1998). La notion devient alors trop englobante, et ne sert plus que comme un simple stimulant à la recherche. En outre, le fait de devoir ensuite faire des séparations entre capital social « civil » et capital social « gouvernemental » finit par estomper le caractère « sociologique » du capital social. Malgré ces difficultés, qui appellent des précautions importantes, la notion de capital social est utile dans une entreprise d'incorporation de caractéristiques sociologiques dans les raisonnements économiques.

En effet, le terme de capital social fait directement référence à la notion de ressource, qui est fondamentale en économie. Pour autant, le capital social ne doit pas être assimilé aux formes classiques de capital en économie que sont le capital physique ou le capital humain. Un débat important a d'ailleurs concerné la légitimité de l'emploi du terme « capital ». Il est intuitif que certaines propriétés des relations sociales soient assimilables à des ressources, qui font l'objet d'un investissement, se déprécient avec le temps, et à ce titre méritent l'appellation de capital. La tentation est alors grande de postuler l'existence d'une grandeur abstraite résumant l'avantage mobilisable par les agents ou les groupes du fait de leurs

relations sociales, et assimilable à un facteur de production. A supposer que cette grandeur, le capital social, puisse effectivement être définie, elle présente cependant deux propriétés particulières. D'abord, on ne peut lui attribuer un prix de marché (bien que certains chercheurs, comme Ballet et Mahieu (2003) proposent de mesurer le capital social par les transferts monétaires entre individus). Cette propriété explique la difficulté à mesurer le capital social, tout comme le fait que le capital social puisse être utilisé de manière totalement opposée à l'intérêt commun dans certains cas (ex. la mafia), alors que les autres capitaux sont utilisés de manière productive en situation de concurrence.

Deuxième propriété problématique, le capital social, s'il existe, représente seulement un potentiel qui peut n'être mobilisable que dans des circonstances très particulières. Aussi, l'appellation « capital social » doit être utilisée en gardant à l'esprit certaines spécificités. En particulier, il ressort de la discussion précédente les préconisations suivantes :

- Le capital social devra être défini comme un ensemble de propriétés sociologiques génériques. Il exclut les phénomènes sociaux « aléatoires » (relations ponctuelles...). Il exclut également les phénomènes qui découlent de la mise en place d'institutions formalisées.
- Le capital social devra être défini par les services qu'il rend (à l'image du capital physique ou humain). La définition retenue devra donner lieu à une description et une évaluation des mécanismes par lesquels ces services apparaissent, et donc se décliner en diverses formes à spécifier et à mesurer.

1.2 Le capital social comme facteur de développement

Les travaux sur le rôle du capital social dans le développement se concentrent surtout sur les avantages que les relations sociales « considérées comme dimension principale du CS » confèrent en termes de performance économique. Trois types de mécanismes sont concernés: la transmission d'informations, les problèmes d'opportunisme et la coopération.

1.2.1 Transmissions d'informations

Aux exceptions notables des modèles évolutionnistes et de la théorie de l'agence, la plupart des modèles économiques raisonnent comme si les informations sur les ressources, la technologie et les préférences étaient connaissance commune. L'hypothèse résulte avant tout de considérations techniques, et peut être justifiée dans un grand nombre de cas, notamment lorsqu'on s'intéresse à des activités relativement stabilisées au niveau de la technologie, de la

demande, etc. Cependant, lorsqu'on s'intéresse à des problèmes de développement, une telle hypothèse est plus délicate à retenir. Se développer implique souvent d'innover, sinon au niveau de la technologie, du moins au niveau des relations entre acteurs économiques. Et dans ce cas, il existe de nombreuses informations privées qui peuvent nécessiter des investigations coûteuses pour être obtenues, ou qui diffusent très lentement. La prise en compte du caractère imparfait de l'information et des modalités de sa transmission est alors essentielle à la compréhension des phénomènes de développement. Ainsi, les offres d'emploi très spécialisées sont souvent peu diffusées. Les entreprises doivent faire des études de marché avant de lancer un nouveau produit, pour connaître la demande et la concurrence. Les nouveaux procédés de production font l'objet de stratégies de protection (confidentialité ou brevets) pour bénéficier au maximum de la quasi-rente d'innovation. Ainsi, l'existence de « bonnes » relations peut être un atout crucial pour un agent économique, les travaux empiriques et théoriques de Granovetter (1973), puis de Burt (2000), ont battu en brèche l'intuition simpliste selon laquelle plus les réseaux sont denses, plus le capital social est élevé. En réalité, des réseaux denses transmettent souvent des informations redondantes et plutôt banales. Ce sont au contraire les liens faibles, non redondants, qui apportent le plus d'informations nouvelles. La création et l'entretien de liens sociaux étant coûteux, un réseau personnel idéal du point de vue de l'accès à des informations comprendra donc plutôt des liens très diversifiés, non connectés entre eux, donnant accès à des sources d'information complémentaires. Il existe toutefois un arbitrage selon la qualité de l'information souhaitée (Chollet, 2002). Si les liens sont trop superficiels, la fiabilité et la précision des informations peut laisser à désirer. Lorsqu'un type d'information très précise est souhaité (par exemple dans un projet de R&D), des réseaux forts et denses seront davantage recherchés que des liens dispersés. Aussi, une transmission efficace d'informations pertinentes nécessite un dosage subtil de contacts forts et fiables, et de contacts plus faibles mais diversifiés. Dans le cas du développement régional, les exemples concernent surtout les activités nouvelles, où la demande potentielle et la technologie idoine sont souvent difficiles d'accès. La difficulté à obtenir ce type d'informations est particulièrement importante pour les zones périphériques ou à activité traditionnelle en déclin. La littérature sur les districts insiste particulièrement sur la circulation de l'information dans les réseaux locaux. Concernant la littérature microéconomique sur ce premier mécanisme, de nombreux travaux ont porté sur la recherche d'emploi, notamment pour formaliser les intuitions de Granovetter (1973). Le modèle microéconomique le plus ancien est celui de Boorman (1975). Il a la particularité de supposer des liens sociaux endogènes, à l'inverse des contributions suivantes, qui raisonnent à

structure de réseau donnée, comme le modèle de Diamond (1982) déjà cité. Montgomery (1991) marque un renouveau d'intérêt pour cette question, suivi par d'autres travaux plus récents comme McEntarfer et Tideman (2001). Des approches dynamiques sont utilisées par Krauth (2003) ou Calvó-Armengol et Zénou (2004). Dans ces travaux, les réseaux sociaux ne sont pas explicités mais sont représentés par des caractéristiques moyennes, essentiellement le nombre de liens sociaux par agent. Cependant, Calvó-Armengol et Jackson (2003) analysent le processus de recherche d'emploi dans une structure d'interaction quelconque, ce qui donne une généralité remarquable à leur modèle. Outre les travaux sur la recherche d'emploi, de nombreuses recherches portent sur la diffusion d'information technologique dans des réseaux sociaux. La plupart des modèles sont basés sur des simulations numériques. Par exemple, Deroïan et al. (2003) modélisent la diffusion de l'innovation et mettent en évidence des effets connus des physiciens, comme celui de régime critique de diffusion (seuil de densité de liens au-delà duquel il y a diffusion à tous les agents, et en deçà duquel celle-ci est très limitée). Plus proche des problèmes de développement, Robalino (2000) développe un modèle macro-économétrique individu-centré pour l'étude du rôle du capital social dans la diffusion technologique dans les PVD. Comme l'indiquent Duranton et Puga (2004) dans leur revue des approches théoriques sur les économies d'agglomération, un travail important de recherche sur les fondements microéconomiques de ces effets reste à faire. Les formulations gardent un certain caractère de « boîte noire ». Beaucoup s'inspirent du modèle de Romer (1986). Par exemple, Soubeyran et Thisse (1999) proposent un modèle dans lequel la productivité présente dans un système productif local croît avec la production passée.

1.2.2 Réduction de l'opportunisme

Les relations sociales interviennent dans un type totalement différent de mécanisme, même s'il peut souvent être ramené à un problème d'information. Il s'agit des problèmes de risque moral liés au coût souvent prohibitif de surveillance du respect des contrats passés entre des parties. La théorie de l'agence, qui étudie ces problèmes avec les outils de la théorie des jeux et de la microéconomie, donne des résultats peu conformes à l'expérience. En particulier, les contrats de travail incitatifs (où la rémunération dépend d'un indicateur de performance) sont rarement observés, et plus généralement, les contrats sont en général beaucoup moins complets que la théorie le prédit (Brousseau, 1993). Des programmes de recherche alternatifs, comme la théorie des coûts de transaction d'Oliver Williamson (2000), expliquent cette situation par un arbitrage entre différents types de coûts de transaction liés à la complexité de rédiger des contrats, les différentes incertitudes sur l'environnement

décisionnel des agents, etc. Cependant, Granovetter (1985) note que l'approche de Williamson ne tient pas compte de l'encastrement social des agents impliqués dans les transactions.

Le point de vue sociologique ajoute une dimension peu explorée par l'économie néo-institutionnelle. L'appartenance à une même communauté fournit des incitations souvent opposées à l'intérêt matériel immédiat, et va faire tendre les agents à « internaliser » l'externalité négative qu'un comportement opportuniste aurait sur l'ensemble du groupe social. La proximité sociale induit donc de la loyauté et de la confiance. Certains auteurs comme Fukuyama (1995) font d'ailleurs de la confiance le fondement du capital social. Même indépendamment d'un tel mécanisme purement psychologique, les relations sociales permettent d'assurer un monitoring efficace du comportement des agents à coût réduit, du moment que chaque agent est « surveillé » par au moins l'un des membres du groupe. Coleman (1988) cite l'exemple célèbre du marché des diamants de New York, où les marchands se prêtent couramment des diamants entre eux, confiants dans la cohésion de leur communauté.

Les préconisations en matière de structure des réseaux sont ici très différentes du point précédent. Plus la cohésion est forte, l'interconnaissance élevée, plus le contrôle de l'opportunisme sera efficace. L'exemple typique en matière de développement rural est le paternalisme qui était une caractéristique forte de l'industrie rurale : les ouvriers sont typiquement considérés comme une main-d'œuvre stable, loyale (et peu payée), tandis que les employeurs assurent la stabilité de l'emploi (Aubert 1997). Ce type particulier de rapport salarial peut favoriser la pérennité de l'industrie rurale observée en France. Naturellement, le maintien de ce type d'industrie traditionnelle peu qualifiée peut être considéré comme un mode de développement peu durable et peu satisfaisant sur le plan social, puisqu'elle implique une main-d'œuvre captive et vulnérable à l'évolution de l'environnement international. Les travaux microéconomiques sont encore fort rares sur le sujet. Il faut néanmoins citer quelques recherches en théorie néo-institutionnelle, à commencer par la première tentative de Williamson et Riordan (1985) pour formaliser les choix contractuels en présence de risque d'opportunisme. D'autre part, Stiglitz (1993) modélise le mécanisme de peer monitoring pour l'octroi du crédit en pays en voie de développement. Le principe est d'apparier les emprunteurs, chacun se voyant infliger une pénalité si le projet de l'autre échoue. Il s'agit cependant davantage d'un modèle classique de risque moral que de

l'introduction de relations sociales, même si une interprétation en termes de contrôle social est possible.

Dans la littérature sur le capital social deux contributions sont significatives sur la réduction de l'opportunisme, car elles tentent de relier opportunisme et performance économique régionale. Le modèle de Zak et Knack (2001) comporte deux types d'agents, des producteurs/investisseurs et des courtiers. Ces derniers peuvent avoir un comportement opportuniste et extraire une partie du rendement des investissements qu'ils gèrent pour le compte des producteurs. Le pourcentage de rendement détourné dépend du contrôle formel de l'Etat (financé par l'impôt), du temps de monitoring choisi par les producteurs et de la distance sociale entre producteur et courtier. Ce modèle fournit la valeur de la production de l'économie en fonction de la distance sociale entre agents et du taux d'imposition. D'autre part, Beugelsdijk et Smulders (2003) proposent un des modèles les plus riches jusqu'à présent, puisque le capital social et le capital humain y sont endogènes. Bien qu'ils ne modélisent pas explicitement les problèmes d'agence (on suppose que les agents peuvent consacrer du temps à extraire une part du revenu d'autres agents), l'opportunisme est le principal mécanisme faisant intervenir le capital social. Le principe du modèle est l'étude de la répartition du temps de l'agent représentatif entre plusieurs types d'activités : production, socialisation dans des cercles restreints (dénommé ici *bonding*), socialisation dans des cercles diversifiés (dénommé ici *bridging*), extraction d'une part du revenu d'autres agents et formation de capital humain. Les préférences de l'agent représentatif sont caractérisées par un plus ou moins grand matérialisme (ce qui influe sur l'arbitrage entre activité de socialisation et consommation) et un goût plus ou moins prononcé pour la socialisation dans des cercles restreints. L'hypothèse cruciale du modèle est qu'un agent ne cherche jamais à dérober une part du revenu d'un autre agent avec lequel il a un lien social de type *bridging*.

1.2.3 Coopération

Le dernier grand type de mécanisme est souvent considéré comme relevant essentiellement des problématiques des pays en développement, dans lesquels les marchés financiers et d'assurance, ainsi que la législation sur les entreprises, souffrent de graves déficiences. Il s'agit des relations d'entraide et de coopération, qui peuvent concerner de nombreuses activités. L'action collective a deux fonctions principales : réduire l'incertitude (gestion du risque), et produire des biens publics locaux. Il peut s'agir de mutualiser les risques dans des opérations d'investissement (l'exemple des tontines est bien connu), de se

cotiser ou de se partager le travail pour la réalisation d'un bien public local (puits, tracteur, hangar de stockage...), ou encore de partager le matériel ou la main-d'œuvre en cas de difficulté (panne, commande urgente...). Les travaux d'Elinor Ostrom (1990) ont popularisé l'idée que les communautés soudées pouvaient gérer les problèmes de biens collectifs et éviter les situations de tragédie des biens communs. La littérature sur les districts industriels fait état de relations de ce type même dans les pays industrialisés. Ainsi, les descriptions par Beccatini (1988) des districts italiens mettent en évidence des échanges fréquents de main-d'œuvre ou de travail à façon de manière informelle pour atténuer les fluctuations d'activité entre les entreprises. Brusco (1982) signale l'existence d'associations de négociation de crédits, de coordination des achats ou de mutualisation des coûts administratifs. Il est important de noter que l'existence de coopérations, d'économies externes etc., ne signifie pas nécessairement que le consensus préside à la mise en œuvre de ces coopérations. Au contraire, des désaccords peuvent souvent être source d'innovation et de meilleure définition d'un l'intérêt commun. Mais c'est la solidité de la cohésion qui déterminera si des divergences déboucheront sur un statu quo, voire un conflit, ou bien sur un compromis mutuellement bénéfique et de nouvelles perspectives communes. Une interprétation en termes d'économies de coûts de transaction est possible, comme au point précédent. Passer par des marchés financiers ou d'assurance formalisés serait beaucoup plus complexe que de profiter des possibilités d'entente informelle. L'entraide peut être vue comme un mécanisme d'assurance lorsque le rendement d'un investissement est incertain. Une question souvent posée est cependant de savoir pourquoi un fonctionnement en réseau de petites entreprises concurrentes serait plus efficace qu'une intégration dans une grande entreprise. La raison avancée est que la coopération se limite à des domaines bien précis. Il n'est pas question de « se faire de cadeau » en matière de commercialisation, par exemple. De ce fait, les incitations à l'efficacité continuent à jouer à plein, tandis que les formes de coopération entretenues permettent une réduction substantielle de l'incertitude. Pour mettre en place des relations d'entraide efficace, il faut donc que les réseaux locaux soient denses, comme dans le cas précédent, mais également que des opportunités extérieures existent, afin de fournir les incitations nécessaires. Les districts réussis sont donc ceux qui réussissent à capter les effets positifs des relations sociales, tout en excluant soigneusement les effets négatifs. La sous-section suivante rappelle en effet l'ampleur que peuvent prendre les effets pervers des relations sociales. Concernant les travaux formalisés, la théorie des coalitions, ainsi que la théorie des réseaux sont largement basées sur l'hypothèse d'économie d'échelle, puisque la valeur d'une composante croît en général plus vite que sa taille. Mais c'est surtout la littérature sur l'émergence de la coopération dans un

cadre plus complexe que celui du dilemme de prisonnier itéré entre deux joueurs qui est intéressante pour les problèmes de développement. Ainsi, Kandori (1992) étudie le contrôle communautaire de la coopération, suivi par les contributions d'Ellison (1994), Ghosh et Ray (1996) et Kranton (1996b). Enfin, parmi les rares modèles à traiter explicitement du capital social, Robison et Hanson (1995) traitent de synergies entre firmes. Les mécanismes de maintien de la coopération sont variés, mais dans tous les cas cependant, il s'agit toujours d'interactions bilatérales, bien que le nombre total de joueur soit élevé. Dans un contexte de développement régional, Soubeyran et Weber (2001) analysent la formation de districts dans laquelle les entreprises voisines bénéficient d'économies externes et arbitrent la diminution de leurs coûts avec l'accroissement simultané de la compétitivité de leurs voisins. Yi et Shin (2000) étudient quant à eux la constitution de coalitions de R & D. Enfin, concernant les problèmes de réduction du risque, Kranton et Minehart (2001) modélisent la formation de réseaux acheteur-vendeur, tandis que Weisbuch et al. (2000) étudient l'avantage de la fidélité à un vendeur dans un modèle inspiré de la physique statistique. Borcharding et Filson (2002) étudient un système proche de la tontine, représenté par le paiement de repas à tour de rôle. Les contributions formalisées sur les problématiques de développement régional restent rares. Ce passage en revue des principaux avantages conférés par les relations sociales fait apparaître un arbitrage analogue à celui étudié par Ronald Burt à l'échelon individuel. Il peut se résumer de la manière suivante : il faut à la fois une forte cohésion locale et des liens diversifiés à l'extérieur, pour bénéficier au mieux des avantages potentiels de la structure sociale. Cet arbitrage concerne surtout la transmission d'information, mais nous allons voir qu'il se généralise aux autres mécanismes. La distinction cohésion/diversification a été développée par Putnam (2000) et Woolcock et Narayan (2000), qui utilisent les termes de bonding (ou « capital social fermé ») et bridging (ou « capital social ouvert »). Nous allons voir que l'étude des effets négatifs du capital social va confirmer cette complémentarité entre bonding et bridging.

Tableau 3- Mécanismes positifs du capital social.⁹

Mécanisme	Nature des réseaux	Propriétés recherchées	Exemples
Transmission d'informations	Dosage de liens forts et faibles selon le type d'information recherché	Sources variées et complémentaires, mais fiables	Recherche d'emploi Nouvelles techniques Connaissance des marchés Image des régions
Réduction de l'opportunisme	Fermés et denses (liens forts)	Confiance, loyauté	Ardeur au travail Contrats informels
Coopération	Fermés et denses (liens forts)	Réduction du risque, économies d'échelle externes	Tontines Biens publics locaux Partage de ressources

Source- Callois, Jean-Marc. (2006)

1.3 Différentes approches et dimensions du capital social

L'analyse de la littérature sur le concept de capital social met en évidence trois différentes approches (macro, méso et micro) ainsi que trois dimensions : la dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive.

1.3.1 Approches du capital social

Nous distinguons deux types d'approches du capital social¹⁰:

L'approche macro est centrée sur la valeur *d'intégration et de cohésion sociale* du capital social. Elle rejoint les théories de l'institutionnalisme, car elle met l'accent sur l'environnement et sur les structures sociales et politiques d'une collectivité qui véhiculent des valeurs et des normes (principalement la confiance et la réciprocité). Celles-ci à leur tour créent certaines *conditions à l'engagement social et à la participation civique et politique*. Selon cette conception, le capital social est donc analysé comme un produit de ces structures.

⁹Callois, Jean-Marc. « Capital social et performance économique. Un test économétrique sur l'espace rural français », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. juillet, no. 2, 2006, pp. 227-243.

¹⁰Policy Research Initiative. (2005). Measurement of social capital: Reference document for public policy research, development, and evaluation. Policy Research Initiative.

Plus elles favorisent la confiance et la réciprocité, plus les individus ont tendance à s'impliquer dans la vie civique, plus il y a de capital social. Comme pour l'approche micro, ceux qui adoptent une perspective macro s'intéressent au capital social en tant que *bénéfice collectif* (Putnam, 2001)¹¹.

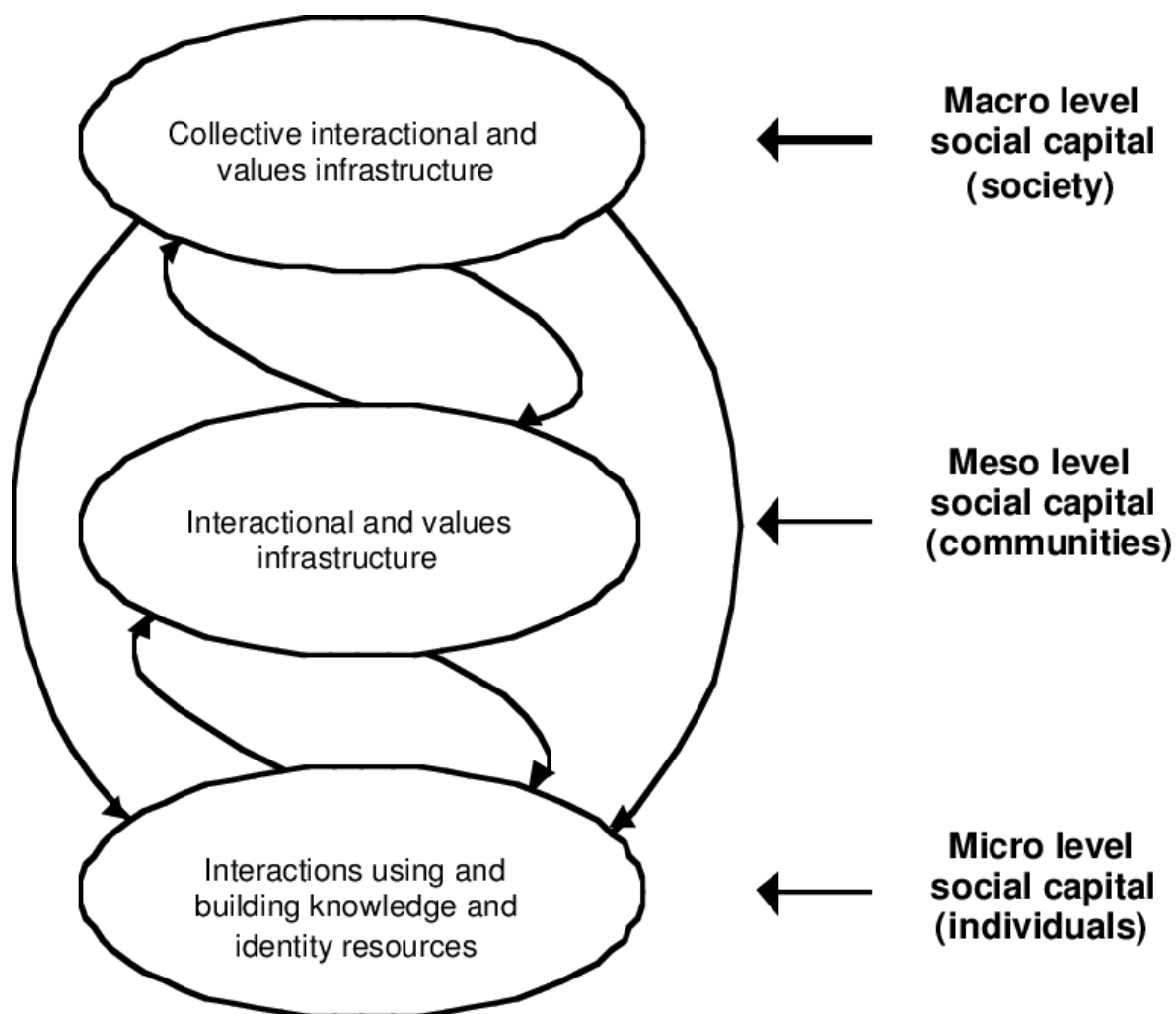
L'approche micro est centrée sur la valeur *d'action collective* du capital social. Elle rejoint en ce sens la perspective de la théorie des jeux car elle s'intéresse à la *propension des acteurs à coopérer* en s'associant ou en se regroupant pour atteindre certains objectifs (Ahn et Ostrom, 2002). Selon cette approche, le capital social réfère au potentiel que représentent ces stratégies de coopération (groupes, associations, etc.) pour accroître les capacités collectives. Il est vu comme un produit 1) des motivations des acteurs à s'associer (les valeurs et aspirations qui expliquent la coopération); 2) de leurs comportements (les modes d'association qui décrivent comment ils coopèrent); et 3) de la perception qu'ils ont des enjeux collectifs (les croyances et influences culturelles), etc. C'est ce que la Banque mondiale appelle le « capital social cognitif » (Grootaert et van Bastelaer, 2001).

L'approche méso quant à elle, est centrée sur la valeur plus *instrumentale* du capital social. Elle se rapproche de la théorie de la mobilisation des ressources, car elle associe le concept au *potentiel des réseaux sociaux* à produire des ressources telles que de l'information, du support, etc. (Burt, 1984; Lin, 2001; Portes, 1998). C'est parce qu'elle s'intéresse aux structures qui peuvent permettre la coopération que l'approche est dite méso. La Banque mondiale utilise le terme « capital social structurel » pour référer à cette approche (Grootaert et van Bastelaer, *op. cit.*). Ainsi, les réseaux sociaux, la position des membres au sein de ces réseaux, les types d'interactions et leurs conditions de réalisation sont tous des facteurs qui déterminent la nature et le mode de circulation des ressources. Cette approche suppose que le capital social n'est ni une propriété individuelle, ni une propriété collective mais plutôt une *propriété de l'interdépendance entre les individus et les groupes* au sein d'une communauté. Par conséquent, le capital social est vu comme une ressource qui émane du lien social et qui sert les membres (individuels ou collectifs) des réseaux. Ainsi, le bénéfice peut être *individuel* tout autant que *collectif*. Ces trois approches du capital social ont en commun de reconnaître la contribution de l'engagement social – ou du lien social – pour la croissance et le bien-être.

¹¹Projet de recherche sur les politiques (Canada). (2005). *La mesure du capital social: document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation de politiques publiques*. Projet de recherche sur les politiques. En ligne « https://www.clo-ocol.gc.ca/sites/default/files/Mesure_du_capital_social.pdf » .

Chaque approche aborde cependant la problématique de la coopération à partir d'angles d'analyse complémentaires (l'action collective, la participation ou les réseaux sociaux) mais qui ont différentes implications pour les politiques publiques.

Figure 2- Interactions entre les approches du capital social



Depuis une trentaine d'années, avec les travaux influents de Robert Putnam aux États-Unis, ceux de la Banque mondiale et ceux de John Helliwell ici au Canada, ce sont les approches micro et macro du capital social qui ont surtout retenu l'intérêt.

Ces approches ont été résumées par perret C (2011) dans le tableau suivant ¹²:

Tableau 4: Principales approches du capital social

	Niveau microéconomique	Niveau macroéconomique	Niveau méso économique
Met l'accent sur :	La nature et les formes des comportements de coopération.	Les conditions favorables ou nuisibles de coopération.	Les structures de mise en œuvre de la coopération.
Centrée sur :	La valeur d'action collective du capital social. Elle s'intéresse à la propension des acteurs à coopérer pour atteindre certains objectifs.	La valeur d'intégration et de cohésion sociale. Elle met l'accent sur l'environnement et les structures sociales et politiques des collectivités qui véhiculent des normes et des valeurs (confiance, réciprocité...).	La valeur instrumentale du capital social. Elle associe le concept au potentiel des réseaux sociaux à produire des ressources : information, ... Elle s'intéresse aux structures qui permettent la coopération.
Théories mobilisables	Théorie des jeux	Théories de l'institutionnalisme	Théorie de la mobilisation
Le capital social	Le capital social est vu comme le produit : -des motivations des acteurs à s'associer (valeurs, aspirations), -des comportements (modes d'association ou de	Le capital social est le produit de structures qui favorisent ou non confiance et réciprocité. Le capital social est un bénéfice collectif.	Le capital social n'est ni une propriété individuelle, ni une propriété collective mais une propriété de l'interdépendance entre les

¹²Sandra Franke, 2005, La mesure du capital social. Document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques, Projet du PRP, Le capital social comme instrument des politiques publiques

	coopération), -de la perception des enjeux collectifs (croyances et influences culturelles).		individus et les groupes au sein d'une communauté.
--	---	--	--

Source : Perret C (2011)

1.3.2 Dimensions du capital social

Nahapiet et Ghoshal proposent une vision du capital social articulée autour de trois dimensions interdépendantes les unes des autres¹³. Il s'agit des dimensions structurelle, cognitive et relationnelle. La dimension structurelle fait état de la configuration des relations entre les acteurs ou groupes d'acteurs. la dimension relationnelle est composée d'éléments caractéristiques des rapports sociaux (confiance, les normes, réciprocités, identification). Enfin, La dimension cognitive est relative à la base de connaissances partagées par les membres du réseau.

a. *Dimension structurelle*

Considérée comme le noyau des variables sociales (Tsai et Ghoshal, 1998), la dimension structurelle se réfère à la configuration générale d'un réseau social. Elle désigne la structuration et les différentes interactions entre les acteurs d'une structure donnée.

Partant ainsi sur les travaux de Burt (1992), Nahapiet et Ghoshal (1998) associent cette dimension aux avantages et aux inconvénients que peuvent tirer les acteurs sociaux à partir de leurs positionnements. Dans ce sens, la capacité d'un acteur à accéder aux nouvelles informations et à mobiliser les ressources pertinentes dépend de l'intensité de ses relations avec les alter et de leurs hiérarchisations dans un réseau social (Inkpen et Tsang, 2005 ; Maurer et al, 2011). L'importance accordée aux contacts et la consolidation relationnelle influencent la coopération et la collaboration entre ces acteurs (Coleman, 1988). Ils s'insèrent dans des réseaux denses leur favorisant l'échange des ressources rares pour des finalités collectives (Hansen et al, 2000 ; Bollingtoft et Ulhoi, 2005). Impliquée alors au cadre des structures d'appui, la dimension structurelle représente l'ensemble des liaisons établies entre les différentes

¹³Bénédict Michaël, Valoggia Philippe, Rousseau Anne *et al.*, « Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ? », *Management & Avenir*, 2009/7 (n° 27), p. 152-170. DOI : 10.3917/mav.027.0152.
URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-7-page-152.html>

parties prenantes de la structure. Les fortes relations créées entre les acteurs sociaux sont conçues pour faciliter leurs accès aux avantages matériels et immatériels (Carr et al, 2011).

Aussi, La dimension structurelle est la configuration interpersonnelle des relations individuelles dans un réseau social. Elle est caractérisée par la taille du réseau, la densité et la diversité des relations dans le réseau. La dimension structurelle du capital social permet à l'individu de développer et de partager collectivement, avec les autres membres du réseau, des représentations communes auquel il s'identifie au fil du temps¹⁴.

b. Dimension relationnelle

La dimension relationnelle désigne la qualité et la nature des relations établies entre les acteurs sociaux. Elle se réfère à la confiance, aux normes et aux obligations qui organisent les interactions entre les acteurs d'un réseau (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Carr et al, 2011).

Dans cette logique, la confiance se présente comme le noyau du développement des relations sociales (Leana et al, 2006). elle leur facilite la communication des informations (Tsai et Ghoshal, 1998), le transfert des connaissances (Uzzi, 1997) et le développement des compétences (Grant, 1991). Par ailleurs, la confiance dépend de l'intensité de l'engagement des individus dans des relations crédibles.

De son importance, Coleman (1988) l'associe avec des normes et des obligations d'échanges. Pour lui, Le capital réside dans les liens qui unissent les membres d'une structure sociale ¹⁵(«le CS ne se loge ni dans les acteurs eux même ni dans les instruments de production» p. 99)

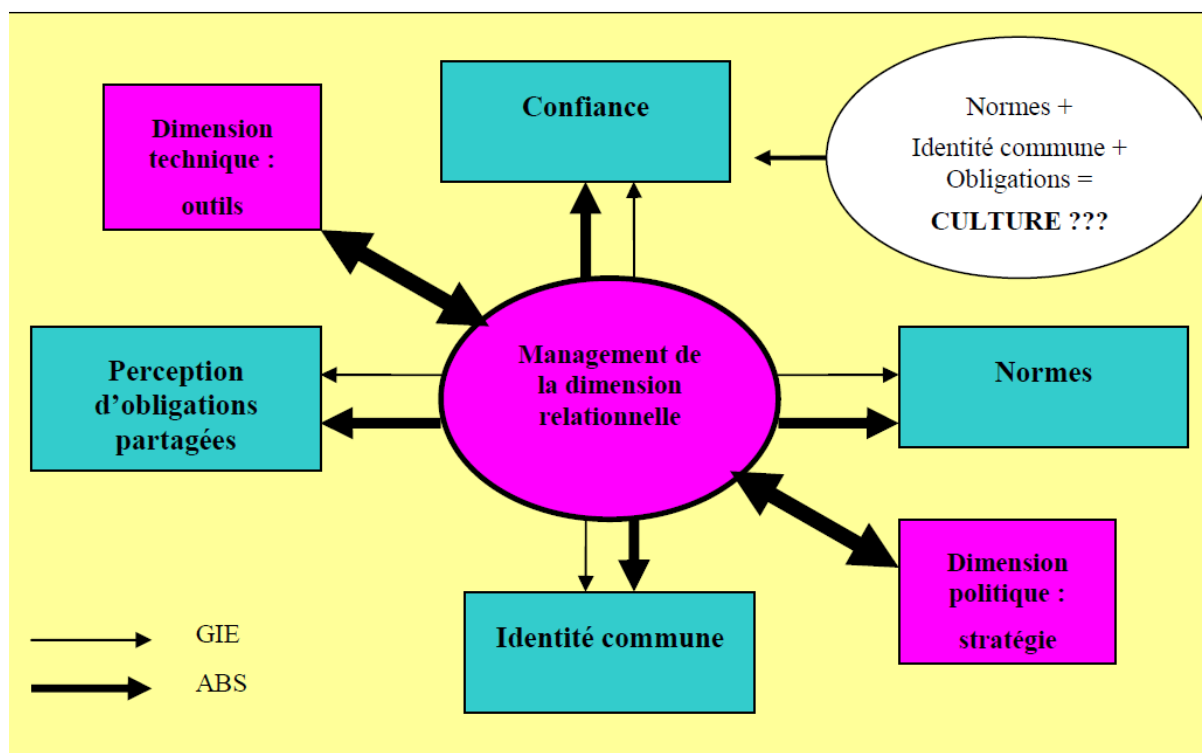
Pour ce chercheur, les normes représentent les conditions et les règles du partage des ressources. Elles se complètent par les obligations qui désignent la réciprocité de l'échange (Leana et al, 2006). Ce couple normes-obligations renvoie alors au contrôle du comportement des acteurs sociaux en vue de "limiter les effets négatifs externes (liés aux comportements opportunistes des acteurs) ou à encourager les positifs"

¹⁴Gharbi.M . Les Dimensions du capital social et l'intention entrepreneuriale des étudiants, *CreatingGlobal Competitive Economies: 2020 Vision Planning &Implementation*, 601, p 591 .

¹⁵ Bernard Dussuc, Sébastien Geindre. Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature. 11ème congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, France. 19 p,2012.

(Coleman, 1988 ; p.105). Concrètement, par leur insertion dans un groupe social dont les structures d'appui, les acteurs désirent bénéficier de la synergie du groupe et des ressources disponibles pour créer de la valeur ajoutée à leurs entreprises (Gedajlovic et al, 2013). Leur coopération est une forme de cohésion essentiellement basée sur la confiance mutuelle (Carr et al, 2011).

Figure 3 - Dimension relationnelle du capital social



Source¹⁶- Paturel, R., Richomme-Huet, K., & De Freyman, J. (2005)

c. Dimension cognitive

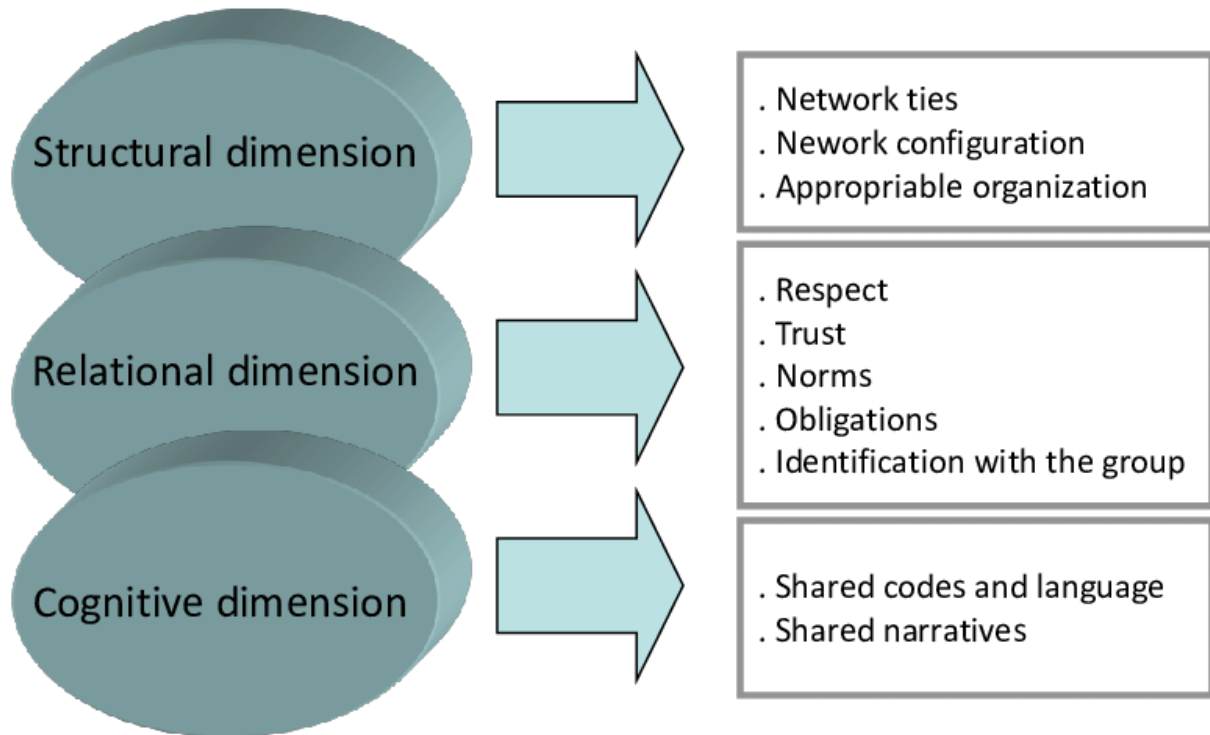
La dimension cognitive s'intéresse aux représentations¹⁷, interprétations et systèmes de croyances partagées (Nahapiet, Ghoshal, 1998) qui permettent aux acteurs du réseau de donner du sens à l'information et de la classer en catégories perceptuelles (Augoustinos, Walker, 1995). Cette dernière dimension éclaire sur les éléments favorisant une même vision

¹⁶Paturel, R., Richomme-Huet, K., & De Freyman, J. (2005, June). Du capital social au management relationnel. In *XIVème Conférence de l'AIMS*.

¹⁷Persais, Eric. « Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. » *Management international*, volume 17, numéro 2, hiver 2013, p. 11–30. doi:10.7202/1015398ar

au sein du réseau, celui-ci devenant, non seulement un cadre de référence pour les acteurs, mais également un cadre d'interprétation de ce qui s'y déroule (Coleman, 1988).

Figure 4- caractéristiques des dimensions du capital social



Source -Nahapiet et Ghoshal,1998

En effet, l'intégration d'un acteur dans un groupe socialement similaire lui permet d'améliorer sa communication régulière avec ses collaborateurs (Hansen, 1999). A travers la fréquence de leurs interactions, ces acteurs réussissent à partager leurs idées et leurs visions. Ils développent des nouveaux canaux d'informations leur permettant d'agir sur leurs compétences et leurs connaissances (Maurer et al, 2011). Dans ce sens, Leana et al. (2006) considère que cette forme de sociabilité augmente le sens de responsabilité des acteurs et réduit éventuellement le problème de conflit d'intérêt. La vision commune et la communication permettent ainsi aux acteurs sociaux de fixer les objectifs communs et de se coopérer en vue de les réaliser (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

En conclusion, L'analyse de la littérature sur le concept de capital social, notamment les travaux de Nahapiet et Ghoshal (1998) et Tsai et Ghoshal (1998), met en évidence trois dimensions : La dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive.

Tableau 5- Les dimensions du capital social

	La dimension structurale	La dimension cognitive	La dimension relationnelle
Caractéristiques	Les liens du réseau La configuration du réseau La stabilité du réseau La transférabilité du réseau	Le langage et les codes partagés Les récits partagés La culture partagée Les buts partagés	La confiance Les normes Les obligations L'identification

Source: D'après Nahapiet et Ghoshal (1998,p. 251) et Inkpen et Tsang (2005).

2. Capital social, capital immatériel et capital humain- Clarifications conceptuelles

2.1 Le capital social - une composante du capital immatériel

La question du capital immatériel est au cœur de l'actualité, et du débat sur la création de la richesse et de la valeur, il constitue un facteur essentiel de la valorisation de l'entreprise, d'ailleurs on note de plus en plus l'importance et la part croissante des actifs immatériels dans le capital de l'entreprise par rapport aux actifs matériels,

La définition la plus répandue est aussi la plus simple, c'est une définition par défaut : le capital immatériel est constitué par tout ce qui n'est pas « matériel », dans les actifs d'une entreprise, excluant donc : l'immobilier (bureaux, usines, entrepôts), l'équipement, les stocks de matières premières ou de produits finis.¹⁸

Une autre définition, plus positive du capital immatériel (Fustec et Marois, 2006) indique que celui ci englobe : la propriété industrielle détenue par l'entreprise (brevets,

¹⁸ Ernst&Young(2007),Le capital immatériel ,première richesse de l'entreprise sous la direction de Karklins-MarchayA.

licences, marques), l'ensemble du savoir-faire technique et managérial de la société, enfin la qualité des relations de la firme avec ses clients, fournisseurs, actionnaires et banquiers.

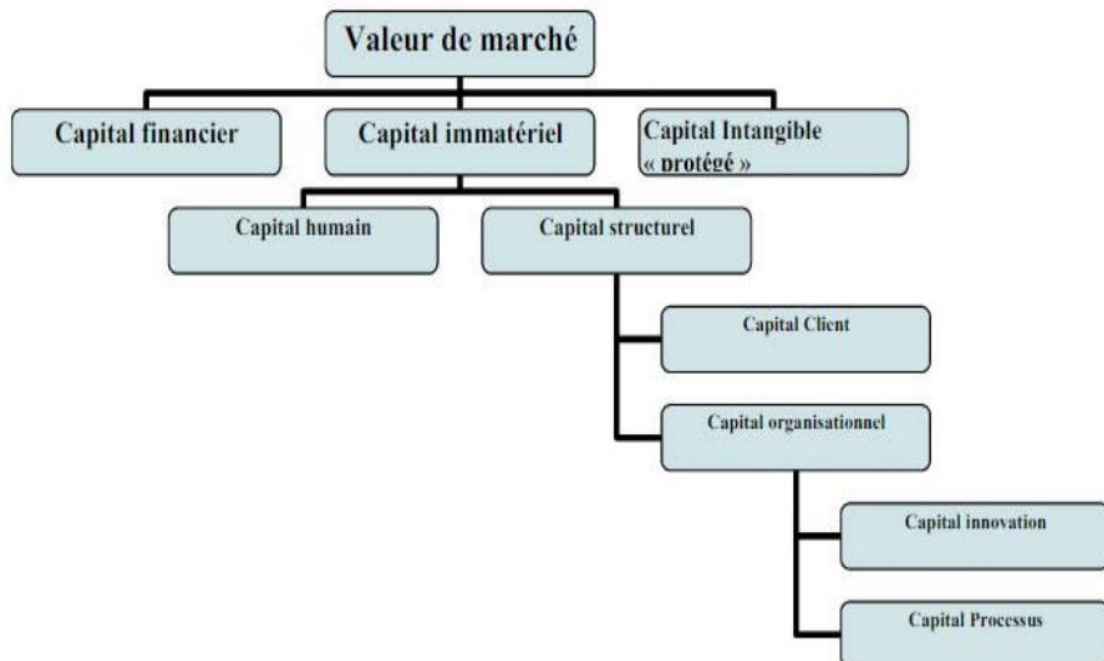
Cette définition, de type économique, ne doit pas être confondue, avec une définition de type comptable, qui énonce que le capital immatériel est « la partie non comptabilisée » des actifs détenus par une société.

La définition proposée par Christian Pierrat indique d'autre part que l'actif immatériel (ou incorporel) est un élément du patrimoine de l'entreprise qui présente simultanément plusieurs caractéristiques en l'occurrence : absence de substance physique ; durée de vie indéterminée; unicité ou, au moins, forte spécificité ; grande incertitude sur ses revenus futurs; difficilement séparable des autres actifs.

Cet auteur propose, par ailleurs , une liste ouverte d'actifs immatériels classés par degrés d'immatérialité croissante: les droits et les quasi-droits, actifs incorporables possédant toutes les caractéristiques d'un actif identifiables, protégeables juridiquement, échangeables et valorisables pour eux-mêmes (brevets, marques, droits, quotas, contrats, procédés) ; les actifs incorporels matérialisables pouvant être protégés et cessibles (logiciels, bases de données); les structures, non identifiables, générant des revenus et dont la faculté d'exploitation peut être transmise à des tiers (fichiers clients, réseaux de distribution, etc.)

Dans leur livre, Le Capital Immatériel de l'Entreprise, Leif Edvinsson et Michaël Malone ne proposent pas de définition précise de la notion d'actifs immatériels, mais présentent une décomposition de la valeur de l'entreprise en une cascade d'actifs matériels et immatériels qui a valeur de définition.

Figure 5- Le capital immatériel



Source- Leif Edvinsson et Michaël Malone

L'OCDE (2008) considère que le champ d'application des actifs intellectuels a évolué vers un concept plus large qui comprend les ressources et capacités humaines, les moyens structurels (bases de données, technologie, habitudes et culture) et le capital « relationnel » (concepts et processus organisationnels, réseaux de clients et de fournisseurs, par exemple). La notion d'incorporel fait référence à la terminologie comptable qui évoque les « immobilisations incorporelles » susceptibles d'être activées dans l'entreprise : la rubrique « Concessions, brevets, licences, marques, logiciels et droits similaires » du PCG. Nous considérons les études sur le « capital intellectuel » comme des réflexions d'un type différent de celui qui a prévalu sur le thème des « actifs incorporels ». Il s'agit dans ces cas, de tenir compte d'informations qui ne sont pas prises en compte par la comptabilité et donc par les systèmes traditionnels de mesure de la valeur de l'entreprise. La justification essentielle mise en avant par les auteurs de ce type d'études est le différentiel constaté entre la valeur de marché (market value) et la valeur comptable de l'entreprise (book value) (Castillo-Polo, 2007). Pour toutes ces raisons, nous avons pris le parti d'utiliser le terme « capital immatériel ¹⁹ » pour le titre de ce dossier, car il nous apparaît le plus général. Lorsque les recherches se

¹⁹ Marois B. (2003), « Le capital immatériel : application au secteur français », Cahier de recherche d'HEC, n°771

sont focalisées sur un sous-thème précis, des termes plus restrictifs ont été utilisés comme celui de la « R&D », des « marques » ou encore du « capital humain ».

2.2 Capital social et capital humain

Les réflexions de Coleman sont très proches de celles de Becker (1993). Le *capital social* vient compléter la notion de *capital humain* et, donc, c'est de cette manière qu'il trouve une légitimité économique dans l'œuvre de Coleman (voir Burt, 1998 ; Ponthieux, 2006a). Le titre de son article « Social Capital in the Creation of Human Capital », publié en 1988, est très évocateur. Le capital social y renvoie aux rendements de l'éducation, de l'expérience accumulée, etc., qui résultent de l'appartenance à une structure sociale, alors que le capital humain renvoie aux décisions individuelles et aux capacités d'assimiler l'éducation. Autrement dit, et comme Burt (1998) l'ajoute, le capital social se réfère à l'occasion qui se présente et le capital humain renvoie à la capacité individuelle de la saisir.

Ainsi formulées, les réflexions de Coleman semblent être proches de celles de Bourdieu. L'un, comme l'autre, considère le capital social comme une ressource pour les individus. Toutefois, comme le souligne Portes (1998), il faut faire la distinction entre « les ressources obtenues » et « la capacité d'obtenir des ressources par les vertus de l'appartenance à une structure sociale ». La distinction est explicite chez Bourdieu contrairement à Coleman, d'où une définition « vague » du *capital social* chez ce dernier. Ce qui distingue le plus Coleman de Bourdieu c'est le courant intellectuel dans lequel chacun d'eux s'inscrit. Le premier cherche à comprendre la société à la lumière de la rationalité des acteurs sociaux. Le deuxième intègre à son analyse l'influence exercée par les structures sociales sur l'action des individus. Un autre aspect qui distingue Coleman de Bourdieu c'est le rapport entre le capital social et les autres types de capitaux (économique, culturel, symbolique). Chez Bourdieu, le capital social n'est pas indépendant des autres types de capitaux, auxquels il se cumule. Chez Coleman, il apparaît comme un substitut des autres formes de capitaux.

L'orientation théorique de Coleman s'inscrit dans deux démarches intellectuelles à la fois. La première, répandue chez les sociologues, considère que les individus sont des acteurs socialisés et leurs actions sont gouvernées par les normes sociales. La deuxième, qui est partagée par les économistes néoclassiques, traite d'un individu dont les actions sont gouvernées par l'intérêt personnel (*homo æconomicus*).

En adoptant une approche fonctionnaliste – le capital social remplit une fonction de la structure sociale –, Coleman attribue au capital social quelques caractéristiques spécifiques. Premièrement, il représente un ensemble de ressources venant du réseau social. Il facilite les échanges entre les individus et se prête à un calcul qui peut rendre compte du bénéfice obtenu du fait d'être rattaché à un groupe. Deuxièmement, le capital social a une valeur productive. Celle-ci résulte de l'investissement que l'individu fait dans le capital social, ainsi que des effets de celui-ci. L'investissement dans le capital social n'est pas entendu au sens économique. Coleman, lui-même, explique qu'étant donné que le fonctionnement des réseaux sociaux est générateur d'externalités²⁰, une des spécificités de l'investissement est son caractère non systématique. C'est surtout dans les externalités que le capital social trouve une valeur productive.

Le capital social colmanien a suscité des critiques de la part de plusieurs auteurs dont on citera, entre autres, Portes (1998), Ponthieux (2006a, 2006b), Durlauf (1999, 2000). Portes (1998) remarque que le caractère flou du concept, dans son expression colmanienne, explique la diversité d'interprétations qu'il a pu inspirer et que l'on retrouve dans la littérature.

La conceptualisation de James Coleman met l'accent sur quelques caractéristiques importantes du capital social et notamment sur la réciprocité et les obligations qui renforcent la confiance mutuelle au sein d'une structure sociale fermée ; les chaînes de communication informelles facilitant le processus de circulation de l'information entre les membres du réseau, les normes représentant une force coercitive contre des activités criminelles. Néanmoins, à l'instar de Putnam, dans la conception de Coleman les acteurs sociaux sont tous égaux. Donc la notion de capital social de Coleman ne permet pas, elle non plus, de penser les inégalités.

²⁰ L'externalité, dans la théorie économique néoclassique, désigne une anomalie du marché, traduite par une allocation non optimale des ressources. Cela veut dire que l'utilité d'un acteur économique est affectée par l'acte de production ou de consommation d'un autre acteur économique, sans que ce processus passe par un marché. L'externalité peut être positive (une voie publique construite par une entreprise) ou négative (les déchets toxiques d'une entreprise).

Figure 6- Caractéristiques du capital social et conséquences sur le capital humain

	Structurel		Cognitif	Impact sur le capital humain
Investissements	Interactions ↑ ↓	Procédures de modification des règles	Influence mutuelle ↔	
Modalités		Rôles des acteurs, règles et procédures	Influence mutuelle ↔	→ Création des conditions de l'exploitation du capital humain
Conséquences		Organisation sociale	Influence mutuelle ↔	→ Climat social favorable ou non au capital humain
			Réseaux et autres relations interpersonnelles	
			Normes, valeurs, croyances et précédents	
			Confiance, solidarité, coopération, générosité, Attitudes, comportements,	

Source- adapté de (UPHOFF N., 2000)

3. Evolution des théories sur le capital social

Afin de mieux assimiler l'impact du capital social sur la performance des entreprises, il serait nécessaire d'aborder un cadre théorique diversifié commençant par la théorie néo-institutionnelle qui présente la théorie des transactions du point de vue de différents auteurs à savoir Williamson, Ménard, Ouchi, ensuite, la théorie des ressources sociales selon Lin et Barney et finalement la théorie des réseaux sociaux.

3.1 Théories néo-institutionnelles

La nouvelle économie institutionnelle ajoute une dose fructueuse de réalisme aux hypothèses standards de la théorie micro-économique. En effet, les institutions apparaissent et perdurent quand elles présentent des bénéfices plus importants que les coûts de transaction ; notamment les coûts de négociation, d'exécution et d'application, aussi, les contractants à un échange cherchent à limiter les coûts de transaction dans un univers où l'information est coûteuse, et la rationalité est limitée.

L'économie néo-institutionnelle fait de la théorie des coûts de transaction (Williamson 1985) son premier niveau d'analyse.

Selon une dimension fonctionnaliste, ce courant tient à décoder la manière d'optimiser le type de contrat requis en fonction d'une panoplie de critères comme le risque d'opportunisme, l'incertitude, et le particularisme des actifs échangés. Bref, cette tradition s'attaque à la question de faire ou faire faire, mais à partir de présupposés légèrement différents de ceux de

l'économie néo-classique standard. Souvent, la cherté des coûts de transaction constitue la principale limite pour les marchés. Ces coûts se justifient par la rationalité limitée des agents qui trouvent de la difficulté à prévoir le comportement des échangistes et qui manque de transparence, par réalisme, par incertitude, et aussi par la spécificité des actifs échangés liée au montant des investissements requis et à la fréquence des échanges. Des coûts excessifs sollicitent les agents à intégrer certaines activités. Cette approche crée, donc, de nombreux problèmes. Elle ne prend pas en considération ni les relations de pouvoir, ni le contexte institutionnel et social des entreprises. De surcroît, les efforts d'opérationnalisation du concept des coûts de transaction sont rarement probants. Dans ce sens, nous pouvons citer la théorie des jeux à travers laquelle Kreps démontre que la réputation joue un rôle crucial dans le cas des jeux répétés (1996), qui a été complété bien évidemment par les approches de Raub et Weesieen terme d'encastrement.

((The « dramatic change in the games described by Kreps comes about on moving from one-shot game (where refusal to play was the rational choice) to a game that is repeated with high probability. Given the behavioral rules stipulated by Kreps, reputation effects relentlessly track those who breach contracts. Trading hazards are thus mitigated by embedding trades in networks in which reputation effects are known to work well. » (Williamson 1996 : 265)

En outre, la théorie des coûts de transaction reste insuffisante pour expliquer le pourquoi de l'existence d'une organisation (Ménard 1989). En réalité, une organisation n'existe pas seulement pour couvrir les insuffisances du marché mais aussi pour assurer un contrôle sur ce dernier.

De surcroît, Williamson recourt souvent à la notion des frictions, or, elle n'est pas indispensable. Les insuffisances du marché s'expliquent principalement par trois raisons, qui sont : la difficulté à assurer une allocation optimale des ressources, la différence entre les prix demandés par les acheteurs et les prix demandés par les vendeurs, et l'importance des coûts de transaction entre les agents.

L'organisation permet de répondre aux différentes limites des agents en participant à la compensation de leur rationalité limitée et aussi en présentant des solutions à leurs conflits. Du coup, l'organisation est source d'efficacité par sa culture, et par sa capacité de coordination.

Cependant, Ménard met en exergue les avancées de la nouvelle économie institutionnelle au sens large en termes d'arrangements organisationnels comme les formes

hybrides, de dispositifs institutionnels avec notamment le concept d'*enforceability* et de lien entre environnement et modes d'organisation. Si les hypothèses de rationalité limitée et d'opportunisme étonnent les néo-classiques et les hétérodoxes, cette école est capable de s'attribuer des méthodes et de résultats pionniers.

Toutefois, nous pouvons s'interroger sur d'autres formes d'organisation qui diffèrent du marché et des bureaucraties par exemple le clan qui était mise en évidence par Ouchi (1980). D'après lui, ils existent d'autres facteurs que ceux avancés par Williamson qui expliquent l'efficacité des bureaucraties par rapport aux marchés. A savoir la difficulté de mesurer la performance individuelle ainsi que les divergences entre employés et employeurs en termes d'objectifs. Ce qui lui pousse à reformuler la théorie des coûts de transaction, en se concentrant sur les mécanismes d'intermédiation. **En marché les relations sont efficaces lorsque l'évaluation des performances ne présente aucune difficulté**, de telle façon que les parties peuvent tolérer des opportunités et des divergences d'intérêt. En bureaucratie, les relations ne sont efficaces que lorsque les mesures de performance sont ambiguës et les objectifs divergents. Quant au clan, c'est quand les mesures de performance sont ambiguës et les risques d'opportunisme faibles. De ce fait, les mesures de performance sont inutiles grâce à la socialisation en clan parce que tous les membres partagent les mêmes valeurs. Les modes de régulation et de coordination se différencient de la manière suivante :

Tableau 6- Modes de régulation et de coordination du marché, de la bureaucratie et du clan

Mode de contrôle	Normes requises	Information requise
Marché	Réciprocité	Prix
Bureaucratie	Réciprocité Autorité légitime	Règles
Clan	Réciprocité Autorité légitime Valeurs et croyances communes	Tradition

Source : d'après Ouchi 1980

L'intérêt de l'approche du clan est notamment d'intégrer la question de la culture, dans l'analyse des organisations, en se focalisant, principalement, sur le rôle de la tradition et des valeurs comme outil d'agir à l'ambiguïté des mesures de performance. Ces idéaux-types ne se rencontrent pas sous cette forme pure dans la réalité. Les mesures de performance sont généralement ambiguës. La raison pour laquelle l'échange marchand s'accompagne souvent d'échange social. Les acteurs politisent leurs échanges. Ils cherchent à redéfinir à leur avantage les règles du jeu. Ils essaient de manipuler en leur faveur les termes de l'échange.

3.2 Théorie des ressources sociales (lin 1986)

La théorie des ressources sociales est une théorie sociologique décrivant les actions individuelles dans un contexte structural. Les ressources appartenant aux relations sociales auxquelles on accède dans un réseau, sont perçues comme utile aussi bien que les ressources personnelles possédées par les acteurs. Ce cadre théorique permet de déterminer les ressources stratégiques permettant de fournir un avantage comparatif à une organisation. L'organisation peut exploiter ces ressources pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

Le capital social est, selon Lin, défini par rapport aux ressources. Grâce à ce qu'il appelle les « indicateurs empiriques », les ressources contenues dans le réseau peuvent être mesurées pour chaque individu.

On a soutenu précédemment que les ressources sociales constituent l'élément central du capital social. Ces ressources permettent de développer la théorie de la structure sociale et de tester une théorie du capital social. Elles existent dans les relations avec autrui, et leurs indicateurs empiriques permettent de les calculer pour chaque individu. Ainsi, lorsque l'analyse se centre sur les individus, le capital social est au même niveau d'analyse que le capital physique ou humain. Pourtant, on maintient des distinctions conceptuelles claires entre ces différentes formes de capital en ceci que le capital social n'est possible que lorsqu'on examine les relations d'un individu et les ressources accessibles grâce à ces relations. Les mérites relatifs des différentes formes de capital peuvent être évalués. De plus, cette approche évite la confusion entre niveaux micro et macro. Ainsi défini, le capital social est l'investissement d'un individu dans ses relations avec d'autres. Ces relations ne doivent pas nécessairement être des groupes ou des organisations définis : de simples liens suffisent. Cela n'implique ni appartenance ni adhésion. Et pourtant, cela permet une spécification de la

manière dont les ressources sociales relient les individus aux groupes, ou « créent » même des groupes sociaux ou des structures » (Lin, p. 701).

Les ressources sociales sont disponibles par le biais des relations : les ressources sociales sont :

« Insérées (embedded) dans [le] réseau [de l'individu]. Ce ne sont pas des biens que l'individu possède, mais des ressources accessibles au travers de ses liens directs et indirects. L'accès à ces ressources et leur utilisation sont temporaires et conditionnels puisqu'elles ne sont pas la possession de l'acteur » (Lin, p. 687).

Lin souligne que le capital social n'est possible que lorsqu'on examine les relations d'un individu et les ressources accessibles grâce à ces dernières. La proposition de Lin se fonde sur les ressources propres aux individus pris dans le réseau pour définir le capital social. Cependant, le principal apport que l'analyse structurale des réseaux sociaux peut offrir à la théorie sociologique des champs, est cette prise en compte de la structure du réseau, grâce notamment aux nombreux outils d'objectivation et de mesure de la structure qu'elle propose.

Pour deux acteurs ayant les mêmes capitaux économiques et culturels, ainsi que le même nombre de relations, leur position dans le réseau jouera un rôle déterminant pour l'accès aux ressources véhiculées par ce réseau. Pour traiter efficacement les implications de cette remarque, il nous semble nécessaire de dissocier la position dans le réseau des ressources. En effet, ce qui est le plus intéressant dans l'étude des relations entre agents ce n'est pas d'étudier la nature de ce qu'ils échangent (qui renvoie aux concepts de capitaux culturel, économique et symbolique), mais comment et avec qui ils peuvent l'échanger.

Lin est conscient de l'absence de prise en compte des propriétés intrinsèques du réseau dans son modèle : il fait remarquer qu'il existe des tentatives pour intégrer dans les mesures du capital social les propriétés du réseau. Mais comme il le dit lui-même : *« Le mélange des propriétés du réseau avec des ressources qui y sont contenues ne résout pas encore les problèmes conceptuels soulevés par le capital social » (Lin, p. 702).*

Quant au Barney tente à montrer comment une ressource peut-elle être à l'origine d'un avantage concurrentiel durable ? Il précise dans un premier temps que la théorie s'intéresse aux ressources organisationnelles (le capital physique, le personnel, sont certes nécessaires mais peuvent facilement s'acheter entre firmes et ne constituent pas des avantages concurrentiels durables). Ces ressources organisationnelles sont à la fois hétérogènes et immobiles. En effet, Barney constate ici deux hypothèses fortes de l'analyse stratégique :

d'une part les firmes d'une industrie n'ont pas toutes des comportements identiques et elles ont des performances diverses, ce qui provient de l'hétérogénéité des ressources, d'autre part cette diversité des performances peut être durable, et persistante, du fait de la faible mobilité des ressources. Puis Barney cherche des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par une firme un avantage concurrentiel persistant. Ces critères sont selon lui au nombre de quatre et constituent des indicateurs empiriques de l'hétérogénéité et de l'immobilité d'une ressource.

Premièrement, la ressource doit être créatrice de valeur, elle doit contribuer de manière décisive à l'efficacité de l'organisation en permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. (Cette définition exogène de la valeur sera fortement critiquée.)

Elle doit deuxièmement être rare, en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée.

Elle doit être aussi difficilement imitable, ce qui peut provenir de conditions historiques particulières liées à l'entreprise, d'un phénomène social complexe, ou de ce que Barney appelle l'« ambiguïté causale ». Par cette notion, il entend ceci : les dirigeants de l'entreprise, et même les concurrents savent qu'il existe un lien entre telle ressource et la performance persistante de l'entreprise, mais sans être capables d'expliquer exactement quel est le processus causal qui conduit de la ressource à la performance ; et c'est cette ambiguïté qui rend difficile l'imitation par un concurrent.

Enfin, il ne doit pas exister de ressource facilement substituable. Par sa typologie des ressources, son analyse de l'hétérogénéité et de l'immobilité, et la formulation de ses quatre critères, Barney a rendu la théorie des ressources plus opérationnelle.

3.3 Théorie des réseaux sociaux

L'analyse des réseaux sociaux est un paradigme puisque, au-delà d'une théorie ou d'une méthode, elle est une manière d'appréhender la réalité sociale qui conditionne le type de données collectées par la recherche, la manière de les organiser et de les analyser. Un des postulats de base du paradigme de l'ARS est que la vie sociale peut être étudiée à travers l'analyse de la structure des relations qu'entretiennent des acteurs. Plus précisément, dans ce paradigme, on considère que la structure des réseaux sociaux détermine un ensemble de phénomènes sociaux (Scott et Carrington, 2011). Pour cela, les sociologues qui étudient les réseaux partent de quelques postulats:

- La structure n'est qu'un ensemble d'attributs individuels et que les individus partageant les mêmes attributs sont proches structuralement. Une catégorie sera alors supposée correspondre à une certaine réalité structurale.
- Ce n'est ni l'appartenance, ni la référence à une catégorie qui détermine l'action. Personne ne se dit: « je suis jeune ou je suis ouvrier donc je ne vais pas à la messe». Pour aller plus loin, il faut admettre d'autres schémas explicatifs, par exemple se dire que le comportement social est normativement orienté.
- Les normes sont des effets de la situation structurale des individus ou des groupes, car cette situation suffit à déterminer les opportunités et les contraintes qui pèsent sur l'allocation des ressources et à expliquer les régularités de comportement qu'on peut observer. Et ce, non pas en raison d'une relation abstraite à la totalité mais des relations concrètes entre individus qui dessinent cette structure et expliquent que certains ont-plus facilement accès que d'autres à certaines ressources.
- Les gens appartiennent à des catégories, mais aussi à des réseaux et les catégories ne sont que le reflet des relations structurales qui lient les individus. Elles ne peuvent être données a priori et une fois pour toutes. Elles doivent émerger de l'analyse des relations entre éléments composant la structure
- La structure dont il est ici question est appréhendée concrètement comme un réseau de relations, mais elle est aussi «contrainte». D'un certain point de vue elle est le réseau en tant que contrainte qui pèse sur les choix, les orientations, les comportements, les opinions des individus. L'analyse des réseaux n'est donc pas une fin en soi. Elle est le moyen d'une analyse structurale dont le but est de montrer en quoi la forme du réseau est explicative des phénomènes analysés. (Degenne et Forsé, 1994, p. 6-8)

En outre, il faut préciser qu'un réseau ne représente pas nécessairement une communauté ou un groupe fermé puisque les frontières d'un réseau étudié peuvent être floues. En fait, les limites (frontières) d'un réseau sont à définir par la personne qui l'étudie, en fonction de la quantité et la qualité de nœud jugé significatifs pour l'étude dans le cas d'une analyse de réseaux sociaux constitués de personnes, les limites d'un réseau ainsi que sa représentation schématisée peuvent varier selon différents critères: selon que l'on considère les acteurs comme membres d'une organisation ou d'un groupe (approche basée sur la position), comme ayant participé à des événements jugés importants (approche basée sur les événements), ou comme personnes en relation avec un petit groupe prédéterminé (approche basée sur les relations) (Marin et Wellman, 2011).

Section 2- Analyse critique des définitions du capital social

Avant de dresser une analyse critique des définitions du capital social, il serait important de présenter brièvement ses effets en général et pour l'entreprise en particulier.

1. Atouts et limites « potentiels » du capital social

1.1 Effets du capital social

Au niveau micro, le capital social et la confiance qu'il génère, réduisent les coûts de transaction, facilite l'exécution des contrats et permettent l'accès au crédit dans de meilleures conditions. Au niveau macro, la cohésion sociale facilite le fonctionnement démocratique et améliore la qualité et l'efficacité des politiques (EASTERLY et LEVINE (1997.)).

a- Le capital social joue, naturellement, un rôle important dans la réussite personnelle (TEMPLE 2001).

- Il améliore le Bien Etre de l'enfant (PUTNAM 2000), diminue le niveau de maltraitance (KOBIN et COULTON 1997) et facilite l'accès à la vie adulte.

-Il peut même être l'occasion d'une diminution du développement de certaines maladies dégénérantes (ROSE 2000) du fait du rôle de l'entourage du malade.

b-Il est un facteur de la baisse de la délinquance. Une baisse du capital social se traduit par un accroissement de la criminalité, par l'éclatement des familles et par une baisse de la confiance (FUKUYAMA 1995). Pour KAWACHI (1997), la délinquance est en effet due pour partie au manque d'estime de soi, de dignité et de statut social. Une étude de SAMPSON et alii (1997) montre que la confiance mutuelle et l'altruisme de voisinage explique la différence de criminalité entre certains quartiers de Chicago.

-Enfin, on constate même une corrélation entre les variations de capital social et le niveau de santé (PUTNAM 2000).

c- Le capital social est semble-t-il un excellent prédicteur d'un certain nombre de phénomènes, même si pour certaines observations des confirmations sont encore nécessaires.

-de la criminalité

-du rendement scolaire

- de l'agressivité
- de la fraude fiscale
- de la santé
- de l'inégalité sociale et économique

1.2 Atouts du capital social pour l'entreprise

Le capital social peut également être relié à la théorie des ressources et des compétences. Arrègle (2004) voit le capital social comme la ressource fondamentale dans les organisations familiales. Selon Pennings, Lee et Van Witteloostuijn (1998), qui reprennent l'idée de Burt (1992), le capital social fait partie des ressources ayant le plus de valeur au sein de la firme. Ces auteurs travaillent sur la relation entre le capital social et la dissolution de la firme. Ainsi, leur hypothèse est que, toute chose égale par ailleurs, des clients potentiels vont choisir une entreprise en fonction des contacts antérieurs qu'ils ont eus avec ses membres. Une situation de réciprocité se développe : en créant des relations basées sur la confidentialité et la confiance avec les clients, l'entreprise a plus de chances de voir ces derniers se tourner vers eux en cas de besoin.

Ainsi, l'atout principal du capital social, particulièrement pour les PME cherchant à collaborer, est celui d'être créateur de confiance (OCDE, 2001). Le capital social permet tout d'abord de développer son propre sens de la confiance. La famille, l'école, la communauté locale, l'entreprise, la société civile ou encore l'appartenance ethnique sont autant de sources permettant de développer son capital social et d'établir des relations basées sur la confiance (OCDE, 2001). La famille en particulier constitue un réseau social source d'avantages pour ses membres ; en effet, les relations familiales fondées sur la réciprocité et l'échange peuvent favoriser le développement de la confiance en dehors du cercle familial immédiat (OCDE, 2001).

Étroitement lié au développement de la confiance, Adler et Kwon (2002) ajoutent l'accès à l'information aux atouts du capital social. Le capital social facilite l'accès à des sources d'information plus larges, plus pertinentes et de meilleure qualité. Le capital social peut être la source d'un avantage concurrentiel si l'information est rare et précieuse, et peut être à la base même de l'activité de l'entreprise (Geindre et Dussuc, 2012). Il peut également donner à l'entreprise une influence, un contrôle et un pouvoir plus importants (Adler et Kwon, 2002), lui permettant d'obtenir plus facilement ce qu'elle désire et d'atteindre des objectifs qui auraient été plus difficilement accessibles autrement.

À ces deux principaux avantages retirés du capital social, Adler et Kwon(2002) ajoutent la solidarité. Celle-ci permet de réduire les besoins de contrôle formel et d'accéder à une information plus riche. La solidarité se retrouve particulièrement dans les réseaux fermés où les liens forts et la confiance prédominent. Cependant, elle émerge parfois des liens faibles.

Le capital social est particulièrement intéressant pour les PME. Selon Davidsson et Honig (2003), il favorise la progression du processus entrepreneurial. Il permet aussi une meilleure reconnaissance des opportunités et peut se substituer ou venir compléter les ressources limitées de la PME (Adler et Kwon, 2002). Baron et Markmann (2003) ont montré que le capital social et surtout les compétences sociales (efficacité à interagir avec les autres) de l'entrepreneur avaient une influence positive sur la performance financière de la PME. Le capital social lui donne accès à des personnes influentes qui pourraient favoriser le succès de l'entreprise et les compétences sociales lui permettent d'obtenir des résultats positifs grâce à ces personnes. Pour Geindre et Dussuc (2012), l'effet positif sur la performance est indirect; ce sont les effets du capital social sur diverses variables intermédiaires telles que l'innovation, la productivité ou les opportunités de développement stratégique qui mènent à la performance organisationnelle.

Pour toutes ces raisons, le capital social est une ressource valorisable, et permettant de distinguer les entreprises entre elles. Comme pour le capital humain, des études ont montré son impact significatif sur la performance des entreprises (Baron et Markmann, 2003; Acquah, 2007). Certains auteurs ont donc voulu l'étudier dans le cadre de l'internationalisation et connaître sa réelle influence sur l'internationalisation des PME en particulier.

1.3 Limites « potentiels » du concept « capital social »

La notion de capital social connaît certaines limites. Une première porte sur la terminologie même de capital social. Est-ce vraiment un capital au sens économique du terme ? Une deuxième est relative à la formation de ce capital. Enfin, une troisième limite renvoie au caractère public ou privé du capital social

1.3.1 Une première limite relative à la terminologie de capital social

Le capital social est-il réellement un capital ? En d'autres termes, est-il comparable à un autre type de capital ? Tout d'abord, définissons simplement la notion de capital. Le

dictionnaire²¹ nous propose : « somme de richesses produisant d'autres richesses ». Selon Bourdieu (1980), le capital peut prendre les trois formes suivantes :

- économique : il renvoie au patrimoine et aux revenus ;
- culturel : il renvoie aux diplômes et aux ressources culturelles dont dispose l'individu ;
- social : il renvoie aux relations personnelles qu'un individu peut mobiliser à un moment donné s'il en a besoin.

Les capitaux économique et culturel sont le fruit d'une intention de les constituer, ils sont la résultante des investissements passés, ce qui n'est pas le cas du capital social. Ce dernier est « hérité », c'est-à-dire issu de l'histoire des acteurs (Bourdieu, 1980). Dans leurs réseaux de relations, ces acteurs connaissent des individus pour lesquels les liens interindividuels se sont noués de manière non-intentionnelle.

Certains auteurs, comme Adler et Kwon (2002) ou Lin (2001), voient dans le capital social un réel investissement dans des relations sociales. Ces relations sont censées être « rentables » dans le temps et produiront des contreparties intéressantes pour l'individu. En outre, le capital social est un attribut de la structure sociale, c'est-à-dire que tous les individus peuvent en bénéficier (Coleman, 1988). Comme nous l'avons dit précédemment, il n'est pas divisible puisqu'il est la propriété de chacun. Cela le distingue, sur un point supplémentaire, du capital économique.

En conclusion, le terme de « capital », pour désigner le capital social, semble discutable. En effet, l'individu ne va pas chercher à maximiser un montant de capital social d'une part, et la majorité de ses relations sont héritées de son histoire d'autre part. Ainsi, le terme de « capital » souffre d'une première limite relative à sa terminologie.

1.3.2 Une deuxième limite relative à la formation du capital social

La deuxième limite réside dans la compréhension de la formation du capital social au niveau individuel puis au niveau de la société ou d'un groupe. Comment crée-t-on du capital social, et comment un capital social individuel bénéficie-t-il à un niveau collectif ? « Elle pose à la fois le problème des déterminants des perceptions et des pratiques des individus et

²¹Dictionnaire Hachette, édition 2006.

celui de l'agrégation de ces perceptions et pratiques au niveau des groupes ou des sociétés » (Ponthieux, 2006, p.103).

Il est effectivement difficile d'articuler les niveaux microsociologique et macrosociologique pour établir des fondements à la formation du capital social. Les questions posées sont en fait celles-ci : est-ce possible d'articuler ces deux niveaux d'analyse ? Si oui, comment ? Putnam tente de résoudre ce problème en posant plusieurs hypothèses :

- les comportements individuels suivent une mécanique de calcul ;
- les contacts sociaux sont le fruit du hasard ;
- les structures sociales sont données.

« Ce n'est qu'au prix d'un tel réductionnisme que les réseaux, les normes et la confiance peuvent être conceptualisés comme un capital social qui déterminerait les performances économiques, démocratiques et sociales des pays ainsi que le bien être des individus » (Ponthieux, 2006, pp. 103-104). L'explication de la formation du capital social n'est donc possible que dans la mesure où certaines hypothèses restrictives sont posées.

En somme, même si nous remarquons un lien entre le capital social individuel et le capital social d'un groupe, nous ne savons pas réellement comment il est possible de créer, à un niveau micro, du capital social qui va avoir un effet au niveau macro.

1.3.3 Une troisième limite relative au caractère public ou privé du capital social

Deux modèles émergent dans la littérature. Le capital social est considéré comme (Leana et Van Buren, 1999) :

- Un bien privé possédé par les individus (Belliveau et al., 1996 ; Burt, 1997 ; Useem et Karabel, 1986). Il sert aux intérêts personnels, par exemple à l'avancement des carrières ;
- ou comme un bien public (Bourdieu, 1985 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1993). Dans ce cas, il bénéficie à l'ensemble des membres d'un groupe. Par exemple, les membres d'une organisation peuvent puiser à l'intérieur des ressources provenant des réseaux personnels d'autres individus sans avoir nécessairement participé au développement de ces relations (Kostova et Roth, 2003).

2. Quelques remarques critiques sur la notion du capital social

Quelques critiques générales sont adressées à ces différentes postures définitionnelles (Ritaine, 2001). On peut relever, que les définitions présentées sont de portée très générale et ne pensent pas suffisamment la collectivité sociale de référence. Ainsi, il n'est pas sûr que pour tous les ensembles, la disposition à coopérer fasse sens. Il importe donc de définir l'ensemble social concerné. En effet, la notion de capital social et son efficacité ne peuvent pas être identiquement comprises et déployées au vue de l'ensemble social considéré (famille, tribu, profession). Cette critique pourrait suggérer d'accorder plus d'intérêt à la définition fonctionnelle de Coleman. Celle-ci fait du capital social une notion inhérente à la structure des relations entre agents. Cette approche a cependant le défaut de faire du capital social non pas un moyen, mais une fin.

Par ailleurs questionner toute l'étymologie de l'expression « capital social » semble important. D'abord la notion de capital social, à la même enseigne que le capital physique et le capital humain et ensuite la notion dans sa globalité par rapport à ce qu'elle désigne.

2.1 Le capital social est-il un capital ?

Un débat important sur le capital social consiste à savoir s'il constitue effectivement un capital au même titre que le capital physique, le capital humain, le capital financier (Baudassé et Montalieu, 2004) ?

Dans l'acception courante, le capital désigne une richesse, un fond, un stock de biens mobilier ou immobilier qui sert à la production et dont on peut tirer profit (Meda, 2002). Au regard de cette définition il s'agit d'interroger le périmètre et le substrat du capital social de la littérature économique et sociale.

Des auteurs réputés comme Arrow (2000) et Solow (2000) ont émis des réserves quant à la nature de capital attribuée au capital social. Pour Arrow(2000), le terme « capital » suppose :

- a) la durée dans le temps,
- b) des sacrifices dans le présent pour des bénéfices futurs,
- c) l'aliénabilité, c'est-à-dire la capacité à être transmis à autrui. Selon Arrow, la condition b n'est pas remplie car l'essence des relations est qu'elles sont construites pour d'autres raisons

que la valeur économique qu'en retire celui qui les développe. En ce qui concerne Solow, le capital est un stock en termes d'accumulation des flux passés d'investissement. Si le capital social a des effets sur la production agrégée, il ne s'agit pas d'un stock selon Solow.

Nonobstant ces réserves, Baudassé et Montalieu (2004) estiment que le capital social est bel et bien un capital. A la réserve d'Arrow, ils opposent le fait que dans bon nombre de professions, la réussite est déterminée par la construction d'un carnet d'adresses et donc d'un réseau relationnel. Ce processus est en soi un investissement coûteux. Par ailleurs, ils soulignent le fait que si l'on prend l'exemple du capital humain, les étudiants ne considèrent pas systématiquement son accumulation comme un sacrifice. En effet, il existe un plaisir et une satisfaction intellectuelle à l'apprentissage. A la critique de Solow, ils répondent que le capital social est un stock dans la mesure où il est la résultante d'un investissement coûteux dans la création et l'entretien des contacts.

Dans cette optique, une définition relativement complète et rigoureuse du capital social, à l'instar du capital humain ou du capital physique devrait vérifier quatre propriétés qui semblent consubstantielles à la notion de capital.

Le capital social doit être un stock ou un ensemble de ressources. Ce stock de ressources doit être mobilisable. En d'autres termes il doit pouvoir être utilisé à des fins de productivité, économique, politiques ou sociales. Par ailleurs, le capital social doit être accumulable. C'est-à-dire qu'à l'instar du capital physique ou du capital humain, on doit pouvoir l'amasser en vue d'une utilisation ultérieure.

Enfin, le capital social doit pouvoir être sujet à dépréciation. En d'autres termes, il est question d'envisager la détérioration plausible dans le temps des interactions personnelles ou encore de certaines normes et valeurs.

Quoique la notion de capital puisse cadrer avec l'idée de relations ou de réseau relationnel, il ne semble pas en être de même des notions de confiance ou de participation civique, du moins à l'échelle individuelle. On se demande bien s'il est possible de parler de stock de confiance, qu'il s'agisse d'ailleurs de la confiance personnalisée ou de la confiance généralisée.

Par ailleurs, le capital suppose un propriétaire du capital, que l'on s'intéresse à l'individu ou à la société. A ce niveau encore il est difficile de concevoir l'idée d'un détenteur

d'un stock de confiance, à supposer que l'idée fasse route. Par contre au niveau global, l'action collective, la participation à l'action politique ou la conscience civique peuvent être considérées comme un stock de valeurs qui appartiennent à la société toute entière.

Il y a donc de manière générale une remise en cause de la notion de confiance comme élément du tout qui constitue le capital social. Cette remise en cause est partagée par Fukuyama (1995) et Sabatini (2005).

Dans une toute autre mesure il semble nécessaire de chercher à incorporer dans les précédentes approches de définition du capital social, l'idée d'un stock de réseau relationnel virtuel ou réel qui agit sans que besoin ne soit de le mobiliser. Ce serait le cas de la notoriété ou de l'identité ethnique. Prenons l'exemple d'un individu dont l'origine ethnique est reconnaissable à son nom. Il est possible que lors d'une procédure de sélection à l'embauche, le fait que son nom l'identifie à un groupe lui soit bénéfique. Deux conditions sont requises à cet effet : il faut qu'un ou plusieurs des membres du comité de sélection appartiennent à ce groupe et que ceux-ci aient un poids important dans le processus de décision.

En définitive, le capital social est loin d'être une notion mature. Elle s'enrichit dans son contenu au fur et à mesure de l'identification de ses effets économiques et sociaux. Elle reste questionnable tant au niveau individuel qu'au niveau collectif.

2.2 Le capital social : entre individualité et collectivité

Selon Meda (2002), l'adjectif social dans l'expression « capital social » prête à confusion. Il importe de savoir si le capital social met en jeu la société toute entière, collective et hétérogène ou simplement l'individu ou encore la société et l'individu dans une forme d'interaction productrice de bien-être.

Le capital social comme ressource individuelle renvoie à l'ensemble des relations, réseaux relationnels et valeurs que possède un individu et qui sont mobilisables à des fins d'utilité. Il se trouve qu'une telle définition met implicitement en évidence l'hypothèse d'un partage éventuel des relations et des valeurs par un ensemble d'individus qui constituent la société.

Le capital social ne saurait donc être une notion purement individualiste. Dans le même temps, elle ne saurait être une notion purement collective. Ceci s'explique par le fait que le capital social comme notion purement collective ignore les diversités de contextes qui font la

richesse d'une société. Ainsi, une collectivité ne possède un réseau relationnel que si celui-ci est conçu comme externe à cette collectivité. S'il est conçu comme interne, il s'agit de l'agrégation des réseaux respectifs de ses membres. Dans cette optique, une association, un groupe ou un Etat peuvent être liés à des individus ou à des groupes via des conventions ou accords.

Cette dynamique du relationnel des groupes ne semble d'ailleurs pas très en vogue dans la littérature sur le capital social. Le capital social d'une université est par exemple difficilement définissable à l'agrégation des capitaux sociaux de chacun de ses membres. En effet ces capitaux sociaux ne peuvent être mobilisés que via des individus membres de la collectivité universitaire.

Le capital social semble donc être une notion qui traduit l'interaction entre un individu spécifique et un autre, chacun étant membre d'une collectivité ayant éventuellement en partage des normes et des valeurs.

De la sorte, pour être un capital, c'est-à-dire une ressource accumulable à des fins de production d'ordre économique ou social, le capital social ne peut être identifié uniquement à la confiance, à des normes de réciprocité ou à la capacité à coopérer. Pour qu'on parle de confiance, de capacité à coopérer ou de réciprocité, il faut qu'il y ait relation.

Par ailleurs, la littérature semble s'accommoder d'une notion qui, prise à l'échelle individuelle est agrégée pour servir lors des analyses de type macroéconomique. Or rien n'indique que le capital social d'une collectivité est l'agrégation des capitaux sociaux individuels. Il faut donc questionner le capital social d'un groupe en tant que entité juridique et personne morale et non pas en tant que simple regroupement des individus qui ont en partage des normes et des valeurs.

Fort de ce qui précède, tant au niveau individuel que collectif, on semble se rapprocher le plus de la définition de Bourdieu qui fait du capital social un ensemble de relations qui peuvent être mobilisées à des fins d'utilité sociale. La limite de la définition eu égard aux critères définis plus haut, réside dans l'omission du fait selon lequel, une relation (rapport existant entre deux ou plusieurs personnes) n'est mobilisable que s'il existe un minimum de confiance et une espérance de réciprocité.

Dans le même temps, il semble qu'au-delà des spécificités contextuelles, les différentes approches définitionnelles peuvent, comme le soulignent d'ailleurs Durlauf et Pfafchamps (2004), graviter autour des notions de réseau relationnel, de confiance, de norme et de réciprocité. Pour ce faire, **le capital social peut être défini comme un stock de relations et de réseaux d'entraide, régis par des normes de confiance et de réciprocité, dans lequel tout individu peut investir dans l'optique d'un gain futur.**

Section 3- Spécificités du capital social pour les organisations de l'ESS

Avant de définir le capital social pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, et de voir s'il y a des particularités pour ce type d'organisations, nous allons présenter en premier lieu la notion des organisations de l'économie sociale et solidaire.

1. Conceptualisation théorique de l'économie sociale et solidaire

D'un point de vue théorique, l'économie sociale s'est démarquée de l'économie classique. Elle était, lors de son apparition, une approche disciplinaire de l'économie qui essayait de prendre en considération les normes et les valeurs sociales. En effet, même si au départ, Charles Gide l'a considéré comme une approche d'économie politique qualifiée d'antagoniste par rapport à celle des néoclassiques de la fin du 19^{ème} siècle, il a vite pris connaissance de sa valeur en la présentant comme une approche nécessaire et complémentaire à celle de l'économie néoclassique²².

Il convient de reconnaître que malgré toutes les recherches réalisées à ce jour, le concept d'ESS reste ambigu. Il combine deux termes larges : économie et sociale. La conceptualisation et la définition peuvent donc différer selon que l'on insiste sur le volet économique ou sur le volet social. Cette ambiguïté a suscité depuis toujours des débats et des recherches à l'échelle internationale. Toutefois, ces définitions ont au moins un point commun : l'existence d'un troisième secteur aux côtés des secteurs public et privé. Donc, non seulement, il n'y a pas de définition de l'ESS qui s'impose universellement, mais, il existe une grande diversité de définitions qui sont toutes issues d'un accord général sur le plan international autour de certaines caractéristiques de l'ESS.

A ce niveau, nous retenons cinq définitions ;

La première définition est celle d'Henri Desroche (1983). Elle vise principalement à identifier les composantes de l'économie sociale que sont les coopératives, les mutuelles et les associations ainsi que d'autres composantes qualifiées d'incertaines comme l'entreprise à

²²EL HARRAK, Nahid, and Rachid SMOUNI. "Economie Sociale et Solidaire: un levier de promotion d'emploi pour une Croissance Inclusive au Maroc–Cas des coopératives marocaines." *International Journal of Management Sciences* 2.3 (2019).

participation ouvrière, l'entreprise mixte en partenariat avec une municipalité, l'entreprise publique ayant une certaine autonomie de gestion, l'entreprise privée en partenariat avec un syndicat. Le principal point faible de cette définition est celui de se référer au statut juridique de l'organisation (Bouchard M, Bourque G-L, Lévesque B, 2000). La deuxième définition que nous citons est celle du chantier de l'économie sociale. Selon cette définition, inspirée de celle fournie par le Conseil Wallon de l'Economie Sociale (CWES, 1990), suite aux travaux de l'économiste belge Jacques Defourny, «l'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se caractérise par la finalité de services aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ». Cette définition comprend deux volets : -un premier volet définit l'économie comme la production concrète de biens ou de services et non comme arbitrage entre des ressources rares et des besoins illimités ; -un second volet définit la dimension sociale de l'activité économique comme l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être de la population.

La troisième définition est celle proposée par Jean-Louis La ville (1992 et 1994). Elle comprend les trois éléments suivants :

L'ESS est constituée par la construction conjointe de l'offre et de la demande par les professionnels et les usagers, à partir d'une impulsion réciproitaire ;

-l'ESS tend à réaliser un mixage relativement exemplaire de l'économie marchande, de l'économie non marchande et l'économie non monétaire ;

-l'économie solidaire occuperait désormais une place plus importante dans le modèle de développement en émergence, à partir d'une ré-articulation des trois formes d'économie identifiées précédemment.

La quatrième définition, celle de Claude Vienney (1994), est considérée la plus complète et la plus complexe. L'ESS est définie d'abord comme la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise produisant des biens ou services. Ensuite, l'auteur donne quatre règles de base qui relient entre elles les divers éléments impliqués dans une telle organisation : -l'égalité : une règle relative au groupement de personnes ; -l'activité de l'entreprise : une règle relative aux rapports membres-entreprise ; -la distribution des résultats proportionnelle à l'usage : une règle relative aux rapports entreprise membres ; -la

propriété durablement collective : une règle relative à l'entreprise ou l'organisation. Selon Vienne, les règles ci-dessus sont en cohérence avec la personnalité sociale des acteurs alors que les activités se limitent à des activités nécessaires mais délaissées par les capitalistes et par l'État.

La cinquième définition est celle annoncée lors de la deuxième rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité (Québec, octobre 2001) selon laquelle, « l'économie sociale est un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen ». En somme, les différentes définitions que nous avons citées, bien qu'elles soient partielles, se complètent. Ainsi, les chercheurs utilisent souvent plus d'une définition pour réaliser leur analyse.

En conclusion, l'ESS désigne les entreprises qui tiennent compte des valeurs sociales par des pratiques concrètes, entre autres:

- Les membres ne sont pas prioritaires
- Les résultats ne sont pas redistribués en fonction de l'apport en capital-actions
- Les rapports entre l'économie et le social est à l'échelle de la société et non plus à l'échelle d'une entreprise
- Leur raison d'être est à finalité sociale.

Rassemblant ces caractéristiques, l'ESS est présentée par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) comme une notion désignant des entreprises et organisations (coopératives, mutuelles, associations, fondations, et entreprises sociales) ayant comme spécificité de produire des biens, des services et des connaissances tout en poursuivant des objectifs à la fois économiques et sociaux et de promotion de la solidarité (Masquelin, 2014). Mais aujourd'hui, l'enjeu n'est plus de comprendre l'importance de l'économie sociale et solidaire. Cela est devenu une évidence. L'enjeu est, en effet, le transfert des valeurs de l'ESS au secteur de l'économie marchande.

2. La production du capital social dans les organisations de l'ESS

A travers ce paragraphe, nous allons démontrer comment se produit le capital social au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire, et à travers l'exemple de la microfinance, nous allons illustrer comment le capital social se manifeste au sein de ces organisations.

2.1 Renforcement de la cohésion sociale

Pour Jenson (1998)²³, la cohésion sociale recouvre le partage de valeurs et le sentiment d'appartenance à la collectivité. Cinq éléments la caractérisent (OCDE 2001 p14) :

- l'appartenance
- l'intégration
- la participation
- la reconnaissance
- la légitimité.

Par nature le capital social est un facteur de cohésion sociale, La relation capital social-cohésion sociale, repose probablement sur une conception du capital social élargie aux valeurs et aux normes qui le structure (quantité de liens mais aussi qualité des liens). Dans cette acception élargie alors on peut comprendre que le capital social joue un rôle clé dans l'organisation de la cohésion sociale, et dans les conditions de son développement. De ce point de vue le rôle des conventions est de réduire l'incertitude des relations économiques et sociales en rendant les comportements plus prévisibles, plus « dans les normes », en effet, on peut penser que la cohésion sociale se construit à des niveaux successifs, à partir de normes et de valeurs dominantes

L'objectif de cohésion sociale exige de concilier un système d'organisation fondé sur les forces du marché, la liberté de choisir et l'entreprise d'une part. Un attachement aux valeurs de solidarité et de soutien mutuel qui assure le libre accès aux avantages et à la protection pour tous les membres de la société d'autre part²⁴.

²³ Jenson J. (1998): Mapping social cohesion: The state of canadian research Canadian Policy Research Networks Study.

²⁴ Ritzen J. (2001) : Social cohesion, public policy and economic growth : implications for OECD in Helliwell (2000) .

Si l'on introduit, concernant les OEES, une distinction entre cohésion interne et cohésion externe, on constate que ces structures, participent à la production des deux. La plupart des associations ont une approche volontariste des relations avec leurs salariés. Elles ont dans la mesure du possible, un volet de formation interne, visant à l'amélioration de la compétence des salariés, et à leur promotion. Par ailleurs, beaucoup mettent aussi l'accent sur la complémentarité entre membres du bureau, bénévoles et salariés, contribuant ainsi à produire la culture solidaire d'association ; ce qui favorise la cohésion interne ; D'autre part, par leur action en partenariat avec les organismes sociaux et leur pratique d'une politique rigoureuse des prix (pour les structures marchandes), les OEES contribuent à la mise en œuvre d'une certaine redistribution. C'est le cas, par exemple, des structures de tourisme social, qui participent de l'institution « du droit aux vacances », estimant que « c'est un dû pour chacun et qu'elles sont un facteur d'équilibre ». De même, par le refus de transformer leurs équipements en " ghettos " pour populations en difficulté, en les mettant à la disposition de tous, elles permettent de ce fait un plus grand brassage social, et favorisent la cohésion externe. Naturellement il faut toutefois considérer qu'au-delà du rôle des associations formelles, le capital social peut aussi résulter d'une sociabilité informelle (voisinage urbain, groupements de propriétaires, communautés transitoires autour d'une fête locale, communautés de conversation, bandes de jeunes...) qui favorise également la cohésion sociale globale.

Le concept de cohésion sociale implique une définition et une mesure de niveau collectif. Là encore, les définitions varient, mais renvoient généralement aux notions de coopération et de liens unissant les collectivités et les sociétés. Ainsi, Stansfeld (1999) définit la cohésion sociale comme « *l'existence d'une confiance et d'un respect mutuels entre les différentes sections de la société* ». Pour Kawachi et Berkman (2000), la cohésion sociale s'appuie sur deux grandes caractéristiques : l'absence de conflit social et la présence de liens sociaux.

2.2 Production de l'utilité sociale

Pour Gadrey (2002), « est d'utilité sociale, l'activité d'une O.E.SS. qui a pour résultat constatable et en général, pour objectif explicite au-delà d'autres objectifs éventuels de production de biens et de services destinés à des usages individuels, de contribuer : •à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits à la solidarité (nationale, internationale ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité, à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable

(dont font partie l'éducation, la santé, la culture, l'environnement et la démocratie). »La production d'utilité sociale correspond à l'exercice d'un certain nombre de fonctions, que. Parmi celles-ci on distingue :

-La production de connectivité interne qui correspond à la création de capital social appropriable, formel, interne, dont les effets sont un surplus, monétaire ou non, donc une création de richesse directe.

-La production de connectivité externe, création d'une forme de capital social non spécifiquement appropriable, et externe, identifiable en termes de confiance à rayon large, d'altruisme (bénévolat), ou de cohésion sociale, correspondant à un effet sociétal, qui constitue un potentiel de création de richesse indirecte .

2.3 Production de la confiance

En fait Putnam (2000) a montré que le CSI influe sur l'efficacité des organisations chargées de l'insertion et de la cohésion sociale. Les associations civiques bénévoles, qu'il appelle les « écoles de la démocratie », sont déterminantes dans le développement des compétences sociales et civiques et dans la production de confiance sociale.

PUTNAM (1993) considérait que la participation aux associations était une source de confiance et de liens sociaux favorisant l'efficacité gouvernementale et la performance économique. En effet, pour lui , le succès relatif de l'Italie du Nord par rapport à celle du Sud serait dû pour une part importante à la richesse de sa vie associative.

Toujours selon PUTNAM, les associations et les réseaux peuvent, comme l'école, développer la confiance et l'engagement civique, ce qui pourrait entraîner des retombées positives dans d'autres secteurs de la société notamment l'Etat et le marché.

Les organisations de l'économie sociale et plus particulièrement les associations sont, pour beaucoup, des organisations qui ont plusieurs fonctions importantes dans la production de capital social et donc concourent à la production de richesses, de façon directe, mais aussi indirecte.

Le rôle des organisations de l'ESS sur le capital social reste encore très controversé. PUTNAM pour qui, la densité des réseaux horizontaux mesure le degré de participation d'une société à des activités associatives, opte pour une conception d'effets de la confiance

à faible et à grand rayon d'action de ces groupes, porteur d'effets externes positifs, à l'intérieur et à l'extérieur du groupe s'analysant en termes de coopération, de solidarité et de civisme et générant de la performance économique

La conception de Putnam, concernant la production de confiance interne et externe, nous semble davantage correspondre à ce que nous connaissons des OESS et en particulier des associations Putnam (2000) enfin, montre qu'aux USA une forte corrélation existe entre la confiance et d'autres mesures du capital social liées à l'engagement civique et aux liens sociaux. On peut donc penser que la confiance est un indicateur acceptable du capital social et que les OESS jouent dans sa production un rôle considérable.

2.4 Production du soutien social

le soutien social ²⁵est généralement considéré comme une ressource située et mesurée au niveau de l'individu (Kawachi, Berkman, 2000; Berkman, Glass, 2000; McKenzie *et al.*, 2002)

3. Le capital social dans la microfinance – Quelques illustrations²⁶

Le capital social apparaît au cœur d'un système de relations qui en fait tantôt une variable endogène à expliquer (quels mécanismes économiques participent à la construction d'un capital social ?) et tantôt une variable exogène déterminante (quels sont les effets du capital social ?). L'accumulation du capital social est d'abord examinée dans les relations économiques et financières. Ce tour d'horizon ne prétend pas à l'exhaustivité mais a plutôt vocation à illustrer la pertinence du concept à travers quelques cas, notamment des études empiriques.

Dans ce paragraphe nous allons illustrer, à travers des études de terrain, comment le capital social se manifeste dans les institutions de microfinance.

3.1 Accumulation du capital social dans les micro-entreprises agricoles

Dans un contexte où l'accès à l'environnement légal est restreint, les micro-entrepreneurs doivent compter sur d'autres normes sociales pour établir des relations économiques durables. Il devient alors important de comprendre les mécanismes par lesquels

²⁵Andrew, Melissa K. « Le capital social et la santé des personnes âgées », *Retraite et société*, vol. n° 46, no. 3, 2005, pp. 131-145.

²⁶Baudassé, Thierry, et Thierry Montalieu. « L'hypothèse du capital social une application à la finance et au développement », *Revue Tiers Monde*, vol. 190, no. 2, 2007, pp. 417-434.

la confiance et le capital social sont créés. Mais, au-delà des analyses institutionnalistes en termes de coûts de transaction, l'objectif est de saisir la nature profonde des relations sociales, y compris dans leur dimension négative du point de vue économique.

Une réflexion est proposée par Fergus LYON(2000) dans le cas d'une région agricole du Ghana spécialisée dans l'agriculture vivrière. À partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'agriculteurs, de fournisseurs d'intrants et de commerçants, il s'agit d'évaluer les différents canaux aboutissant à la création d'un climat de confiance, mais aussi d'apprécier les mécanismes de sanction.

Dans une étude de terrain menée par LYON, les petits producteurs disposent d'un faible accès au financement ; même si certains ont recours aux collecteurs d'épargne. Par contre, beaucoup d'exploitants bénéficient de prêts accordés par d'autres agriculteurs, généralement pour l'achat des fertilisants en contrepartie d'une part des récoltes futures.

Les fournisseurs d'intrants octroient aussi des crédits en accordant aux paysans un délai de paiement jusqu'à la période des récoltes ; des paysans en difficulté obtiennent même un report de paiement à la saison suivante. Le taux d'intérêt implicite de ce type d'opérations s'échelonne entre 11 % et 85 % par an, ce qui est comparable aux taux pratiqués par les institutions de microfinance (IMF) et très en dessous de ceux exigés par les prêteurs traditionnels. Les taux de remboursement sont très élevés. Les détaillants obtiennent également un financement en achetant à crédit auprès des grossistes les marchandises revendues. Les imperfections de marché pourraient donner un pouvoir de négociation déterminant à l'un ou l'autre des acteurs. En fait, producteurs et commerçants cherchent à établir une relation de long terme réduisant l'incertitude.

Le commerçant veut garantir son approvisionnement, même en période de relative pénurie, alors que le producteur désire garantir ses débouchés, même en cas de surabondance. Ces relations s'accompagnent fréquemment d'accords de crédit pour les paysans, les prêts ne faisant pas l'objet d'un contrat rédigé mais étant basés sur la confiance. La tarification de ces crédits dépend du pouvoir de négociation respectif des uns et des autres ; les paysans peuvent accroître le leur en formant des associations qui négocient pour l'ensemble d'un village. Les conflits peuvent aussi se résoudre devant le chef de village.

Les comportements opportunistes pourraient être nombreux dans cet ensemble d'activités, surtout en l'absence d'un régime juridique formel. Mais l'accumulation de capital

social produit une confiance qui réduit la prévalence de ce type de comportements. Les canaux par lesquels s'effectue cette accumulation sont les relations de travail répétées, les amitiés issues de relations d'affaires, les réseaux existants (famille, village, église, groupe ethnique) et les intermédiaires pouvant jouer le rôle de témoin, de garantie ou d'arbitre (doyen d'âge, policier, etc.). La confiance s'établit car il existe en contrepartie des mécanismes de sanction sociale et de pouvoir (réputation, obligations réciproques), et plus largement des normes sociales et des valeurs culturelles qui façonnent les comportements individuels (obligations morales, les bons comportements permettant d'échapper aux sentiments de honte et de culpabilité, etc.).

3.2 Prêts groupés, microcrédit et capital social

Les programmes de microcrédit fondés sur les prêts groupés ont connu un grand essor, ils sont vus comme un élément central de la lutte contre la pauvreté en agissant directement sur le revenu et l'emploi des plus défavorisés et indirectement sur la participation sociale et le renforcement du pouvoir des communautés ciblées.

Mais quelles sont les conditions de leur succès à long terme ? Comment assurer leur viabilité ? Nitán BHATT et Shui Yan TANG(1998) dressent un bilan de diverses expériences : une attention suffisante n'a pas toujours été accordée à la réduction des coûts de transaction, aussi bien du point de vue des prêteurs que de celui des emprunteurs.

Ces coûts non financiers sont occasionnés au cours des trois étapes de la relation de crédit : la période pré-crédit, le déboursement du prêt et la période post-crédit. Le contrat de prêt groupé est une « institution hybride » qui cherche à cumuler les avantages des marchés informels de crédit et ceux des systèmes formalisés : développer une technologie compatible avec de petits crédits, traiter les asymétries d'information ex-ante et ex-post, réduire le risque supporté par les agents et éviter les abus des prêteurs traditionnels. Mais la mise en place de ces programmes doit tenir compte de la quantité et de la qualité du capital social disponible localement. Trois types de contrats de prêt groupé sont analysés :

- crédit collectif et responsabilité conjointe (I),
- crédit individualisé et responsabilité conjointe (II),
- crédit et responsabilité individualisés (III).

Dans quelle mesure font-ils supporter l'essentiel des coûts de transaction aux prêteurs ou aux emprunteurs ? C'est ce qui les distingue : respectivement, l'engagement du prêteur y est croissant, celui des emprunteurs décroissant.

La première catégorie de contrat est susceptible de bien fonctionner dans des communautés homogènes où les résidents sont familiers des activités des uns et des autres, généralement au sein d'un espace géographique restreint. En particulier, la proximité spatiale réduit les coûts de sélection (screening) et de contrôle (monitoring) des emprunteurs, d'exécution des contrats et d'information sur les projets. Les relations sociales fonctionnent comme un vecteur d'information : leur densité en réduit le coût d'acquisition et en améliore la qualité.

À l'inverse, la formation de groupes artificiels se révèle coûteuse et peu efficace en présence d'hétérogénéité sociale (fragmentation ethnique, migration intense) et en l'absence de lien social stable. La faiblesse du stock de capital social réduit la cohésion nécessaire à l'internalisation des coûts susnommés. Les informations sont plus difficiles à collecter et d'une fiabilité douteuse.

Dans ce cas de figure, il est préférable pour le bailleur de fonds de développer les contrats de type II et III. Les emprunteurs perdent en autonomie et sont confrontés à davantage de règles formelles qui se substituent au capital social, insuffisant. Le contrat de type II fait supporter les coûts de prospection et de sélection au prêteur mais maintient un engagement collectif non négligeable pour les emprunteurs puisqu'ils sont tenus de contrôler leurs collatéraux et d'assister aux réunions d'agence. Il s'agit en fait d'une procédure intermédiaire susceptible de construire du capital social. La troisième adaptation du prêt groupé consiste pour le groupe à fournir des informations au prêteur sur la crédibilité des emprunteurs potentiels, la nature de leur projet, les autres membres du groupe bénéficiant d'une simple assistance à la gestion. Les coûts administratifs supportés par le prêteur et transférés aux emprunteurs sont alors élevés.

3.3 Effets du capital social sur l'autonomisation des femmes

L'autonomisation des femmes est généralement présentée à la fois comme la manifestation d'un plus grand capital social, désirable en soi (objectif final de développement), et comme un mécanisme cumulatif, facteur d'efficacité économique à long terme. Mais l'optimisme quant à ces effets bénéfiques doit être nuancé car il repose sur une

vision naïve du capital social : les liens horizontaux (non hiérarchisés), les normes et les réseaux produiraient de la confiance et de l'information. L'examen de sept programmes de microcrédit au Cameroun permet à Linda MAYOUX(2001) d'évaluer le rôle du capital social dans la viabilité financière des IMF et dans le renforcement du pouvoir féminin. Cette évaluation s'organise autour de trois critères d'autonomisation : l'augmentation des revenus tirés de l'auto-activité, le contrôle sur le revenu et le développement d'activités collectives.

Il apparaît que la faiblesse des revenus féminins doit moins à la pauvreté absolue du capital social féminin qu'aux restrictions exercées sur les marchés par le capital social masculin à travers la perpétuation de structures et de relations à caractère discriminatoire. Les micro-entreprises féminines seraient exclues des activités les plus lucratives. Le pouvoir économique des femmes est d'autant plus réduit qu'elles sont conduites à travailler avec les produits les plus périssables et qu'elles subissent la collusion et la violence de transporteurs, d'officiers civils et de policiers corrompus.

Le contrôle du revenu introduit le débat sur l'inégalité dans les relations intra-familiales, celles-ci relevant plus souvent d'une coopération conflictuelle que d'une réelle harmonie. Alors que les liens familiaux sont vus généralement comme une source de sécurité, dans beaucoup de pays en développement les frontières de la famille peuvent donner lieu à des observations contradictoires.

Ainsi, dans les ménages polygames, le même sort n'est pas réservé à toutes les épouses ; les plus jeunes ou celles qui ont perdu la faveur du mari sont souvent très pauvres et sans droit. Cette hiérarchisation des relations familiales interfère sur la capacité des femmes à utiliser l'épargne et le crédit. Dans un contexte d'asymétrie de gestion des revenus du ménage, l'accès au crédit pour les femmes peut parfois aboutir à un alourdissement des tâches et des dépenses leur incombant.

La participation sociale et politique des femmes est fréquemment idéalisée par les praticiens de la micro finance. Les groupes d'emprunteurs mixtes peuvent en effet être le lieu d'une discrimination, révélée par la sous-représentation des femmes « épargnantes nettes » parmi les emprunteurs ou au sein des organes de décision des IMF. Soulignons par ailleurs que les relations entre femmes peuvent aussi traduire un accès inégal au capital social ; les « dominantes » entretiennent parfois l'inégalité de genre. Toutes ces inégalités sont susceptibles d'être encouragées et non pas réduites par les programmes de microcrédit, notamment

lorsqu'ils s'appuient sur le capital social existant. L'argument de la viabilité financière associée à la réduction des coûts de transaction grâce au capital social peut également se trouver ébranlé. Au sein d'un groupe, le contrôle par les pairs produirait des désincitations, voire de la corruption, en particulier en présence de gros emprunteurs. Le développement d'un « bon capital social », utile à l'autonomisation des femmes et à la viabilité financière des IMF, nécessite à la fois de centrer prioritairement les actions sur les réseaux non hiérarchisés (horizontaux) qui confortent la mutualisation (échange d'information et d'expérience, formation), et de contester les inégalités verticales en s'appuyant sur les hommes sensibles à ces changements.

3.4 Capital social et gestion des ressources environnementales

Trois caractéristiques habituelles des programmes de microcrédit affectent la gestion des ressources environnementales communes (LEIGH ANDERSON, LOCKER et NUGENT, 2002). Le crédit aux pauvres encourage les micro-entreprises ; cela se traduit par des accroissements de production et de consommation qui modifient les demandes en ressources naturelles et les technologies d'utilisation. Ces programmes ciblent souvent les femmes, premières utilisatrices de ces ressources communes. Enfin, la microfinance repose généralement sur des techniques de groupe (réunion, échange d'information, contrôle par les pairs, etc.) qui participent à l'accumulation d'un capital social à même d'améliorer la gestion future de l'environnement.

Dans la mesure où les réunions régulières, les interactions répétées et les mises en commun d'objectifs économiques sont un sous-produit des activités de prêts groupés, elles favorisent la communication, la reconnaissance mutuelle, la création d'une culture commune et un climat de confiance, autant de pré requis à l'action collective. Cet enchaînement, qui n'a rien d'automatique, ne se produira qu'à la condition que le groupe ainsi défini représente bien le cadre pertinent (échelle spatiale, personnalité des membres) pour traiter la question environnementale. Là encore, les femmes sont souvent ciblées par les programmes qui combinent microcrédit et réunions de groupe. Les femmes sont généralement les premières confrontées à la gestion des ressources naturelles communes : bois de chauffe, eau, cueillette. Elles sont également les premières à souffrir d'une détérioration de l'environnement augmentant les difficultés d'approvisionnement, et sont donc davantage sensibles à une amélioration de la gestion collective de ces ressources.

Conclusion du 1^{er} chapitre

Cet esquisse théorique sur le concept du capital social, nous a permis de passer en revue les différents travaux et courants de pensée sur le concept, ses dimensions et ses approches.

Dans sa forme la plus simple, l'idée de capital social est utile car elle reconnaît l'importance des interactions sociales, qui régissent la vie quotidienne des individus et des organisations.

La revue de littérature effectuée au niveau de ce premier chapitre conduit aux conclusions suivantes :

Le capital social est un concept qui exprime que le fait que la dépense de temps, d'effort, d'argent et d'autres biens et services dans des activités relationnelles n'est pas simplement une consommation finale ou une forme particulière de loisir mais un investissement qui participe à la production et qui peut être source de profit en argent ou sous d'autres formes (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Knack et Keefer, 1997, Putnam, 2000). Le capital social peut-être individuel, c'est-à-dire, un bénéfice qu'un individu tire de sa place dans la structure des relations. Il peut aussi être collectif ou un bien collectif que le groupe partage et renforce par l'établissement d'une forte cohésion. En effet, le capital social renforce la confiance entre les acteurs et génère les transactions de réciprocité.

La diversité des définitions du capital social mène à une diversité de ses dimensions et approches.

Le capital social n'a pas seulement des effets sur l'entreprise mais aussi sur la personne elle-même et sur la communauté, en effet, plusieurs études ont démontré que le CS joue naturellement un rôle important dans la réussite personnelle (TEMPLE 2001), diminue le niveau de maltraitance (KOBIN et COULTON 1997) et facilite l'accès à la vie adulte. C'est aussi un facteur de la baisse de la délinquance (FUKUYAMA 1995). Au niveau de l'entreprise, les atouts du CS sont diverses, parmi d'autres, il facilite l'accès aux ressources informationnelles et financières (Geindre et Dussuc, 2012).

Les organisations de l'ESS à travers leur nature, leurs activités et leur structure, produisent du capital social via le renforcement de la cohésion interne et externe, la production de l'utilité sociale, la production de la confiance, des normes et des valeurs et du soutien social, telles sont les spécificités du capital social pour ce type d'organisations.

Chapitre 2-La performance des entreprises- un concept complexe et multidimensionnel

La problématique de la performance a été largement ventilée durant les récentes décennies, elle est apparue très tôt comme un impératif catégorique omniprésent dans presque toutes les sphères de l'activité humaine. Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui d'ailleurs très clair, incisif et bien ciselé dans une formule que tous, désormais connaissent : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés.

Ce chapitre se propose d'examiner en partie ces diverses approches et suggère que ce qui a beaucoup nuit à la problématique de la performance, c'est son caractère multidimensionnel. Le concept de performance constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème central dans le domaine des sciences de la gestion, un sujet qui rassemble à la fois consultants, chercheurs et chefs d'entreprises. Évoquée de façon interchangeable, la problématique de la performance est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature économique et managériale ces dernières années.

la définition de la performance devant reconnaître le caractère polysémique du terme, on retrouve dans la littérature, des définitions de la performance qui vont de l'efficience, à la robustesse, de la productivité, au rendement sur le capital investi, du ratio input/output d'une entreprise, à ses résultats financiers et sociaux, en passant par bien d'autres acceptions qui, le plus souvent, ne sont pas définies explicitement par leurs auteurs.

Ce chapitre va nous permettre à travers une revue de la littérature d'analyser le concept de la performance à travers les différentes conceptualisations existantes et les différentes mesures utilisées.

Nous allons dans une première section analyser le concept de performance d'une manière globale , puis , dans la deuxième section, nous allons présenter les différents outils de mesure de la performance, en présentant les avantages et les limites de chaque outil, finalement , la 3^{ème} section sera consacrée à la définition de la performance du point de vue

des organisations de l'économie sociale et solidaire, tout en précisant comment ces organisations doivent concilier entre « éthique et performance » .

Section 1 – Performance des entreprises – Notion de la performance

Depuis le début de l'ère industrielle, la performance de l'entreprise est devenue l'un des soucis majeurs des responsables d'entreprises. Pratiquement, toutes les actions visent à atteindre un niveau de performance désiré. Ce faisant, la performance de l'entreprise est devenue l'une des principales préoccupations des auteurs en sciences de gestion. En effet, plusieurs travaux ont été et continuent à lui être consacrés.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples²⁷. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

Dans la présente section, nous allons essayer d'éclairer le concept de la performance en présentant ses différentes approches et typologies.

1. Notion de la performance

1.1 La performance des entreprises- un concept complexe et multidimensionnel

Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu dans la mesure où il est très galvaudé dans le langage courant. Par ailleurs, bien qu'il soit largement utilisé, il ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise ; celles-ci dépendent, en effet, de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur.

1.1.1 Origine du mot performance et ses premiers domaines d'usage

Étymologiquement, le mot performance tire son origine de l'anglais *performance*, issu lui-même de l'ancien français *parformance*. Au XIII^{ème} siècle, en ancien français, le verbe *parformers* signifie accomplir et exécuter. Le terme *performance* est attesté depuis le XV^{ème} siècle du verbe *to perform* qui renvoie aux vocables suivants: “*to complete, carry out,*

²⁷KHALFALLAH, H., & HAMROUNI, A. (2020). Performance Industrielle à travers l'évaluation des processus stratégiques: Etude d'un cas Industriel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(5).

accomplish, execute, achieve, fulfill”. De même, *to perform*= *to accomplish* désigne “*the idea of successful, oftentriumphant, completion of an act or attainment of an objective, especially one involvingsomedifficulty*” (Baird, 1986; cité par Maze, 2004, p. 7).

Historiquement, le terme performance s'utilisait initialement dans deux domaines particuliers : le sport pour caractériser les résultats d'une compétition et la mécanique pour caractériser les possibilités et les capacités techniques d'une machine. Dans cet esprit, parler de performance pour une entreprise, revient presque à utiliser une métaphore sportive ou mécanique (Bourguignon, 1995). Dans cette même veine, Grandjean (2015, p. 10) souligne que toute la difficulté d'appréhension de ce terme est relative à sa très grande polysémie et cite, pour cet effet, quelques domaines d'usage du terme :

– **Le sport** : dans ce domaine, la performance d'un coureur cycliste ou d'un lanceur de javelot témoigne d'un dépassement de soi, d'un résultat exceptionnel, d'une capacité à mobiliser des ressources pour produire un résultat hors normes²⁸.

– **La technologie** : il est aussi employé dans le domaine de la technologie à propos de la performance de l'ordinateur, de la tablette tactile, de la machine-outil ou de l'automobile. La performance est alors associée à des caractéristiques techniques précises ; la vitesse d'horloge du microprocesseur, la connectivité de la tablette, la capacité maximale de la machine, la puissance ou la vitesse de l'automobile.

– **La gestion** : la performance est enfin évoquée pour caractériser une entreprise, une administration, un établissement de santé, une organisation d'êtres humains. L'institution est alors évaluée au regard des fonctions qu'on lui assigne ou par comparaison avec d'autres organisations comparables : performance boursière de l'entreprise, qualité des soins d'un établissement de santé, efficacité d'une administration à répondre aux besoins de ses usagers.

La diversité des situations dans lesquelles cette notion est utilisée témoigne de sa polysémie. Selon qu'on l'évoque à propos de l'entreprise ou du domaine sportif, selon qu'elle concerne un individu ou un groupe, le terme ne recouvre pas les mêmes réalités. En outre, le terme de performance n'est pas nouveau ; ce qui l'est, c'est la fréquence de son utilisation qui pousse les dirigeants de le considérer comme une nécessité, voire une obligation. Ainsi,

²⁸Grandjean, P. (2015). La performance, contenus et formes. Dans : Béatrice Fermon éd., *Performance et innovation dans les établissements de santé* (pp. 9-30). Paris: Dunod.
<https://doi.org/10.3917/dunod.fermo.2015.01.0009>

l'artisan, l'homme de l'art ou l'agriculteur du XVII^e siècle ne se posaient pas la question de leur «performance». Leur action était guidée par le but à atteindre (l'objet à réaliser, la pièce à façonner, le champ à faire fructifier) et le savoir-faire qu'ils déployaient à cette fin. Ainsi, la performance (assimilable ici à celle de qualité de l'oeuvre) était centrée sur l'acteur qui la réalisait et sur le processus qui guidait son action.

La performance aujourd'hui n'est pas cette simple action, elle est un surcroît par rapport à elle. Il ne suffit plus d'agir, il faut agir «avec performance». La performance ne va pas de soi, n'est pas inhérente à l'action et on ne peut pas s'en remettre uniquement au savoir-faire de l'acteur pour l'obtenir. Mais, il y a aussi une idée de «dépassement», «d'ambition», de «maximisation du potentiel» dans l'idée de performance. La performance de la machine est le maximum de ce qui peut en être obtenu ; il n'y aurait pas de sens à dire que la performance de l'ordinateur est d'afficher une image complexe en moins d'une demi-seconde s'il est capable d'une vitesse supérieure. De la même manière, la performance du sportif est supposée résulter d'un effort maximal de sa part. La performance est associée à l'idée de tension ou de contrainte ; il s'agit de faire mieux, plus, davantage (Grandjean, 2015, p. 11).

Hormis ce caractère équivoque du terme performance, c'est au sein des sciences de gestion que le concept de performance s'est adjugé le plus grand nombre des écrits.

1.1.2 La performance en sciences de gestion

Nombreuses sont les notions qui ont été mobilisées pour décrire les multiples visages du concept de performance en sciences de gestion (cf. figure 1)²⁹.

L'expression de performance fait partie parmi les mots à multiples facettes et les notions les plus abstraites de la littérature en sciences de gestion, de telle sorte que certains auteurs s'interrogent sur la possibilité de la définir (Bourguignon, 1995). Ce flottement des significations tient en partie aux usages variés que l'on fait du terme performance.

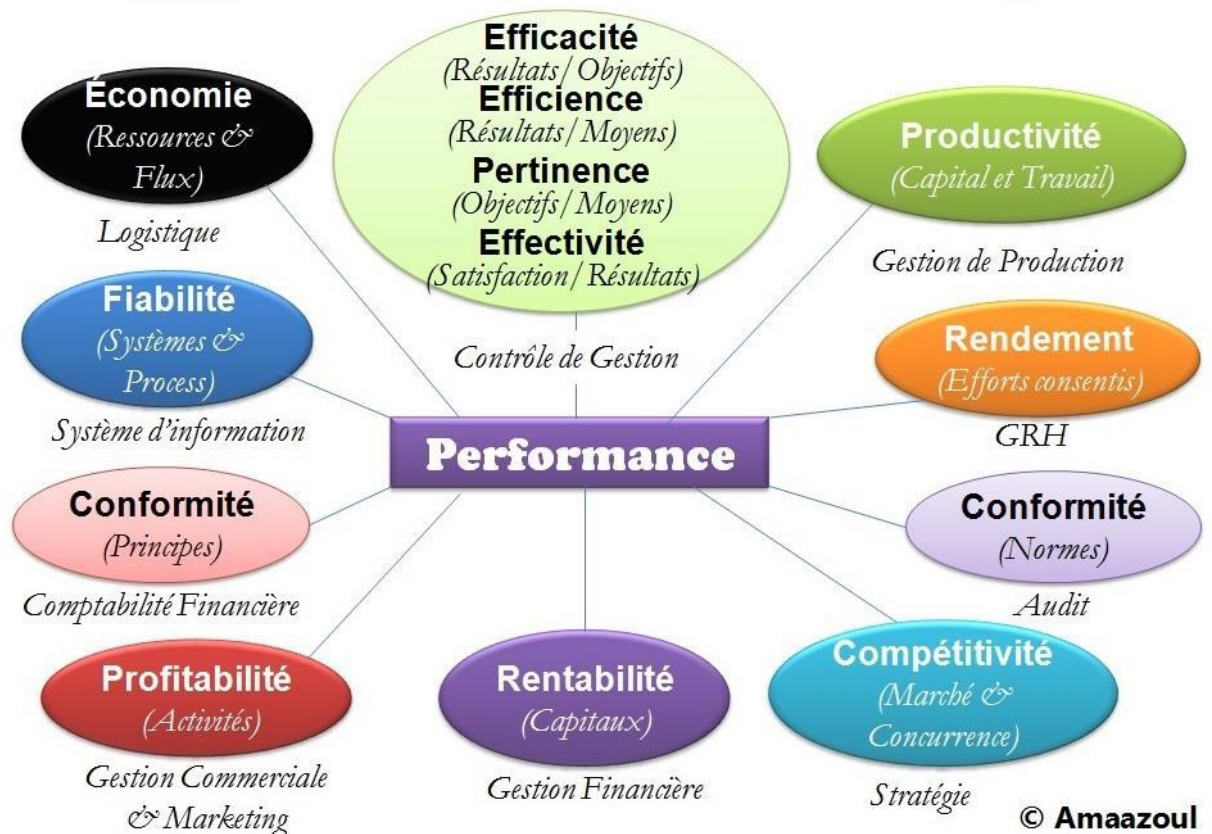
Si certains auteurs lui assimilent des notions telles que l'efficacité, l'effectivité, la capacité ou la compétitivité, d'autres l'associent à l'efficience, à l'économie, au rendement, à la productivité, et d'autres, enfin lui agrègent des notions telles que la santé, la réussite, le succès, l'exploit ou l'excellence (Nwamen, 2006). Ces différentes notions élaborées autour de

²⁹AMAAZOUL, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*, (2).

ce concept peuvent être imputées à la multiplicité des schémas de compréhension et des angles d'attaque des individus concernés (dirigeants, chercheurs, actionnaires, experts, etc.).

Ainsi, les innombrables acceptions du terme performance soulèvent de nombreuses difficultés : d'abord celles inhérentes à sa définition, puis les difficultés de cerner la pluralité de ses dimensions et enfin celles liées à la délimitation de ses indicateurs de mesure.

Figure 7-Les multiples visages de la performance en sciences de gestion



Source - AMAAZOUL, H. (2018).

Si l'on considère l'entreprise comme un lieu de rencontre des motivations divergentes des acteurs qui participent à son développement, force est de souligner que ces derniers n'ont pas la même perception de la performance. L'usage du pluriel («les performances de l'entreprise») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003), l'entreprise n'a pas **une** mais **des** performances (Gilbert & Charpentier, 2004, p. 358). Le concept de performance possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. En ce sens, l'absence d'une vision partagée sur ce concept, l'imprécision qui l'entoure laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents *stakeholders*

(Saulquin&Schier, 2007). Dès lors, force est de noter que la performance est un concept multidimensionnel et contingent qui accapare de nombreuses représentations et significations et objet de multiples conflits d'intérêts.

Dans ce même ordre d'idées, Pesqueux (2004, p. 7) souligne que *«le mot est en quelque sorte "attrape tout" dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie).»*. De même, Michel Lebas (1991, p. 58) souligne que *«La performance n'est pas seulement une destination, c'est aussi le voyage qui y mène.»*. En outre, Bourguignon (1995) s'interroge sur ses entrées possibles au sein des sciences de gestion regroupées en **trois catégories** :

a. La performance "action"

Dans ce premier sens, plus rare en français qu'en anglais, la performance est *«la mise en actes, opposée à l'intention ou à la promesse.»* (Bourguignon, 1995, p. 62). Comme en psychologie et en linguistique générative, elle est la *«réalité tangible d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.»* (Bourguignon, 1995, p. 64). Cette approche est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mis en oeuvre pour atteindre le résultat. En d'autres termes, la performance est un processus et *«non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.»* (Baird, 1986). Le mot performance désigne ici à la fois un processus – l'action de faire – et son aboutissement. Cette première catégorie réunit des termes qui ont trait au processus ou à l'action elle-même, soit ceux d'**accomplissement**, d'**exécution** et de **réalisation** (Foucher, 2007, p. 60).

b. La performance "résultat de l'action"

Dans ce second sens, qui correspond à l'acception française du mot, la performance n'est que le résultat d'une action, et non l'action elle-même. L'usage du mot performance dans le sens "résultat de l'action" renvoie à un référentiel : une norme ou un objectif. Il s'inscrit donc dans un cadre de référence cybernétique : la fixation des objectifs, c'est-à-dire les résultats que l'on souhaite atteindre, la formalisation des plans d'action pour y parvenir, la mesure régulière - au travers d'un dispositif de contrôle - des résultats effectivement obtenus et leur comparaison aux résultats désirés (Haouet, 2008). À l'opposé du premier sens, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est *«entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus.»* (Bouquin, 1986, p. 114). Cette seconde catégorie comprend les **termes d'exploit**, de **record** et de **prouesse** (Foucher, 2007, p. 60).

c. *La performance "succès"*

La performance succès est fonction des représentations de la réussite et varie en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale l'organisation tout entière (Bescos et Mendoza, 1994). La réussite, le succès ou l'efficacité sont alors des concepts proches. La réussite est subjective et est généralement mesurée à partir du concept de compétitivité (Bourguignon, 1995). La maîtrise des facteurs clés de succès ou de réussite, c'est-à-dire les atouts et le savoir-faire, est un gage de compétitivité pour l'entreprise en termes d'avantages concurrentiels (Bescos et Mendoza, 1994). Trois facteurs clés de succès sont considérés comme des facteurs principaux de compétitivité de l'organisation : le prix, les délais et la qualité. Le succès n'est rien en soi ; il advient à la faveur d'un système de perceptions, de représentations et de sanctions (y compris en provenance des marchés). Cette troisième catégorie réunit les **termes réussite et succès** ; ils font référence à un résultat obtenu, sans toutefois que celui-ci ne soit jugé exceptionnel ou vu comme le fruit d'un exploit (Foucher, 2007).

Ces trois sens ont contribué à l'ambiguïté et au flou véhiculés par le terme de performance. Bourguignon (1995) voit dans le terme performance «*un événement heureux, favorable, positif.*» et rappelle que ces trois adjectifs se rattachent à la notion de valeur, c'est-à-dire à des prismes internes et externes. Dans cet esprit, la performance obéit aux principes suivants : elle se réclame d'un **réfèrent** : objectif ou but ; elle est **multidimensionnelle** si les objectifs ou buts sont multiples ; elle est un **sous ensemble d'actions** : *stricto sensu*, elle est l'effet, le résultat de l'action. *Largo sensu*, elle est l'ensemble des étapes logiques élémentaires de l'action, de l'intention au résultat effectif ; elle est **subjective** car c'est le produit de l'opération qui consiste à rapprocher la réalité d'un souhait (Bourguignon, 1995).

Dans un article paru dans le même numéro de la *Revue Française de Comptabilité*, Michel Lebas (1995) se déclare en accord avec la thèse défendue par Annick Bourguignon, mais y ajoute des éléments plus pointus. «*La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation.*». Cette notion de relativité inclut l'idée selon laquelle la performance d'une entreprise ou d'un groupe s'inscrit dans «*une logique d'étalonnage référentiel.*». Le résultat global, les ratios économiques et financiers doivent toujours être comparés à une référence, interne ou externe, choisie ou imposée. Pour être performant, il convient donc de faire mieux que le *benchmark* ou les concurrents, ou bien dépasser les résultats de l'année dernière, du dernier semestre ou trimestre.

Cependant, dans le domaine de la gestion, la performance dans son acception française est le résultat d'une action, le succès, la réussite voire l'exploit alors que dans son acception anglaise, le terme «*contient à la fois l'action, son résultat et son éventuel succès.*» (Bourguignon, 1995). Autrement dit, le terme de performance recouvre trois idées : une idée d'accomplissement, une idée d'aboutissement et une idée de dépassement. En ce sens, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre (Saulquin et Schier, 2007).

D'après Gilbert et Charpentier (2004, p. 359), la performance étant une catégorie socialement construite dont le niveau dépendra d'une «convention» : celle qui préside à sa définition. Elle ne peut être unique et sa définition doit être suffisamment large pour s'adapter à la pluralité des réalités vécues par les entreprises : «*La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs (...) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.*» (Bourguignon, 1996). Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation.

Dans cette même veine, Morin *et al.* (1996, p. 7) soulignent que «*la performance est un construit, défini de différentes façons selon les valeurs, la formation, le statut et l'expérience de l'évaluateur. La performance peut être approchée à l'aide de divers indicateurs dont l'interprétation peut différer selon le preneur de décisions, ses objectifs, son temps.*». À ce stade, il convient de noter que la définition de Morin *et al.* (1996) nous semble plus pertinente à plusieurs titres. D'abord, leur définition met l'accent sur la pluralité des facettes que peut prendre ce construit. Ensuite, elle précise que les différents visages du terme performance dépendent des caractéristiques de l'évaluateur. Enfin, elle souligne que l'interprétation de ses divers indicateurs dépend des objectifs et du temps du décideur.

En définitive, la performance ne va pas de soi. Malgré son emploi dans toutes sortes de contextes, il est rare qu'elle fasse l'objet d'une définition précise. Le mot « performance » génère de nombreux malentendus ou incompréhensions pour deux raisons : comme tous les mots dont l'usage est partagé par de nombreux acteurs, il remplit le rôle d'une «valise» dans laquelle chacun met le sens qu'il souhaite (Grandjean, 2015, p. 10).

La performance est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. La performance globale est «l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (baret, 2006).

Marcel Lepetit la définit « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».

Dans la pratique on constate que la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé. En fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut la performance économique, performance financière, performance des processus, etc.

Selon l'auteur Yvon Pesqueux, la performance peut être considérée comme un "attracteur étrange" dans sa capacité à absorber plusieurs traductions :

Économique (compétitivité), financière (rentabilité), juridique (solvabilité), organisationnelle (efficience) ou encore sociale.

En effet, la performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure.

Les facteurs nécessaires pour sa réalisation sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (C. Marmuse, 1987 ; J. barette et J. bérard, 2000).

J.-Y. Saulquin, G. Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, R. Dixon et al. (1990) feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême. Cette position

coïncide bien avec l'idée de P. Drucker (2001) qui pense qu'à la même extrémité, la rationalité du management devient la rationalité en soi et se traduit par un négativisme conduisant toujours à l'inefficacité.

Malgré ce risque d'échec lié à l'extrémisme, nous pouvons noter que tous ces facteurs précédemment cités assurent, contrairement aux visions à court terme, la performance à long terme.

Alors que la performance concurrentielle, liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.

Elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter, et même à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels et surtout des modes de compétition et de l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Dans cette logique, les entreprises ne peuvent valablement saisir des opportunités de performance que si elles sont capables de déceler de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liées à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation, de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir. L. Guéret-Talon et J. Lebraty (2006) font remarquer que cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

En ce qui concerne la performance organisationnelle, relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 1992, 1993 ; Morin et al. 1994), elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle intègre des indicateurs variés tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la satisfaction de la clientèle, etc.

M. Kalika considère la performance organisationnelle comme une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique.

Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant.

Pour ce qui est de la performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise Cumby et Conrod (2001). Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986).

Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

Quant à la performance commerciale, appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (C. bughin, 2006 ; P. Ngobo et A.Ramaroson, 2005 ; L.Sin et A.Tse, 2000).

Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).

Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (A. Cardoso 2003), le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (J. bely et al., 2003 ; K. Appiah-Adu et S.Singh, 1999), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (LeeSungho et al., 2006 ; J.-M. Lehu, 2005). V. Tsapi (1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif (G. Robles et al., 2005) apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (H. Rakoto, 2005). Toutes ces actions permettent aux entreprises d'offrir de la valeur aux clients surtout dans un environnement à forte concurrence. L'entreprise crée cette valeur lorsqu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes du client (A. Lejeune et al., 2001).

Pour maximiser cette valeur pour les clients et devenir la meilleure de leur marché, M. Treacy et F. Wiersema (1999) proposent trois voies d'excellence aux entreprises : l'Excellence Opérationnelle, l'Excellence en Performance Produit, l'Excellence en Relations. Dans le même sens, P. Pinto (2003) souligne que, quelle que soit sa nature, la performance doit être durable, ce qui démontre la capacité de l'entreprise à renouveler sur une longue période des performances satisfaisantes en termes de croissance et de marge.

Relativement à la performance humaine et sociale, elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise. Elle résulte pour J. M. Descarpentries du rassemblement de Collaborateurs : motivés, compétents et communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (culture). Elle dépend des politiques de gestion du personnel, concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social.

Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (J. Igalens et J.-P. Gond, 2003). Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagit sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises

sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. À cet effet, V. Barraud-Didier et al. (2003) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

2. La performance des entreprises- Une pluralité des approches

Le flou entourant le mot performance a donné lieu, ces deux dernières décennies, à une réflexion dans le champ du contrôle de gestion (Bescos et Mendoza, 1994 ; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999). Il est en effet aisé de constater que, malgré la large utilisation de ce terme en contrôle de gestion, notamment depuis environ vingt ans, la plupart des auteurs hésitent à le définir, ou le font d'une manière particulièrement floue, au point que Michel Lebas et Henri Bouquin, aient invité, l'été 1995, les lecteurs de la *Revue Française de Comptabilité* à ouvrir le débat sur le sujet. Dans l'un des deux articles ouvrant ce débat, Michel Lebas (1995) a pu ainsi écrire qu'«*il est important de formuler, de façon volontaire, une définition du mot performance afin d'en préciser le champ et le processus créateur et de permettre au contrôle de gestion de stabiliser sa philosophie vers un concept de progrès continu et de soutien à la construction de la performance.*» (p. 67). Il ajoute que l'expression «*gestion ou management de la performance.*», pourrait se substituer à celle de contrôle de gestion³, expression «*à connotation toujours un peu ambiguë.*».

L'usage du pluriel («les performances de l'entreprise») n'est pas anecdotique, car, comme le souligne Galambaud (2003 ; citée par Gilbert & Charpentier, 2004), l'entreprise n'a pas **une** mais **des** performances car elle s'attache à relever plusieurs défis. De plus, Jean-Michel Plane (2006, p. 19) souligne que la performance se décline en **six** défis : (1) **la**

maîtrise des coûts ; (2) **la qualité** : c'est la recherche de la satisfaction d'un client, d'un usager d'un service public ; (3) **le temps** : c'est la capacité à être plus réactif. Le temps a une valeur économique. Depuis les années 90 c'est une arme concurrentielle ; elle s'est radicalisée depuis les années 2000 ; (4) **l'innovation** : si on est capable de s'appuyer sur la capacité de création des salariés. Les idées d'innovation peuvent être liées à des choses évidentes ; (5) **la variété** : la notion d'économie de la standardisation semble s'opposer au besoin de variété des consommateurs. Il y a fragilisation. Le consommateur est en quête de sur-mesure ; (6) **la flexibilité** : c'est la capacité d'adaptation à l'environnement à l'hyper compétition. Ainsi, selon cette conception, en relevant ces défis, la performance est garantie.

2.1 La performance comme amélioration du couple valeur-coûts

Si l'on admet que la performance de l'entreprise est fondamentalement d'essence économique, elle s'identifie à la création nette de richesse (création moins destruction), l'entreprise est une organisation qui consomme des ressources (des matières, du temps, de l'espace, des capitaux) pour satisfaire les besoins de la société (clients potentiels ou tout autre groupe social). Elle crée donc de la **valeur** (création de biens répondant à des besoins) et a des **coûts** (consommation de ressources) pour créer cette valeur. La valeur, c'est la richesse créée par l'entreprise pour ses clients, tandis que le coût, c'est la richesse qu'elle consomme pour créer cette valeur. La performance peut alors être définie à partir du **couple valeur-coût** sur lequel elle est fondée : elle doit mettre en rapport les ressources consommées et la valeur créée (Ernult, 2005, p. 25).

La performance apparaît donc comme un ratio, pas toujours mesurable, entre la valeur **C** des ressources détruites (les «coûts» liés au fonctionnement de l'entreprise) et la valeur **V** des prestations obtenues. De plus, *«est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur-coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur-coût)»* (Lorino, 1997). Ainsi, la performance de l'entreprise repose donc sur sa capacité à produire de la valeur utile pour ses clients en consommant le minimum de ressources. Notons que si le coût d'un produit (ou d'un service) représente une donnée interne à l'entreprise, sa valeur ne peut lui être attribuée que par le client en fonction de l'utilité qu'il lui reconnaît. Porter (1985) rappelle que la valeur est *«la somme que les clients sont prêts à payer pour ce qu'une firme leur offre»*. Dans le contexte concurrentiel, la valeur d'un produit (ou service) dépendra par conséquent de ses

caractéristiques (ou attributs) compétitives (en termes de fonctionnalités et/ou de prix), mais aussi, en termes de qualité, de disponibilité, d'optionalité, etc. (Ernult, 2005, p. 26).

Dans cette même logique, Phillip Lorino (1995, 2001) souligne que la définition de la **performance** comme couple valeur-coûts pose le problème de son opérationnalité. En ce sens, le **pilotage** concret des opérations exige souvent que le couple «valeur-coûts» de la performance économique soit traduit en objectifs plus concrets, de nature stratégique. Dans ce cas, la recherche de performance économique est en quelque sorte médiatisée par la définition plus précise, plus spécifique et plus concrète d'objectifs stratégiques, considérés comme les voies royales de la rentabilité future. De plus, le degré d'innovation de chacun des produits de prochaine génération est peut-être alors moins pertinent comme performance, puisque la volonté d'en maximiser le degré d'innovation risque de ralentir la sortie des nouveaux produits (Lorino, 2001, p. 3).

2.2 La performance comme obtention du triptyque économie-efficienc-efficacité

Dans les manuels de contrôle de gestion, les auteurs définissent généralement la performance comme l'association de deux termes : efficacité et efficience. D'après Alazard et Sépari (2010, p. 16), l'**efficacité**⁵ (de l'anglais *effectivity* ou *effectiveness* selon les auteurs) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis. Quant à l'**efficience** (de l'anglais *efficiency*), elle correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Dans ce cadre, il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'**oisiveté** et de **gaspillage**. L'oisiveté est la non-utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité. Le gaspillage est l'utilisation dégradée de capacités utiles qui pourraient produire davantage et qui engendrent des coûts de fonctionnement. Ainsi l'**efficience** peut être définie comme le produit d'un rendement des ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté) :

$$\text{efficience} = \text{non-gaspillage} \times \text{non-oisiveté}.$$

Henri Bouquin (2004, p. 63), représente la problématique générale de la performance comme une combinaison du triptyque Économie-Efficience-Efficacité. Pour lui, la notion d'**économie** consiste à se procurer les ressources au moindre coût et elle renvoie à une maîtrise des coûts. L'**efficience** vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé)

sont deux exemples d'efficience. Enfin, la notion d'**efficacité** renvoie au fait de réaliser les objectifs poursuivis. Ainsi, pour mesurer la performance, il convient de mesurer les trois dimensions qui la composent.

Selon Voyer (1999), le concept de performance est difficile à définir de façon précise. Plusieurs définitions existent, mais selon le domaine et le contexte d'utilisation. L'auteur considère la notion de performance comme un continuum. D'une part, la performance est une valeur ajoutée à un état initial (par exemple l'amélioration de la qualité, l'augmentation de l'achalandage), l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou bien la réduction du non désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs). D'autre part, d'après Yves Chatenay (2008, p. 19), une définition managériale de la performance peut s'écrire simplement comme suit : *«atteindre les objectifs avec des critères de **quantité**, **qualité**, de **coûts** et de **délais** dont les niveaux ont été déterminés à l'avance.*». Cette définition explique clairement la performance comme l'aboutissement des objectifs décidés avec un contrôle du triptyque coût-qualité-délai en plus du critère de quantité qui sert de base pour mesurer l'efficacité.

2.3 La performance comme synonyme de « création de valeur »

Le terme de valeur possède ce charme paradoxal de renvoyer à la fois à un univers financier et à un univers moral. Univers financier de la valeur d'une marque ou d'une entreprise pour l'actionnaire. Univers moral des valeurs qui nourrissent un parti pris, et qualifient la manière dont une entreprise exerce son métier (Lévy, 2006, p. 123). «Création de valeur» est l'expression financière moderne qui a remplacé le terme «enrichissement» et que l'on retrouve de plus en plus dans les définitions normatives du résultat global. Les deux termes sont pourtant synonymes et représentatifs d'une réalité immuable du monde capitalistique : pour créer de la valeur pour l'actionnaire, donc pour l'enrichir, il n'existe que deux moyens complémentaires. Le premier est de lui restituer sous forme de dividendes une quote part du résultat de son entreprise, le second est d'augmenter son patrimoine actionnarial par une hausse de la valeur de l'entreprise reflétant l'amélioration des perspectives de ses activités (Bonsergent *et al.*, 2013, p. 88).

Théoriquement, deux familles d'indicateurs de « création de valeur » se distinguent :

– **Les indicateurs comptables et économiques** : Résultat net, BPA, Résultat d'exploitation ou EBE, ROA, ROCE, ROE, ROI, WACC, VAN, EVA, etc.

– **Les indicateurs boursiers**: PER, MVA, TSR, etc.

La performance est définie comme la «création de valeur». Selon Brechet et Desreumaux (2001), tous les modèles sur la performance reposent implicitement sur le fait que la performance pour les actionnaires ou les autres parties prenantes s'obtient sous contrainte de la création de valeur pour les clients et compte tenu de la valeur des ressources et de leur combinaison (Mackey *et al.*, 2007 ; *cité par* Auger et Reynaud, 2014, p. 191).

La « création de valeur » est la pierre angulaire de la finance d'entreprise. À l'aune de cette thématique, un marché de l'ingénierie de la mesure s'est développé autour d'une batterie d'outils plus ou moins sophistiqués tels que : ROCE, ROE, EVA, MVA, TSR, etc. La finance est, à l'instar de nombreuses disciplines, marquée par des tendances, voire par des effets de mode, importés le plus souvent d'outre-Atlantique (Maze, 2004, p. 13).

2.4 La performance comme création de valeur pour les parties prenantes

D'après Saulquin et Schier (2005), les concepts de performance et de RSE sont appréhendés à partir d'indicateurs et d'outils de mesure assez proches, voire superposables. Ils s'interrogent sur la nature et l'apport spécifique de la RSE dans la perspective des modèles de mesure de la performance des organisations. D'abord, dans une **vision fragmentée de la performance**.

(*approche statique de la performance centrée sur des objectifs technico-économiques*), la notion de RSE se confond (au sens de confusion et de similarité) avec le concept de performance.

Ensuite, dans une **vision opportuniste** (approche statique mais ouverte de la performance), la RSE devient un levier d'ouverture et de communication de l'entreprise. La RSE est un levier de performance opportuniste, elle passe par des stratégies de communication et par une modification des rapports aux parties prenantes. Puis, dans une **vision procédurale ou processuelle**, la RSE est utilisée comme un levier de dynamique, elle

se rapproche des principes de la gestion par les processus tout en mettant l'accent sur quelques processus clés.

Enfin, dans une **vision globale**, la RSE est un processus de redéfinition de la vocation et de la finalité de l'entreprise, plus en accord avec les nouvelles contraintes environnementales et les nouvelles attentes de ses parties prenantes : la performance est alors le fruit d'une co-construction sociale entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Figure 8. Création de valeur partenariale au centre des visions de performance



Source : Saulquin et Schier (2005), p. 12.

Il apparaît clair dans la figure 8 ci-haut que les différentes «approches» de la RSE impliquent de la même manière différentes «visions» de la performance et ayant comme point focal la création de valeur pour les parties prenantes. La reconnaissance explicite de la pluralité des partenaires de l'entreprise et de la diversité de leurs objectifs implique une évolution de la notion de performance et de sa mesure. Au-delà de la recherche d'indicateurs

dédiés à un seul partenaire et à ses objectifs, la notion de performance organisationnelle cherche à mesurer la performance de l'entreprise dans son ensemble et donc sa capacité à satisfaire l'ensemble de ses parties prenantes (Barbel et Meier, 2010, p. 333).

Dans cette même logique, la performance d'une entreprise ne se mesure plus seulement à son bénéfice. Pour satisfaire aux attentes croissantes d'un nombre toujours grand de parties prenantes, les entreprises mettent en avant différentes initiatives sur le plan environnemental, social et de gouvernance pour témoigner de leur responsabilité (Fiorucci, 2008, p. 75).

En somme, selon la théorie des parties prenantes, une entreprise est dite «performante» lorsqu'elle réussit à satisfaire aux attentes de ses parties prenantes (Freeman, 1984 ; Turki, 2009) et ce, en créant de la valeur pour ces dernières.

2.5 La performance comme conception pluridimensionnelle

Morin *et al.* (1994) ont proposés une représentation visant à concilier la pluralité des regards portés sur une organisation et à appréhender toutes la complexité et la richesse du concept de performance. Leur modélisation comporte **trois niveaux d'abstraction** :

Les **dimensions** de la performance (pérennité de l'organisation, efficience économique, valeur des RH, légitimité de l'organisation auprès des groupes externes);

- Les **critères** qui définissent les dimensions (ils sont au nombre de treize) ;
- Les **indicateurs** qui servent à mesurer les critères.

D'après Morin *et al.* (1994), la performance mesure la *pérennité de l'organisation* (rentabilité financière, qualité des produits, compétitivités sectorielle et internationale), *l'efficience économique* ou *la valeur ajoutée de l'organisation* (productivité, capacité à économiser les ressources), *la valeur des RH de l'organisation* (climat social, rendements, mobilisation et développement des salariés) et *la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes* (satisfaction des clients, des bailleurs de fonds, des régulateurs et de la communauté).

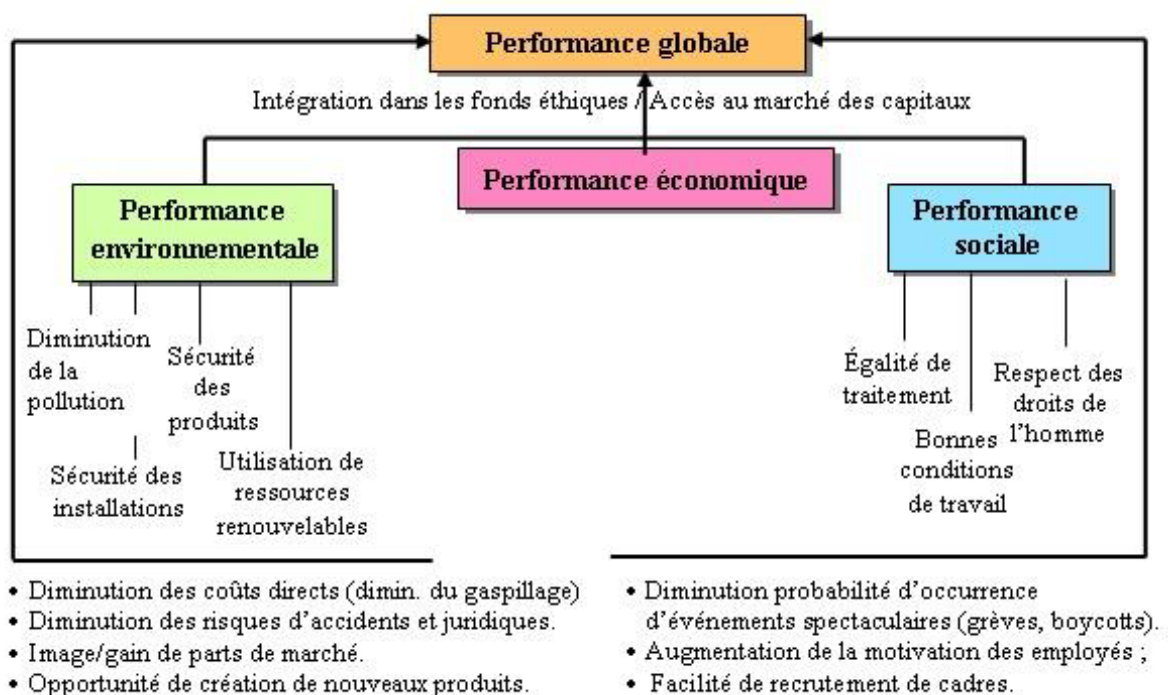
2.6 La performance comme conception globale

Dans la littérature sur la performance, plusieurs tentatives ont présenté une vision globale de la performance telles que celle de Raynaud (2003), celle de Hockerts (2001) et de Bieker (2002) ou bien celle de Supizet (2002).

2.6.1 Performance globale (Reynaud, 2003)

Simultanément à l'évolution du rôle de l'entreprise dans la société, le concept de performance de l'entreprise s'est métamorphosé : la vision traditionnelle de la performance qui se limite exclusivement à une vision financière à court terme de l'entreprise (performance financière) est progressivement remplacée par une vision plus large, plus globale et tridimensionnelle de la performance (performance globale). Reynaud (2003) propose une définition tridimensionnelle de la **performance globale** de l'entreprise : la **performance sociale** (égalité de traitement, respect des droits de l'homme, bonnes conditions de travail, etc.), la **performance économique** (part de marché, profitabilité, rentabilité, etc.) et la **performance environnementale** (diminution de la pollution, sécurité des installations, sécurité des produits, utilisation de ressources renouvelables, etc.).

Figure 9: Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud (2003), p. 10.

Aspect séduisant lors de son apparition, la performance globale s'est rapidement confrontée aux mêmes difficultés que la PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise). Tout d'abord, l'évaluation de la performance globale devient beaucoup plus complexe et difficile puisque des choix et des arbitrages entre les trois axes doivent être mis en place. Ceci créera inéluctablement des conflits et des paradoxes qui pourront porter atteinte à la mesure de la performance globale (Essid, 2009).

3. Les différentes typologies de la performance

Selon (Schindler 2009) Trois principales typologies de la performance d'une organisation existent : une typologie mettant en regard une performance monocritère et une performance multicritère, une autre typologie différenciant une performance positionnée par rapport à l'environnement d'une performance centrée sur les ressources internes, et une troisième typologie opposant une performance locale à une performance globale.

3.1 Performance monocritère versus performance multicritère

Selon (Dixon et al 1990) et (Lebas 1995) la performance d'une organisation ne se décline plus uniquement en fonction du profit et du coût comme à l'époque taylorienne ou elle était exprimée uniquement en terme de rentabilité (performance financière), mais également en fonctions d'autres critères comme la qualité, le délai et l'innovation.

C'est ainsi que la performance est donc devenue multicritère ; elle peut être scientifique, sociétale, éthique ou économique. La représentation purement financière de la performance est de plus en plus contestée (Lorino 1995). Cette évolution de la notion de performance s'inscrit dans l'évolution du contexte des marchés, en particulier l'inversion du rapport de l'offre et de la demande classiquement décrite en trois phases comme suit (Dupont 1998)³⁰ (Gallois 2000) (Giard 2003) l'évolution temporelle du contexte industriel se résume comme suit :

De 1945 à 1975 (les trente glorieuses) : la demande excède l'offre, l'univers de la performance est monocritère, il est centré sur les coûts uniquement (Ardoïn et al. 1986)³¹; Durant cette phase, post-guerre, les ressources consistaient en des équipements mécanisés, la période a été marquée par un contexte de fortes pénuries, de forte croissance et de localisation des marchés, la demande a donc excédé l'offre. Mais à partir des années 60 les gains de

³⁰ Dupont L (1998). « La gestion industrielle ». Paris, Hermès. 1998

³¹Ardoïn L Michel D. et Schmidt J. (1986). « Le contrôle de gestion ». Paris, Publiunion. 1986

productivité ont rendu la pénurie moins forte, intégrant et introduisant la technologie et l'intégration de l'indicateur technique (Berliner 1988) ³² permettant l'automatisation pour réduire la main d'oeuvre directe et l'amélioration progressive de la productivité (roue motrice de la naissance de la concurrence), le client pouvait alors changer de fournisseur par rapport à sa propre satisfaction.

b) De 1975 à la fin des années 1980 : l'offre équilibre la demande puis la dépasse, la performance devient multicritère (Roy 1985)³³ (Globerson 1985) centrée sur le triptyque **qualité coût délai** ; à partir du début des années 70, l'offre commençait à excéder la demande, le temps où la stratégie fut basée sur les marchés protégés était révolu, les barrières qui rendaient certains marchés captifs commençaient à tomber progressivement. Pour être performante l'entreprise devait toutefois garantir que le produit vendu correspondait aux critères du produit demandé, la satisfaction du client faisait donc ses premiers pas comme partie intégrante des nouveaux objectifs de l'entreprise.

c) À partir de 1990 jusqu'à aujourd'hui les marchés sont saturés et les objectifs toujours multiples : l'offre est très supérieure à la demande, les critères de performance se multiplient avec de nouveaux aspects comme le marketing, la communication, l'innovation, la personnalisation et le service après-vente. La concurrence s'est encore intensifiée, et au-delà des critères du coût-qualité-délai, s'applique alors une réactivité pour la survie, voire même précéder le marché, en matière d'innovation technologiques, et une réactivité en production pour synchroniser et optimiser les délais de réalisation grâce aux techniques d'ordonnancement (Sadfi 2002) et à une réactivité logistique comme conception intégrée à l'ingénierie (Pierreval 1990)³⁴.

À ces critères et aux concepts fraîchement apparus dans les années 1990 viennent s'ajouter, ces dernières années, le renouveau du mouvement de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou Corporate Social Responsibility (CSR) (Dejean et Gond 2003)³⁵, qui ajoute encore un autre type de performance : la performance sociétale, sociale, éthique et environnementale.

³² Berliner RJ(1988) « cost management for today, advanced manufacturing THE CAM conceptual design », éditions Harvard Business School Press 1988

³³ Roy -B (1985). Méthodologie multicritère d'aide à la décision. Paris, Economica.

³⁴ Pierreval-H (1990) « Les méthodes d'analyse et de conception des systèmes de production » Hermès P62.1990

³⁵ Dejean F & J-PGond. (2003). « La responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche », dans Réseau des IAE (Ed.), Sciences de Gestion & Pratiques managériales. Paris, Economica.

C'est donc ainsi que la mutation de la performance d'une organisation s'est diversifiée et est passée d'une performance monocritère (performance économique en termes de profit) à une performance multicritère

En plus de cette première typologie entre performance monocritère versus performance multicritère, une deuxième typologie se juxtapose entre performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes.

3.2 La performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes

Nombreuses écoles traitent la performance des organisations en stratégie (Mintzberg & al 2005)³⁶.

Concernant la source d'avantage concurrentiel d'une organisation, deux types d'approches sont à citer : l'approche qui considère que l'avantage concurrentiel d'une entreprise vient de son positionnement par rapport à l'environnement dans lequel elle évolue, et la seconde qui considère l'avantage concurrentiel par rapport aux atouts et ses ressources internes.

3.2.1 La performance positionnée par rapport à l'environnement

En Sciences de Gestion le concept d'environnement est extrêmement répandu et est largement transdisciplinaire. La performance positionnée vise une notion de la performance qui apparaît dans un sens économique pour l'entreprise et ses actionnaires, puisque les modèles les plus connus de l'école du positionnement sont ceux des forces concurrentielles de (Porter 1979- 1982)³⁷ et l'évolution de la chaîne de valeur (Porter 1986).

Les travaux de Porter visent à ajuster l'entreprise à son environnement (Teece & al 1997) permettant l'analyse et l'étude de l'avantage concurrentiel d'une entreprise en la situant à l'environnement dans lequel elle évolue (clients concurrents, fournisseurs)

3.2.2 La performance centrée sur les ressources internes

La performance positionnée par rapport aux ressources internes de l'entreprise est tournée vers ce qui se passe au sein de l'entreprise là où elle puise intérieurement son

³⁶ Mintzberg H., Alhstand B. et Lampel J. (2005). Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique. Paris, Pearson Education France

avantage concurrentiel. L'approche par les ressources (théorie des ressources) ou Resource Based View (RBV) est l'approche la plus connue , initiée par (Birger 1984) et développée selon les attributs VRIO permettant de maintenir la création d'un avantage concurrentiel , elle a été revue par , (Wernerfelt 1984)²⁷ & (Barney 1991) ³⁸ et est devenue une référence pour les courants de pensée en stratégie d'entreprise à la fois très exploitée (Rousse 1999) et très controversée (Priem et Butler 2001) de très multiples extensions se sont développées (Sirmon& al 2007)³⁹ traitant la perspective du bon fonctionnement des modes de management du portefeuille des ressources d'une firme.

A ce stade l'entreprise doit tirer profit au mieux des compétences de la technologie et des connaissances, qu'elle regroupe ces trois éléments qui deviennent alors stratégiques et dont la maîtrise serait primordiale. (Martinet & Reynaud 2001) considèrent que le vrai avantage concurrentiel d'une firme serait de concilier les deux approches citées : exploiter les atouts propres à l'entreprise en les mettant en exergue tout en se positionnant à l'environnement dans lequel elle évolue.

3.3 La performance locale versus performance globale

Selon (Raymond 2002), on distingue trois niveaux d'appréhension de la performance en entreprise : la performance financière, la performance opérationnelle et la performance concurrentielle, pour mesurer la performance il suffit d'agréger les différents critères selon le niveau considéré.

Pour (Pesqueux 2004) ⁴⁰ la notion de performance globale comme matérialisation et agrégation de la performance organisationnelle est discutable. Dans une autre vision, la littérature s'est divisée ;certains auteurs comme (Globerson 1985) ont proposé des systèmes prenant uniquement en compte l'aspect multidimensionnel de la performance, en relevant deux principaux types qui peuvent ainsi être distingués parmi les courants de recherche traitant le pilotage de la performance des organisations ; ceux qui se placent au niveau local et ceux qui se placent au niveau global d'une activité , la distinction traite le volet mesure a part entière (Shindler 2008).

³⁸Barney J.B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, 17, 99-120

³⁹Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007), "Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Lookinginside the Black Box", Academy of Management Review, 32 : 1, pp. 273-292.

⁴⁰Pesqueux-Y (2004) « La notion de performance globale » 5eme forum international ETHICS Décembre 2004

Par rapport aux caractéristiques du contexte mis en exergue dans cette typologie , à savoir : la diversité des critères de la performance , du niveau d'analyse à la fois global et local et à l'incertitude et la mouvance de l'environnement , nous pouvons préciser le besoin en mode de pilotage en considérant une performance multicritère, conciliant positionnement par rapport à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et le centrage sur les ressources internes de cette dernière au niveau local et global.

En conclusion, et Loin de révéler tous les mystères d'un concept (performance) lourdement investi par les chercheurs en sciences de gestion, nous avons tenté de présenter ses principales approches définitoires. Historiquement, la performance de l'entreprise s'est centrée dans les années soixante sur un critère de **productivité** (savoir produire), pour se déployer dix ans plus tard sur la fonction commerciale (savoir vendre : **profitabilité**), faire un détour par les marchés financiers dans la décennie soixante-dix (savoir s'endetter et faire jouer les leviers financiers : **rentabilité**), se pencher dans les années quatre-vingt sur la fonction Ressources Humaines (savoir gérer les hommes comme des ressources : **rendement**) (Penan, 1999), et dans les années quatre-vingt-dix sur la question de **RSE** (savoir bien gérer les parties prenantes et contribuer à la réponse aux objectifs du développement durable : **performance globale**).

Par ailleurs, il ressort de la littérature que la performance est un concept multidimensionnel difficile à définir et à mesurer. Ainsi, pour bien expliciter le contenu de la performance, il y a lieu de se référer aux **critères** suivants (Bouquin, 1986 ; Kaplan & Norton, 1992 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Lorino, 1995 ; Bessire, 1999) : critère **terminologique** (*productivité, rendement, efficacité, efficience, compétitivité, rentabilité, etc.*) ; critère du **degré d'introversion** (*performance interne / externe*) ; critère **temporel** (*résultats immédiats / résultats à moyen et long terme*) ; critère de **relativité** (*performance relative / absolue*) ; critère **qualitatif / quantitatif / financier** (*performance qualitative / quantitative / financière*) ; critère **d'apparence** (*performance visible/cachée ou virtuelle*) ; critère **économique / social** (*performance économique / sociale / environnementale*). Cette multidimensionnalité est justifiée par l'évolution des grilles de lecture de la performance au fil du temps marquant ainsi le passage de la performance financière à la performance organisationnelle, de la performance objective à la performance en tant que construit social subjectif, de la performance « outil de mesure » à la performance « outil de management » (Saulquin&Schier, 2007).

La notion de performance apparaît ainsi comme polysémique dans ses acceptions. Elle renvoie indifféremment à plusieurs traductions : productive (**productivité**), stratégique (**compétitivité**), commerciale (**profitabilité**), financière (**rentabilité**), sociale (**rendement**), comptable (**conformité**), juridique (**solvabilité**), managériale (**efficacité**), organisationnelle (**efficience**), logistique (**économie**), téléologique (**effectivité**), ou encore informationnelle (**fiabilité**), etc. Dans cette même logique, force est de noter que la performance est un construit qui se construit en permanence transversalement et globalement (Ernult, 2005) via la congruence entre les valeurs partagées, les stratégies adoptées, la structure établie, les systèmes de management instaurés, les choix opérés, les styles de direction incarnés, etc. De plus, la performance de l'entreprise est tributaire de plusieurs facteurs tels que son âge et sa taille, sa cotation ou non en bourse, propriété privée ou publique, intensité concurrentielle sur le marché, conjoncture économique, etc.

In fine, le concept de performance requiert aussi bien des **représentations des acteurs** (sciences sociales) que des **modèles mathématiques** (sciences exactes) pour baliser ses frontières, mieux cerner ses différentes connotations et faciliter sa mesure.

4. Les différentes approches de la performance

Dans ce paragraphe, seront présentées l'approche réalisation des objectifs, l'approche par les stakeholders, l'approche par les ressources et celle par l'immatériel.

4.1 L'approche réalisation des objectifs⁴¹

Cette approche appréhende la performance via l'accomplissement des objectifs ou buts de l'entreprise. La performance serait donc mesurée par le degré d'atteinte des objectifs. Dans un souci de recherche d'objectivité, cette approche exprime les buts de l'entreprise en termes financiers (bénéfice réalisé sur une période, taux de rentabilité...); ces derniers sont fournis par le système de comptabilité de l'entreprise et reflètent son fonctionnement. Toutefois, en raison des difficultés d'interprétation et de possibilités de manipulation des résultats comptables, cette approche n'exclue pas l'extension de la notion d'efficacité à l'atteinte d'objectifs non financiers tels que l'objectif de part de marché, d'efficience technologique...

Parmi les buts de l'entreprise, il est possible de distinguer :

⁴¹ Ben Kahla, K. (1996), « Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques », Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

- Les buts économiques relatifs à la croissance et au profit;
- Les buts stratégiques relatifs à la compétitivité, la qualité et la sécurité;
- Les buts sociaux ayant trait à l'adhésion des individus et à leur satisfaction;
- Les buts sociétaux concernant la capacité de l'entreprise à répondre aux sollicitations de la société en général.

Une telle approche, basée sur la définition de la performance par la réalisation des buts, suppose que ces derniers soient clairement identifiables, délibérés, rationnels, limités en nombre pour faciliter leurs utilisations, et immuables sur la période d'analyse. Cette approche suppose également l'existence d'un consensus autour des buts déclarés dans le sens où ils doivent coïncider avec ceux réels c'est à dire poursuivis réellement par l'entreprise. Toutefois, cette hypothèse fut contestée car les buts officiels sont généralement non mesurables et assez vagues et ne peuvent pas, par conséquent, faire l'objet d'un consensus.

4.2 L'approche systémique

Cette approche va au-delà de l'appréciation de réalisation des objectifs: elle appréhende l'efficacité de l'organisation via sa capacité à survivre dans son environnement. Elle considère l'organisation comme un système adaptatif ayant une finalité et qui assure, grâce à des processus de régulation et de contrôle, un équilibre entre facteurs internes et externes.

L'efficacité de l'organisation peut alors être appréhendée de manière :

- Interne à travers le bon fonctionnement de ses processus de leadership, de communication, de prise de décision, de planification...
- Externe grâce à la maîtrise des processus d'acquisition, de transformation et de restitution des ressources

Selon cette approche, les critères d'évaluation de la performance seront de type productivité et efficience d'une part, et adaptabilité et flexibilité d'autre part. L'approche systémique suppose que l'organisation est constituée d'éléments inter-reliés et qu'il est impératif, pour atteindre l'efficacité, de s'intéresser à ses constituants et de considérer les interactions entre eux. Elle suppose que si un élément présente une faible

performance, c'est l'efficacité de toute l'organisation qui se trouve affectée. Elle estime également, que dans l'objectif d'assurer sa survie, l'entreprise a intérêt à procéder à un remplacement rapide de ses ressources consommées. La quantité des ressources en réserve dans l'entreprise est garant de sa survie sur le long terme.

4.3 L'approche par les stakeholders

Cette approche considère l'organisation comme un ensemble complexe de contrats, implicites ou explicites, spécifiant la relation entre l'entreprise et ses groupes d'intérêts. Le stakeholder, traduit le plus souvent par le terme « partie prenante », serait tout individu ou groupe interne ou externe à l'entreprise, qui a un intérêt quelconque dans l'entreprise ou peut y exercer une influence quelconque. Il a été introduit pour la première fois par Freeman (1984) pour démontrer qu'ils existent plusieurs parties qui ont un intérêt dans l'entreprise. Il décrit l'entreprise comme un système social et ouvert au sein duquel plusieurs groupes (les clients, les employés, les fournisseurs, les actionnaires, les intermédiaires ect.) jouent un rôle déterminant pour assurer son existence.

Dans la revue de littérature, on retrouve plusieurs définitions de cette approche, classées de la vision la plus restreinte à la plus large. Nous avons retenu quelques unes parmi elles :

Tout d'abord, celle que propose Freeman (1984) qui définit une partie prenante comme « Tout individu ou groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels. »

Parallèlement, Schmidt propose de distinguer deux catégories de stakeholders :

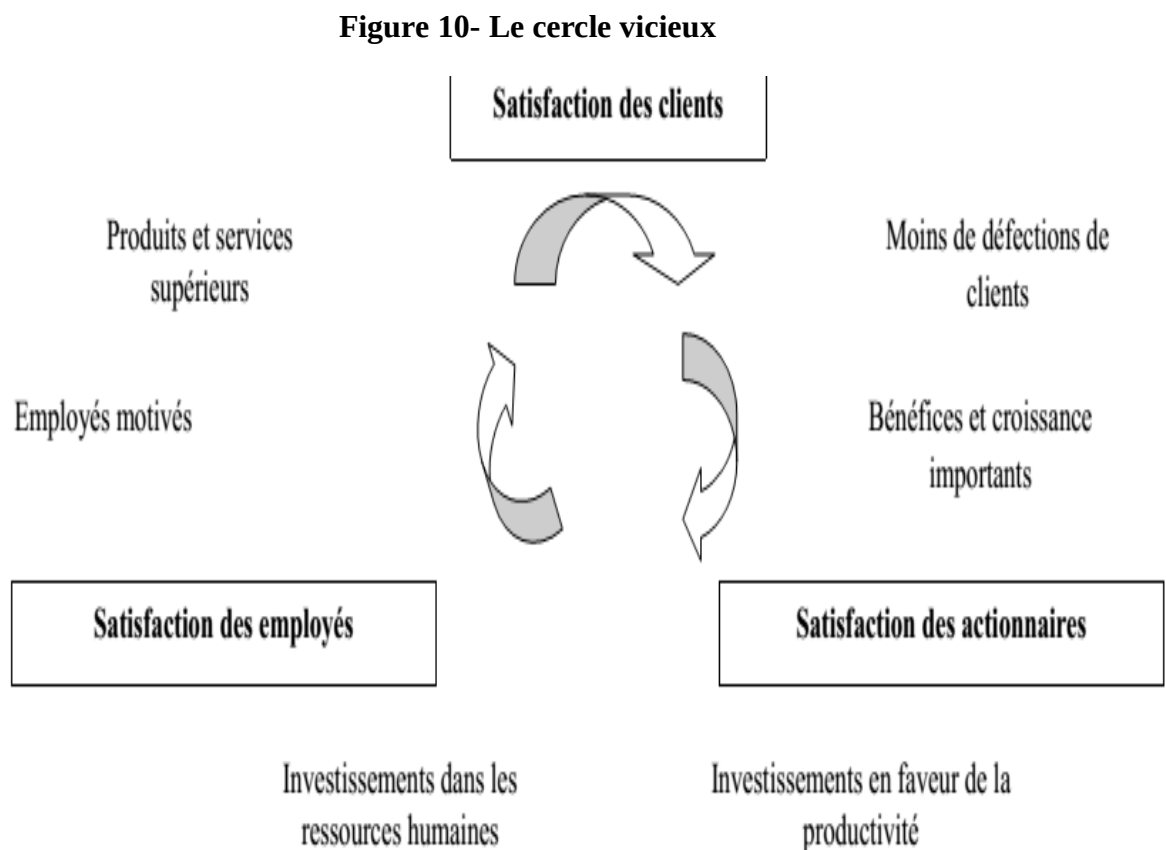
- « Environmental stakeholders » : clients, actionnaires et société ou communauté. Cette catégorie constitue l'environnement externe de l'entreprise, elle définit ses éléments de compétitivité ;
- « Process stakeholders » : employés et fournisseurs ; cette catégorie intervient dans l'élaboration du processus d'acheminement du produit au consommateur.

Cette approche estime que l'entreprise qui se veut performante ou excellente doit veiller à la satisfaction de ses différents groupes d'intérêts ou stakeholders qui sont le personnel (responsable de la productivité), le client (assure à l'entreprise un revenu),

l'investisseur (fournit les capitaux nécessaires à la croissance de l'entreprise), les fournisseurs de technologies et d'inputs et la communauté.

Il apparaît que la finalité de l'entreprise serait la création de la valeur ⁴²pour ses stakeholders : clients, actionnaires, employés et entreprise. En effet, des actionnaires satisfaits acceptent de réaliser des investissements supplémentaires, ce qui accroîtra la satisfaction des employés. De leur côté, des employés satisfaits s'investiront davantage, auront une meilleure et plus grande productivité et fourniront des outputs qui satisferont le client. Lorsqu'ils sont satisfaits, les clients seront fidèles, renouvellent leurs achats et diffusent leur satisfaction ce qui générera davantage de bénéfices, augmentant davantage la satisfaction des actionnaires. Les entreprises qui fonctionnent de cette façon sont qualifiées d'entreprises de haute performance.

Cette chaîne de satisfaction intitulée le cercle vicieux se présente comme suit :



Source- Deschamps, J-P, et Nayak, R. Op cit

⁴² Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997), Les maitres de l'innovation totale, Edition d'Organisation

L'approche par les stakeholders estime que l'organisation, étant la création de ses actionnaires, doit servir leurs intérêts qui sont d'ordre principalement financier. Ces intérêts constituent les objectifs primaires de l'organisation. L'amélioration de la performance de ces objectifs primaires serait tributaire du développement d'un système de mesure qui évalue et contrôle la capacité des processus de l'entreprise à réaliser les objectifs secondaires. Ces derniers traduisent les différents buts fixés pour chaque stakeholder. C'est l'atteinte des buts secondaires qui permettra la réalisation des objectifs primaires.

Cette approche estime que l'entreprise doit veiller à concilier les exigences de ses différents stakeholders pour s'assurer de leur contribution à la réalisation des objectifs primaires. L'identification, la compréhension et la possibilité de mesure de ces objectifs secondaires sont parfois difficiles. C'est une difficulté d'identification, de compréhension et de mesure des différentes attentes et intérêts des partenaires et ce problème de séparation nette entre les groupes d'intérêts qui constitue les principales critiques adressées à cette approche. Toutefois cette difficulté a été atténuée par les apports de trois approches:

L'approche basée sur le pouvoir des groupes: elle estime que dans toute entreprise, il existe des coalitions plus fortes que d'autres et ce sont les intérêts de ces coalitions qui seront privilégiées.

- L'approche basée sur la justice sociale: elle conteste la précédente en insistant sur le fait que l'individu devrait être considéré non pas par rapport à son degré de contribution dans l'entreprise ou par rapport à ses talents ou ressources mais plutôt par référence à ses droits inconditionnels.
- L'approche des relativistes: elle exclue toute tentative de classement des préférences et intérêts des différents groupes. Cette approche se veut impartiale, caractéristique sur laquelle elle fût critiquée.

4.4 L'apport de l'école basée sur les ressources

Selon Bounfour A. (2000), « Cette école a contribué à forger une nouvelle vision de la performance de l'entreprise »⁴³. En effet, elle associe la performance de l'entreprise sur les ressources dont celle-ci dispose. Elle considère que « ce sont les ressources de l'entreprise qui permettent la création d'un avantage concurrentiel défendable et met en avant l'importance des ressources rares dont dispose l'entreprise dans sa réflexion stratégique et

son développement ». De plus, elle explique la différence des niveaux de performance entre les entreprises par la variété et la différenciation des ressources qu'elles utilisent.

Plusieurs classifications de ressources ont été proposées dans la littérature, on cite à titre indicatif celles proposées par :Wenerfelt (1984) qui définit les ressources comme étant « tout moyen, d'une entreprise, pouvant être considéré comme une force ou faiblesse ». Il a identifié comme ressources : les noms de marque, les connaissances et technologies internes, l'emploi de personnel qualifié, les machines, les contacts commerciaux, les procédures efficaces et le capital. Wenerfelt met en évidence l'intérêt d'analyser l'entreprise non plus du point de vue de ses produits mais plutôt de ses ressources. Il va plus loin en suggérant « d'introduire une analyse en termes de positionnement compétitif par les ressources ».

Barney (1996) : Il identifie quatre types de ressources, les ressources financières, les ressources physiques, les ressources humaines et les ressources organisationnelles (structure organisationnelle, processus de planification, de contrôle et de coordination). Il suppose qu'une ressource ne peut constituer le fondement d'un avantage compétitif que « Si : Elle est exclusive ou unique à l'entreprise ou à un nombre limité de concurrents ; ou Si elle est totalement inimitable et non ou peu substituable ; ou Si elle présente une réelle valeur pour l'entreprise ».

Grant (1991) : Il distingue les ressources et les capacités. Les ressources font référence aux différents intrants utilisés dans le processus de production et constituent les principales sources de compétences des firmes. Il propose six groupes de ressources : les ressources financières, les ressources physiques, les ressources technologiques, les ressources humaines, les ressources organisationnelles et la réputation. Les capacités, quant à elles, renvoient aux aptitudes d'un ensemble de ressources à accomplir certaines tâches ou activités. Elles constituent les principales sources d'avantages compétitifs de la firme.

Luron et Harvey (1997) proposent un classement des ressources basé sur leur caractère tangible ou intangible. Comme ressources tangibles, il propose : le matériel, l'équipement, le personnel la technologie, les canaux de distribution, le comité de direction et le système d'information de gestion. Les ressources intangibles, quant à elles, couvrent le goodwill, les plans stratégiques, l'image de l'entreprise, les relations avec les stakeholders, les banques et culture d'entreprise.

En définitive cette approche estime que l'entreprise doit être considérée comme un

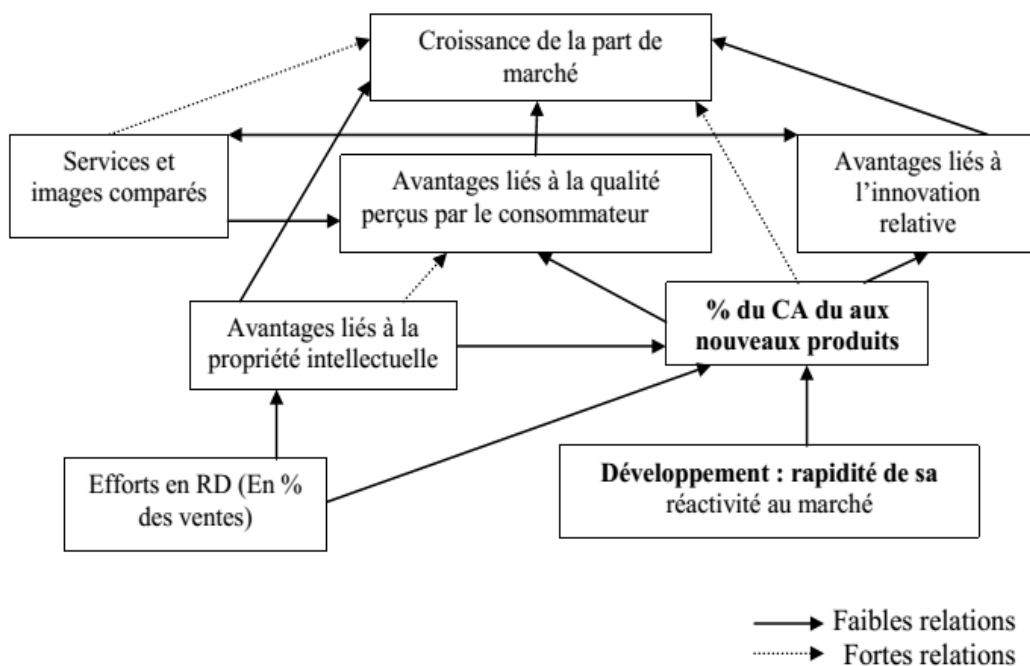
portefeuille de ressources matérielles et immatérielles qui permettent le développement de compétences nécessaires à l'avantage compétitif de l'entreprise et donc sa profitabilité et sa performance.

4.5 L'approche par l'immatériel

L'émergence de l'immatériel en tant que facteur de compétitivité industrielle a incité certains auteurs à développer une approche qui vise à gérer les ressources immatérielles : le management des ressources immatérielles.

Ainsi, l'unité d'affaires PIMS en collaboration avec l'Irish Management Institute s'est intéressée au rôle joué par le facteur immatériel dans la compétitivité industrielle aux Etats Unis et en Europe. L'analyse avancée suppose l'existence d'un ensemble de relations schématisé comme suit:

Figure 11- Modèle pour la croissance de la part de marché de l'entreprise



Source-Panorama de l'industrie communautaire, 1995-1996 , cité par Bounfour A.(1998)

« PIMS Associates » analyse les performances compétitives des entreprises sur trois niveaux :

- La capacité démontrée des unités à croître leurs parts de marché comparativement à leurs concurrents.
- Le succès dans la création de valeur ajoutée additionnelle ;
- Les résultats des activités dans la création d'emplois à plein temps.

Le rapport de « TNO Policy Research » s'est intéressé à l'évaluation de l'immatériel dans cinq secteurs d'activité : l'industrie des fleurs, l'industrie de la bière, l'édition, les services financiers et le secteur textile et habillement. Cette analyse transversale a permis d'identifier des facteurs de développement de l'avantage compétitif dans l'industrie. Ces facteurs se traduisent principalement par le facteur innovation sous ses différents aspects :

- Innovations de produits : développement de produits qui rencontrent les besoins des clients ;
- Innovations organisationnelles et de processus : la mise en œuvre de processus technologiques, économiques et organisationnels transversaux permettant la réduction des cycles de conception et de production ainsi que la minimisation des coûts.

Des travaux réalisés par un groupe de travail et publiés par Sveiby (2000) mis en évidence l'existence de trois catégories d'actifs intangibles. Ces derniers portent sur :

- La compétence des individus : Elle renvoie à la capacité des individus à agir dans des situations diverses. Elle se manifeste au niveau des qualifications, de l'expérience, de l'éducation et des valeurs et qualités sociales.
- La structure interne : Elle porte sur un certain nombre d'éléments créés et spécifiques à l'organisation. Il s'agit des brevets, concepts, modèles technologiques et administratifs, les réseaux internes, la culture et l'organisation informelle.
- La structure externe : Elle est composée des relations avec la clientèle et les fournisseurs. Parmi ses composantes, on trouve le nom de marque, la réputation ou l'image.

De leur côté, Bontis, Dragonetti, Jacobson et Roos (1999) emploient le terme « capital intellectuel » pour désigner « l'ensemble des ressources immatérielles et leur flux ». Ce capital intellectuel d'une entreprise est unique et lui est parfaitement propre.

Ils estiment que la valeur d'une entreprise dépend de la valeur de ses actifs physiques et monétaires et de l'ensemble de ses ressources intangibles. Ils proposent ce qu'ils appellent « l'arbre de distinction de valeur » pour mettre en évidence « l'ensemble des éléments concourant à la constitution de la valeur totale de l'entreprise ».

De son côté, Bounfour estime que le capital immatériel des entreprises se structure autour de quatre composantes :

- Le capital humain : Il s'agit de l'ensemble de savoirs, connaissances et compétences qui attribuent à l'entreprise une certaine spécificité. Il lui permet de réaliser les objectifs et résultats visés.
- Le capital structurel : Il comporte les procédures, la marque, les logiciels et les brevets.
- Le capital client : Il s'agit de l'ensemble des éléments concernant le traitement des relations avec les clients. Il comporte les bases de données, les niches et parts de marché, la réputation, les nouveaux produits et/ ou services.
- Le capital renouvellement et développement : Il inclut principalement les capacités de l'innovation de la firme.

Section 2- Mesurer la performance

La notion de « performance » signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacités du processus et de qualité de service ou d'efficience de gestion. La démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

En effet pour la mesure de la performance plusieurs indicateurs sont mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux contrôleurs de gestion de suivre les activités de l'entreprise et de prendre des décisions correctives.

Henri et Journeault (2006) ont introduit au contrôle de gestion la notion d'éco-contrôle. C'est un système de pilotage et de contrôle qui comporte un volet sociétal qui vise à sensibiliser les entreprises de l'impact de leurs activités sur l'environnement et le développement durable (Pasquero, 2005 ; Capron et Quairel-Lanoiselée, 2004 ; Igalens, 2004).

1. Pourquoi mesure-t-on la performance ?

Afin de clarifier les concepts flous de stratégie Déjà en 1961, BRANCH soulignait ce problème au niveau du management de l'entreprise : les managers doivent remplir deux types de fonctions ; la première, c'est l'action qui correspond au management opérationnel, la seconde est la pensée analytique qui sert essentiellement pour la stratégie à long terme. Or aujourd'hui, dans le contexte économique complexe que nous connaissons. Les qualités de pensée analytique sont de plus en plus nécessaires dans les entreprises. Les problèmes à résoudre sont souvent très abstraits et sont reliés à de nombreuses dimensions.

La stratégie, si elle doit être mesurée en termes de performance globale de l'entreprise, nécessite d'être explicitée. Le système de mesure chargé de relater de la performance globale de l'entreprise, représente ainsi un tableau complet de la stratégie.

Afin de piloter sur le long terme : ''le pilotage stratégique de la direction de l'entreprise''

On ne mesure pour contrôler, mais pour piloter, la notion de pilotage de l'entreprise est très récente. Sous le taylorisme, compte tenu du fait que l'unique facteur de succès était la réduction maximale des coûts, les dirigeants n'avaient pas besoin de piloter l'entreprise, mais simplement de contrôler que tout se passe comme prévu dans un environnement très stable. Piloter, c'est accomplir de manière contenue deux fonctions complémentaires ; Déployer la stratégie en règles d'actions opérationnelle et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs (retour d'expérience).

Afin de manager : le management stratégique

La mesure de la performance doit permettre de piloter, mais également de manager pour optimiser le retour d'expérience nécessaire au pilotage.

Dans certaines entreprises, la stratégie n'est que de l'équipe dirigeante. Les salariés l'appliquent sous les ordres et le contrôle de la direction. Les managers des entreprises modernes, qui fondent leur avantage concurrentiel sur la technologie et la satisfaction des clients, ont compris qu'ils ne peuvent pas définir toutes les actions locales qui concernent au succès de la stratégie.

Comme un résumé, la mesure de la performance permet :

- Au niveau de la direction, d'évaluer si la stratégie correspond bien aux objectifs déterminés au préalable ;
- Au niveau de management, d'évaluer le processus mis en place permettant d'atteindre efficacement les objectifs stratégiques ;
- Au niveau des salariés pris individuellement, d'évaluer en fonction des résultats si les processus mis en place sont applicables ou non.

2. Les principaux outils de mesure de la performance globale

Il existe une pluralité d'outils de contrôle de gestion sociétale, qui répondent aux préoccupations du développement durable pour piloter et mesurer la performance environnementale aussi d'une entreprise.

2.1 La Triple Bottom Line

Notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997), prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell. En 1995, la société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur. Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting (Mahieu, 2002).

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002)

car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société.

- Le BalancedScoreCard – BSC

La BalancedScoreCard (tableau de bord prospectif) a été présentée initialement, par Kaplan et Norton au début des années 90 aux Etats Unies, comme un outil de mesure de la performance de l'entreprise. Son utilisation s'est répandue dans les entreprises et son rôle s'est étendue au pilotage stratégique de la performance qui n'est pas exclusivement financière. Cette approche intègre à côté des indicateurs de résultats financiers, des indicateurs liés à des perspectives non financières en vue d'améliorer les performances financières. Ces perspectives recouvrent largement les domaines du capital immatériel qui relient les objectifs à court terme avec les décisions stratégiques à long terme.

Ainsi, la BSC permet de regrouper l'ensemble des indicateurs de performance que peut avoir une entreprise en quatre axes recouvrant les dimensions suivantes : les résultats financiers, la satisfaction de clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Les dimensions sont construites sur la base de la vision de la stratégie de l'entreprise et sont dépendantes les unes des autres.

Il est reproché à la BSC, dans sa version initiale, de créer une hiérarchie entre les quatre axes. En effet, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers. Ainsi la BSC est un outil orienté vers le résultat financier et ne peut être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

En revanche, de nombreuses recherches ont montré que la BSC est un outil évolutif et approprié pour intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans le système de contrôle de gestion traditionnelle. Les principales raisons qui font de La BSC un outil propice pour intégrer les dimensions qualitatives (Bieker, 2002) sont :

- C'est un outil qui part de la stratégie, la traduit en des objectifs, des indicateurs, des mesures de la performance ce qui permet de s'assurer que les préoccupations sociales et environnementales font partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et qu'il ne s'agit pas d'un discours publicitaire.

- c'est un outil ouvert et adaptable ce qui facilite l'intégration des dimensions sociales et environnementales aux dimensions traditionnelles de la performance de l'entreprise.

Dans sa conception initiale, c'est un outil basé sur des aspects qualitatifs et sur des aspects non financiers d'une part et d'autre part il fait le lien entre le court terme et le long terme cette logique est compatible avec l'intégration des préoccupations sociales et environnementales.

Enfin, il est considéré un dispositif de référence, dans la littérature, en termes de pilotage et de contrôle de la performance de l'entreprise.

De nombreux auteurs ont proposé l'adaptation de la BSC afin qu'elle permette la mise en œuvre des stratégies de responsabilité sociale de l'entreprise et qu'elle puisse mesurer la performance globale (Epstein, 1996 ; Hockerts, 2001 ; Figge et al, 2002 ; Bieker, 2002 ; Supizet, 2002 ; Zingales et al, 2004 ; Van der Brink et al, 2004 ; Germain et Trébucq, 2004). Ainsi, sous le nom générique Sustainability Balanced ScoreCard (SBSC), différentes possibilités de prise en compte des aspects sociaux et environnementaux dans La BSC ont été mises en évidence :

Certains auteurs préconisent l'élaboration d'une SBSC durable spécifique, comme extension du BSC classique, destinée à suivre le déploiement de la stratégie RSE. C'est un outil de pilotage et de mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise de manière indépendante. Cependant, cette dissociation comporte un risque à savoir que les préoccupations sociales et environnementales seront secondaires par rapport à la mission principale de l'entreprise.

La majorité des auteurs sont pour une intégration des indicateurs sociaux et environnementaux à la BSC traditionnelle. Ils sont donc automatiquement intégrés dans la chaîne de causalité sur les quatre axes existants. Cette conception ne change en rien l'architecture du modèle de Kaplan et Norton, mais, au contraire l'approfondit par l'introduction de nouveaux facteurs.

Hockerts (2001), Kaplan et Norton(2001) estiment que les aspects sociétaux peuvent être assimilés aux quatre perspectives traditionnelles comme tous les autres aspects stratégiques de l'entreprise. Quant à Bieker (2002), Germain et Trébucq (2004), ils pensent que si l'architecture traditionnelle de la BSC est conservée et que les aspects sociaux et

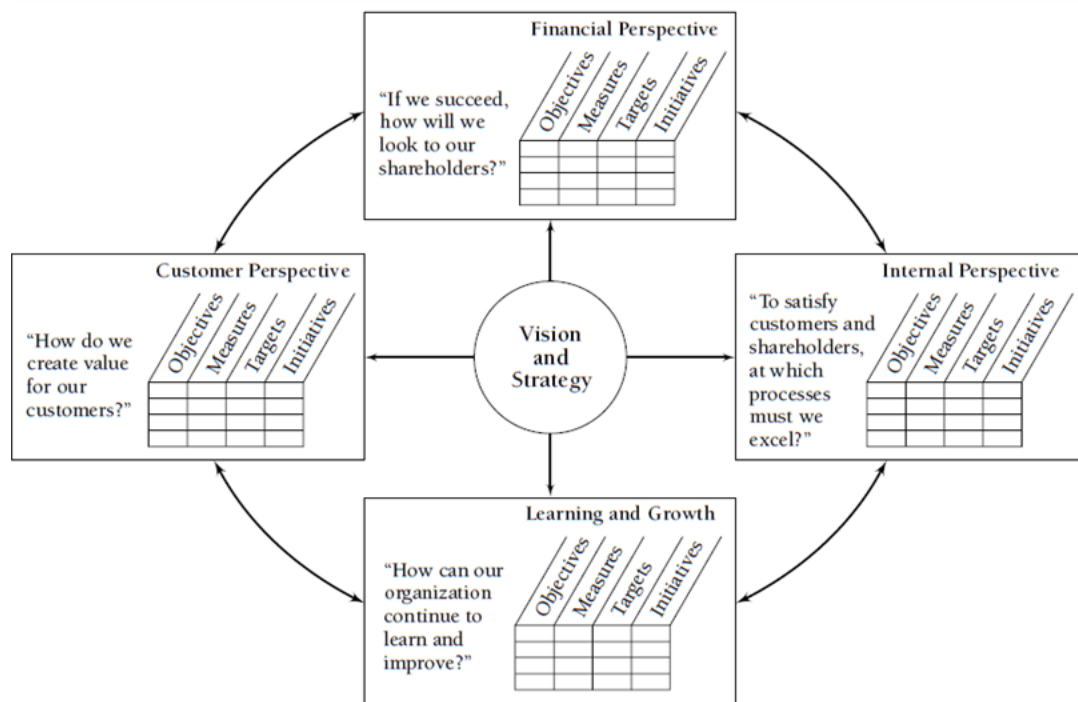
environnementaux sont insérés dans les quatre axes traditionnels de la BSC, la performance sociale de l'entreprise reste subordonnée à la performance financière. Les objectifs et les indicateurs sociaux resteront toujours noyés et dominés par ceux de la performance financière de l'entreprise compte tenu de la dimension court-termiste de la vision financière qui est à l'opposé des dimensions sociales qui sont des préoccupations de long terme. L'orientation financière dominante de la BSC est ainsi maintenue et la performance mesurée et toujours financière.

D'autres auteurs sont en faveur d'une modification de l'architecture traditionnelle de la BSC et proposent d'ajouter une cinquième perspective, appelée axe social (Bieker, 2002), afin d'élargir le champ des facteurs pris en compte et de signaler l'importance de ce domaine de performance (Zingales et Hockerts, 2004). D'après Bieker(2002), il faut donner une importance égale aux cinq dimensions et prendre en compte simultanément la dimension financière et la dimension sociale qui doivent être considérées comme interdépendantes. Quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance, Bieker(2002) apporte peu de précisions.

Malgré les propositions d'adaptation de la BSC, la mesure d'une performance intégrée reste problématique. La question est de savoir comment intégrer les dimensions sociales aux dimensions traditionnelles. En effet lorsqu'une entreprise veut utiliser la BSC pour piloter et mesurer son empreinte sociale, il est nécessaire qu'elle ait au préalable une mission et une stratégie RSE. L'architecture de la BSC durable à adopter dépend du type d'engagement social volontairement pris par l'entreprise. Il est possible d'envisager soit un découplage du système social par rapport au système traditionnel, soit une intégration des dimensions sociales et traditionnelles.

Par ailleurs les écrits récents sur la performance mettent en évidence la nécessaire relation entre les objectifs et la stratégie de l'entreprise d'une part et la construction de la BSC équilibré et efficace d'autre part. De toute évidence, chaque entreprise aura des indicateurs qui lui sont propres en fonction de ses objectifs, ses stratégies et son environnement.

Figure 12- The Balanced Scorecard: Four Perspectives



(Source: Kaplan, 2001, p.355)

- Le reporting de la GRI

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le

Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises.

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non

notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO₂, NO_x, SO₂,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects : matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre,...), sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,...). Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

Selon Dubigeon (2002), celle-ci « compte davantage que ces impacts pris isolément » (p. 104).

Pour Stephany (2003), « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers » (p.154). Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation...

Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (Lignes directrices, 2002, p.44). Elle poursuit en encourageant « les organisations à élaborer, en consultation avec les parties prenantes, une liste appropriée d'indicateurs de performance intégrée devant figurer dans leurs rapports » (p. 44). Elle fournit néanmoins quelques pistes sur la création d'**indicateurs intégrés**: « les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés » (p. 45). Les indicateurs

systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global. Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu.

Mais pour le moment, l'élaboration d'indicateurs intégrés capables de rendre compte de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés [ou indicateurs de contribution (Stéphany, 2003) ou indicateurs transverses (Dubigeon, 2002)] se limitent à deux dimensions, il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente). En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO₂, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités...) est impossible. Par ailleurs, les différences d'activité, de contexte législatif et culturel rendent l'agrégation des informations difficile. Ce constat est confirmé par les propos d'un responsable développement durable d'une entreprise du secteur de la distribution : « Notre groupe a mis en place des indicateurs de performance en matière de développement durable, mais ceux-ci ne permettent pas de réaliser des comparaisons fiables avec d'autres secteurs d'activités. Le problème s'accroît au niveau international avec les barrières culturelles, les différences de législation, les difficultés à définir une méthode de calcul commune à toutes les filiales dans le monde. »

Aucun des outils de mesure, que nous venons de vous présenter, ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale. Ces trois instruments de mesure (BSC, TBL, GRI) font face à un obstacle : celui de l'intégration des performances sociale, environnementale et économique. Leurs propositions de mesure apportent une vision segmentée (TBL, BSC) et/ou partielle de la performance (duale pour la GRI). Vu la complexité de l'élaboration d'un outil de mesure global, on peut

alors se demander si le concept de la performance globale ne serait pas une sorte de « quête du Graal », un mythe ou une utopie. Pour Capron et Quairel (2005, p.20), cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable. Et le seul moyen de maintenir le mythe d'une performance globale est une dissociation proactive : « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes » (p. 17). C'est également « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels » (p. 20). Mais rappelons que les outils présentés, comme la plupart des outils de la RSE, sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (selon Freeman). Dans cette approche, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, dans la réalité, les parties prenantes ne sont pas toutes égales : certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et que leurs attentes sont urgentes. Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles (pour celles qui sont représentées), les dirigeants classent ces attentes en fonction de l'influence (ou du pouvoir) qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise, de la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise, et de l'urgence de la situation de la partie prenante pour l'entreprise.

Ainsi, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. La théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes. Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.

3. Indicateurs de performance

- Qu'est-ce qu'un indicateur de performance ?

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat » (Philippe Lorino, p.130.)

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantifiée, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »⁴⁴.

Selon (Voyer1994)⁴⁵, un indicateur est un objet informationnel, ce qui signifie qu'il permet d'obtenir une information sur un phénomène. L'indicateur est donc créé à partir des préoccupations relatives au phénomène que l'on veut évaluer. Ces préoccupations servent ensuite à préciser la mesure par laquelle l'indicateur sera évalué.

La notion d'indicateur, est intimement liée à celle de mesure. L'action de mesurer peut être définie (Plante1994) comme le fait « *d'attribuer une quantité quelconque à un phénomène ou à un objet à partir d'une règle d'attribution déterminée a priori* ». Bien que cette définition traite des mesures quantitatives, il faut spécifier que la mesure n'est pas nécessairement une quantité; elle peut également être qualitative.

Les indicateurs sont alors des outils qui associent une mesure aux critères d'évaluation afin de permettre d'évaluer la qualité d'un jeu de données. L'utilisation du concept d'indicateur est largement répandue dans les domaines liés à la gestion, ils sont très utiles car ils sont porteurs d'informations pertinentes pour le décideur lors d'un processus de prise de décision.

(Marakas 1999)⁴⁶ définit l'indicateur comme suit « *L'indicateur est composé de données qui sont, à la base, des faits, des mesures ou des observations sans contexte ,ces données ne prennent la forme d'information qu'une fois organisées de manière à être utiles et appropriées au décideur pour la réalisation d'un objectif* ».

(Fernandez 2005)⁴⁷s'étend sur une autre optique «*l'indicateur est une information ou un regroupement d'informations qui contribuent à l'appréciation d'une situation par le décideur* ». Toujours selon (Fernandez 2007) « *Un indicateur n'est jamais muet. Il est construit à la manière d'un schéma stimulus/réponse, traduisant une prise de décision de la part du décideur. Dans le cas de situations sous contrôle ou jugées normales, la décision peut être de ne rien faire. Il s'agit là d'une démarche active et non passive, l'indicateur portant une signification à l'action zéro* ».

⁴⁴AFGI, « Indicateur de performance », Edition hermes, Paris, 2001, p150.

⁴⁵ Voyer P, (1994). «Tableaux de bord de gestion: « L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance », *Presse de l'université du Québec*,1994- p334.

⁴⁶Marakas, J-M, (1999). « Decision support systems », Prentice Hall.

⁴⁷ Fernandez-A, (2005). « L'essentiel du tableau de bord », Edition d'organisation.

- Mesurer la performance globale

Compte tenu du degré d'importance accordé à un indicateur indépendant ou à un groupe d'indicateurs dans le système de gestion, ces derniers pourraient être qualifiés d'indicateurs de performance « clés » (Key Performance Indicator). Un groupe d'indicateurs prépondérants dans le système de maîtrise de suivi et de contrôle de la performance et qui nécessitent le plus d'attention de la part des gestionnaires. De ce fait, l'indicateur de performance pourrait être défini comme une information pouvant aider le « décideur », qu'il soit individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat.

Les indicateurs de nature généralement financière sont utilisés depuis longtemps et figurent parmi les outils traditionnels utilisés et connus dans un environnement de plus en plus complexe et turbulent (bénéfice net, bénéfice par action , rendement sur capital investi), (Kaplan et Norton en 1996) avancent que ce type d'outils ne suffit plus à traiter les différentes facettes de la performance des entreprises, puisqu'elles reconnaissent au final que le système devrait être adapté au changement. A partir de ce point-là, la conception de mesure de la performance devrait donc suivre certains principes pour en assurer l'efficacité, en particulier les stratégies et les objectifs attendus de l'entreprise qui devraient être pris en compte au moment de la conception.

L'objectif de l'opération mènerait alors à la mesure des performances est à fonder le processus même de la gestion. Il recoupe alors la question plus générale de l'organisation, comme support de la performance en question, donnant ainsi emphase à une conception plutôt fonctionnaliste. Il faudrait alors selon (Lorino 1997) mesurer pour agir, agir pour modifier le résultat, un vrai fondement d'un modèle d'action que l'on retrouve dans les démarches rationalistes qui viennent constituer la croyance la plus établie dans le monde de la gestion.

Toute cette explication nous conduit alors vers l'interrogation au sujet des indicateurs de performance.

(Lorino1997) définit l'indicateur comme une information qui devrait aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat attendu.

En général, l'indicateur de performance a comme utilité relative à une action précise à piloter, à lancer, à ajuster, à évaluer, il est alors étroitement lié à un certain processus d'actions opérationnelles bien précises, cet indicateur, devrait alors correspondre à un objectif, mesurant l'atteinte proprement dite de cette attente (un réel indicateur de pilotage) ayant un poids stratégique pertinent et une destinée à l'utilisation par différents acteurs bien précis.

La mesure permet alors d'évaluer les écarts par rapport à la consigne et ainsi, obtenir le niveau d'erreur du système. Les organes de traitement de l'information du système ont pour but de minimiser cette erreur, en effectuant toutes les corrections nécessaires. Ils agissent sur les actionneurs afin de minimiser cette ou ces erreurs et ainsi tendent vers l'objectif défini par la consigne initiale.

D'une optique synthétique, nous pouvons dire que les indicateurs de performance pourraient être considérés comme une donnée chiffrée, financière ou non, quantitative ou qualitative, permettant de mesurer et de suivre des résultats et/ou des objectifs attendus.

(Voyer 1999) considère un indicateur de performance comme tout élément d'information significative, un indice ou une statistique représentative dans le but de mesurer un état ou un phénomène lié au fonctionnement de l'organisation. Les indicateurs de performance sont avant tout des outils de contrôle et de pilotage. Selon (Aslanoff 2013)¹⁰ Leur rôle est donc d'influencer le comportement des agents pour maintenir, améliorer, corriger ou anticiper la performance (Bergeron 2000). Néanmoins, (Pesqueux 2004) rappelle qu'un indicateur de performance n'est pas forcément une évaluation ou une mesure purement « objective », qui ne traduit pas uniquement le phénomène mesuré comme un fait indépendant, mais construit une relation avec le type d'action qu'il conduit et les objectifs à atteindre. L'indicateur doit alors avoir une pertinence opérationnelle, étroitement liée à un processus d'action bien précis. L'indicateur doit alors avoir une pertinence stratégique, son obtention devrait correspondre à un objectif et mesurer si cet objectif est atteint (indicateur de résultat) ou qu'il informe sur le bon déroulement d'une action visant à atteindre cet objectif (indicateur de pilotage). L'indicateur doit enfin avoir une efficacité cognitive. Il est destiné à l'utilisation par des agents précis, généralement collectifs (équipes, y compris équipe de direction), dont il doit aider à orienter l'action et à en comprendre les facteurs de réussite. Cette condition, d'efficacité cognitive ou ergonomique de l'indicateur, signifie que celui-ci doit pouvoir être lu, compris et interprété aisément par l'agent auquel il est destiné (Pesqueux 2005)¹¹.

- Les spécificités des indicateurs de performance

Selon (Lorino 2001), la qualité et la pertinence des indicateurs de performance s'évaluent selon trois spécificités :

- la pertinence stratégique de l'indicateur :

L'indicateur devrait être constamment associé à un objectif stratégique à atteindre. Il informe du bon déroulement ou non d'une action qui participe à l'atteinte des objectifs attendus. Un indicateur inadapté à l'objectif visé pourrait être contre-productif et peut engendrer des dérives fatales.

-la qualité d'un indicateur repose sur sa capacité cognitive. :

L'indicateur doit permettre d'orienter d'une façon extrêmement simple l'acteur, ou plus généralement le groupe d'acteurs, à agir et comprendre les facteurs de réussite ou d'échec.

A son analyse, le ou les décideurs devraient être en capacité de pouvoir et d'inciter à agir.

-La pertinence opérationnelle :

La pertinence opérationnelle consiste à vérifier que les mesures effectuées sont réellement les résultats d'un type d'action identifié, que les données utilisées sont dignes de confiance. La pertinence opérationnelle d'un indicateur concerne alors la validité des résultats. La relation entre l'indicateur et l'action se doit d'être unidirectionnelle : de l'action vers l'indicateur. L'indicateur est déduit à partir du choix de l'action (l'indicateur n'a d'utilité que pour piloter l'action et son résultat) et non l'inverse.

Les indicateurs de performance interagissent donc avec trois composantes : les objectifs induits par la stratégie, les acteurs qui sont les destinataires des informations, et les actions mises en place par les acteurs pour l'atteinte des objectifs.

(Fernandez 2005)⁴⁸ complète la liste des spécificités avec trois autres critères :

-Un indicateur de performance se doit d'être facile à construire : aucune difficulté majeure ne doit handicaper sa réalisation.

⁴⁸ Fernandez A.(2005) « L'essentiel du tableau de bord, Edition d'organisation ».

-La construction de l'indicateur de performance doit être réalisée à un coût acceptable.

Le coût de réalisation et de construction doit toujours être tolérable comparé à la valeur décisionnelle du message porté. Les informations délivrées doivent être actualisées selon un cycle qui est propre et adapté à chaque indicateur de performance pour permettre une prise de décision réellement efficace.

Un indicateur doit être sensible et spécifique :

En fonction des actions que l'on met en œuvre. Un indicateur est dit spécifique lorsqu'il ne varie que si le phénomène étudié subissait une modification. La sensibilité est l'aptitude à varier beaucoup et rapidement lorsque des variations apparaissent, même de faibles amplitudes, du phénomène étudié.

Un indicateur doit être fiable :

La fiabilité touche sensiblement l'aptitude à une mesure précise et reproductible. La reproductibilité est la capacité de produire plusieurs fois le même résultat lorsque la mesure est répétée dans le temps réel, dans des conditions identiques et sur les mêmes éléments. Les sources d'erreur qui peuvent affecter et toucher la fiabilité des mesures sont nombreuses. Elles peuvent venir de l'outil de collecte, de la personne qui fournit l'information et de la façon dont elle est demandée.

Ainsi, lorsque le recueil de l'information nécessaire à la détermination de l'indicateur en lui-même implique la sensibilisation des acteurs (ex: taux de certains événements indésirables établi par déclaration volontaire), il est fréquent d'observer et de déterminer dans les premiers mois, des changements importants du simple fait de la mobilisation des acteurs.

Section 3- La performance des organisations de l'ESS

Dans une organisation de l'économie sociale et solidaire, la notion de « performance » doit s'entendre dans un sens plus large que la seule rentabilité financière. Parce que ce type d'entreprise poursuit une mission sociale dont la réalisation a des impacts collectifs.

Cela exige de revisiter non seulement la définition de la performance pour ce type d'organisations, mais de voir aussi comment elles doivent améliorer leur performance tout en garantissant leur mission sociale.

Dans cette section nous allons présenter en premier lieu la notion de la performance pour les entreprises de l'ESS. et d'aborder comment ces organisations doivent concilier entre « performance et éthique ».

1. Notion de la performance pour les organisations de l'ESS

La performance d'une organisation se définit comme la réalisation d'un résultat équivalent ou supérieur à l'objectif fixé compte tenu des moyens mis œuvre. Elle s'articule autour de deux grandes notions : l'efficacité et l'efficience et elle revêt plusieurs aspects : commercial, financier et social...

Une organisation est performante quand elle utilise au mieux ses ressources (matérielles, humaines et financières) afin d'atteindre ses objectifs. Pour les organisations de l'ESS, la performance prend nécessairement une dimension sociale, voire sociétale. Elle se trouve ainsi définie comme une production « élargie » comprenant non seulement la production au sens strict (ou output), mais aussi les impacts directs sur les bénéficiaires ainsi que les impacts indirects sur le plan social, sociétal et environnemental (Mertens S, Marée M, 2012). Les principes et les outils de gestion sont souvent spécifiques pour ce genre d'organisations. Il convient pour ces entités de renouveler les logiques de fonctionnement et les modèles de management sans pour autant renier les valeurs et les principes fondamentaux de l'ESS.

2. Les outils de mesure de performance dans les organisations de l'ESS

Nous définissons ici les outils de contrôle comme le moyen de mesurer la performance. Dans le cadre de l'ESS où la lucrativité est limitée et où la prise en compte de valeurs sociales et solidaires est le fondement des organisations, il est important de chercher à définir le terme de performance. Forbes en 1998 puis Herman et Renz en 1999 mettent en avant les difficultés pouvant exister pour appréhender cette notion dans les organisations du secteur non lucratif. Ce qui est confirmé par Kaplan (2001) qui explique que malgré le fait que les organisations « doivent certainement piloter leurs dépenses et respecter des budgets financiers, leur réussite ne peut être mesurée par le respect du montant des dépenses dans le cadre budgétaire, même si les dépenses sont contenues à un niveau bien en deçà des prévisions budgétaires ». Bourguignon (1995), donne une vision assez large : « en matière de gestion, la performance est la réalisation d'objectifs organisationnels ». Cette définition sous-entend que des objectifs

ont pu être définis avant l'action et que ceux-ci ne sont pas forcément liés à la rentabilité économique. Le secteur de l'ESS est notamment caractérisé par des ambitions de différents types. Löning et al. (2003) évoquent cette multiplicité d'objectifs parfois antagonistes qui rendent la mesure de la performance complexe.

Malgré les difficultés qui peuvent apparaître, les organisations ont tout intérêt à considérer les différents objectifs et à les intégrer dans les outils de gestion. En effet, Grimes (2010) a étudié, dans le secteur social, l'impact que pouvaient avoir les outils de mesure du rendement sur l'identité des organisations ; l'outil de gestion permet, outre la mesure de la performance, de savoir qui l'on est, de donner du sens à l'action et de construire l'identité des organisations. Pour Kaplan (2001), Plantz, Greenway et Hendricks (1997) les moyens de mesure de la performance sont de réels outils permettant de communiquer sur l'identité de la structure, ses missions ainsi que sa stratégie. Henri (2006), Townley, Cooper, Oakes (2003) et Waggoner, Neely, Kennerley (1999) définissent même les outils de mesure du rendement comme un exemple des valeurs partagées au sein de la structure. Ils servent à communiquer au sein et en dehors de l'organisation. Des études ont montré que ces outils induisent des changements organisationnels, et que les organisations s'efforcent de devenir ce qu'elles mesurent (Grimes, 2010). Paul Light (2000) compare les outils de gestion dans le secteur de l'économie sociale à une boussole qu'il faudrait suivre. Ainsi nous pouvons nous rendre compte qu'il est nécessaire de fixer des objectifs, de pouvoir les mesurer afin qu'ils prennent part à la construction de l'identité organisationnelle. La spécificité des structures de l'ESS par rapport au secteur marchand traditionnel se caractérise par l'adhésion forte à certaines valeurs, ce signe distinctif devrait se retrouver dans les outils de contrôle de gestion. Dans le cas particulier de l'économie sociale, Grimes (2010) a notamment mis en exergue l'influence des financeurs sur la définition des identités organisationnelles des structures financées via les méthodes imposées de mesure de la performance. Les indicateurs définis deviennent les lignes directrices des partenariats au sein de ce secteur d'activité (Grimes, 2010). L'identité organisationnelle que se crée la structure financée est induite par les outils imposés par les financeurs. Les formats de ces restitutions sont plus ou moins standardisés et l'on comprend que compte tenu de l'influence sur l'identité des organisations, si le financeur privilégie la standardisation cela aura invariablement un impact sur les caractéristiques des organisations en créant davantage d'homogénéité dans le secteur d'activité.

3. Problématique de la performance de l'ESS : le tableau de bord comme outil de pilotage⁴⁹

Pour ce qui est de l'évaluation de la contribution de l'ESS, il est possible d'élaborer un système de contrôle de gestion de la performance globale et durable qui intègre les diverses dimensions visibles et celles cachées de la performance économique et sociale des organisations de l'ESS. A cet égard, nous proposons le tableau de bord en tant qu'outil de pilotage qui permet de suivre la trajectoire préalablement déterminée. Il repose, par conséquent, sur deux principes fondamentaux : la stratégie et les indicateurs. Un tableau de bord ne peut pas être mis en place à partir d'un modèle standard. Celui-ci doit impérativement tenir compte de la spécificité des activités de la structure et des contraintes internes ou externes, par ailleurs, il doit avoir les caractéristiques suivantes (Laurent S, 2014) : -être synthétique : le tableau de bord doit constituer un système d'alerte et non pas un système d'information ; -être spécifique à chaque niveau de management et de responsabilité ; -tenir compte de l'environnement et de son évolution ; -inclure des indicateurs de « performance » permettant la comparaison dans le temps ou avec des organismes similaires (benchmark). L'élaboration d'un tableau de bord nécessite la définition d'une méthodologie précise pour répondre aux différents objectifs. Le tableau ci-après récapitule les éléments constitutifs de la dite-méthodologie (Laurent S, 2014) :

Tableau 7 – Eléments constitutifs d'élaboration du tableau de bord

La période	La période observée doit toujours être la même et doit être en adéquation avec les activités exercées. Il est souvent plus pertinent de comparer les indicateurs du mois analysé avec le même mois de l'année précédente pour tenir compte des effets de saisonnalité.
La périodicité et le délai de mise à jour	La définition d'une périodicité est nécessaire et il convient d'intégrer le délai de réalisation et d'édition du tableau de bord. Il est ainsi préférable d'analyser 95 % des informations le 15 du mois suivant que d'attendre 15 jours supplémentaires pour les obtenir en

⁴⁹EL IDRISSE, R. (2016). LA CONTRIBUTION DU TABLEAU DE BORD A L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *PUBLIC & NONPROFIT MANAGEMENT REVIEW*, 1(1).

	intégralité...
Les sources d'informations	il convient d'utiliser des informations de sources externes (publications externes) de manière récurrente mais aussi de sécuriser celles provenant de sources internes : comptabilité, données de projet, bases statistiques...
La responsabilité	la personne responsable du tableau de bord devra non seulement être habilitée à entrer dans le système d'information mais aussi pouvoir interpellier les différents interlocuteurs devant fournir les données. Elle ne sera pas forcément en charge de l'interprétation des résultats, mais elle devra posséder suffisamment de recul pour s'assurer de la fiabilité des informations obtenues.
Les participants	La construction d'un tableau de bord nécessite un travail participatif des salariés, des bénévoles et des dirigeants et peut impliquer un accompagnement externe.
Les types des indicateurs	Le choix des indicateurs est délicat : on distingue trois types d'indicateurs : •des indicateurs d'objectif : permettent de comparer la prévision d'atteinte ou non d'un objectif fixé ; •des indicateurs d'action : liés à des plans d'actions spécifiques mis en place ; •des indicateurs de performance : constituent le reflet de l'efficacité de l'entité. Tout indicateur doit être : •proactif (anticipation des prévisions), ou au moins réactif (constat) ; •simple et mesurable ; •interprétable sans difficulté ; •cohérent et fiable ; •rapide à obtenir et peu coûteux (en temps et en argent).
Comparaison	Les données obtenues devront être comparées avec des objectifs, des seuils ou avec des données passées afin de s'assurer de la bonne tenue de route. Le rapprochement avec les prévisions sera effectué en valeur absolues et en valeurs relatives.
La diffusion	Il est ainsi conseillé de mettre en place des tableaux de bord internes pour chaque niveau

	de responsabilité et de définir un outil différent à l'attention des partenaires de l'entité. Il est également nécessaire de prévoir des compléments d'informations qui pourront s'avérer importants pour mieux comprendre et bien conserver les données sources sur lesquelles la synthèse a été élaborée.
--	---

Source- EL IDRISSE, R. (2016).

L'analyse d'un tableau de bord doit se réaliser en trois principales étapes : -réaliser les principaux constats à partir des indicateurs fournis ; -rechercher les explications des écarts ; -mettre en œuvre des mesures correctives pour que les objectifs soient atteints. Le tableau de bord devra faire l'objet d'un croisement d'informations ou d'analyses avec les autres outils utilisés au sein de l'organisation : calcul budgétaire, prévision de la trésorerie, rapports d'activités...

4. Concilier éthique et performance pour les organisations de l'ESS

4.1 L'éthique managériale : Quelques rappels conceptuels

4.1.1 Le concept de l'éthique managériale

L'éthique des managers, telle que nous l'entendons, est donc leur éthique individuelle, telle qu'elle s'exerce dans la sphère de l'entreprise. Ainsi, si on reprend la définition que donnent Arnesperger et Van Parijs (2000) de la dimension individuelle de l'éthique économique, l'éthique individuelle des managers répond à la question « comment un manager doit-il se comporter individuellement dans le cadre de sa pratique professionnelle dans l'entreprise ? » Nous retiendrons la définition que Claude (1998, 2000) donne de l'éthique individuelle dans l'entreprise, à partir des travaux de Ricoeur², à savoir « la façon dont un individu peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle. » Ainsi, l'éthique des managers peut être considérée comme la façon dont les managers cherchent à se construire une conduite juste en situation professionnelle.

Les caractéristiques d'un manager éthique Si l'importance de l'éthique, de l'intégrité et de l'honnêteté des managers a été soulignée à maintes reprises dans la littérature managériale, notamment par Barnard, Manfred Kets de Vries, Peter Drucker et bien d'autres (Van Maurik,

2001), il existe peu de travaux décrivant les caractéristiques d'un manager éthique. La plupart des recherches sont restées assez vagues sur la description du comportement exemplaire des managers (elles ont cité un certain nombre de qualités appréciées chez les supérieurs : le sens de l'équité, l'honnêteté, la franchise, l'ouverture d'esprit, la générosité, le courage, le sens des responsabilités, etc.), mais n'ont pas précisément décrit les dimensions concrètes à travers lesquelles peut se décliner l'éthique des managers. Parmi les travaux concernant l'éthique des managers, on peut citer notamment les travaux de Kaptein (2003) sur l'intégrité managériale et les travaux de Whitener, Brodt et Korsgaard (1998) sur les comportements managériaux qui suscitent la confiance (managerial trust worthy behavior), ainsi que plusieurs travaux, dans la littérature du management, faisant référence aux qualités humaines des managers. À partir du modèle construit par Kaptein (2003), on peut distinguer deux grandes dimensions de l'éthique du manager : la première concerne les caractéristiques personnelles du dirigeant et les valeurs qu'il incarne ; la deuxième concerne la manière dont le manager dirige ses salariés.

4.1.2 L'éthique liée aux caractéristiques personnelles des managers

Kaptein (2003) a mis au point un modèle d'évaluation de l'éthique des managers. Il distingue trois grandes caractéristiques personnelles qui déterminent un manager éthique : - authentique : un manager authentique sait pourquoi il agit et quel but il poursuit, il est ainsi plus capable de résister à la pression et aux tentations. Le manager authentique a une perception claire de ses limites, de ses idéaux et des valeurs qui guident son action ; - fiable : c'est un manager sur lequel on peut compter. Il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit. Il respecte ses engagements. Il est cohérent et constant d'une situation à une autre. Ces dimensions correspondent à l'intégrité et à la cohérence de Whitener et al. (1998) ; - constructif : à l'intersection des intérêts des différentes parties prenantes (stakeholders), le manager doit créer de la valeur sur les plans économique, écologique et social. Le manager constructif est responsable, il est susceptible de rendre compte de ses actes et décisions. À l'écoute, il est prêt à accepter la critique et à se remettre en question. Chanlat et Bédard (1990) soulignent l'importance des qualités humaines dont font preuve les responsables, contribuant ainsi à créer un style de gestion, un climat de travail et une éthique favorables au dialogue et à la confiance. Ces modes de management réussissent à offrir une ambiance de travail où règnent la confiance et la liberté de parole, générant qui plus est ainsi une meilleure efficacité de la part des salariés, plus d'engagement, moins de démissions, etc. (Aktouf, 1990). Ces auteurs nous invitent ainsi à « redonner aux qualités humaines la place qui leur revient dans l'explication de la réussite » (Chanlat et Bédard, 1990), participant ainsi à l'évolution des

théories de management qui consiste à dépasser l'image traditionnelle de l'homo oeconomicus intéressé seulement par l'accroissement de ses gains monétaires pour s'efforcer d'appréhender l'être humain dans toute sa complexité et sa richesse (Chanlat, 1998). Parmi les qualités que les subordonnés disent apprécier le plus chez un dirigeant, ils mentionnent : « le sens de l'équité, la capacité d'aimer, l'ouverture d'esprit, l'honnêteté, la générosité, le courage, le sens des responsabilités et le jugement » (Chanlat et Bédard, 1990).

4.1.3 L'éthique des managers dans la façon dont ils gèrent les salariés

Whitener et ses collègues (1998), par exemple, ont identifié parmi les caractéristiques d'un manager digne de confiance trois critères pour juger de l'éthique des managers dans la façon dont ils traitent leurs subordonnés : - la qualité de la communication : celle-ci est liée au fait d'expliquer les décisions prises et de pouvoir instaurer un échange ouvert entre managers et salariés. On peut noter que ces critères rejoignent ceux de la justice procédurale (voir ci-après) ; - le souci du bien-être des employés (demonstration of concern) et la protection de leurs intérêts. Cet élément est une des composantes de la justice interactionnelle (voir ci-après) ; - le partage et la délégation du pouvoir : dans le cadre de la théorie de l'échange social, le partage et la délégation du pouvoir sont des récompenses sociales qui symbolisent l'approbation et le respect que le manager accorde à son subordonné. Kaptein (2003), dans son modèle d'évaluation de l'éthique des managers, a proposé trois critères d'un management éthique: - un management soft : il s'agit d'un management basé sur la confiance, qui stimule l'implication de ses salariés et soutient les salariés, en les coachant. Ce style de management correspond à ce que Burns (1978) a qualifié de « leadership transformationnel » (voir développement ci-après) ; - un management protecteur : un tel management formule des demandes réalistes, n'expose pas inutilement les salariés et établit des règles qui permettent de circonscrire l'action des collaborateurs lorsque cela est nécessaire ; - un management fort : le manager éthique n'est pas permissif, il doit faire respecter la discipline et sanctionner les comportements non éthiques.

4.2 Le défi de Concilier éthique et performance pour les organisations de l'ESS

L'exigence de performance, voire l'idéologie de la performance, ne doit pas exclure un questionnement éthique. Si les travaux sur l'éthique, et en particulier sur l'éthique en

management, ne sont pas récents, ils se développent avec les préoccupations en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises(R.S.E).

Reprenant Rawls (1987)et Ricoeur (1990), Bertezenne (2013)indique que l'éthique est considérée comme une recherche du bien vivre et du bien faire et fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui et dans des institutions justes. L'action éthique tient compte des motivations à l'action et de ses effets sur autrui (Ricoeur, 1994). Qu'il s'agisse d'éthique et de morale, il est fait référence aux mœurs d'une société, aux manières de bien se comporter avec soi-même et avec les autres (Deslandes, 2012). Elle interroge ce qu'il convient de considérer à la fois comme bon et comme obligatoire dans une perspective altruiste et humaniste (Deslandes, 2012). Ce dernier distingue trois approches de l'éthique: une approche par la déontologie (règles éthiques qui guident une activité professionnelle), par l'utilitarisme et par les vertus (le sens, le but, les valeurs). Les valeurs correspondent au fait de croire que certaines manières de se conduire et de se comporter sont préférables à d'autres (Deslandes, 2012). Elles permettent de définir ce qui bon de faire.PourHireche et El Mourabet (2006), l'éthique est l'ensemble des repères, des principes, des valeurs qui guident l'action d'un individu pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Dans leur recherche appliquée au champ de la gestion des ressources humaines, ces auteurs organisent leur état de l'art concernant l'éthique en trois catégories (Tableau 2). Ils distinguent les doctrines fondatrices provenant de la philosophie grecque et la psychologie, les approches issues des travaux sur l'éthique des affaires et la R.S.E et enfin celles relevant de la justice organisationnelle (plus directement en phase, selon les auteurs, avec des préoccupations de GRH).

Pour Mercier (2010), l'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances qui dirigent la conduite des individus. L'éthique fut progressivement érigée en outil de gestion conduisant à une certaine formalisation (Courrent,Mercier, 2010). Sont alors apparus peu à peu des codes, chartes, principes d'action parmi les outils de gestion de l'éthique dans les entreprises (Mercier, 2010; Saleh, 2015). Cette formalisation éthique a un double objectif. Elle est censée répondre aux pressions environnementales et constitue un moyen de régulation interne. Toutefois cette formalisation fait elle-même l'objet de critiques et notamment d'une certaine suspicion concernant sa sincérité et sa réalité. « management public» (Bartoli et al. 2011).

Les principes éthiques incluent notamment la neutralité, la défense de l'intérêt général, l'équité, la solidarité (Bartoli et al., 2011). Un management public qui soit à la fois éthique et performant implique d'accorder la primauté au sens (et non seulement le sens comme direction) des actions (Bartoli et al., 2011). Le concept d'éthique «questionne la nature de l'articulation entre d'un côté les instruments utilisés dans le cadre de la gestion publique, et de l'autre ce qui constitue l'essence de l'action publique et sa finalité» (Bartoli et al., 2011). C'est notamment du recours à l'instrumentation de gestion et à la culture managériale (comme la qualité) par la sphère publique que naît l'interrogation sur l'éthique et l'articulation entre les finalités et les moyens (Tableau 3).

Tableau 8- Ethique versus performance

Ethique	Performance
Intentions	Résultats
Finalité de l'action	Moyens
Essence	Instruments
Principes et valeurs: neutralité, défense de l'intérêt général, équité, solidarité, lien social	Mots clés: concurrence, contrat, objectif, évaluation, performance, efficacité, efficience

Source: A partir de Bartoli et al.(2011) et Le Duff (2011)

L'attention est portée sur les intentions pour l'éthique, tandis qu'elle est portée sur les résultats pour la performance; la priorité est la finalité de l'action pour l'éthique, tandis qu'elle risque souvent de se focaliser sur les moyens pour la performance (Bartoli, 2011). Enfin, la rationalité ne dit rien du lien social (Le Duff, 2011). Comment alors faire cohabiter harmonieusement les principes éthiques et la culture managériale? Ce questionnement du lien entre performance et éthique se pose avec acuité dans les organisations hybrides comme celles de l'E.S.S.

Mariaux et Reynaud (2015) rappellent que l'E.S.S. regroupe un ensemble varié d'organisations (associations, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises) qui s'accordent sur un socle de principes et de valeurs et ayant pour objectif de «concilier la réalisation d'une activité économique avec l'absence de recherche du profit ou la recherche d'un profit limité et la poursuite d'un objectif d'utilité sociale». Dans leur recherche, ces auteurs posaient la question du lien entre valeurs, efficacité et légitimité des organisations de

l'E.S.S. Si notre recherche porte sur le secteur de l'économie sociale et solidaire, elle s'intéresse en particulier au domaine des services aux particuliers, aux entreprises, aux collectivités et aux associations. Les services aux particuliers s'inscrivent dans le domaine du service à la personne qui est lui-même vaste et diversifié (Saunier, 2012). Sa mission est l'Insertion par l'Activité Économique. Ce secteur répond aux besoins de personnes rencontrant des difficultés sociales, professionnelles et éloignées de l'emploi. En milieu «E.S.S» les préoccupations sociétales priment sur l'économie (Everaere, 2011). Dans sa recherche qualitative, 25 acteurs de l'E.S.S évoquent parmi les valeurs de leur secteur: les résultats (accueil, écoute, comprendre); le respect de l'autre, le partage (notamment de valeurs communes), la solidarité, l'entraide, la proximité, le lien social, la priorité aux personnes face aux contraintes et enjeux économiques, l'engagement, la qualité de service, l'individualisation de la prestation; la responsabilité individuelle au service de la solidarité et l'échange, l'idée de projet,...et parmi d'autres réponses: la qualité, l'amélioration continue et l'éthique. Non seulement l'éthique apparaît explicitement comme valeur, mais de plus un grand nombre de valeurs peuvent être rattachées à l'éthique (respect, entraide...). L'éthique en «E.S.S» fait largement référence à l'éthique de la sollicitude et à l'approche de l'éthique par la justice organisationnelle. L'éthique constituerait ainsi une dimension ontologique de l'économie sociale et solidaire tandis que la performance serait secondaire voire peu légitime. Toutefois, selon Perrin et Benzerafa (2015), les acteurs de l'ESS ne s'extraient pas de la tendance globale d'introduction d'outils issus de la gestion privée. Pourtant, la performance et l'utilisation de pratiques managériales pourraient sembler antinomiques de son essence. En mobilisant l'approche par les capacités de Sen (1985), Ferraton (2008) indique que les actions du secteur de l'E.S.S accroissent les opportunités offertes pour les personnes et renforcent leur liberté individuelle de choisir parmi différents choix de vie. L'accroissement des capacités des personnes constituent l'une des dimensions spécifiques de l'éthique dans le secteur de l'E.S.S. L'éthique impose bien de donner une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres (Mercier, 2010).

➤ **L'éthique- Dimension ontologique de l'économie sociale et solidaire** ⁵⁰

Mariaux et Reynaud (2015) rappellent que l'E.S.S. regroupe un ensemble varié d'organisations (associations, coopératives, mutuelles, fondations et entreprises) qui s'accordent sur un socle de principes et de valeurs et ayant pour objectif de « concilier la réalisation d'une activité économique avec l'absence de recherche du profit ou la recherche d'un profit limité et la poursuite d'un objectif d'utilité sociale ». Dans leur recherche, ces auteurs posaient la question du lien entre valeurs, efficacité et légitimité des organisations de l'E.S.S. Si notre recherche porte sur le secteur de l'économie sociale et solidaire, elle s'intéresse en particulier au domaine des services aux particuliers, aux entreprises, aux collectivités et aux associations. Les services aux particuliers s'inscrivent dans le domaine du service à la personne qui est lui-même vaste et diversifié (Saunier, 2012). Sa mission est l'Insertion par l'Activité Économique. Ce secteur répond aux besoins de personnes rencontrant des difficultés sociales, professionnelles et éloignées de l'emploi. En milieu « E.S.S » les préoccupations sociétales priment sur l'économie (Everaere, 2011). Dans sa recherche qualitative, 25 acteurs de l'E.S.S évoquent parmi les valeurs de leur secteur : les résultats (accueil, écoute, comprendre) ; le respect de l'autre, le partage (notamment de valeurs communes), la solidarité, l'entraide, la proximité, le lien social, la priorité aux personnes face aux contraintes et enjeux économiques, l'engagement, la qualité de service, l'individualisation de la prestation ; la responsabilité individuelle au service de la solidarité et l'échange, l'idée de projet,...et parmi d'autres réponses : la qualité, l'amélioration continue et l'éthique. Non seulement l'éthique apparaît explicitement comme valeur, mais de plus un grand nombre de valeurs peuvent être rattachées à l'éthique (respect, entraide...). L'éthique en « E.S.S » fait largement référence à l'éthique de la sollicitude et à l'approche de l'éthique par la justice organisationnelle. L'éthique constituerait ainsi une dimension ontologique de l'économie sociale et solidaire tandis que la performance serait secondaire voire peu légitime. Toutefois, selon Perrin et Benzerafa (2015), les acteurs de l'ESS ne s'extraient pas de la tendance globale d'introduction d'outils issus de la gestion privée, Pourtant, la performance et l'utilisation de pratiques managériales pourraient sembler antinomiques de son essence.

En **conclusion**, la mesure de l'impact et de la performance de ce secteur présente jusqu'à présent une grande délicatesse. Toutefois, il convient d'adapter les outils de

⁵⁰Phanuel, Dominique, et Isabelle Lemaire. « Concilier éthique et performance dans l'économie sociale et solidaire : quelle contribution de la vision stratégique et de la qualité ? Le cas de « A.I.D.E.R » », *Gestion et management public*, vol. volume 4 / 2, no. 4, 2015, pp. 5-30.

management aux organisations de l'ESS pour tenir en compte la mixité entre l'économie et le social.

4.3 La performance des institutions de microfinance

Il faut reconnaître que l'objectif économique ou financier a toujours été un objectif plus important que l'objectif social dans la plupart des organisations de microcrédits. La performance économique met l'accent sur la capacité des IMF à générer un résultat suffisant à la rémunération de l'actif économique (capitaux propres et dettes financière) alors que la performance financière s'intéresse à la rémunération des fonds propres.

Jegourel (2008) définit la performance économique ou financière comme la capacité d'une IMF à reporter sur ses clients le coût financier réel des services proposés. La performance économique ou financière se définit comme une rentabilité voire une pérennité des activités qui permettront aux IMF de faire face à une demande plus en plus importante (Nzongang et al., 2012).

Ndiaye (2009) définit la performance financière ou économique comme la capacité d'une IMF à assurer sans subvention implicite ou explicite, une autonomie financière durable. Le développement d'une institution vers la performance comporte trois phases (Otero et Drake, 1992) :

- Démonstration de la possibilité à prêter aux pauvres ;
- Flexibilité des modalités de fonctionnement ;
- Développement opérationnel lié à l'expression, par l'interrogation de la structure par rapport à sa fonction et au statut d'intermédiaire financier.

Boyes et al. (2006) définissent la performance financière comme l'atteinte d'une solidité financière et de pouvoir financer la croissance par soi-même. La performance financière ou économique est pour une IMF ce qu'est la « fondation pour une maison ». Elle peut être définie encore comme la capacité de l'IMF à couvrir par ses produits, l'ensemble de ses charges et constituer des réserves pouvant, au besoin, servir d'amortisseurs des impayés (Wonou, 2002).

Elle peut être appréhendée sous deux angles :

- Du côté du prêteur, tous ses coûts sont entièrement couverts par les produits
- Du côté des entrepreneurs, la performance signifie que la rentabilité tirée de l'investissement du prêt est suffisamment supérieure au remboursement et génère même des ressources supplémentaires pour faire face à d'autres activités.

Yaron (1992) définit la performance comme étant le rendement du capital divisé par les dépenses de fonctionnement et les dépenses financières, ces dernières prennent en compte certains coûts associés à l'inflation. La performance financière ou économique est une situation dans laquelle l'IMF atteint un équilibre financier avec lequel elle peut s'assurer un autofinancement et faire face à ses engagements. Elle dépend dans une large mesure des remboursements qui conditionnent la reconstitution des fonds alloués par les IMF et la capacité à faire face à la demande.

La logique commerciale des IMF a toujours fait l'objet d'une attention particulièrement avec le scandale financier provoqué par l'entrée en bourse d'une IMF mexicaine, le Compartamos, en 2007. Cette opération s'est accompagnée d'un succès financier avec un volume de transaction douze fois supérieur à la normale entraînant ainsi de vives critiques de la part des médias et de certains acteurs du secteur parce que l'IMF appliquait un taux d'intérêt annuel supérieur à 100 % (Rosenberg, 2008) ; (Adams, 2008).

Les taux d'intérêt appliqués dans les IMF sont très élevés ; cela est expliqué selon les professionnels du secteur par les risques encourus du fait que les clients ne présentent pas toujours une certaine solvabilité. Il faut signaler que ce taux, qui est plafonné environ à 27 % dans les pays de l'UEMOA, est largement dépassé, le calcul des échelles d'intérêts montre en effet que le taux d'intérêt réel est très élevé. Sous ce rapport une réglementation stricte doit être adoptée lorsque les IMF pratiquent des taux usuraires. Elles augmentent les charges financières dans l'octroi d'un prêt impactant ainsi le taux d'intérêt réel, ce qui leur permet de passer outre les réglementations sur le taux d'intérêt.

Il convient d'indiquer que les réglementations comptables dépendent des modes de financement des IMF. Celles qui se financent sur le marché international sont soumises à une réglementation internationale contrairement aux IMF qui se limitent à leur marché national et sont alors soumises à une réglementation nationale (Bédécarrats et Marconi, 2009). Elles sont cependant confrontées à un besoin de financement nécessitant un volume d'offre de fonds prêtables important pour faire face à la croissance.

Face à la croissance de leurs activités, les subventions ne peuvent plus être la seule source de financement, c'est ainsi que les IMF font appel à l'épargne des ménages. Ce volume d'épargne permet d'accroître l'offre de fonds prêtables et par conséquent les encours de crédit qui génèrent des intérêts, augmentant ainsi les ressources.

Beaucoup de pratiques sont élaborées particulièrement en analyse financière avec Morduch (2000) pour faire face à la rareté des sources de financement. Le volume d'épargne et les fonds propres sont la seule source de financement que l'IMF peut utiliser de manière autonome (Nzongang et al., 2012) : c'est le principe de prudence.

Pour servir ses clients durablement, une IMF doit se doter des moyens d'assurer sa propre continuité c'est-à-dire s'assurer des fonds propres pour faire face à ses engagements. Deux tendances se sont développées, pour donner naissance à un concept qui est le VIM (véhicule d'investissement de la microfinance), il s'agit de l'importance de l'épargne et des fonds obtenus par les IMF (Labie et Urgeghe, 2011). Ces fonds connus sous le nom fonds de placement éthique ou solidaire, regroupés sous l'appellation d'investissement socialement responsable, se sont développés aux EU. Il s'agit des financements d'actif comme la participation au capital. Ce mode de financement est destiné à favoriser l'autonomie des IMF, voire leurs performances.

Ces opinions diverses sur les différents facteurs capables d'influencer la performance viennent justifier l'importance de son étude, particulièrement dans les pays en développement et des nouveaux pays industrialisés, à l'heure actuelle de l'évolution du secteur du microcrédit.⁵¹

⁵¹Mamadou Ndione. Déterminants de la performance des institutions de micro-crédits: UEMOA etBRICS. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2019. Français.

Conclusion du 2^{ème} chapitre

Ce deuxième chapitre s'est intéressé à l'analyse de la performance de l'entreprise et nous a permis de voir la notion de performance, sa mesure, et sa particularité pour les entreprises et pour les organisations de l'économie sociale et solidaire.

En effet, Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise est la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006). La raison pour laquelle, nous avons retenu cette définition dans le cadre de ce travail.

le concept de performance revêt une dimension subjective et relève avant tout d'un choix culturel, et c'est ce qui explique sans doute la richesse des réflexions critiques sur le concept, et la floraison d'un certain nombre d'outils et d'instruments qui se proposent de le mesurer. D'ailleurs, les débats entre les partisans des approches politique, économique et sociale de la performance continuent de faire rage.

En conclusion de ce chapitre, on peut retenir que :

Malgré la multitude des travaux sur la performance, le concept reste toujours complexe, multidimensionnel et difficile à définir.

L'évaluation de la performance de l'entreprise a longtemps reposé sur les résultats financiers, par le biais des indicateurs financiers, et en se basant sur le critère de rentabilité des investissements (Return On Investment). Ces éléments ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Cauvin et Bescos, 2005). Mais si la performance de l'entreprise a d'abord été mesurée dans le domaine financier, il a été observé que cet angle ne permet pas de refléter la véritable performance de l'entreprise, donc la performance globale recherchée au niveau des organisations ne peut être évaluée uniquement à partir d'indicateurs financiers ou économiques, il faut intégrer des indicateurs sociaux et environnementaux.

La mesure de l'impact et de la performance dans le secteur de l'économie sociale et solidaire présente jusqu'à présent une grande délicatesse. Toutefois, il convient d'adapter les outils de management aux organisations de l'ESS pour tenir en compte la mixité entre l'économie et le social.

Concilier « éthique et performance » est un grand défi pour les organisations de l'ESS, L'accroissement des capacités des personnes constitue l'une des dimensions spécifiques de l'éthique dans le secteur de l'E.S.S. L'éthique impose bien de donner une place à l'individu, reconnu capable de faire valoir sa parole et ses intérêts propres (Mercier, 2010).

Chapitre 3- Capital social et performance des entreprises- Synthèse de la littérature

La recherche de la performance est aujourd'hui le centre d'intérêt de toutes les entreprises, même si les résultats ne sont pas toujours probants Nahapiet et Ghoshal (1998) pensent que le capital social est aussi une caractéristique importante des firmes au travers des relations d'échange avec leurs parties prenantes (clients, fournisseurs et employés) et peut leur générer indéniablement des avantages concurrentiels. Il apparaît dès lors que les relations sociales semblent capitales dans la réussite de l'entreprise. Aussi, la mise au point d'un capital de relations sociales par les dirigeants d'entreprises pourrait être l'une des voies d'accès à la performance. Une approche du management basée sur l'analyse des relations entre acteurs s'est considérablement développée depuis le dernier quart du XXe, héritée de la sociologie des réseaux. Cette approche a atteint aujourd'hui une certaine maturité (Chauvet et Chollet, 2010).

Concernant la relation du capital social aux performances des entreprises et après le succès rencontré par le concept sur le plan global, des chercheurs ont également ambitionné de développer un cadre analytique visant à mettre en lumière les diverses relations entre les phénomènes économiques et sociaux. Ainsi, sur la base des voies tracées par Coleman et

Putnam de nombreux travaux ont tenté d'appréhender l'impact des mécanismes sociaux sur l'activité économique des entreprises. Ces travaux ont montré que les entreprises mobilisent des ressources complémentaires, aux ressources financières et humaines, qui peuvent être regroupées sous l'appellation de capital social. Cela implique que le capital social est présent, à des degrés divers, dans toute entreprise et représente de ce fait un autre facteur de production, à côté du capital matériel et des ressources humaines, qui peut contribuer à améliorer les résultats de l'entreprise.

Avant d'analyser la relation entre le capital social et la performance des entreprises, nous avons jugé important de présenter en premier lieu les différents facteurs de la performance et les indicateurs de mesure du capital social.

Nous précisons que l'objectif de ce chapitre est d'analyser l'effet du capital social sur la performance à travers une synthèse des travaux réalisés sur le lien entre le CS et la performance dans plusieurs pays sur différents types d'entreprises.

Nous cherchons aussi à faire une comparaison, à travers cette analyse, entre l'effet du CS sur la performance des entreprises du secteur marchand et celle du secteur de l'ESS.

Section 1- Facteurs explicatifs de la performance

La majeure partie de la littérature identifie deux grandes catégories de facteurs de performance des entreprises, l'une interne et l'autre externe à l'entreprise. Ces deux catégories peuvent à leur tour être décomposées en plusieurs sous catégories. Cette catégorisation des facteurs de performance est fondée sur l'interrogation selon laquelle une entité peut-elle être performante grâce au dynamisme de son manager, à sa stratégie, à sa structure organisationnelle, à son système d'information et à son environnement ou bien est-ce que c'est grâce à une combinaison optimale de ces différents éléments.

Ainsi, généralement, les éléments internes à l'entreprise identifiés comme facteurs de performance sont notamment les caractéristiques du manager, les caractéristiques administratives ou de management et les caractéristiques de l'entreprise. Les facteurs externes, quant à eux portent sur l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses activités.

1. Les facteurs internes de performance des entreprises

Cette sous-section permet de mettre en lumière les principaux facteurs internes à l'entreprise. Ils sont qualifiés de facteurs internes parce qu'ils reflètent des éléments propres à l'entreprise tels que les caractéristiques du manager, les caractéristiques administratives ou de management et les caractéristiques de l'entreprise. Ci-dessous, nous aborderont successivement ces différents éléments en montrant comment ils peuvent agir sur la performance des entreprises.

1.1 Les caractéristiques du manager ou sa capacité managériale

Au sein d'une entreprise, le manager assure différentes tâches permettant de d'organiser, de gérer, de prévoir et de contrôler les activités. L'aptitude du manager permet joue un rôle important sur la planification et la mise en œuvre des activités de l'entreprise. Selon Bébard (1977), l'aptitude du manager est un facteur de succès des PME car le manager assure plusieurs fonctions clés au sein de l'entreprise.

Il est montré dans plusieurs études menées par D'Amboise (1974) ; Gasse (1978) et Lalonde (1985) que les caractéristiques du manager constituent un déterminant de la performance des entreprises. La compétence du manager est un moyen permettant à l'entreprise d'être mieux pilotée. Au contraire, comme l'a souligné Argenti (1976), la défaillance des entreprises peut être expliquée par l'incompétence du dirigeant. L'éducation,

l'expérience ainsi que d'autres caractéristiques personnelles déterminent le niveau de compétence du manager et agissent positivement sur la performance ou la croissance des entreprises (Rindt, 1960).

Dans une étude menée par Idrissa (1989) au Niger, il est montré que la formation en gestion, l'expérience et la scolarité du manager influencent significativement la performance financière des entreprises manufacturières.

Mayer et Goldstein (1961), étudiant les entreprises ayant survécus après deux ans d'existence, ont montré que ces entreprises sont pilotées par des manager ayant un niveau d'éducation élevés. Cherchant également à montrer les causes de succès et de faillite des nouveaux entrepreneurs manufacturiers aux USA dans l'Etat de Michigan, Hoad et Rosko (1964) ont établi une relation positive entre la performance de l'entreprise et le niveau d'éducation du manager supérieure au niveau secondaire et les expériences acquises.

Gottesman A. et Morey M. (2004) montrent que les dirigeants ayant reçu leur formation dans les écoles les plus prestigieuses ne garantissent en rien une performance financière supérieure. Ils aboutissent également à la conclusion selon laquelle les dirigeants ayant un diplôme en MBA ou en Droit performant moins que ceux qui n'en ont pas. Chevalier J. et Ellison G. (1996) montrent quant à eux que l'obsolescence des connaissances des gestionnaires âgés les rend moins performants que leurs homologues plus jeunes. D'autres ont montré qu'il existe une forte influence du diplôme (Kimberly et Evansiko, 1981) et du type de formation du dirigeant (Steensma K. H et Beverly B. T., 1998; Barker V. et Mueller G., 2002) sur le niveau de performance de l'entreprise⁵².

1.2 Climat social

Le climat social⁵³ est également un déterminant important de performance financière. Du fait qu'il met en exergue la satisfaction des salariés vis-à-vis de la façon dont la fonction RH les gère, et de la manière dont leur direction les considère, le climat social est bien un révélateur important de la performance financière d'une organisation. Selon Mouqla (1991), le climat organisationnel a un effet direct sur la satisfaction et le rendement des individus. Il est ainsi judicieux d'effectuer plusieurs mesures du climat social afin d'évaluer l'impact dans

⁵² WAMBA, J. H. T., BEKONO, S. S., & FOU DA, J. B. I. (2020). LES DÉTERMINANTS DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES PETITES ENTREPRISES CAMEROUNAISES. *Finance & Finance Internationale*, 1(20). Disponible en ligne sur le lien <file:///C:/Users/THOMSON/AppData/Local/Temp/21818-56637-1-PB.pdf> consulté le 21 Aout 2020.

⁵³Ibid

le temps, au fur et à mesure, des stratégies mises en œuvre par les dirigeants sur leur personnel.

1.3 Les activités de management ou administratives

En effet la mauvaise gestion est souvent considérée comme cause de faillite d'entreprises (Ross et Kami, 1973; Hartigan, 1973).

Une organisation des activités administratives contribue à la performance des entreprises. Plusieurs études ont montré que les entreprises possédant une bonne organisation administrative ont un niveau de croissance élevé. Ross et Kami (1973) ont affirmé que la mauvaise gestion de l'entreprise est souvent l'une des causes des échecs de ces dernières.

Dans son étude menée au Nigeria⁵⁴, Harris (1970) conclue que l'élément qui différencie le plus les entreprises les plus performantes de celles qui le sont moins est la qualité du système de gestion des entrepreneurs. Signalons également que Harbison et Myers (1959), en étudiant le développement industriel dans onze pays tant développés que sous-développés, ont constaté que les différences de productivité du travail observées essentiellement dans des industries du même type étaient surtout attribuables à la gestion ("management"). De leur côté Hornaday et Wheatley (1986) ont examiné la relation entre la fixation d'objectif, le type managerial et la performance financière des petites entreprises.

Pour de nombreux auteurs, notamment Robinson (1979), Trow (1961), Najjar (1966), Sexton et Van Auken (1985), la planification stratégique des activités est un facteur non négligeable de performance des entreprises quelle qu'en soit leur taille. Dans une étude menée par McKinlay (1979), 70% des faillites des entreprises sont expliquées par des faiblesses administratives liées au contrôle et à la planification des opérations financière.

Les conclusions issues des différentes études ci-dessous montrent combien il est important pour une entreprise d'être organisée administrativement afin de mieux planifier ses opérations, de mieux les contrôler et pouvoir être performante.

⁵⁴Karumuhinzi, Christine. "Facteurs internes susceptibles d'influer sur la performance financière de l'entreprise manufacturière au Rwanda." (1992).

1.4 Les caractéristiques de l'entreprise

L'on note à ce stade deux types de facteurs pouvant expliquer la performance. Il s'agit du financement, de la localisation, de la structure, de l'âge et de la taille de l'entreprise. L'un des problèmes les plus récurrents des entreprises est le problème des ressources financières. Toute entreprise fait face à ce problème. Ainsi, Mayer et Goldstein(1961) ; Hoad et Rosko (1964) ; Lamont (1969) ; Roberts (1972) et Hartigan (1973) ont montré que le niveau du capital initial joue un rôle important dans la détermination de la performance des entreprises.

Egalement, le problème de financement et celui de la qualification du personnel ont été montré par Idrissa (1989) comme des facteurs de faillite des entreprises. Ainsi, les entreprises ayant une certaine capacité d'assurer le financement de leur activité pourront se garantir un niveau de performance plus élevé. Il en est de même pour le niveau de qualification des employés.

2. Les facteurs externes de performance des entreprises

La performance des entreprises n'est pas seulement tributaire des facteurs interne. Différents facteurs externes pourront également contribuer à la performance des entreprises. Entre autres, on peut citer : les facteurs liés à la compétitivité et aux marchés, des facteurs institutionnels et des facteurs organisationnels.

2.1 Facteurs liés à la compétitivité et aux marchés

Les facteurs liés à la compétitivité et au marché renvoient au rôle joué par une structure de marché concurrentielle sur la performance des firmes. Dans cette optique, la structure concurrentielle du marché affecte la performance à travers trois canaux essentiels : l'effet d'incitation, l'effet d'information, et l'effet de productivité (Hayek, 1945 ; Leibenstein, 1966 ; Englander &Gurney, 1994 ; Fomba, 2008).

2.2 Facteurs institutionnels

La littérature relative à la performance insiste également sur le rôle des institutions. Au rang des institutions, on dénombre les droits de propriétés, les contrats, l'efficacité du système judiciaire, la lutte contre la corruption. L'idée défendue dans ce cadre est que des institutions de qualité, c'est-à-dire qui sécurisent les droits de propriété et les contrats, luttent contre la corruption et promeuvent la stabilité politique, créent de fait un cadre favorable à l'amélioration de la performance. De la sorte, lorsque les institutions sont de

bonne qualité, les coûts de transaction sont réduits. Il s'en suit une baisse des coûts de production et une amélioration de la performance des firmes.

2.3 Les facteurs de type organisationnels (Jensen &Fama, 1983 ;Charreaux, 1998,2000; Fomba, 2008).

Les facteurs organisationnels sont également à même d'affecter la performance des firmes. Dans cette optique on s'intéresse à la structure de propriété, la répartition de la charge décisionnelle entre actionnaires et gestionnaires ou encore à la structure financière de la firme.

A ce dernier sujet, Modigliani et Miller (1963) soutiennent que la structure financière (dette/fonds propres) de la firme n'a pas d'effet sur la performance. Cependant, ce résultat est questionné par des travaux plus récents (Jensen &Meckling, 1976 ; 1992 ; Charreaux, 2000).

Un débat plus nourri est celui suscité par la séparation de la propriété et de la prise de décision (Berle &Means, 1932 ; Brickley et al, 2001). La question à ce niveau est celle de savoir si les propriétaires et les managers partagent le même objectif. En d'autres termes, la présence d'actionnaires au sein de l'entreprise est à même de faciliter ou d'induire une gestion plus saine des managers si ceux-ci partagent les même objectifs. Par contre, si les objectifs sont divergents, chacun des acteurs peut rechercher son bien personnel et de fait fragiliser l'entreprise (Brickley et al, 2001).

Selon Fomba (2008), trois conceptions se dégagent de l'issue de la confrontation entre propriétaires et managers : la thèse de la convergence, la thèse de la neutralité et enfin la thèse de l'enracinement. Selon la thèse de la convergence, les propriétaires et les managers suivent le même objectif de maximisation de la valeur marchande de la firme. Selon la thèse de la neutralité (Demzet, 1983), toutes les structures de répartition de la propriété et de la gestion courante sont équivalentes. En d'autres termes, que les managers soient aussi les propriétaires ou que la séparation soit stricte n'affecte en rien la performance. Enfin la thèse de l'enracinement soutient que les objectifs des propriétaires peuvent être contraires à ceux des managers. De la sorte, un nombre important de managers propriétaires peut être pénalisant pour la performance de l'entreprise.

3. Autres facteurs

Une étude menée en Tunisie sur les déterminants de la performance des petites et moyennes entreprises en 2014 a révélé que l'orientation entrepreneuriale, l'innovation, les compétences humaines et la disponibilité des ressources⁵⁵.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux travaux sur les facteurs de la performance des entreprises.

⁵⁵Sidrat, S., & Boujelbene, Y. Les déterminants de la croissance des petites et moyennes entreprises: cas de la Tunisie. In *Ouvrage collectif-colloque CSIFA* (p. 93). Disponible en ligne sur le lien «<http://csifa.org/2017/actes2017.pdf#page=94> » .consulté le 05 /06/2020.

Tableau 9- Synthèse des principaux travaux sur les facteurs explicatifs de la performance des entreprises

Facteur		Auteur	Résultat des travaux
	Caractéristiques Du manager	Bébard (1977)	l'aptitude du manager est un facteur de succès des PME
		D'Amboise (1974) ; Gasse (1978)	La compétence du manager est un moyen permettant à l'entreprise d'être mieux pilotée.
		Argenti (1976),	la défaillance des entreprises peut être expliquée par l'incompétence du dirigeant.
		Idrissa (1989)	la formation en gestion, l'expérience et la scolarité du manager influencent significativement la performance financière des entreprises manufacturières.
		Hoad et Rosko (1964)	une relation positive entre la performance de l'entreprise et le niveau d'éducation du manager supérieure au niveau secondaire et les expériences acquises
		Mouqla (1991),	Le climat organisationnel a un effet direct sur la satisfaction et le rendement des individus
	Activités de management ou administratives	Ross et Kami, 1973;Hartigan, 1973).	la mauvaise gestion est souvent considérée comme cause de faillite d'entreprises
		Ross et Kami (1973)	la mauvaise gestion de l'entreprise est souvent l'une des causes des échecs des entreprises
		Harris (1970)	l'élément qui différencie le plus les entreprises les plus performantes de celles qui le sont moins est la qualité du système de gestion des entrepreneurs

	caractéristiques de l'entreprise	Mayer et Goldstein(1961) ; Hoad et Rosko (1964) ; Lamont (1969) ; Roberts (1972) et Hartigan (1973)	le niveau du capital initial joue un rôle important dans la détermination de la performance des entreprises.
Facteurs externes	Facteurs liés à la compétitivité et aux marchés	Hayek, 1945 ; Leibenstein, 1966 ; Englander &Gurney, 1994 ; Fomba, 2008).	la structure concurrentielle du marché affecte la performance à travers trois canaux essentiels : l'effet d'incitation, l'effet d'information, et l'effet de productivité
	facteurs de type organisationnels	(Jensen &Fama, 1983 ;Charreaux, 1998,2000;	Les facteurs organisationnels sont également à même d'affecter la performance des firmes.

Source- Par nos soins

Section 2- Problématique et initiatives de mesure du capital social

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les avantages de mesure du capital social, avant d'exposer les différentes initiatives ayant proposé des indicateurs de mesure du CS.

1. L'importance de mesurer le capital social

L'importance de mesurer le capital social réside principalement dans ses effets non seulement sur l'organisation mais aussi sur la communauté.

1.1 Les retombées d'un capital social fort pour la communauté

De nombreuses études ont démontré qu'un capital social fort favorise l'action collective, la résilience et le bien-être des collectivités (Krasny et al., 2015). En d'autres mots, les bénéfices que les individus retirent de leurs relations sociales se répercutent sur eux-mêmes et sur l'ensemble de la société. Par exemple, des études empiriques démontrent le bénéfice d'un grand nombre de relations de liaison intragroupe (bonding) pour augmenter les capacités d'adaptation d'une communauté à la suite d'événements extrêmes (Adger, 2003), ou encore le lien entre les relations de relais intergroupes (bridging), et la faible criminalité (Aldrich et Meyer, 2015). Le capital social est également relié à une meilleure performance économique puisque les interactions sociales répétées facilitent la confiance et la coopération et réduisent les incitations aux comportements opportunistes (free riding) (Adger, 2003). À l'échelle individuelle, un capital social fort facilite la recherche d'emploi (Granovetter, 1973) et plus spécifiquement l'intégration des immigrants au marché du travail (Chiswick et Miller, 1996), en plus d'être relié à une meilleure qualité d'emploi et à un niveau de revenu plus élevé (Erickson, 2001). Le capital social est aussi associé à des effets positifs sur la santé (Berkman et Glass, 2000), notamment en termes de taux de mortalité et de maladies cardiaques plus faibles (Lochner et al., 2003). Enfin, une autre étude a établi un lien entre le capital social et la facilité pour les gouvernements à mettre en place des politiques publiques (Knack, 2002). Cependant, un capital social fort peut avoir des effets négatifs. Par exemple, les liens forts de type bonding contribuent parfois à l'exclusion d'individus situés en périphérie des réseaux (Aldrich, 2012). Il importe donc de garder en-tête que bien que les rapports sociaux résultent généralement en des conséquences positives pour l'ensemble de la collectivité (Statistique Canada, 2015), ils entraînent parfois des externalités négatives.

1.2 La pertinence de la mesure du capital social pour les organisations

Les organisations s'intéressent de plus en plus à l'impact de leurs programmes et de leurs activités sur le capital social des communautés dans lesquelles elles interviennent. Toutefois, bien qu'elles soient conscientes que leurs activités ont un impact positif sur la création de liens sociaux, cet impact est souvent perçu comme difficile à évaluer. La mesure du capital social généré par les activités, à l'aide d'une méthodologie reconnue, est l'une des façons pour les organisations de remédier à cette difficulté. En plus d'être utilisée comme l'un des indicateurs de l'impact social des organisations, la mesure du capital social peut aussi servir d'outil d'autodiagnostic pour évaluer l'atteinte des objectifs visés par les actions et ainsi faciliter le processus d'amélioration continue.

2. Problématique de mesure du capital social

La mesure du capital social se base sur l'idée que tout réseau social peut être porteur de valeur tant pour les individus qui le composent que pour la communauté. Cependant, le capital social ne peut être mesuré avec précision, de par la complexité de l'objet qu'il tente de comprendre et de par l'absence de consensus sur sa définition. Il faut aussi considérer le fait qu'il comporte des éléments qui sont à la fois une source et un résultat du capital social. Ainsi, il demande le recours à des indicateurs qui prennent en compte sa nature complexe et multiforme.

Dans ce cadre, plusieurs tentatives et initiatives ont été conduites par de nombreux chercheurs à travers le monde dans le but d'analyser et mesurer le capital social. Si les échelles qui ont été retenues diffèrent amplement d'une étude à l'autre dans le sens où certaines portent sur le niveau de capital social d'une organisation alors que d'autres comparent des régions, des États ou des pays (Putnam; 2001, 2002), il est possible, toutefois, de distinguer quelques approches principales, leurs implications sur l'opérationnalisation du concept et le choix des instruments de mesure.

3. Les différentes mesures du capital social

Dans cette section, nous présenterons les grandes institutions internationales qui se sont intéressées à la mesure du capital social, ensuite nous passerons à sa mesure au niveau des pays pour enfin exposer ses différentes méthodes de mesure.

3.1 Initiatives des organismes internationaux

3.1.1 Boîte à outils proposée par la banque mondiale

C'est la Banque Mondiale qui a été la première grande institution internationale à s'intéresser au concept du capital social à la fin des années 1990, cette attention est due principalement au rapport du capital social avec la pauvreté et le développement (Kemenade, 2001). Selon cette organisation, le capital social désigne les institutions, les relations et les normes qui façonnent la qualité et la quantité des interactions sociales d'une société. Le modèle qu'elle propose est fondé sur l'importance des variables contextuelles comme étant un facteur qui influence l'action collective (Grootaert and Bastelaer, 2001). L'approche combine des éléments cognitifs (micro), structurels (méso) et institutionnels (macro) du capital social et a permis de mettre la lumière sur certaines pratiques individuelles qui causent la pauvreté et l'exclusion, sur les comportements de groupes qui encouragent la création de nouvelles opportunités, ainsi que sur les éléments locaux qui favorisent ou entravent l'action collective (Franke, 2005).

Sur le plan empirique, l'enquête de la Banque Mondiale a été réalisée à partir d'études de cas à petite échelle afin de permettre d'analyser l'effet du capital social dans des situations précises. L'une des principales conclusions qui émerge des projets de la Banque Mondiale suppose que l'effet du capital social diffère suivant les sites et zones étudiés. Aussi, trois indicateurs apparaissent être plus liés que d'autres à la présence et à l'effet du capital social (Grootaert and Bastelaer, 2001) :

- intrant : la composition et l'étendue des réseaux de coopération (individuels et collectifs) ;
- intrant et extrant selon le cas: la confiance dans les institutions sociales et l'adhésion aux normes qu'elles véhiculent;
- extrant : la portée de l'action collective.

A la lumière de ces résultats, la Banque mondiale a élaboré un coffre à outils pour l'investigation du capital social dans les pays en développement appelé le Social Capital Assessment Toolkit SOCAT.

De son côté, l'OCDE s'est également intéressée au concept du capital social auquel elle donne la définition suivante « *le capital social correspond, par définition, à des réseaux ainsi qu'à des normes, des valeurs et des convictions communes* » (OCDE, 2001). L'OCDE étant

un organisme essentiellement centré sur les pays développés (Franke, 2005), le contexte d'émergence de son initiative sur le capital social diffère grandement de celle de la Banque Mondiale. Son approche est centrée sur la qualité de vie, le capital humain, la sécurité des personnes, l'intégration des immigrants, le développement durable, etc. L'OCDE a ainsi pour but de hisser le concept au rang d'indicateur de bien-être. Pour la mesure du capital social, l'OCDE a retenu quatre dimensions principales:

- la participation politique ;
- l'engagement associatif ;
- la confiance interpersonnelle,
- l'adhésion aux normes.

Toutefois, il n'a pas été aisé de développer à partir de ces dimensions des données comparables sur le capital social. L'OCDE a abandonnée l'initiative au profit de lignes directrices pour la mesure du concept (définition des variables, options d'indicateurs pour chacune des dimensions)

Une autre méthode préconisée par l'OCDE consiste à développer des questions standards pouvant être introduites dans différentes enquêtes nationales ou internationales (notamment l'International Social Survey Program) dans le but de produire un nombre restreint d'indicateurs nationaux comparables entre les pays et dans le temps.

En 2003, le Groupe de Sienne a repris l'initiative de l'OCDE sur les statistiques sociales, ce groupe d'experts rattaché aux Nations Unies avait pour mission de relever les lacunes en statistiques sociales à l'échelle des organisations internationales. Quatre indicateurs du capital social ont été retenus par le Groupe de Sienne à partir d'un module de questions uniformisées:

- la participation sociale ;
- le soutien social ;
- les réseaux sociaux ;
- la participation civique.

Tableau 17 : Les dimensions du capital social selon les organismes internationaux

Organisme	Dimensions
Banque Mondiale (2004)	- L'étendue des réseaux de coopération - La confiance dans les institutions sociales - L'adhésion aux normes - L'action collective
Office de Coopération et de développement Economique (2002)	- La participation politique - L'engagement associatif - La confiance interpersonnelle - L'adhésion aux normes
Groupe de Sienne, (Nations-Unis, 2005)	- La participation sociale - Le soutien social - Les réseaux sociaux - La participation civique

Source: Adapté de Franke (2005)

3.2 Initiatives par pays

Parmi les méthodes de mesure du capital social, Putnam (2001) a présenté dans Bowling Alone une mesure qui consiste en un indice composite qui résulte de 14 indicateurs, résumé dans les cinq dimensions suivantes :

- la vie organisationnelle de la communauté;
- l'engagement dans les affaires publiques ;
- l'engagement bénévole communautaire ;
- la sociabilité informelle ;
- la confiance sociale.

Tableau 10- Les composantes de l'index de Putnam

Vie organisationnelle de la communauté
- Participation l'année précédente, au comité d'une organisation locale - Participation en tant que membre du bureau d'un club - Nombre d'organisations civiques ou sociales pour 1000 habitants - Nombre moyen de réunions dans un club l'année passée - Nombre moyen d'adhésions à un groupe
Engagement dans les affaires publiques
Participation aux élections - Participation aux réunions publiques locales
Engagement bénévole communautaire
- Nombre d'organisations sans but lucratif pour 1000 habitants - Nombre moyen d'heures consacrées à un projet communautaire l'année passée - Nombre moyen d'interventions bénévoles l'année passée
Sociabilité informelle
-Proportion de personnes ayant passé beaucoup de temps avec des amis l'année passée - Nombre moyen de réceptions organisées à la maison l'année passée
Confiance sociale
- Proportion de personnes déclarant être confiante envers la plupart des gens - Proportion des personnes déclarant que la plupart des gens sont honnêtes

Source: Putnam (2001)

L'application de ces indicateurs aux États-Unis a permis à Putnam de mettre en évidence une détérioration du capital social sur les 30 dernières années.

*The Saguaro Seminar*⁵⁶ de la Harvard Kennedy School, sur la base des travaux de Putnam et à son initiative, a lancé en 1999 une large enquête intitulée «*Social Capital Community Benchmark Survey (SCCBS)*». Cette enquête, réalisée dans 41 communautés à travers les États-Unis, était basée sur la mesure des cinq dimensions suivantes:

- la confiance ;
- les réseaux informels ;
- les réseaux formels ;
- l'engagement politique ;
- l'égalité d'engagement civique à travers le pays.

Au Royaume-Uni, l'ONS (2003) a mis en avant une approche macro du capital social qui s'appuie sur sa valeur d'intégration sociale, le capital social y est décrit comme un bénéfice collectif résultant de divers aspects de la vie des individus. Cette approche se base sur les dimensions suivantes :

- la participation et l'engagement social ;
- le contrôle et la maîtrise de soi ;
- les perceptions relatives au milieu de vie ;
- les interactions sociales, les réseaux sociaux et le soutien social ;
- la confiance, la réciprocité et la cohésion sociale.

En Australie, l'Australian Bureau of Statistics (ABS) a élaboré un cadre d'analyse du capital social très sophistiqué à la suite d'un processus de consultation interministériel⁵⁷. Le modèle développé est basé sur une approche globale qui prend en compte les quatre grandes formes de capital : naturel, économique, humain et social (Franke, 2005). Le capital social est

⁵⁶₆₄ La mission principale du Saguaro Seminar est d'améliorer les mesures du capital social et de rendre accessible les données le concernant. Leur site est consultable à l'adresse suivante:

<http://www.hks.harvard.edu/programs/saguaro/>

⁵⁷₆₅ Le dernier rapport de l'ABS sur le capital social en Australie est consultable sur le site suivant

<http://www.abs.gov.au/websitedbs/c311215.nsf/web/social+capital++ABS+Social+Capital>

modélisé à partir de la notion de réseaux sociaux. De cette modélisation a découlé un cadre conceptuel clair et cohérent.

Tableau 11- Les dimensions du capital social dans les études nationales

Etude	Dimensions
États-Unis (Putnam, 2000)	La vie organisationnelle de la communauté • L'engagement dans les affaires publiques • L'engagement bénévole communautaire • La sociabilité informelle • La confiance sociale
États-Unis (Saguaro seminar, 2002-2004)	La confiance • Les réseaux informels • Les réseaux formels • L'engagement politique • L'égalité d'engagement civique à travers le pays
Royaume Uni (ONS, 2003)	• La participation et l'engagement social • Le contrôle et la maîtrise de soi • Les perceptions relatives au milieu de vie • Les interactions sociales, et le soutien social • La confiance, la réciprocité et la cohésion sociale

Source: Adapté de Franke (2005)

3.3 Méthodes de mesure du capital social

La mesure des effets du capital social peut être effectuée à deux niveaux. Généralement, sur le plan macroéconomique, les chercheurs utilisent des fonctions de production et sur le plan microéconomique, des fonctions de gains. De ces deux approches, se sont développées deux méthodes d'évaluation pour mesurer le capital social : la méthode indirecte et la méthode directe.

3.3.1 La méthode indirecte

Cette méthode utilise un modèle où les variables explicatives représentent le travail (L), le capital physique (Kp), le capital humain (Kh), et parfois le capital naturel (Kn). Elle s'écrit comme suit:

$$Y = b_0 + b_1(L) + b_2(Kp) + b_3(Kh) + b_4(Kn) + U \text{ [1]}$$

Compte tenu de la forme de la fonction, pour des variables explicatives identiques, l'explication des différences de niveau de revenu apparaît dans le terme d'erreur (U). Dans la régression, le résidu a comme rôle de représenter l'effet des variables non prises en compte dans le modèle. Dans le cas présent, il s'agit bien évidemment du capital social. La détermination de l'impact du capital social sur le niveau des revenus en éliminant les effets des variables explicatives permet de justifier l'appellation «indirecte» de la méthode. Les avantages de cette méthode résident dans la possibilité d'utiliser des travaux déjà existants, ceux dont l'information sur les variables est disponible, ce qui permet de limiter les coûts de la recherche (Sirven, 2000).

La limite principale de cette méthode réside dans le fait que les effets du capital social sont estimés en tant que résidu de la régression. En économétrie, le terme résidu ou terme d'erreur est utilisé pour prendre en compte l'effet sur la variable expliquée des variables explicatives «oubliées» par le chercheur. En conséquence, même si l'on considère que le résidu contient des effets dus au capital social, d'autres variables peuvent entrer en jeu. En conséquence, la méthode de mesure indirecte ne permet pas de savoir si la valeur explicative du résidu est relative au capital social, ou à une autre variable.

3.3.2 La méthode directe

Cette méthode considère le capital social comme une variable explicative à part entière et non plus comme le résidu d'une régression linéaire. Le modèle s'écrit comme suit:

$$Y = f(V) + U \text{ [2]}$$

Y représente la variable expliquée, f, une fonction continue, V, l'indicateur de capital social et U, le terme d'erreur. Si f est une fonction linéaire simple de la forme $f(V) = a + bV$, l'équation devient celle d'un modèle de régression simple. Dans ce cas, l'impact du capital

social sur la variable expliquée est représenté de façon directe, sans l'impact d'autres variables. Cependant, ce modèle n'est pas exclusif et d'autres variables peuvent être rajoutées.

4. Limites des mesures

Les mesures du capital social sont multiples et touchent à peu près aux principales dimensions de ce concept : participation associative, bénévolat, gouvernance, relations sociales informelles, engagement civique, efficacité institutionnelle, participation politique, etc. Toutefois, cette multiplicité des mesures au lieu de se focaliser sur les multiples dimensions d'un même principe fondateur renvoie plutôt à de multiples concepts qui restent eux aussi ambigus. En effet, certaines mesures se concentrent sur les pratiques tels que la participation et les réseaux, alors que d'autres se focalisent sur les opinions et perceptions comme c'est le cas de la confiance. Cette divergence d'approche pose la problématique du questionnement sur le contenu du capital social lui-même et la manière de le mesurer. Car, en fait, il y a une différence entre ce que les gens pensent et comment ils agissent, ce qui embrouille les approches de mesures et engendre une collection de résultats disparates. De même, la variété des résultats obtenus n'est pas très étonnante compte tenu de la flexibilité de la base conceptuelle. La particularité du capital social émane de ce double mouvement, qui va de ce qui devient finalement un « trop plein » conceptuel, à des travaux empiriques si disparates qu'ils ne permettent de valider ni d'infirmer aucune hypothèse (Ponthieux, 2003). Cette situation dénote également de l'influence des conceptions des auteurs fondateurs surtout celles de Putnam et de Fukuyama. En effet, pour Putnam, on trouve que ce sont les relations qui sont à la base et la confiance en est une simple résultante. Tandis que pour Fukuyama, c'est au contraire la confiance qui crée et génère les réseaux et les relations sociales. La mesure du capital social dépend surtout de la définition que l'on retient (Desjardins, 2003), si on utilise une fonction d'utilité individuelle on retiendra une évaluation monétaire du capital social considéré comme un investissement dans l'acquisition de relations sociales; par contre si le capital social est considéré comme un argument d'une fonction de production on retiendra plutôt un indicateur de nature physique utilisé dans les transactions. L'absence de convergence des résultats empiriques sur la mesure du capital social peut être expliqué par l'usage de différents indicateurs pour approcher la même dimension par les différents auteurs et organismes.

En outre, les difficultés de mesures du capital social peuvent être liés aux deux principaux facteurs suivants : le facteur temps et le problème de l'agrégation. Concernant le

facteur temps, les études et enquêtes réalisées par certains organismes internationaux et certains chercheurs qui se sont basées sur un pays donné et sur une période définie dans le temps, quoiqu'intéressantes, n'ont pas permis de mesurer la variation de capital social. Il est donc important pour des résultats concluants sur les tendances du capital social de mener des enquêtes sur une longue période. Sur un autre plan toutes les études, recherches et enquêtes réalisées jusqu'à aujourd'hui ont privilégié le recours à l'agrégation en retenant des variables générales et globales des différentes dimensions du capital social. En effet, ces études ont cherché généralement à mesurer et à quantifier le niveau du capital social d'un pays ou d'une communauté donnée alors que cette manière de faire risque de ne pas tenir compte de la nature contextuelle du concept.

En somme, tant qu'une définition relativement stricte du capital social ne sera pas établie, les conclusions livrées par les études qui mesurent ce concept continueront à présenter une certaine hétérogénéité qui rend difficile leur comparabilité.

Section 3- Capital social et performance – Synthèse de la littérature

Plusieurs chercheurs ont également ambitionné de développer un cadre analytique visant à mettre en lumière les diverses relations entre les phénomènes économiques et sociaux. Sur la base des voies tracées par Coleman et Putnam de nombreux travaux ont tenté d'appréhender l'impact des mécanismes sociaux sur l'activité économique des entreprises. Ces travaux ont montré que les entreprises mobilisent des ressources complémentaires, aux ressources financières et humaines, qui peuvent être regroupées sous l'appellation de capital social. Cela implique que le capital social est présent, à des degrés divers, dans toute entreprise et représente de ce fait un autre facteur de production, à côté du capital matériel et des ressources humaines, qui peut contribuer à améliorer les résultats de l'entreprise.

1. Capital social et performance- Grille de lecture des études théoriques et empiriques

Le travail de **Rodriguez (2010)** traite de l'emploi des réseaux sociaux par les vendeuses en réunion comme levier d'action pour le développement de leur activité commerciale. Il aboutit à la conclusion selon laquelle la nature des liens sociaux influence l'activité commerciale des vendeuses et met en exergue la dimension affective (les liens forts) de la relation commerciale, comme variable indispensable au succès de la vendeuse en réunion.

L'objectif des travaux de **Lwango et Coeurderoy (2011)** était d'évaluer concrètement l'effet des relations de proximité interindividuelles créées dans la cellule familiale sur l'efficience organisationnelle de l'entreprise. À l'issue de leurs analyses, les auteurs aboutissent aux conclusions selon lesquelles :

- 1) un niveau élevé de capital social caractérise les entreprises familiales ;
- 2) le capital social favorise un gain économique net en termes d'économies sur les coûts Bureaucratiques, mais seulement lorsque l'entreprise familiale est peu complexe ;
- 3) ce gain s'inverse avec l'augmentation de la complexité de l'organisation.

Une analyse quantitative de la performance des entreprises dans des provinces italiennes⁵⁸ montre que le capital social par les dons de sang et la participation à des associations bénévoles - est un facteur d'innovation.

En outre, l'analyse variable instrumentale permet d'identifier des liens de causalité clairs entre le capital social et l'innovation, suggérant que les normes sociales jouent un rôle important dans l'élaboration des incitations à la circulation des informations.

Ce document traite le capital social en tant que déterminant fondamental de l'innovation qui facilite la constitution des réseaux favorisant la diffusion et la circulation des informations.

Dans cette perspective, l'effet du capital social sur l'innovation est vérifié par l'émergence de comportements stimulant l'attitude générant la confiance et la coopération et facilitant l'échange de connaissances entre individus appartenant à différentes communautés.

L'analyse empirique a permis donc d'établir un lien de causalité clair entre le capital social et l'innovation. L'identification de ces liens suggère que les projets de recherche coopératifs peuvent contribuer à la génération de liens fondés sur la confiance et de renforcer la projection externe des réseaux existants parmi les agents innovants.

En 2014, une étude⁵⁹ a été réalisée en Indonésie visant à déterminer l'effet modérant des turbulences environnementales sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et le capital social. Les résultats de l'enquête sur les PME montrent que le capital social joue un rôle central sur la performance des entreprises.

Cette étude a démontré également que les turbulences environnementales amortissent l'impact positif du capital social sur les Performance.

En période de faibles turbulences environnementales, le capital social a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Toutefois, le capital social a un impact négatif sur la performance des cabinets lors de fortes turbulences environnementales.

⁵⁸ Crescenzi R, Gagliardi L, Percoco M. Social Capital and the Innovative Performance of Italian Provinces. *Environment and Planning A: Economy and Space*. 2013;45(4):908-929. doi:[10.1068/a45221](https://doi.org/10.1068/a45221)

⁵⁹ Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2014). Social capital and firm performance: moderating effect of environmental turbulence. *Asian Social Science*, 10(19).

L'étude confirme l'effet modérant des turbulences environnementales sur la relation entre le capital social et la performance des entreprises. Cette constatation fournit des questions plus fondamentales tant sur le point de vue fondé sur les ressources que sur La théorie de la contingence (CT) selon laquelle l'impact du déploiement des ressources donne une plus grande performance dans certaines conditions, tels que de faibles turbulences environnementales.

Selon cette étude, Il a été confirmé que les PME qui ont plus d'investissements dans le capital social souffrent généralement de turbulences environnementales en raison de leur incapacité d'adaptation à Un environnement d'affaires caractérisé par un grand dynamisme.

Au Cameroun, une autre recherche⁶⁰ a été publié en 2015 dans la revue « Management & Avenir » a étudié l'influence du capital social sur la performance de 151 PME. De cette étude, il ressort que la nature des liens sociaux, le statut social des membres du capital social et l'investissement dans le capital social exercent une influence sur la performance de l'entreprise. Seule la taille du capital social n'a pas d'effet significatif sur la performance de l'entreprise. L'objet de cette recherche qui était de permettre aux entreprises d'améliorer leur capital social à travers la reconsidération de la place des rapports humains et sociaux dans la construction de leur performance est atteint. Cette mutation positive de leurs politiques de gestion (Mayéglè, 2010) constitue un facteur important de leur survie et de leur pérennité, voire de leur développement.

Ainsi, au terme de ce travail, quelles pourraient être les recommandations managériales à retenir pour améliorer considérablement la performance des PME grâce au capital social de leurs dirigeants ? Pour une meilleure performance de leurs entreprises, les dirigeants des PME doivent non seulement avoir un capital social ou un réseau social de grande taille, mais ils doivent surtout renforcer leurs liens sociaux. Ce, en développant à la fois les liens forts qui facilitent l'accès au financement et les liens faibles qui permettent d'accéder à des informations non redondantes. Ils doivent en outre être prioritairement en relation avec des personnalités ou des personnes influentes¹², car ces dernières leur confèrent une réputation de crédibilité qui peut être utilisée stratégiquement pour obtenir des ressources précieuses

⁶⁰François-Xavier Mayegle, Françoise Delphine Ngo Omam, « Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun », *Management & Avenir* 2015/1 (N° 75), p. 35-54. DOI 10.3917/mav.075.0035 consulté en ligne <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-1-page-35.htm>

(Ndangwa et al., 2007). Enfin, il leur est opportun de développer plus d'efforts pour favoriser la performance de leurs entreprises en ayant de véritables stratégies de conservation ou d'investissement de leur capital social.

Toutefois, les résultats de cette étude ne sauraient être débattus sans prendre en compte des précautions d'ordre conceptuel et méthodologique. À cet effet, deux limites doivent être soulevées.

En 2016, une autre étude⁶¹ a tenté de fournir un aperçu supplémentaire pour comprendre la relation entre l'Orientation entrepreneuriale et la performance utilisant un modèle d'équation structurelle avec des données provenant de micro, petites et moyennes entreprises opérant en Indonésie.

Les résultats indiquent que les turbulences environnementales peuvent avoir une influence sur le rendement des entreprises en encourageant les entreprises à être plus efficaces et à obtenir une meilleure performance ou avoir un effet négatif sur les entreprises ayant une orientation entrepreneuriale supérieure

Dans le même sens, un article sur **l'impact du capital social des femmes dirigeantes des entreprises sur la performance organisationnelle**⁶² a démontré que le capital social de la femme dirigeante peut contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME. Parmi les principales conclusions de ce travail :

- L'enjeu économique est plus déterminant que l'enjeu social dans les relations avec les clients et les fournisseurs. Ces relations sont basées essentiellement sur des caractères de qualité et de prix. Le capital social peut avoir un effet ultérieur sur la pérennisation de ses relations comme la fidélisation des clients par exemple.
- Le degré de rencontrer et d'attirer des clients est tributaire à la richesse de l'entourage proche de la dirigeante. Cette degré est attachée aussi aux caractéristiques de la personnalité de la dirigeante comme la sociabilité, la bonne humeur, la générosité...

⁶¹Pratono, A. H., Saputra, R. S., & Pudjibudojo, J. K. (2016). The social capital and firm performance: Evident from Indonesiasmall businesses. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S&), 47-50.

⁶²ELKHALFAOUI, M., & MOKHTARI, B. (2017). Impact du capital social des femmes dirigeantes des entreprises sur la performance organisationnelle: Cas de trois PME familiales marocaines.

- Le capital social de la dirigeante ne peut pas avoir des bénéfices qu'à certains niveaux, il s'agit de la qualité et de l'intensité des relations liées avec les tiers.
- Le capital social ne peut être constitué en dehors de la confiance et de la réciprocité. C'est un bien privé et collectif au même temps,
- L'adhésion à des associations de but non lucratif dans le sens de tirer des bénéfices aura des incidences négatives sur la réputation et l'image de l'entreprise. Mais au contraire, il aura un impact positif si l'adhésion est faite pour le soutien et l'entraide des démunis sans attendre des bénéfices de cette adhésion.

Prakasa et Yudha (2018) ont réalisé une recherche⁶³analysant la relation entre le capital social et la performance des entreprises avec l'orientation entrepreneuriale en tant que variable intermédiaire. Cette recherche a été menée dans 4 (quatre) micro, petites et moyennes entreprises (PME) de la ville de Malang, avec un échantillon de 324 acteurs économiques.

Les résultats ont montré que le capital social affecte considérablement l'orientation entrepreneuriale ainsi que la performance de l'entreprise. Il est également constaté que l'orientation entrepreneuriale a une influence sur la performance de l'entreprise. Enfin, il est constaté que l'effet du capital social sur la performance a été médiatisée par l'orientation entrepreneuriale.

Les résultats de cette étude indiquent que la performance de l'entreprise peut être influencée par le capital social.

En 2018, un article intitulé «**Venture capital: The effect of local and global social ties on firm performance**»⁶⁴souligne l'importance des réseaux sociaux pour les marchés financiers.

Les résultats montrent que plus l'investisseur possède des liens au niveau national et international, plus son entreprise est performante.

⁶³Yudha, P. (2019). EXPLORING THE IMPACT OF SOCIAL CAPITAL ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE (Study on Members of MSMEs Communities in Malang). PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS, 12(1), 20-31.

⁶⁴Bringmann, K., Vanoutrive, T., &Verhetsel, A. (2018). Venture capital: The effect of local and global social ties on firm performance. *Papers in Regional Science*, 97(3), 737-755.

En 2018, une autre recherche ⁶⁵ a examiné la relation entre **le capital social interne et la performance internationale des entreprises familiales**. Les preuves empiriques démontrent que la gouvernance participative est une capacité organisationnelle nécessaire qui devrait être développée pour favoriser les avantages de l'implication des membres de la famille dans une entreprise.

Selon cette recherche, les entreprises familiales devraient développer une capacité de gouvernance participative (Eddleston et coll., 2012) où les objectifs stratégiques d'une entreprise sont communiqués aux membres de la famille, assurant ainsi une compréhension partagée et mobilisant les efforts collectifs des membres du conseil d'administration et des membres de la famille dans la mise en œuvre des changements requis (Eddleston et coll., 2012). Conformément aux anciens chercheurs (Kellermanns et Eddleston, 2004), cette recherche postule que lorsque les membres de la famille sont invités à jouer un rôle dans la direction de l'entreprise et l'établissement d'objectifs, **ils partagent non seulement leurs informations (Patel et Fiet, 2011) et leurs ressources (Corbetta et Salvato, 2004; Davis, Schoorman et Donaldson, 1997) mais se sentent également plus habilités à mettre en œuvre les changements requis (Davis et coll., 1997), qui peuvent améliorer la performance internationale (Mahto et coll., 2010; Zahra, 2003).**

Les conclusions corroborent l'importance de tenir compte de la culture collectiviste et de la nécessité d'impliquer les membres de la famille en plus des membres du conseil dans la prise de décisions stratégiques et la mise en œuvre des changements requis. Lorsque la gouvernance participative est développée, les entreprises familiales peuvent alors bénéficier d'un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux créés par un capital social familial unique.

Cette étude apporte plusieurs contributions théoriques. Tout d'abord, conformément à la théorie du capital social (Eberhard et Craig, 2013; Nahapiet et Ghoshal, 1998; Pinho et Prange, 2016; Zhou, Wu et Luo, 2007), nos conclusions révèlent (Carr et coll., 2011) que le capital social interne peut améliorer la performance des entreprises internationales. Nous révélons également que c'est grâce à la capacité de gouvernance participative que le capital social interne des entreprises familiales peut améliorer leur performance internationale. Notre recherche appuie donc la perspective de la capacité dynamique en délimitant que la seule

⁶⁵Tasavori M, Zaefarian R, Eng T-Y. Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: The mediating role of participative governance. *International Small Business Journal*. 2018;36(8):887-910. doi:[10.1177/0266242618773145](https://doi.org/10.1177/0266242618773145)

possession de ressources n'est pas adéquate. Au lieu de cela, il est essentiel que les organisations élaborent des processus et des routines internes pour mieux utiliser ces ressources (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece, 2007). Cela est également conforme à la proposition de Basco (2013) selon laquelle le capital social interne devrait être aligné sur certains comportements organisationnels afin d'améliorer les performances. Notre étude répond également aux appels en faveur de recherches plus approfondies sur la façon dont la famille peut contribuer au rendement de l'entreprise et sur la nécessité d'identifier les contingences et les configurations qui permettent aux entreprises familiales d'améliorer leur rendement (Basco, 2013; Sciascia, Mazzola, Astrachan et coll., 2012). dans les entreprises familiales sur les marchés internationaux (Filatotchev, Dyomina, Wright et coll., 2001; Hsiang-Lan, Wen-Tsung et Chiao-Yi, 2014).

Une autre contribution intéressante de notre recherche est liée au rôle des différentes dimensions du capital social interne. Dans cette recherche, nous révélons que ce n'est que lorsque différents aspects des dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du capital social interne entrent en jeu ensemble qu'ils peuvent améliorer la performance des entreprises internationales. En outre, nous montrons que la gouvernance participative ne fait la médiateur que dans la relation entre le capital social interne et la performance internationale lorsque tous les aspects structurels, relationnels et cognitifs sont réunis en tant que capital social interne. Nos résultats soulignent ainsi la nécessité de développer des dimensions relationnelles (p. ex. confiance) et cognitives (p. ex. vision partagée) entre les membres de la famille pour bénéficier des ressources et de l'engagement des membres de la famille (aspect structurel). Ceci est conforme aux recherches d'autres chercheurs qui mettent l'accent sur le fait de considérer différentes dimensions du capital social interne comme une seule construction (Carr et coll., 2011; Pearson et coll., 2008).

D'un point de vue managérial, cette recherche délimite les nouvelles stratégies que les entreprises familiales peuvent employer pour améliorer leur performance sur les marchés internationaux. Premièrement, les résultats démontrent que la participation des membres de la famille peut créer un avantage concurrentiel pour les entreprises familiales de l'économie émergente. En fait, les entreprises familiales de l'économie émergente peuvent bénéficier d'avantages structurels, relationnels et cognitifs que les relations familiales peuvent offrir pour améliorer leur performance globale sur les marchés internationaux.

Les résultats révèlent également l'importance du développement de la capacité de gouvernance participative. En fait, les gestionnaires d'entreprises familiales devraient non seulement accepter le rôle des membres de la famille dans l'établissement des objectifs stratégiques de l'entreprise, mais aussi les inviter à participer à la prise de décisions en plus des membres du conseil d'administration. Lorsqu'elles entrent sur les marchés internationaux, les entreprises familiales des marchés émergents devraient expliquer la nécessité et l'importance de l'internationalisation aux membres de leur famille et mettre en évidence les stratégies que les entreprises familiales vont mettre en œuvre. Bénéficiant du capital cognitif des relations familiales, en partageant de l'information et en créant une vision commune, les membres de la famille peuvent alors utiliser leur relation pour améliorer la performance de l'entreprise sur les marchés internationaux. Lorsque les membres de la famille apprécient l'importance de l'internationalisation, ils peuvent alors utiliser leurs relations de confiance pour soutenir les activités d'internationalisation. En outre, les membres de la famille peuvent utiliser leurs ressources telles que le capital patient ou le capital de survie pour mieux soutenir leur internationalisation, ce qui peut créer un avantage concurrentiel pour eux sur les marchés internationaux.

Les résultats mettent également en lumière la nécessité et l'importance du développement et de l'emploi de tous les aspects des relations structurelles, relationnelles et cognitives simultanément. En outre, les résultats suggèrent que les entreprises familiales de l'économie émergente ne devraient développer une gouvernance participative que lorsqu'elles ont réuni ces différents aspects du capital social interne. Dans le cas contraire, aucun des aspects structurels, relationnels ou cognitifs du capital social interne ne peut améliorer la performance des entreprises internationales. En outre, le développement de la capacité de gouvernance participative ne peut pas faire la médiation de la relation entre chacun de ces aspects et la performance des entreprises internationales.

En 2019, une recherche en Indonésie ⁶⁶parte du fait que le capital social est une combinaison de normes, d'attitudes de coopération mutuelle et de réseaux qui sont des actifs incorporels qui sont des ressources réelles et potentielles. Elle démontre L'existence du capital social dans une institution a joué un rôle dans l'augmentation de la quantité et de la qualité de la production de l'institution. Plusieurs études sur le rôle du capital social dans

⁶⁶Kadek, S.N., Sri, B.M.K, Suyana, U.M., & Marhaeni, A. A. I. N. (2019). THE Role of social capital for yhe performance o MSMEs. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 95(11).

l'amélioration des performances institutionnelles sont menées dans divers pays, dont l'Indonésie, dans divers secteurs, dont l'agriculture, la foresterie et les entreprises. Les résultats des chercheurs ont indiqué que les réseaux et les normes étaient en mesure d'atténuer la pauvreté des agriculteurs, dans le domaine du capital social des entreprises a été trouvé pour être en mesure d'accroître l'esprit d'entreprise.

L'importance du capital social pour les PME est une recherche qui indique qu'il existe une relation positive entre le capital social et l'autonomisation des PME, les dimensions du capital social, à savoir le soutien financier, le soutien aux réseaux et le soutien moral reçu par les petits micro-entrepreneurs du secteur informel, deviennent un facteur important dans la durabilité des PME gérées. Des chercheurs de Turquie, de Thaïlande, de Chine et de Catalogne ont également constaté que la liaison et le rapprochement des réseaux étaient en mesure d'améliorer la créativité et l'innovation des produits des petits et moyens entrepreneurs.

Une enquête⁶⁷ auprès de 650 propriétaires d'entreprises informelles de la région d'Ikeja, dans l'État de Lagos, au Nigéria, a été réalisée. visait à étudier l'effet du capital social interne et externe sur la performance financière et non financière des entreprises du secteur informel nigérian. L'étude a approfondi le rôle déterminant de l'âge de l'entreprise.

Les résultats ont révélé que sans la variable de contrôle de l'âge de l'entreprise, le capital social avait un effet significatif sur la performance de l'entreprise, le capital social interne avait un effet significatif sur la performance non financière, il n'avait cependant pas d'effet significatif sur la performance financière, tandis que le capital social externe n'a eu aucun effet significatif sur les performances financières et non financières. Avec la variable de contrôle de l'âge de l'entreprise, le capital social avait un effet significatif sur la performance de l'entreprise, le capital social interne avait un effet significatif sur la performance financière et non financière, tandis que le capital social externe n'avait pas d'effet significatif sur la performance financière et la non-performance. L'étude a donc recommandé aux entrepreneurs informels de tirer parti de leurs ressources internes en capital social et d'essayer également de construire leur capital social externe car ils peuvent devenir vitaux pour la réussite de leur entreprise.

⁶⁷Akintimehin, O.O.,Eniola, A.A. , Alabi, O. J., Eluyela, D. F., Okere, W., &Ozordi, E. (2019). Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *Heliyon*, 5(7)

Tableau 12- Capital social et performance – Synthèse des principaux travaux

Titre	Auteur	Pays	Principaux résultats
Les réseaux sociaux comme outils de prospection et de fidélisation client en Vente par Réunion.	Rodriguez J.-L. (2010)	Paris, Genève, Montpellier,	La relation commerciale, comme variable indispensable au succès de la vendeuse en réunion.
Le capital social de l'entreprise familiale (une approche empirique de son efficience organisationnelle).	Lwango A.-B.-R. et Coeurderoy R. (2011)	Congo	un niveau élevé de capital social caractérise les entreprises familiales. le capital social favorise un gain économique net en termes d'économies sur les coûts Bureaucratiques.
Social capital and the innovative performance of Italian provinces	2013	Italie	Le CS est un facteur déterminant de l'innovation
Social Capital and Firm Performance: Moderating Effect of Environmental Turbulence	Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2014).	Indonésie	le capital social joue un rôle central sur la performance des entreprises. les turbulences environnementales amortissent l'impact positif du capital social sur les Performance.
Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des pme du Cameroun	François-Xavier Mayegle, Françoise Delphine Ngo Omam, (2015)	Cameroun	les dirigeants des PME doivent non seulement avoir un capital social ou un réseau social de grande taille, mais ils doivent surtout renforcer leurs liens sociaux. Ce, en développant à la fois les liens forts qui facilitent l'accès au financement et les liens faibles qui permettent d'accéder à des informations non redondantes.
The Social Capital and Firm Performance: Evident from Indonesia Small businesses	2016	Indonésie	les turbulences environnementales peuvent avoir une influence sur le rendement des entreprises en encourageant les entreprises à être plus efficaces et à obtenir une meilleure performance
Impact du capital social des femmes dirigeantes des entreprises sur la performance organisationnelle : Cas de trois PME familiales marocaines	2017	Maroc	L'enjeu économique est plus déterminant que l'enjeu social dans les relations avec les clients et les fournisseurs. Le capital social de la dirigeante ne peut pas avoir des bénéfices qu'à certains niveaux, il s'agit de la qualité et de l'intensité des relations liées avec les tiers.
Exploring the impact of social capital on Entrepreneurial orientation	2018	Malang (Indonésie)	Les résultats de l'entreprise peuvent être influencés par le capital social Le CS affecte considérablement

and business performance			l'orientation entrepreneuriale ainsi que la performance de l'entreprise
Venture capital: The effect of local and global social ties on firm performance	2018		plus l'investisseur possède des liens au niveau national et international, plus son entreprise est performante.
Internal social capital and international firm performance in emerging market family firms: Theme diating role of participative governance	2018		l'importance de tenir compte de la culture collectiviste et de la nécessité d'impliquer les membres de la famille en plus des membres du conseil dans la prise de décisions stratégiques et la mise en œuvre des changements requis. Lorsque la gouvernance participative est développée, les entreprises familiales peuvent alors bénéficier d'un avantage concurrentiel sur les marchés internationaux créés par un capital social familial unique.
Effect of Social Capital on Firm Performance: The Role of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capability	2019		
The role of social capital for the performance of msme	2019	Indonésie	une relation positive entre le capital social et l'autonomisation des PME les dimensions du capital social, à savoir le soutien financier, le soutien aux réseaux et le soutien moral reçu par les petits micro-entrepreneurs du secteur informel, deviennent un facteur important dans la durabilité des PME gérées.
Social capital and its effect on business performance in the Nigeria Informal sector	2019	Nigeria	le capital social avait un effet significatif sur la performance de l'entreprise, le capital social interne avait un effet significatif sur la performance financière et non financière, tandis que le capital social externe n'avait pas d'effet significatif sur la performance financière

Source- Par nos soins

2. Capital social et performance des organisations de l'ESS- Cas des institutions de la microfinance

Les études empiriques concernant la microfinance se sont d'abord intéressées à l'impact des programmes sur la pauvreté. Nous privilégierons ici les approches qui testent statistiquement la dimension non financière du microcrédit.

a) L'intuition selon laquelle l'impact des programmes de microfinance ne se limite pas aux seuls aspects financiers a commencé à bénéficier ces dernières années de diverses validations empiriques. À partir de données portant sur les expériences des trois grandes IMF's du Bangladesh (Grameen Bank, Bangladesh Rural Advancement Committee et Bangladesh Rural Development Board), SigneMary MCKERNAN(2002) cherche à séparer la dimension financière des aspects non financiers de la participation à ces programmes. Dans un modèle de typetobit, est estimé l'impact de la participation sur la probabilité de voir le profit dépasser le seuil de décision conduisant l'agent à développer une activité d'auto-emploi. Cet impact est fort et très significatif pour les trois types de populations par rapport aux non-participants

. L'étape suivante consiste à séparer l'effet qui transite par l'accumulation financière (du capital physique) de ce qui pourrait constituer un effet qualitatif distinct recouvrant les dimensions humaine et sociale de la participation. Il s'agit en fait de contrôler l'équation de profit par une variable mesurant la quantité de capital physique de l'agent. Le nouveau modèle qui conditionne le profit individuel au stock de capital physique (variable significative) confirme l'impact positif et statistiquement significatif de la participation aux trois programmes étudiés b) De manière plus explicite, certaines approches empiriques tentent d'isoler l'impact spécifique du capital social dans la formation du revenu (ou de la dépense) des bénéficiaires de microcrédits au Sud ou au Nord.

Dans une étude menée en zone rurale en Tanzanie, Deepa NARAYAN et Lant PRITCHETT(1997) testent économétriquement l'effet du capital social sur le niveau des dépenses individuelles, après avoir contrôlé certaines caractéristiques individuelles (éducation, activité agricole, etc.) et villageoises (zones agro climatiques, distance médiane des lieux d'habitation au marché). Deux questions sont posées : le capital social est-il vraiment du capital, par opposition à de la consommation ? Et ce capital est-il vraiment social, autrement dit existe-t-il un véritable mécanisme collectif ? La corrélation entre la richesse (le

niveau des dépenses) et l'intensité de la vie associative pourrait exprimer une pure consommation de loisirs par les individus les plus aisés.

Pour répondre à cette objection concernant le sens de la causalité, les auteurs développent une triple stratégie ; d'abord en utilisant une procédure recourant à des variables instrumentales afin d'éliminer la possible détermination simultanée, du revenu et du capital social ; ensuite en montrant que le capital social villageois importe davantage ; et enfin en indiquant les différents canaux par lesquels le capital social influencerait la dépense. Les premiers résultats soulignent l'impact positif du capital social « individuel » sur la mesure de la dépense par personne. Il est ensuite montré que le capital social « villageois » agit positivement sur la richesse individuelle des membres de la communauté, ce qui permet à la fois d'illustrer qu'il s'agit bien d'un capital « social » et de remettre en question l'idée selon laquelle la relation causale pourrait être inverse. Enfin, les auteurs explorent les canaux par lesquels le capital social pourrait agir. D'une part, des corrélations positives sont mises en évidence entre l'indice de capital social et l'implication parentale dans l'école, la qualité perçue de cette dernière ou encore la participation à des réunions et travaux collectifs (entretien des routes, etc.). D'autre part, l'amélioration des techniques de production agricole mobilise trois processus soulignant encore l'influence potentielle du capital social : la diffusion de l'innovation ; le traitement de l'imperfection de l'information par la confiance, les normes sociales et les mécanismes informels d'application des contrats ; et les mécanismes implicites d'assurance permettant l'adoption de stratégies de production plus risquées.

De leur côté, dans le cadre d'une analyse empirique conduite sur des données canadiennes, Rafael GOMEZ et Eric SANTOR(2001) cherchent à apprécier l'impact du capital social et du voisinage sur les gains enregistrés par les micro-emprunteurs. L'échantillon est composé de 612 groupes d'emprunteurs et de 52 emprunteurs individuels auprès de la plus grande organisation non gouvernementale canadienne de microfinance, Calmeadow Microfund. Tous ont été suivis entre 1994 et 1998 et ont créé leurs propres emplois. L'enquête a permis de collecter un grand nombre d'informations sur les caractéristiques démographiques, le niveau de capital humain, la nature des micro-entreprises, la qualité du voisinage et le capital social des clients de l'institution.

Concernant la mesure du capital social, les voies envisagées sont : la participation associative ; l'appréciation de l'intensité et de la qualité du lien social par l'individu ; et la construction d'une variable permettant de distinguer les liens forts confinant l'activité de

l'individu à un cercle restreint, des liens faibles l'ouvrant au contraire vers un vaste réseau. Les principaux résultats soulignent l'importance des caractéristiques de l'entourage et du capital social dans la réussite économique des micro-emprunteurs, mesurée par l'évolution de leurs gains nets mensuels. En particulier, on remarquera l'influence favorable de variables telles que le niveau d'éducation des proches et la participation associative, et l'impact négatif du travail à domicile et du statut d'immigrant.

c) L'idée selon laquelle la qualité du capital social au sein des groupes d'emprunteurs exerce une influence sur la performance des programmes de microcrédit est de plus en plus testée, et les résultats ne sont pas toujours concordants.

Pour Niels HERMES, Robert LENSINK et HabteabTeki MEHRTEAB(2005), il s'agit notamment d'apprécier l'effet des liens sociaux sur la réalité du contrôle exercé par la technologie des prêts groupés. Sur un échantillon de 102 groupes (en Érythrée), les auteurs évaluent à l'aide d'un modèle logit les déterminants de l'aléa de moralité. Celui-ci est défini comme une mauvaise utilisation du prêt, déclarée par le leader du groupe.

L'existence du lien social est mesurée par trois variables : l'origine géographique du membre, la connaissance des autres membres et l'appartenance à d'autres groupes. Les deux premières variables sont censées réduire la probabilité d'aléa moral alors que la troisième est un proxy du nomadisme social, a priori peu susceptible de favoriser la résolution des asymétries d'information. Les résultats des estimations ne sont significatifs que lorsque ces caractéristiques concernent le responsable du groupe avec les signes attendus.

Dans une logique assez proche, Marie GODQUIN(2004) s'interroge sur l'amélioration des conditions d'allocation des prêts par les IMF. Sur les mêmes données que MCKERNAN(au Bangladesh), les informations relatives à la maturité du groupe (ancienneté) et son homogénéité (éducation et âge des membres) sont intégrées comme déterminants d'un probit portant sur les performances de remboursement. Les résultats peuvent apparaître décevants car seule la variable mesurant l'ancienneté du groupe est statistiquement significative, avec un signe contraire à la prédiction théorique. Cette contradiction permet de développer une hypothèse nouvelle quant au mode de fonctionnement du groupe. À mesure que les individus tissent des liens sociaux au sein du groupe, ils peuvent se montrer plus réticents à l'idée de sanctionner l'un des leurs. Cela pourrait alors annihiler le mécanisme bénéfique de réduction de l'asymétrie d'information et donc d'assurance intragroupe.

Toutes ces analyses empiriques doivent cependant être manipulées avec prudence car elles posent d'importantes questions méthodologiques. Quatre problèmes sont principalement rencontrés dans les approches économétriques cherchant à mettre en évidence l'impact des prêts aux pauvres : le biais de sélection, le biais de simultanéité, l'endogénéité des variables explicatives et l'hétérogénéité non observée.

Les caractéristiques qui conduisent les agents à être sélectionnés par un programme (ou à s'auto-sélectionner) sont pour partie contrôlables et pour partie non observables. Or, celles qui ne sont pas observées peuvent également affecter la variable que l'on cherche à expliquer (revenu, emploi, richesse). Le biais de sélection revient alors à exagérer l'effet du programme en lui attribuant des propriétés revenant à d'autres variables non spécifiées par le modèle estimé.

Le remède à ce problème oblige à disposer d'un échantillon permettant de croiser les informations. Ainsi, dans l'étude consacrée à l'impact des prêts groupés au Bangladesh, PITT et KHANDKER(1998) bénéficient d'une enquête expérimentale particulièrement riche : 87 villages dont 15 sans programme, 40 avec des groupes mixtes, 22 avec des groupes féminins et 10 avec groupes masculins, soit au total 1798 ménages, dont 1538 ciblés par les programmes et 905 membres effectifs. La simultanéité et l'endogénéité des régresseurs renvoient à l'idée que les caractéristiques conduisant les individus à participer à des programmes de microfinance sont identiques à celles assurant un profit plus élevé aux micro-entrepreneurs, ou encore que le capital social et le revenu pourraient être co déterminés par un ensemble de variables non observées. Ces biais nécessitent l'utilisation de la technique des variables instrumentales ; encore faut-il que les instruments existent. Ils doivent répondre à des critères précis : être de bons prédicteurs du régresseur sans être corrélés à la variable à expliquer.

Concernant l'endogénéité du capital social, les variables instrumentales envisagées par NARAYANet PRITCHETT(1997) décrivent le degré de confiance déclaré par les ménages (confiance envers les étrangers, les membres de la tribu, les représentants officiels), reprenant en cela de nombreux travaux indiquant la forte corrélation entre confiance et implication dans la société civile. GOMEZ et SANTOR(2001), pour leur part, instrumentalisent la participation associative à travers des variables telles que la valeur accordée à l'adhésion à un club ou à une association ou celle accordée à la socialisation du voisinage.

Enfin, l'hétérogénéité non observée va également biaiser la valeur des paramètres estimés en altérant les résidus qui ne possèdent plus les propriétés requises. Cette hétérogénéité peut concerner les caractéristiques des individus (nature des préférences, comportement de fécondité, compétences, etc.) ou les groupes (normes, infrastructures villageoises, nature de l'environnement agro climatique, etc.). La solution ici est de retenir une procédure d'estimation avec effets fixes pour capturer ces éléments non contrôlables. Au total, ces difficultés d'ordre méthodologique rendent peu convaincantes les régressions « naïves » proposées par certains auteurs.

Si le capital social représente un concept pertinent, c'est-à-dire s'il constitue un facteur important de la croissance économique et du bien-être, alors il faut dès à présent l'inclure dans les réflexions sur le développement et, en particulier, dans celles sur le développement durable. Des politiques qui accélèrent la croissance au prix d'une dégradation du stock de capital social – en augmentant la mobilité des travailleurs, en accroissant l'étalement urbain, en détériorant le climat social sur le lieu de travail, etc. – ne relèvent pas en effet d'un développement durable tel que le définit le rapport Bruntland, un « développement répondant aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité de générations futures de répondre aux leurs ». De la même façon, les luttes contre l'exclusion économique et la discrimination de genre sont des éléments de soutenabilité des processus de croissance et de développement. Dans ces domaines aussi, l'accumulation du capital social joue un rôle déterminant.

Conclusion du 3^{ème} chapitre

Le capital social est présenté dans la littérature comme un actif susceptible d'assurer un avantage comparatif à une entreprise, il renvoie au fait que la dépense en termes de temps, d'argent et d'autres biens et services dans des activités relationnelles est un réel investissement qui participe à la production et qui peut être source de profit. (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990; Putnam, 2000). Adler et Krwon (2002) ont montré qu'il y avait une relation significative entre le capital social et le transfert des connaissances dans l'organisation. Aussi, le capital social renforce la confiance entre les acteurs et crée les transactions de réciprocité. Cela a poussé Coeurderoy et Lwango (2008) d'avancer que le lien entre le capital social et la performance d'une entreprise est donc complémentaire.

Par ailleurs, cette même littérature nous permet de relever qu'il est possible de distinguer les effets du capital social sur la performance en des effets directs et des effets indirects.

Les effets directs du capital social sur la performance renvoient au fait qu'une entreprise qui possède un réseau dense de relations croît plus rapidement du fait de sa clientèle potentielle qui constitue son premier marché.

Ce réseau immédiat engendre par la suite un réseau plus étendu par transmission de l'information.

Concernant les effets indirects, il est possible d'en recenser plusieurs dont deux considérés comme majeurs. Il s'agit des effets relatifs à la gouvernance et à l'innovation technologique (Grafton and Knowles, 2003).

Dans le premier cas, le capital social affecte la performance à travers la gouvernance en instaurant un climat de confiance qui favorise une plus grande autonomie lors de la prise de décision. Cette autonomie favorise la prise d'initiatives laquelle a un impact positif sur la performance.

L'autre effet indirect du capital social sur la performance est relatif à l'innovation technologique.

Le capital social fait partie des facteurs qui influence le processus de l'innovation (Aktanov et al., 2001), il est aussi un élément essentiel dans l'amélioration de ce même processus.

Les entités ayant un faible niveau de capital social supportent des plus grands coûts dans les négociations, les transactions, la recherche d'information (Maskell, 2001; Landry et al., 2002), alors que celles qui ont un fort capital social en supportent moins. C'est ainsi que se manifeste son impact sur l'innovation à travers le partage d'informations, la réduction des coûts de recherche, et la réduction des coûts de décision (Landry & al, 2002).

L'apport majeur du capital social réside dans le fait qu'il s'agit d'une ressource issue des interactions sociales. Ainsi, le coeur de l'analyse est le caractère relationnel du concept. Le caractère relationnel de cette ressource ainsi que les multiples facettes du concept, donne au capital social un aspect multiforme. Ces relations ont la particularité de générer des externalités qui contribuent à l'amélioration de la performance. Cependant, un capital social pervers dont la nature encourage les actions malfaisantes aura un effet contraire sur la performance. Ainsi, même s'ils reconnaissent le caractère ambivalent du capital social, les auteurs mettent la plupart du temps en avant les effets positifs du capital social sur les performances.

En conclusion, Le capital social peut affecter la performance de manière directe à travers l'extension de son réseau de fournisseur et de clients et de manière indirecte à travers l'amélioration de la gouvernance et de l'innovation technologique. Cependant, les résultats obtenus sur le plan empirique sont souvent biaisés par un fort cadre contextuel ou par la manière dont est mesurée la performance. Toutefois, l'hypothèse centrale qui semble émerger de cette revue de littérature est que le capital social a une influence contrastée sur la performance des entreprises.

Chapitre 4- Le capital social au Maroc

Même si le concept de capital social n'est pas nouveau, il connaît depuis le milieu des années 90' un regain d'intérêt considérable dans toutes les disciplines des sciences humaines et sociales. S'inscrivant dans une volonté scientifique d'étudier les phénomènes sociaux pour comprendre et améliorer le système économique et social, la notion intéresse successivement les sociologues, les économistes et les politologues. Considérant que les réseaux sociaux ont de la valeur, les approches portant sur la notion de capital social nous invitent à expliquer en quoi la performance des structures sociales permet une amélioration du bien-être individuel et rend efficaces les actions collectives⁶⁸.

Selon un rapport réalisé par la Banque mondiale en 2016 sur l'économie marocaine, le principal facteur qui différencie la richesse des pays à haut revenu de celle des pays en développement est le degré d'accumulation de capital immatériel. Et au sein de ce capital immatériel, le niveau d'accumulation de capital social constitue le principal facteur à prendre en considération dans la mesure où il influence directement ou indirectement l'accumulation de capital humain et institutionnel.

Au Maroc, le discours du trône du 20 Aout 2014 a mis l'accent sur la nécessité de prendre en compte le concept innovant de capital immatériel dans l'évaluation du patrimoine et de la richesse nationale :

Dans son rapport « **Investir dans le Capital immatériel pour accélérer l'émergence économique** », la banque Mondiale établit un diagnostic de la performance économique et sociale du Maroc au cours des 15 dernières années avant de projeter vers 2040, ce rapport propose des pistes pour **construire le Maroc de 2040**, parceque comme Fernand Braudel, « l'avenir ne se prévoit pas, mais se prépare » et privilège une véritable stratégie, celle de favoriser l'augmentation durable de la productivité de l'économie marocaine à travers une plus grande accumulation du capital immatériel.

Les recommandations principales de la Banque Mondiale sont :

- Investir dans les institutions et les services publics
- Investir dans le capital humain

⁶⁸Benoit Zenou. Le Capital Social comme un Potentiel d'Interaction Coopérative : le cas des Relations Intergénérationnelles Familiales. Economies et finances. Université Montpellier I, 2009. Français.

- Investir dans le capital social

C'est cette dernière recommandation qui nous intéresse et qui constitue l'objet de la première section de ce chapitre

La 2^{ème} section sera l'occasion de faire une grille de lecture des études réalisées sur le capital social et la performance des organisations au Maroc.

Section 1- Le capital social au Maroc- Synthèse du rapport de la Banque Mondiale

« La dotation d'une société en capital social est essentielle à la compréhension de sa structure industrielle, et donc à sa place dans la division capitaliste internationale du travail. » — Francis Fukuyama

1. Capital social- Conception de la Banque Mondiale

Alors que le capital institutionnel réside dans la relation entre les individus et l'État et que le capital humain réside principalement dans les individus eux-mêmes, le capital social se réfère au capital qui réside dans les relations entre les individus au sein de la société. Le capital social est dit « social » car il se réfère aux normes collectives entre des groupes définis de personnes qui interagissent régulièrement dans le cadre de leur vie quotidienne ; et il s'agit bien d'un « capital » car il contribue à l'activité économique et au potentiel productif des individus, des entreprises et des sociétés (Putnam 1993; Fukuyama 1995). Selon le type de discipline (sciences anthropologique, sociologique, économique ou politique), le capital social recouvre de nombreuses notions : l'identité collective, les valeurs communes, les idéaux partagés, les normes culturelles, les mentalités, la confiance interpersonnelle, le sens civique, l'engagement associatif, l'influence des réseaux, les règles qui permettent aux individus d'agir collectivement de façon cohérente, ou le degré d'amitié et d'empathie collective (Coleman 1988 ; Portes 1998 ; Putman 2000 et OCDE 2001). Le prix Nobel d'économie George Akerlof a observé que « dans chaque contexte social, les gens ont une notion de qui ils sont, qui est associée à des croyances au sujet de la façon dont ils et d'autres sont censés se comporter. Ces notions jouent un rôle important dans la façon dont fonctionnent les économies ». (Akerlof et Kranton 2010) Ces croyances touchent notamment à la place des libertés individuelles fondamentales et des responsabilités et règles qui y sont attachées dans les relations sociales afin de permettre à chacun de penser librement, de questionner les dogmes, les vérités immuables et autres idées reçues, de développer un sens critique et de l'autocritique, et d'inventer le monde de demain. Ce dernier chapitre du Mémoire s'intéresse au capital social du Maroc et à son développement. Bien qu'il constitue le plus immatériel de tous les actifs immatériels, et donc le plus difficile à appréhender et à mesurer, le capital social conditionne néanmoins l'efficacité de toutes les autres formes de capital discutées jusqu'à présent (capital produit, capital institutionnel ou capital humain) et donc le processus de création de richesse dans son ensemble. Pour le politologue américain Francis Fukuyama, la littérature sur la compétitivité économique, en focalisant le débat sur les mérites respectifs de

la politique industrielle et du fonctionnement libre des marchés, passe à côté d'un facteur essentiel à l'émergence d'une économie moderne : l'étendue des vertus sociales dans la société (Fukuyama 1995). Il rejoint là Max Weber, l'illustre économiste et sociologue allemand, pour qui l'honnêteté, la fiabilité, la coopérativité, et un sens du devoir envers les autres sont toutes des vertus sociales qui permettent le développement de vertus plus individuelles comme l'éthique au travail, la frugalité, la rationalité, la capacité d'innovation et le goût du risque (Weber 1905). L'émergence économique serait alors avant tout liée au développement d'un capital social qui permet aux entreprises, associations, et autres organisations de la société de s'auto-organiser pour produire un développement endogène et holistique.

2. L'importance de placer le capital social au centre du développement

Le capital social – ou l'ensemble des normes et des réseaux qui facilitent l'action collective – génère des effets positifs concrets sur la vie économique. Tout d'abord, quand la confiance existe entre les individus, le climat est plus propice aux affaires. En revanche, quand le niveau de confiance est faible au sein de la société, la suspicion dissuade certaines personnes d'échanger et de collaborer comme ils l'auraient fait en d'autres circonstances et génère des coûts additionnels pour ceux qui le font. Deuxièmement, quand les réseaux sociaux sont nombreux et reliés entre eux au sein d'une société, que ce soit au sein d'une entreprise privée ou à travers la fourniture de biens collectifs, il est plus facile aux individus d'agir collectivement. Troisièmement, lorsque tous les individus dans la société peuvent pleinement exploiter leur potentiel et contribuer à la vie économique et sociale, indépendamment de leur genre, de leur religion ou de tout autre facteur discriminant, la société dans son ensemble en retire un bénéfice économique. Enfin, le capital social est important pour la vie économique en ce qu'il prévient différents types de conflits destructeurs entre les catégories de population, tels que les émeutes, l'instabilité politique ou les troubles à l'ordre public qui peuvent sérieusement inhiber l'investissement et la croissance. En somme, le capital social est un élément central de l'efficacité des institutions politiques et économiques des pays. Un large panel d'études conduites dans plusieurs régions et portant sur plusieurs pays a démontré que le capital social est lié de façon étroite et significative à la croissance économique, que ce soit au niveau régional au sein des pays ou entre les pays (Putnam, Leonardi et Nanetti 1993; Helliwell et Putnam 1995; Keefer et Knack 1997). Des études empiriques conduites dans le champ de la théorie économique institutionnelle

indiquent que la croissance économique prolongée d'un pays dépend de son niveau d'infrastructure sociale, c'est-à-dire des normes, des expériences passées et des attentes collectives qui s'accumulent au cours de l'histoire et qui contribuent à soutenir l'accumulation de capital (Hall et Jones 1999). Les institutions formelles (par exemple les tribunaux qui protègent les droits de la propriété et appliquent rigoureusement l'état de droit) et les institutions informelles (comme la confiance au sein de la société, la cohésion sociale ou l'engagement volontaire) seraient les seuls déterminants stables de l'accumulation durable et soutenue de capital, c'est-à-dire de la croissance économique à long terme (North 1990). La relation entre les institutions sociales et la croissance économique a été vérifiée de façon empirique dans de nombreux travaux économétriques (Helliwell et Putnam 1995 ; Zak et Knack 2008 ; Beugelsdijk, de Groot et van Schaik 2004). Il est à noter cependant qu'en l'absence de données utilisables, les applications de l'approche institutionnelle ont eu tendance à se focaliser sur le rôle des institutions formelles de gouvernance (Acemoglu, Johnson et Robinson 2001) au dépend des institutions informelles qui pour autant ont un rôle tout aussi important dans le développement économique (Landes 1998). Par exemple, les économistes Philip Keefer et Stephen Knack ont utilisé les indicateurs de l'enquête mondiale sur les valeurs pour démontrer comment le capital social – calculé grâce à des mesures de confiance interpersonnelle, des normes de coopération civique et du rôle des réseaux – joue un rôle important dans la performance économique (Keefer et Knack 1997). Non seulement les sociétés caractérisées par une forte coopération et confiance interpersonnelle sont plus enclines à innover et à accumuler un capital physique, mais elles sont en outre susceptibles de bénéficier d'un rendement supérieur de leur capital humain accumulé. En revanche, le rôle des réseaux est plus ambigu et davantage sujet à débat dans la mesure où l'effet négatif de certaines formes d'association (par exemple mafieuses) semble contrebalancer les effets positifs d'autres associations ou réseaux au sein des sociétés. Dans l'esprit de ces travaux, ce dernier chapitre du Mémoire vise à discuter les avantages économiques que le Maroc pourrait tirer d'une augmentation de son capital social. Le principal facteur qui différencie la richesse des pays à haut revenu de celle des pays en développement est le degré d'accumulation de capital immatériel. Et au sein de ce capital immatériel, le niveau d'accumulation de capital social constitue le principal facteur à prendre en considération dans la mesure où il influence directement ou indirectement l'accumulation de capital humain et institutionnel. Si les pays en développement ont bien un capital humain et institutionnel inférieur à celui des pays à haut revenu, les écarts de développement entre pays riches et pays moins riches ne peuvent pas s'expliquer principalement par ces différences en matière

d'éducation ou de gouvernance. Quelque chose d'autre, commun à des degrés divers à tous les pays en développement, semble jouer un rôle explicatif. Dans les études empiriques, les effets fixes pays correspondant à la géographie, à l'histoire, à la culture et aux autres dimensions plus « permanentes » des sociétés semblent expliquer les écarts de développement des pays une fois l'éducation et la gouvernance sont prises en compte (Banque mondiale 2011). Ces effets correspondraient à la valeur potentielle du capital humain et institutionnel qui existe dans les pays mais qui n'arrive pas à se réaliser pleinement en raison de caractéristiques sociétales défavorables. L'insuffisance de capital social est essentiellement un coût d'opportunité, un manque à gagner par rapport aux efforts d'investissements consentis dans tous les autres domaines.

Bien qu'il ne soit pas une variable facilement altérable, le capital social peut néanmoins être renforcé par les politiques publiques dans au moins deux domaines : l'égalité entre les hommes et les femmes et la qualité des relations entre les personnes. Parce qu'il est le fruit de l'histoire, de la géographie et de la culture, le capital social n'est pas facilement malléable. À la différence de la mobilisation, il n'est pas possible de décréter la confiance générale entre les citoyens, pas plus que le savoir-vivre, le savoir-être ou le savoir-faire ensemble. Les points d'entrée des politiques publiques sont donc limités, d'autant que par définition le capital social touche principalement aux relations interpersonnelles et non pas aux relations des citoyens avec l'État. Pour autant, parmi les nombreuses facettes du capital social, il en existe deux sur lesquelles on va se concentrer, car elles sont directement liées aux perspectives d'augmentation de la productivité du Maroc et offrent des possibilités d'intervention pour les autorités publiques, avec d'importants gains à la clé : l'égalité entre les sexes et la confiance interpersonnelle. Dans les paragraphes suivants seront successivement analysées la contribution et l'état des lieux de l'égalité homme femme et de la confiance interpersonnelle au Maroc avant que soient formulées, dans chacun de ces domaines puis plus largement, des propositions propres à renforcer le capital social au service du développement économique du pays.

- Les inégalités dans l'application du droit en raison des normes sociales

Outre les discriminations légales, la mise en œuvre limitée de la législation est problématique pour les femmes et bride leur liberté d'action. La législation est mal appliquée en raison de capacités institutionnelles faibles et d'une mise en œuvre sélective de la législation par les responsables officiels qui sont influencés par les normes sociales. Les

normes sociales réduisent souvent la liberté d'action des femmes, par-delà les barrières fixées par le cadre légal. Elles sont le produit des effets combinés des pressions exercées par la société et la famille et d'un processus d'autocensure par les femmes qui ne veulent pas prendre le risque de susciter des controverses à propos de leurs actions. Ces normes expliquent en partie la faible participation des femmes au marché du travail et à la vie politique, ainsi que les disparités en termes de contrôle des actifs économiques. Au Maroc, les perceptions sociales concernant le rôle des femmes varient beaucoup entre les hommes et les femmes et en fonction des sujets. Les hommes ont tendance à penser qu'ils devraient avoir la priorité sur les femmes quand les emplois sont rares et qu'ils sont de meilleurs hommes d'affaires et responsables politiques. Il semble qu'il y ait davantage d'accord entre les hommes et les femmes sur le fait qu'il est important que les femmes aient un plus haut niveau d'études et pour désapprouver les mères célibataires (Banque mondiale 2015). L'enquête mondiale sur les valeurs de 2007 démontre par ailleurs que les femmes ont deux fois plus tendance que les hommes (60% contre 30%) à penser que l'égalité entre hommes et femmes constitue un attribut important de la démocratie. Les services publics censés aider les femmes à accéder à la justice restent eux aussi sous influence des normes sociales. Tant les femmes que les hommes sont affectés par les difficultés du secteur judiciaire marocain, mais les femmes continuent à faire face à des obstacles particulièrement importants pour accéder à la justice, notamment en raison d'un contrôle relativement plus faible sur les actifs économiques et des normes sociales qui les dissuadent de déposer plainte. Ces obstacles persistent malgré les efforts déployés par l'Institut supérieur de magistrature pour la promotion de la formation de base et la formation continue sur l'égalité entre les sexes. En général, les données concernant les procédures judiciaires ne sont pas désagrégées par sexe. Cette situation ne permet pas d'identifier facilement les besoins des femmes et de cibler efficacement les services pour réduire les discriminations. Elle empêche également d'évaluer effectivement ces services et de mesurer l'impact plus large des réformes. Les rares données disponibles laissent cependant penser que les services judiciaires sont inefficaces pour garantir le respect des droits des femmes. L'enquête nationale sur la prévalence de la violence à l'égard des femmes conduite en 2009 a découvert qu'environ la moitié des femmes ayant droit à une pension alimentaire ne la recevaient pas régulièrement, un quart ne recevant même aucune pension, une situation injuste et susceptible de pénaliser fortement les femmes pauvres. La faible mise en œuvre des décisions judiciaires concernant les pensions alimentaires, qui affectent les femmes en tant que bénéficiaires, est confirmée par les statistiques du ministère de la Justice et des Libertés. En 2011, seulement 60% des plaintes concernant les pensions alimentaires ont

fait l'objet de décisions. Et lorsque les décisions ont été communiquées, seulement 60% d'elles ont été appliquées.

- Augmenter la participation économique et l'autonomie des femmes

Comme dans de nombreux pays, la voie la plus rapide pour renforcer le capital social du Maroc serait de promouvoir une participation pleine et égale des femmes et des hommes, des garçons et des filles à tous les niveaux de la société marocaine. Des politiques publiques peuvent être développées pour à la fois lutter contre les inégalités de genre et promouvoir la croissance économique. En effet, les inégalités économiques et de droit entre les sexes et les normes sociales et préjugés sexistes ont tendance à se nourrir mutuellement pour expliquer le faible accès des femmes aux opportunités économiques ainsi que le faible pouvoir de négociation des femmes. Une modélisation de ces interactions permet de quantifier l'impact sur la croissance d'une politique de réformes intégrées visant à réduire les préjugés sexistes au niveau du marché du travail, réallouer le temps que les mères consacrent à leurs filles et augmenter le pouvoir de négociation des femmes dans la famille (Agénor, Berahab et El Mokri. 2017). Les effets combinés de ces politiques sur la croissance économique pourraient atteindre près de 2 points de pourcentage en rythme annuel.

Beaucoup reste à faire pour améliorer l'accès des femmes aux opportunités économiques et à l'autonomisation. Les politiques pourraient être infléchies autour de trois axes principaux : i) accroître les opportunités économiques des femmes en supprimant les obstacles à leur participation au marché du travail et en développant l'entrepreneuriat ; ii) réduire l'écart entre les sexes en termes d'expression et de liberté d'action, en soutenant la participation des femmes à la vie politique et en protégeant leurs droits au sein du foyer et plus largement au sein de la société ; et iii) systématiser la prise en compte du genre dans l'action politique pour en moderniser la pratique et faire évoluer les mentalités et les normes culturelles.

- Accroître les opportunités des femmes sur le plan économique

Les femmes peuvent fortement contribuer à la croissance économique du Maroc à condition que les obstacles qui les empêchent de travailler dans les secteurs à forte productivité ou d'accéder à des emplois décents soient levés. Dans le seul secteur manufacturier, les entreprises jeunes et exportatrices recrutent cinq fois plus de femmes que

les entreprises non exportatrices. Le potentiel de développement est encore plus important dans le secteur des services.

En conséquence, le gouvernement devrait se concentrer sur les réformes (discutées dans les chapitres précédents) qui visent à accélérer la transformation structurelle de l'économie, encourager l'investissement dans le secteur privé et stimuler la croissance économique afin de faciliter la sortie des femmes de l'agriculture et d'autres secteurs et métiers à faible niveau de productivité. Non seulement il est essentiel d'améliorer l'accès des femmes aux opportunités sur le plan économique pour élargir le type d'emplois accessibles aux femmes, notamment dans les secteurs les plus productifs comme ceux liés aux technologies de l'information et de la communication ou les services financiers, mais il conviendrait en outre d'abattre les barrières légales et sociales qui découragent les employeurs de recruter des femmes et les femmes d'accepter les emplois disponibles. Le gouvernement peut aussi agir en supprimant les interdictions légales et autres barrières – par exemple, insécurité des transports, manque de crèches et de centres d'accueil, accès limité à la finance, etc. – qui empêchent actuellement les femmes de participer activement à l'économie. Donner aux femmes davantage de possibilités de créer et de développer leur propre entreprise contribuerait également à accélérer l'innovation, la croissance et l'emploi dans le pays. Ceci est particulièrement important pour les femmes, compte tenu des défis auxquels elles sont confrontées pour obtenir un emploi dans le secteur formel.

- Encourager l'émancipation, la liberté d'action et l'autonomie des femmes

Le Gouvernement marocain a pris des mesures importantes pour réduire les discriminations dans la loi, mais la cohérence d'ensemble du cadre législatif, y compris constitutionnel, pourrait être renforcée. Certes, des engagements ont été pris en faveur de l'égalité entre les sexes à travers des réformes du cadre légal à haut niveau, y compris à travers la constitution, mais les discriminations n'ont pas disparu du cadre juridique de base ou de la constitution elle-même avec sa référence au « respect des constances du Royaume et de ses lois ». Par delà la question de l'égalité, c'est le respect de la liberté d'action des femmes dans les faits qui mérite d'être garanti à travers des dispositions efficaces contre des pratiques socioculturelles inégalitaires, à commencer par la violence à l'encontre des femmes, la violence domestique en particulier, et la mise en place de protection des femmes vulnérables comme les employées de maison et les mères célibataires. Le projet de loi relatif à la lutte contre la violence faite aux femmes adopté par le gouvernement en 2016 devrait être

renforcé à cet égard. Des mesures devraient permettre aux femmes d'avoir davantage de contrôle sur leurs actifs économiques. Les femmes entrepreneures font face à des difficultés d'accès au crédit, dans la mesure où le droit des personnes limite la possibilité pour les femmes de posséder des actifs familiaux. Les politiques devraient cibler ces déterminants qui sous-tendent un accès différencié entre les sexes et uniformiser les règles du jeu en renforçant les droits à la propriété des femmes, en corrigeant les préjugés au sein des institutions prestataires de services et en améliorant le fonctionnement des marchés du crédit. En retour, une participation accrue des femmes au marché du travail améliorerait leur contrôle sur les actifs économiques comme les salaires, les retraites et autres prestations liées à l'emploi. Un meilleur contrôle sur leur salaire peut permettre aux femmes d'accroître leur liberté d'action tant au sein qu'en dehors de la famille, d'autant que les perceptions sur le fait que les femmes puissent contrôler leur salaire sont largement positives. Des mesures pourraient également être prises afin d'égaliser la distribution des actifs économiques liés au mariage et à l'emploi. En dehors de leur contrat de mariage, très peu de couples mariés signent des contrats qui précisent le cadre dans lequel sont gérés les actifs économiques durant le mariage. Le développement de ces contrats pourrait être soutenu à travers la mise à disposition de contrats types qui permettent d'égaliser les droits entre mari et femme. Les dispositions prévues par le Code de la famille qui obligent les hommes à assurer l'entretien financier de celle-ci pourraient être modifiées pour aligner les responsabilités entre les hommes et les femmes, et ouvrir ainsi la possibilité aux femmes de contribuer aux revenus du foyer. Les prestations familiales fondées sur le salaire versé par la CNSS devraient être rendues également accessibles aux hommes et aux femmes ayant des enfants, en cohérence avec les changements législatifs qui reconnaissent désormais l'égalité de responsabilité au sein du foyer. Une plus grande égalité des droits liés au mariage et au divorce contribuerait à accroître la liberté d'action des femmes et assurerait un meilleur partage des responsabilités. Il conviendrait de donner aux femmes le droit au divorce unilatéral dans les mêmes conditions que les hommes et de garantir l'égalité des droits aux hommes et aux femmes qui épousent des personnes non musulmanes. Uniformiser les droits pour transmettre la nationalité aux conjoints permettrait d'éviter de contraindre les femmes à des procédures bureaucratiques compliquées pour transmettre la nationalité à leur époux. Fournir des livrets de famille aux femmes dans les mêmes conditions que pour les hommes permettrait aux femmes d'accomplir des tâches administratives liées à la vie de famille, dans de meilleures conditions de partage des responsabilités et de gestion du temps.

- Encourager la confiance interpersonnelle et le sens civique

Le capital social dépend de la qualité des relations interpersonnelles qui, outre les relations entre hommes et femmes, renvoient à la confiance qu'entretiennent en général les personnes entre elles, à l'engagement civique et associatif entre les citoyens, et au sens civique. Comme il a été vu dans la section précédente, les normes sur lesquelles est fondée la vie sociale ont des effets profonds sur le développement économique et social. Le modèle mental et culturel qui influence ce qui attire l'attention des personnes, ce qu'elles perçoivent et comprennent (ou ne comprennent pas) joue un rôle croissant dans la compréhension que les sciences économiques et les sciences sociales ont des comportements économiques et sociaux (Banque mondiale 2015). En particulier, le degré de confiance interpersonnelle, l'engagement associatif et les normes de coopération civique ont longtemps été reconnus comme des éléments essentiels du capital social d'un pays (Putnam 1993 ; Keefer et Knack 2002) et du bien-être économique (Knack et Keefer 1997 ; Knack et Zak 1998 ; Knowles et Weatherston 2006). En l'absence de confiance interpersonnelle, de coopération sociale et de responsabilité civique, les codes de bonne conduite entre individus et les comportements honnêtes et respectueux tendent à se limiter à de petits cercles de personnes liées entre elles. Dans une société fermée ou cloisonnée, un comportement opportuniste et égoïste tend à être perçu comme naturel et moralement acceptable en dehors d'un réseau étroit. La conséquence économique de ce phénomène est que plus une société pratique l'ostracisme, moins elle favorise les opportunités économiques à long terme. En outre, lorsque les individus manquent de confiance les uns envers les autres et de respect de la chose publique, la fourniture de biens et services publics tend à être insuffisante et sujette au népotisme ou à la corruption. La situation est très différente dans les sociétés ouvertes où les règles générales de bonne conduite tendent à s'appliquer à de nombreuses situations sociales, et non seulement au sein des familles et des cercles étroits des connaissances. Lorsque des individus sont motivés pour réussir et comprennent que leur réussite économique dépend de leurs propres choix mais aussi de leur relation de confiance avec les autres et du respect des règles communes, ils sont davantage susceptibles de travailler à fond, d'épargner, d'investir, d'innover et d'entreprendre. Pour Coleman, le capital social est tout simplement la capacité qu'ont les individus à travailler ensemble à des fins communes au sein de différents groupes ou organisations (Coleman 1988).

3. Capital social au Maroc

Le capital social est essentiellement le produit de facteurs culturels entendus non seulement dans le sens des coutumes, valeurs et attitudes profondes, mais aussi des compétences et des talents qui, comme expliqué précédemment, touchent plus directement les résultats économiques. Si l'histoire du développement économique enseigne un fait important, c'est que les différences de performance entre les nations s'expliqueraient en premier lieu par des différences culturelles (Landes 2000 ; Sowell 2015). En particulier, l'exploitation de ressources naturelles n'a que peu ou pas de valeur sans les conditions culturelles requises pour la transformation de ces ressources en richesse réelle.. Même le capital physique accumulé est de peu d'usage sans les conditions culturelles préalables pour le faire fonctionner, l'entretenir et en tirer les meilleurs rendements. Parmi les différences culturelles entre les sociétés, les différences de « réceptivité » aux autres cultures s'avèreraient déterminantes pour comprendre les trajectoires historiques entre différents groupes, nations ou civilisations (Sowell 2015). En rendant plus difficile l'accès aux progrès et avancées réalisés par d'autres cultures dans l'ensemble des domaines liés au développement humain (scientifique, technique, humanités, etc.), l'isolement culturel peut avoir les mêmes effets sur le développement économique que l'isolement géographique. Les dimensions culturelles du capital social ne s'arrêtent généralement pas aux frontières des pays mais dépassent souvent l'État-nation pour englober des espaces civilisationnels plus vastes. Ainsi, le Maroc s'inscrit dans un héritage multiple (africain, berbère, arabe etc.) où l'islam joue néanmoins un rôle prépondérant. Or, comme le notait le magazine anglais *The Economist* en 2014, « Il y a mille ans, les grandes villes de Bagdad, Damas et du Caire se sont relayées pour faire la course en tête devant le monde occidental. Islam était synonyme d'innovation. Les différents califats arabes étaient des superpuissances dynamiques - ce que l'on faisait de mieux en matière d'apprentissage, de tolérance et de commerce. Pourtant, aujourd'hui, le monde arabe est en grande difficulté ». Or, cette difficulté peut être comprise par le manque d'ouverture et de réceptivité de la région par rapport au reste du monde. Un indicateur révélateur à cet égard est le degré d'exposition des populations arabes aux idées et connaissances venues d'ailleurs. Avec une population d'environ 300 millions de personnes répartie dans plus de 20 pays, le nombre total de livres étrangers traduits en arabe au cours de l'histoire s'élève à environ 10000, soit un cinquième du nombre de livres traduit par la Grèce seule pour une population de 11 millions de personnes. Sur une période de cinq ans, le monde arabe traduit moins d'un livre pour chaque million d'habitants, tandis que l'Espagne en traduit 920 (UNDP 2003). Autrement dit,

l'Espagne traduit plus de livres en espagnol par an (par habitant) que la région MENA n'en a traduit en arabe en mille ans. Pour ne s'en tenir qu'à la période contemporaine, le degré d'exposition et la réceptivité de l'Espagne aux idées extérieures a contribué à son rattrapage économique rapide de la fin du XXe siècle. Compte tenu de sa riche histoire et de son héritage, caractérisé par une ouverture et réceptivité certaines vis-à-vis du reste du monde, **le Maroc apparaît mieux positionné que d'autres pays de la région MENA pour connaître une évolution favorable de son capital social** et devenir ainsi le premier pays d'Afrique du Nord non producteur de pétrole à rejoindre le club des pays intermédiaires de la tranche supérieure. Pour cela, le présent rapport s'intéressera successivement à l'importance de la confiance interpersonnelle, de l'engagement associatif et du sens civique. En effet, la recherche du bien commun passe en grande partie par la construction d'institutions visant à concilier autant que faire se peut l'intérêt individuel et l'intérêt général (Tirole 2016).

- ***La confiance entre les personnes***

L'un des aspects les plus importants du capital social concerne la confiance en autrui. Il est fait mention de confiance entre les personnes quand, dans une société donnée, les individus savent qu'ils peuvent compter sur des personnes qu'ils n'ont jamais rencontrées et quand d'autres récompensent cette confiance en s'inscrivant dans des démarches de coopération, de réciprocité ou d'engagement volontaire. En termes économiques, la notion de confiance se formalise comme une information imparfaite sur la fiabilité et les préférences de l'autre. L'existence de normes de réciprocité et de confiance permet de réduire les coûts de transaction, facilite l'action collective et aide les individus à atteindre leurs objectifs personnels. De la même façon que la défiance accroît les coûts de transaction, la confiance entre les personnes est essentielle à la vie économique et sociétale. Comme l'expose le prix Nobel d'économie Kenneth Arrow, « chaque transaction commerciale porte virtuellement en elle-même un élément de confiance, il est probable que n'importe quelle transaction réalisée à un moment donné et l'essentiel du retard économique dans le monde peuvent s'expliquer par un manque de confiance mutuelle » (Arrow 1972). En particulier, le niveau de confiance interpersonnelle au sein des entreprises a des conséquences majeures sur la nature de l'économie industrielle que les sociétés sont en mesure de créer (Fukuyama 1995). Si l'évaluation du capital social en est encore au stade embryonnaire, les enquêtes sur les valeurs mondiales (World Value Surveys) et celles du Baromètre arabe (Arab Barometers) fournissent des informations importantes sur les valeurs reconnues par les pays, leur évolution avec le temps et leur impact sur la vie sociale et politique⁸. Si l'on considère les réponses apportées

par les personnes interrogées à la formule « en général, on peut faire confiance à la plupart des personnes », il est clair que le niveau de confiance sociale en général est assez faible au Maroc, non seulement par rapport au niveau mondial, mais également en comparaison à d'autres pays en développement. Si l'on considère la moyenne des réponses aux questions portant sur la confiance au sein de la société dans les enquêtes réalisées au cours des 15 dernières années (afin de réduire au minimum les erreurs possibles dues aux échantillons), le niveau de confiance en général au sein de la société marocaine est faible et inférieur à la moyenne des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (voir figure 6.5). En outre, au vu de toutes les enquêtes sur les valeurs mondiales conduites successivement depuis 2000, il apparaît que non seulement le niveau de confiance au sein de la société est faible au Maroc, mais qu'il a diminué au fil du temps. Alors que la confiance au sein de la société était autrefois perçue comme une caractéristique stable des sociétés, des analyses récentes ont démontré qu'en réalité elle connaissait des évolutions positives ou négatives au cours du temps, en réaction aux changements concernant l'état de droit, la robustesse des réseaux sociaux et la sécurité des biens (Almond et Verba 1963 ; Putnam 2000 ; Welzel 2013). Selon les enquêtes du Baromètre arabe pour 2012–2014, uniquement 13% des Marocains interrogés considèrent que les gens sont dignes de confiance.

Section 2- Capital social et performance des organisations – grille de lecture sur les études au Maroc

Les travaux sur le lien entre le CS et la performance se sont développés surtout dans les dernières années. Malheureusement les recherches sur le cas du Maroc restent encore très modestes. L'une des principales raisons qui nous ont motivée pour le choix de notre problématique.

Nous avons pu répertorier deux principaux travaux relatifs au capital social sur le cas du Maroc.

1. Capital social et performance des entreprises familiales ⁶⁹

A travers une recherche exploratoire et qualitative établie sur trois PME familiales marocaines, cet article a montré empiriquement que le capital social de la femme dirigeante peut contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle des PME. Cet effet positif est tributaire aux plusieurs déterminants : le profil de la dirigeante femme, le profil de l'entreprise familiale, les exigences et les opportunités de l'environnement, Les compétences et caractères psychologiques et sociologiques de la dirigeante et les compétences et la loyauté des salariés de l'entreprise.

- Principaux résultats de la recherche

L'analyse des données qualitatives obtenues au biais des entretiens semi-structurées ont permis de relever plusieurs résultats qu'on peut le résumer dans les points suivants :

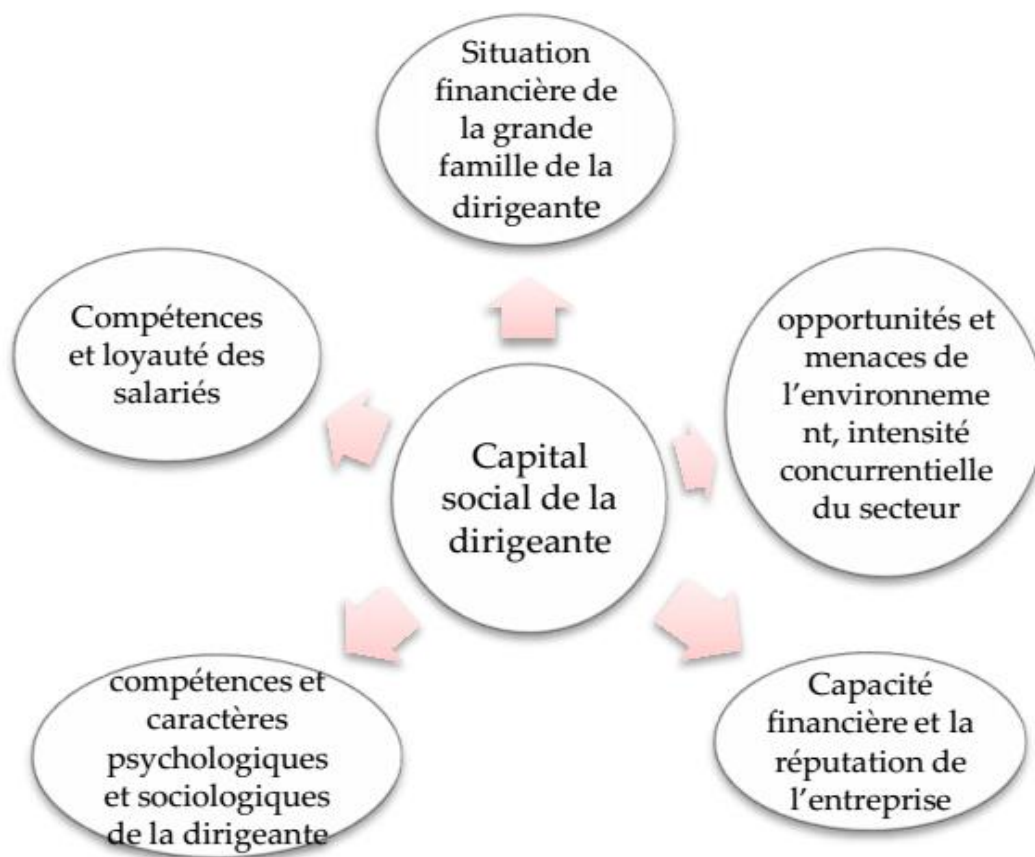
- L'étude du capital social ne peut être comprise sans prise en considération des facteurs économiques, socioculturels et religieux de l'environnement qui entoure l'entreprise.
- La conscience de l'importance du côté relationnel dans le management au sein de l'entreprise.
- Malgré la parution de cette conscience chez les dirigeantes, ces pratiques managérielles restent ancrées dans la sphère informelle, ceci est traduit par l'absence de réseaux sociaux constitués par les dirigeantes des entreprises destinées à développer leurs affaires.

⁶⁹ ELKHALFAOUI, M., & MOKHTARI, B. (2017). Impact du capital social des femmes dirigeantes des entreprises sur la performance organisationnelle: Cas de trois PME familiales marocaines

- La nature de l'activité de l'entreprise détermine l'importance ; l'intensité et le type de la relation sociale de chaque partie prenante de l'entreprise. L'investigation empirique réalisée sur le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines a montré que ce dernier est tributaire de plusieurs facteurs internes et externe de l'entreprise.

La figure suivante explicite les différents facteurs influençant le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines :

Figure 13 - Les facteurs influençant le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines



Source- ELKHALFAOUI, M., & MOKHTARI, B. (2017)

En guise de conclusion ; le capital social est un concept flou, flexible, multidimensionnel, qui nécessite encore des recherches sérieuses pour enlever l'imprécision conceptuelle qui l'entoure. L'intérêt de notre recherche est d'apporter plus d'éclaircissement au niveau conceptuel et de vérifier empiriquement l'effet de la dimension sociale dans le style de management des dirigeantes femmes sur la performance organisationnelle des PME marocaines. L'investigation empirique envisagée pour répondre à cet objectif de recherche a

clarifié plusieurs zones d'ombre et en d'autres parts, elle a enlevé plusieurs confusions dont certaines sont introduits dans les conclusions suivantes :

- L'enjeu économique est plus déterminant que l'enjeu social dans les relations avec les clients et les fournisseurs. Ces relations sont basées essentiellement sur des caractères de qualité et de prix. Le capital social peut avoir un effet ultérieur sur la pérennisation de ses relations comme la fidélisation des clients par exemple.

- Le degré de rencontrer et d'attirer des clients est tributaire à la richesse de l'entourage proche de la dirigeante. Cette degré est attachée aussi aux caractéristiques de la personnalité de la dirigeante comme la sociabilité, la bonne humeur, la générosité...

- Le capital social de la dirigeante ne peut pas avoir des bénéfices qu'à certains niveaux, il s'agit de la qualité et de l'intensité des relations liées avec les tiers. Le capital social ne peut être constitué en dehors de la confiance et de la réciprocité. C'est un bien privé et collectif au même temps,

- L'adhésion à des associations de but non lucratif dans le sens de tirer des bénéfices aura des incidences négatives sur la réputation et l'image de l'entreprise. Mais au contraire, il aura un impact positif si l'adhésion est faite pour le soutien et l'entraide des démunis sans attendre des bénéfices de cette adhésion.

2. Capital social et performance des coopératives marocaines⁷⁰

En 2014, une thèse a été réalisée sur le capital social et la performance des coopératives marocaines à l'école nationale de commerce et de gestion d'Agadir (ENCG), sous thème « **Capital social, levier des performances des coopératives agricoles- Cas des coopératives safranières et arganières de la province de Taroudant, Maroc** ».

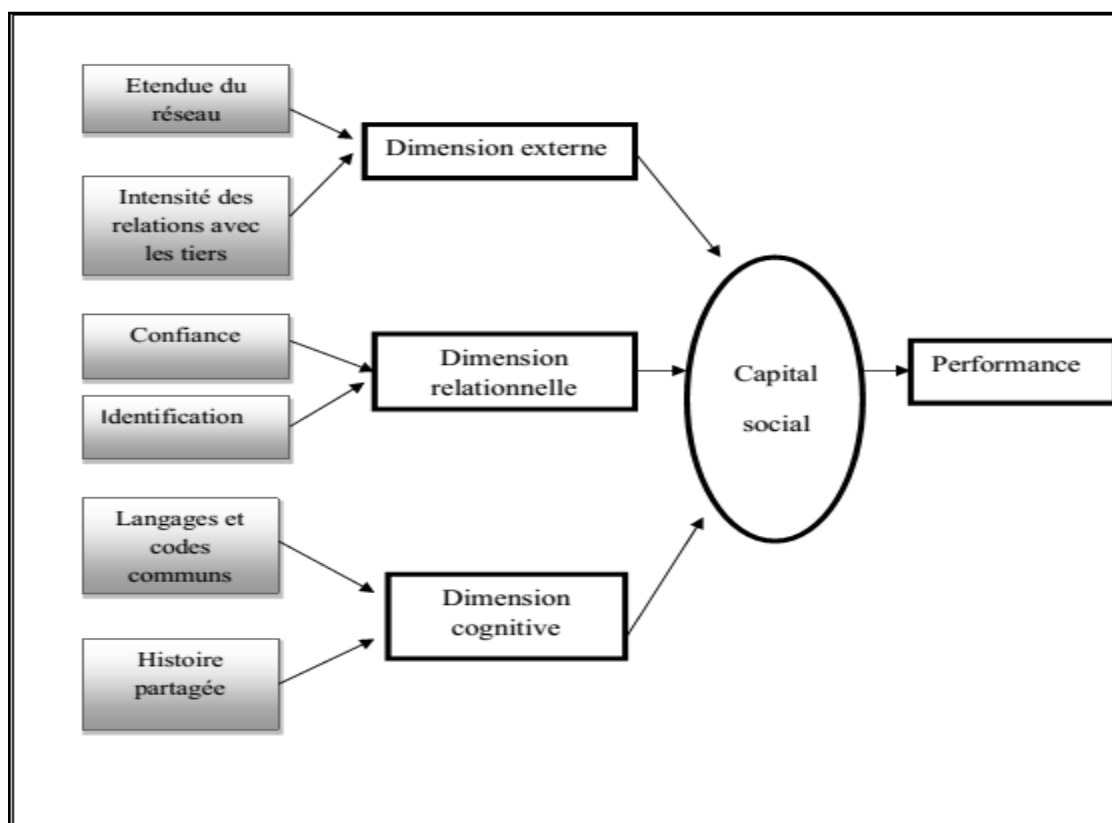
D'une part, cette recherche a permis de présenter les différents résultats d'étude du terrain sur le capital social et ses effets sur les performances des coopératives safranières et arganières. Cette étude de terrain a révélé que le capital social très fort émanant d'une tradition de coopération et de la présence d'un tissu associatif très solidaire. Egalement,

⁷⁰EL AMRI,K(2014). Le capital social :levier de performance des coopératives agricoles : Cas des coopératives safranières et arganières de la province de Taroudant, Maroc

autour du safran et de l'argan, a relevé une forte culture caractérisée par des rituels communs et une organisation sociale particulière, tout au long du processus de production.

D'autre part, cette étude qualitative a permis de cerner la réalité du capital social dans les coopératives et ses contributions à leurs performances. Les coopératives safranières sont plus dotées en capital social, ces dernières sont toutes issues d'une initiative commune de coopération de la part des producteurs qui sont liés par des traditions de collaboration et d'entraide. Les coopératives arganières paraissent moins bénéficier de leur capital social dont la manifestation se limite au processus de production de l'huile. Le fort taux d'analphabétisme des présidentes et des adhérentes ont fait que ces coopératives rencontrent beaucoup de problèmes de gestion surtout dans les périodes de faible activité. Par ailleurs, ces coopératives sont encore très dépendantes des différents réseaux de soutien. La figure suivante présente le modèle conceptuel de la recherche qui montre les dimensions du CS choisies pour l'étude.

Figure 14– Modèle conceptuel-Capital social et performance des coopératives



Selon la même étude, Malgré les nombreux efforts de conceptualisation, le concept de capital social reste imprécis et présente une grande difficulté de mesure. La mesure du capital social se base sur l'idée suivante : tout réseau social peut être porteur de valeur tant pour les individus qui le composent que pour la communauté. Cependant, à cause de la complexité de

l'objet qu'il tente de comprendre et l'absence de consensus sur sa définition, le capital social ne peut être mesuré avec précision. Ainsi, il demande le recours à des indicateurs qui prennent en compte sa nature complexe et multiforme et le fait qu'il comporte des éléments qui sont à la fois une source et un résultat du capital social.

Conclusion du 4^{ème} chapitre

Ce chapitre nous a permis de dresser l'état des lieux de la pratique du capital social au Maroc, à travers notamment le rapport de la banque Mondiale réalisé en 2018, qui propose parmi les recommandations l'investissement dans le capital social pour accélérer l'émergence économique.

Les résultats des travaux théoriques et empiriques ont montré que le Capital social au Maroc est beaucoup plus présent dans les entreprises familiales, Quant à ses effets et contributions au développement et aux performances, nous avons pu relever que le capital social offre une base d'analyse pertinente pour appréhender le fonctionnement des organisations et les mécanismes de renforcement de l'action collective. Nous avons montré à travers l'exposé des différentes recherches et études dans la littérature, que le capital social comme ressource complémentaire aux autres ressources (capital financier et capital humain) représente un facteur de production et un actif spécifique susceptible de procurer un avantage comparatif à une entreprise et ainsi contribuer à améliorer ses résultats et performances.

En outre, le capital social est certes très important pour expliquer les performances des coopératives agricoles et peut constituer un facteur de leur développement mais, lui seul n'est pas suffisant.

En effet, pour que les coopératives puissent réaliser de meilleures performances, il faudra autour de ce capital social renforcer leur modèle managérial en réintroduisant des méthodes modernes de management stratégique et opérationnel, de management des ressources humaines et du marketing et des techniques de commercialisation. Ces défis une fois relevés, le capital social pourrait alors jouer le rôle d'un ciment solidifiant les liens internes et externes de ces coopératives.

A travers ce chapitre, notre grille de lecture des travaux réalisés sur le capital social , nous a permis de répertorier peu de travaux , ce qui montre qu'il y a une nécessité de creuser le terrain de la recherche sur cette thématique qui est assez développée dans d'autres pays mais très peu explorée au Maroc.

Chapitre 5- Etude empirique - Apport du capital social à la performance des organisations dans la région Fès-Meknès

L'objet de ce chapitre est de présenter les résultats de étude du capital social et de ses effets sur les performances des entreprises classiques et des organisations de l'ESS, Il est composé de trois sections :

La première section portera sur la méthodologie de recherche suivie dans le cadre ce travail, le positionnement épistémologique retenu, la technique de traitement et d'analyse de données.

La deuxième section est consacrée à la présentation des résultats de l'étude exploratoire menée sur le terrain pour tenter de recueillir les perceptions du capital social par les entreprises classiques et les organisations de l'ESS, d'évaluer le niveau d'engagement de chaque type d'organisation dans l'application du CS et surtout d'analyser l'apport du CS à la performance de ces organisations

La troisième section, quant à elle, expose les résultats et discussions relatifs à l'étude qualitative menée auprès des IMFs qui représentent le secteur de l'ESS et les banques/assurances qui représentent les entreprises classiques, et qui avait pour objet de caractériser le capital social dans ces organisations, pour finalement faire une analyse comparative pour déceler les différences et en tirer des enseignements.

A la fin de cette section, nous proposons également des indicateurs de mesure du capital social en confrontant les données du terrain à la littérature.

Section 1- Démarche méthodologique

Cette section sera consacrée à la méthodologie de recherche adoptée dans le cadre de ce travail.

1. Choix méthodologiques

1.1 Positionnement épistémologique

Selon Piaget (1967), « *l'épistémologie est la constitution des connaissances valables, c'est-à-dire une discipline qui fait de son objet ou de son projet des discours (Logos) sur la connaissance (épistémè)* ». L'épistémologie est désignée par ailleurs dans la littérature tantôt comme « *une philosophie de la pratique scientifique.* (F. Wacheux, 1996), « *une philosophie de connaissance, une théorie des sciences ou encore comme une théorie de la connaissance.*

(Cohen, 1996). De façon plus claire, Mbengue (2001) comprend l'épistémologie comme le statut de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu à travers sa recherche. Selon lui, « *cette relation peut prendre la forme d'une indépendance ou d'une interdépendance* ». Ainsi, pour de nombreux autres auteurs, le positionnement épistémologique permet de comprendre l'objectif de connaissance que le chercheur ambitionne d'atteindre dans son étude (De Vaujany, 2001). Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode utilisée et de la valeur de la connaissance produite (Thiétart et al, 2003).

Le positionnement épistémologique et méthodologique permet d'assurer la validité et la légitimité d'une recherche. Il permet, en outre, de construire un cadre capable de donner une réponse à la question de recherche et ceci en s'appuyant sur des données conceptuelles et empiriques. Plusieurs paradigmes scientifiques existent, le choix s'opère par rapport à l'objet de recherche et la vision du chercheur

La recherche scientifique vise la constitution de connaissances valables en se référant à des visions du monde partagées par une communauté scientifique et qualifiées de paradigmes épistémologiques (Avenier et al., 2012). Kuhn (1962) définit le paradigme comme étant une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. que partagent une communauté donnée.

1.1.1 Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion

Ainsi, toute recherche doit s'inscrire dans un paradigme épistémologique précis afin de donner une légitimité aux pratiques et aux modes de justification des connaissances élaborées. Le chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance de façon isolée, mais s'appuie sur les grands courants de pensée auxquels adhèrent la communauté scientifique dont il fait partie.

Différents paradigmes épistémologiques existent, le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste⁷¹. Le paradigme positiviste a longtemps été considéré comme le paradigme dominant et revendique un positionnement réaliste (Perret et Séville, 2007). Par opposition au positivisme, l'interprétativiste insiste sur la particularité des sciences humaines en général et celles des sciences de l'organisation en particulier. En dernier, le constructivisme partage avec l'interprétativisme certains points mais

⁷¹L'interprétativisme peut être envisagé comme un constructivisme modéré. Il défend l'hypothèse relativiste selon laquelle on ne peut avoir qu'une représentation unique de la réalité

différent de ce dernier dans le processus de création de la connaissance et dans les critères de la validité de la recherche.

Tableau 13- Paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questions Epistémologiques	Les paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ? La nature de la "réalité"	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical). Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de "pour quelles causes..." Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de "pour quelles motivations des acteurs..." Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..." Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2007)

En management stratégique, le positionnement épistémologique permet ainsi de bien interroger sur la réalité qu'on observe et d'expliciter la relation entre cette réalité observée par le chercheur et les concepts ainsi que les approches théoriques mobilisées. C'est dans cette perspective, que pour Gavard Perret et al (2012), le questionnement épistémologique constitue la partie intégrante de la recherche en sciences de gestion. Cela étant, nous devons bien spécifier notre positionnement épistémologique ainsi que la méthodologique choisie pour notre recherche (Thiéart, 1999). Ce qui permettra à nos différents lecteurs d'interroger sur la réalité que nous avons observée et d'expliciter la relation entre cette réalité, les théories mobilisées et la connaissance produite par notre recherche. Dans les lignes suivantes, nous

expliquons en quoi notre recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste et pourquoi nous avons opté pour un mode de raisonnement abductif.

1.1.2 Choix du paradigme interprétativiste

Dans la littérature, trois grandes approches épistémologiques sont habituellement présentées ; *le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme* (Le Moigne, 1995) :

Le positivisme épistémologique, considère, que seules la connaissance et l'étude des faits vérifiés par l'expérience scientifique peuvent décrire (et non expliquer) les phénomènes du monde. L'objectif de la connaissance produite, est tout simplement de décrire les phénomènes que nous observons par l'expérience et par là, se prétend à faire une synthèse, à présenter une loi, un principe ou un système universel. Selon cette approche, les lois existent même si elles ne sont pas découvertes. C'est une vision déterministe orientée vers la recherche d'explications ou des causes et la relation entre les lois déjà existantes. Dans cette perspective, le but de la science devient tout simplement de s'en tenir à ce que nous pouvons voir, observer et mesurer.

Toute connaissance qui pourrait alors exister en dehors du visible, de l'observable et du mesurable, est considérée dans cette approche, comme impossible. Les émotions, les perceptions, les interprétations (retenues pour cette étude), ne sont pas des sujets légitimes de la psychologie positiviste, qui est une vision déterministe du monde et de l'univers. Il veut exploiter les lois de cause à effet que l'on pourrait discerner en appliquant sa méthode scientifique.

Par ailleurs, elle considère que l'objet de recherche que l'on veut étudier a une essence propre, différemment des intérêts que lui fait porter le chercheur, le principe de l'indépendance entre l'objet de recherche et le sujet. Dans cette deuxième perspective, la science peut être considérée comme mécanique dans laquelle, le chercheur essaie de produire des connaissances en tentant simplement de comprendre les causes qui expliquent le phénomène qu'il étudie. Ce qui n'est pas le cas pour notre recherche, qui privilégie une démarche progressive de compréhension et de production des connaissances, à partir des interprétations et des allers retours multiples effectués entre le terrain et la théorie. Nous rejetons donc le positivisme épistémologique à raison de son grand défaut, de vouloir étudier la société, ici l'organisation, sans référence aux esprits et interprétations des acteurs qui la composent. Elle ne prête attention ni aux idées, ni aux pratiques qui changent à l'intérieur comme à l'extérieur de la société ou de l'organisation, et ne prend pas appui sur les valeurs subjectives des membres de la société. Pourtant, la société ou l'organisation ne peut être

comprise sans prendre en compte les acteurs qui la composent, leurs esprits, leurs pratiques, leurs comportements et leurs intentions d'agir pour la changer.

2) **Le constructivisme épistémologique**, repose souvent sur l'idée que l'image de la réalité et les notions structurant cette image, sont strictement les produits de l'esprit humain mis en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même (Avenier, 2009). L'approche constructiviste, réside souvent dans une situation de co-construction de l'objet de recherche entre les acteurs et les chercheurs (Avenier, 2009). Pour Largeault (1993), un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber ou de le calculer explicitement. Selon Ernst von Glasersfeld (1917-2010), dans l'approche constructiviste de l'épistémologie, la connaissance n'est pas la recherche d'une représentation iconique d'une réalité ontologique, mais comme la recherche de manières de se comporter et de penser qui conviennent (P. Watzlawick, 1981-1985).

Dans ce sens, la connaissance est une chose que l'organisme construit dans le but de créer de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience (P. Watzlawick, 1981-1985).

Plusieurs critiques formulées dans la littérature à l'encontre du constructivisme, semblent être pertinentes pour justifier notre positionnement épistémologique sur l'interprétativisme, bien que considérée par nombreux auteurs, comme une approche constructiviste modérée (Girod et Perret, 2002). Premièrement, le constructivisme définit la vérité comme une construction sociale qui dépend donc de la société où elle apparaît. Ceci aboutit dans la littérature, à des accusations de contradiction interne. En effet indiquent Girod et Perret (2002), « *si ce qui doit être considéré comme vrai est relatif à une société particulière, alors cette conception constructive doit elle-même n'être vraie que dans une société particulière* ». Une autre critique pertinente trouvée face au constructivisme, consiste à ce qu'il soutient, que les concepts de deux formations sociales différentes sont entièrement différents et ne peuvent être comparés. Si cela est le cas soulignent les mêmes auteurs, « *il est alors impossible de juger ou de comparer des sociétés différentes, des déclarations effectuées selon chacune de ces visions du monde, sont aussi différentes* ».

Un positionnement sur l'interprétativisme épistémologique ; contrairement aux deux précédents courants épistémologiques, ce dernier a retenu notre attention, en ce qu'il se focalise sur les acteurs eux-mêmes, leurs actions, leurs comportements, leurs interactions ainsi que sur les interprétations qu'ils font du phénomène, de la réalité ou de l'organisation étudiée. Ce qui répond à la visée d'une recherche qualitative au sens de Dumez (2012). Dans ce

courant épistémologique, il ne s'agit pas pour nous, de déduire des lois universelles comme chez les positivistes, mais plutôt de se pourvoir des moyens conceptuels conséquents et pertinents, permettant d'analyser ce que savent les acteurs en quoi le capital social peut – il influencer la performance de l'entreprise, au sens de Giddens (1987, P27).

Comme le précise Yin(2012), les théories maniées et produites par une recherche qualitative ne relèvent pas de la grande théorie, de la recherche des lois universelles, mais plutôt de la notion de mécanisme social. En recherche qualitative, on a plutôt besoin des théories qui cherchent à comprendre dans un contexte ou une situation, quels types d'engrenages, d'enchaînements, des mécanismes, sont à l'oeuvre et rendent compte des comportements des acteurs (Dumez, 2012). Cela, est permis par l'approche interprétativiste.

La différence principale entre l'interprétativisme et les autres épistémologies tient aussi dans le statut à accorder à la connaissance en lien avec le réel. Pour le positivisme et le constructivisme radical, le monde est susceptible d'être connu dans son essence fait de déterminismes, mécaniques pouvant être observés, mesurables, inférés et réfutés indépendamment des particularismes des observateurs. La connaissance est conçue dans ce sens, comme une quête de la vérité s'approchant toujours davantage du réel, du mesurable ou du quantifiable.

Pour l'interprétativisme épistémologique, le monde ne peut être connu dans son essence ; celle-ci étant hors d'atteinte du fait que la connaissance est fondamentalement en interaction entre le réel et le sujet connaissant, et qu'elle ne peut donc être connue et inférée indépendamment des acteurs. L'interprétativisme appréhende la connaissance comme une représentation faite d'interprétations et de constructions multiples et progressives. C'est un modèle de compréhension qui ouvre des possibilités d'action, de pratiques, de changements et de transformations. Il décrit l'organisation en tenant compte des spécificités et des particularités que représentent ses composants, ses membres, ses acteurs, etc. C'est une approche qui propose de prendre en compte des spécificités contextuelles en posant dans leurs présupposés que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'acteurs, dans des contextes tout aussi particuliers (Girod et pirret, 1999). L'interprétativisme épistémologique reconnaît le caractère fortement contextualisé de notre recherche, et se prête à considérer les interprétations des acteurs pour construire des connaissances nouvelles (Girod et pirret, 2002).

Après la fixation du positionnement épistémologique sur l'interprétation, reste à savoir comment nous produisons cette connaissance. D'où l'intérêt, de préciser dans les lignes qui suivent, le mode de raisonnement que nous avons privilégié (l'abduction).

1.2 La validité d'une recherche qualitative

A l'instar des quantitativistes, les qualitatifs admettent qu'une connaissance ne peut être qualifiée de scientifique que si elle répond aux exigences de sa validité. La validité est définie par Wacheux (1996, p. 266) comme étant « un critère de scientificité, où on évalue la capacité des instruments à appréhender effectivement et réellement, l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés ». Les qualitatifs, ayant une démarche et des instruments spécifiques, soutiennent que la validité de leurs méthodes doit être abordée à partir d'une sociologie de la connaissance (Houle, 1986). En effet, une étude qualitative se caractérise par une démarche d'analyse qui commence dès la cueillette des données, voire l'élaboration du modèle de recherche, et se poursuit de manière transversale jusqu'à la fin de l'étude. Une telle démarche peut amener le chercheur à modifier l'orientation de sa méthode, la sélection de son échantillon, tout en éclairant la formulation de ses propositions au fur et à mesure de l'avancement de son étude (Borgès Da Silva, 2001).

L'étude qualitative se caractérise, ainsi, par des allers-retours entre la conception de l'étude, le recueil des données et leur analyse (Pope & Mays, 1995). La validité d'une étude qualitative s'établit, ainsi, tout au long des travaux de recherche.

La validité d'une recherche se décompose en une validité interne et une validité externe. La première concerne la démarche de recherche (Drucker-Godard et al, 1999) et contraint le chercheur à vérifier qu'il observe vraiment ce qu'il veut observer (HladyRispal, 2002). La validité externe concerne les possibilités d'extrapolation des résultats et conclusions de l'étude à un domaine plus vaste (Evrard et al., 1997). Les qualitatifs préfèrent substituer d'autres termes à ces types de validité, même s'ils maintiennent le même esprit. Ils parlent plutôt de validité et de fidélité d'une recherche qualitative pour désigner respectivement sa validité interne et externe. Force est de remarquer que les classifications et désignations des types de validité par les chercheurs qualitatifs ne sont pas uniformes. Dans cette thèse, nous empruntons les désignations ainsi que la classification de Comeau (1994) des validités des méthodes qualitatives.

La validité est constituée par la crédibilité et la validation. « La crédibilité estime en quoi l'objet a été bien identifié, bien décrit et que les résultats sont vraisemblables »,

Comeau (1994, p.9). Elle est associée à la qualité d'investigation du chercheur. Ce dernier doit justifier d'une présence prolongée dans le champ d'étude (Comeau, 1994); lui permettant une connaissance suffisante de son objet d'étude. L'auteur ajoute que le chercheur doit décrire de façon détaillée les procédures utilisées tout au long de son processus de recherche et illustrer les résultats par des preuves empiriques, telles que des citations des répondants.

La validation rassure quant à la concordance entre les résultats obtenus et les données recueillies, et est démontrée grâce à la triangulation (Comeau, 1994). La triangulation est une technique censée confirmer une donnée ou un résultat en montrant que les matériaux recueillis de manière indépendante vont dans le même sens, ou tout au moins ne se contredisent pas (Miles et Huberman, 2003).

La fidélité est constituée par la fiabilité et la transférabilité. La fiabilité consiste à établir et à vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être menées par d'autres chercheurs tout en leur permettant d'aboutir aux mêmes résultats (Drucker-Godard et al, 1999), ou à des résultats similaires à notre sens. La fiabilité d'une recherche qualitative repose principalement sur la capacité et l'honnêteté du chercheur à décrire concrètement le processus entier de sa recherche (Drucker-Godard et al., 1999), en particulier dans la phase relative à l'analyse des données (Miles et Huberman, 1991).

Comeau (1994) précise que la triangulation et la saturation contribuent à démontrer la fiabilité. La saturation a lieu quand de nouvelles données n'ajoutent pas d'éléments significatifs à ceux qui ont précédé.

La transférabilité concerne la possibilité d'étendre les conclusions, auxquelles aboutit le chercheur, à d'autres contextes que celui étudié (Pourtois et Desmet, 1997). En cherchant à dissiper toute confusion avec la notion de généralisation de conclusions ou de résultats propres aux démarches quantitatives, Mukamurera et al. (2006) associent la transférabilité d'une recherche qualitative à sa capacité à « faire sens ailleurs ». Ayant rappelé que l'échantillon d'une étude qualitative n'apas de représentativité statistique, ces auteurs avancent que la transférabilité des résultats est possible moyennant le respect de certaines conditions. La première concerne l'échantillon; celui-ci doit être représentatif

des processus sociaux. De manière plus concrète, Mukamurera et al. (2006) recommandent d'échantillonner les milieux, les acteurs, les événements et les processus à l'étude en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques par rapport aux critères théoriques et aux objectifs de la recherche. La deuxième condition est relative à une description détaillée du site étudié. Une telle description permettrait d'apprécier le degré et le type de similitude entre le site étudié et d'autres sites susceptibles d'admettre, de manière plausible, le sens induit par la recherche (Pourtois et Desmet, 1997). Enfin, la troisième condition réside dans la capacité du chercheur à se détacher des spécificités des événements et des comportements et à « subsumer le particulier sous le général » afin de parvenir à un certain niveau d'abstraction (Mukamurera et al., 2006). Les auteurs ajoutent que ce niveau d'abstraction devrait rendre les processus sociaux plus intelligibles.

La lecture de ces types de validité révèle que la validité d'une recherche qualitative s'établit de manière transversale et cumulée, contrairement aux études quantitatives ; qui exigent des tests de validité à des moments précis et de manière séquentielle. L'un des défis accomplis par les qualitatifs se réfère à la production d'éléments objectifs, même si le chercheur ne nie pas sa subjectivité et son interaction avec son objet d'étude. Ces preuves sont assurées grâce à l'explicitation des règles et procédures utilisées tout au long du processus de recherche, à la triangulation, ainsi qu'à la cohérence de la recherche.

Plusieurs méthodes de recherche peuvent être empruntées dans une approche qualitative ; telles que l'expérimentation, l'étude de cas, la recherche action....celles-ci exigent le respect des règles édictées par une approche qualitative, ainsi que les règles propres à chaque méthode de recherche. Nous exposerons, dans la suite, la méthode de recherche retenue ainsi que certaines règles exigées par cette dernière.

1.3 Un mode de raisonnement abductif

Le lien fort démontré précédemment entre la connaissance théorique, le terrain et l'interprétation des acteurs dans cette recherche, nous a conduit à adopter un mode de raisonnement, qui n'est ni inductif, ni déductif, mais abductif. D'abord l'induction, indique Missonier (2008) suppose une observation libre de la réalité et la formulation des lois universelles qui débouchent sur une théorie. Ce qui renvoie au courant positiviste. L'induction part souvent d'une ou plusieurs particularités pour tirer une conclusion générale, une loi ou un principe universel. Cela, s'oppose à notre démarche, qui choisit plutôt une dialectique et/ou une confrontation entre la théorie et le terrain. Dans un raisonnement déductif par ailleurs, on

part habituellement d'une idée générale, d'un principe ou d'une loi universelle, pour en tirer une conséquence particulière. C'est à dire vérifier que les faits ou phénomènes particuliers répondent à la loi générale et/ou universelle.

A raison de l'universalité ou de la généralisation faite par l'induction et la déduction, notre raisonnement dans cette thèse, n'est ni l'un, ni l'autre. Nous avons plutôt opté pour l'abduction conformément à notre orientation sur l'exploration hybride, parce qu'elle permet d'une part l'interprétation des éléments observés et recueillis auprès des acteurs et d'autres parts la coexistence de ces faits, mais en forme avec la théorie existante (David, 2004).

L'abduction est composée non seulement du contenu des concepts mobilisés, des questions de recherche initialement formulées, mais aussi du raisonnement par lequel nous cherchons à démontrer, qu'une chose est bien la conséquence d'une autre (Charreire et Durieux, 1999).

Les connaissances produites par cette recherche ne constituent pas une loi universelle ou une idée générale, au contraire, elles présentent un caractère discutable, car fortement liées au contexte spécifique. C'est dans cette perspective fortement contextuelle de la spécificité et du caractère discutable, que notre recherche ambitionne de présenter des résultats plausibles et contextualisés, mis en aucune manière à des conclusions universelles.

Pour cela, nous avons choisi de nous positionner sur une approche interprétative et un raisonnement abductif. Ce choix, nous conduit à privilégier un certain nombre d'outils méthodologiques spécifiques et cohérents avec l'orientation de recherche et le cadre établi.

1.4 La démarche qualitative

Dans le cadre ce travail, nous avons adopté une démarche qualitative.

1.4.1 Définition et étapes de la démarche qualitative

Une vision de recherche peut être vue sous le paradigme qualitatif ou quantitatif (Bryman, 1989). Conformément à cette distinction, Silverman (1993) cité par Thiétart et al(2003) distingue deux écoles en sciences sociales : l'une orientée sur le test quantitatif des hypothèses ou propositions et l'autre tournée vers leur généralisation qualitative (F.Wacheux, 1996). L'opposition entre une analyse quantitative et une analyse qualitative, indique Dumez (2012), remonte au système des catégories d'Aristote, qui explique la qualité comme ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est et non ce que les autres sont. Selon Dumez (2012), « *une recherche qualitative cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle est le fait en rapport avec un contexte ou une situation* ».

La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche **quantitative**⁷², En réalité, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux, car elles n'explorent pas les mêmes champs de la connaissance.

La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative.

C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données.

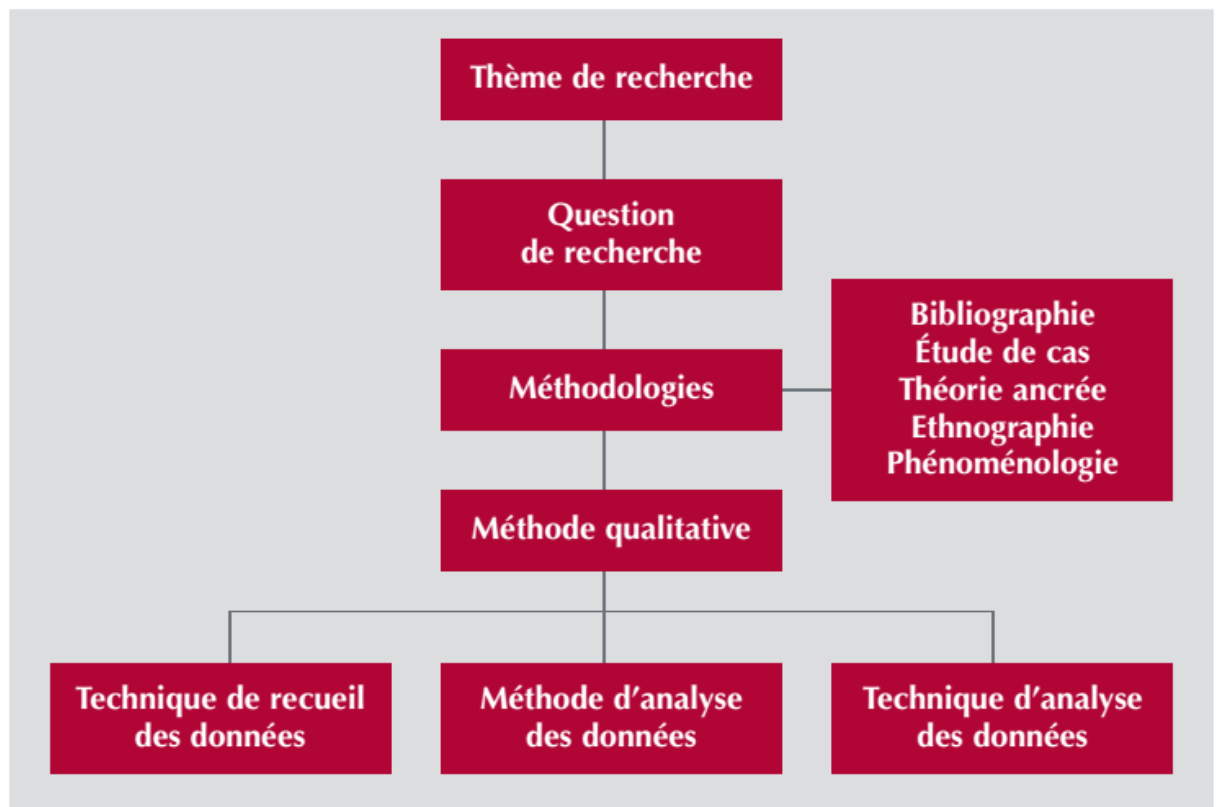
La démarche peut être décrite comme une démarche pas à pas et rigoureuse (**figure ci-dessous**). Comme dans n'importe quel type de recherche, le travail préalable est de faire le point sur le sujet étudié par une revue de la littérature.

L'étape suivante est primordiale et consiste à définir la question de recherche de façon la plus précise et claire possible.

La population à étudier est largement échantillonnée afin d'explorer la plus grande diversité possible du thème étudié. C'est cette diversité qui est la source de la richesse des données. La méthode qualitative la plus pertinente est ensuite choisie selon la nature de la question de recherche.

⁷² Pope C, Mays N. Qualitative research in health care. Third edition. Oxford : Blackwell Publishing 2006:1-150.

Figure 15- Démarche qualitative ⁷³



Source-Paul Van Royen

1.4.2 Le choix de la démarche qualitative

Dans cette recherche, nous mettons l'accent sur les acteurs de terrain et sur le contexte, et non sur les variables (Dumez, 2012). Pendant notre étude empirique, nous avons privilégié plutôt de faire parler les acteurs eux-mêmes, afin de comprendre leurs pensées, pourquoi et comment ils collaborent et interagissent dans leur secteur. Cette visée se conforme à une recherche qualitative, qui se focalise sur la compréhension (Dumez, 2012).

A partir des observations, des discours et interprétations des acteurs, nous faisons des descriptions et fondons des explications, qui tentent de répondre à notre problématique et questions de recherche.

⁷³Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.

La démarche exploratoire et l'approche interprétative basée sur les perceptions des acteurs de terrain, nous conduisent impérativement à une étude qualitative.

En plus, comme le précisent Poupart et al (1997 p 80), la recherche qualitative est utilisée pour décrire des situations sociales complexes ou explorer certaines questions que peut difficilement aborder la recherche qui recourt à des méthodes quantitatives.

Selon le réseau ouest et centre africain de recherche en éducation (2006), « *la recherche qualitative donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie* ». D'après la même source, à travers des techniques comme les discussions et les entrevues, la recherche qualitative génère des idées, des propositions ou des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par une population cible et permet de cerner des options liées à cette question. Autrement dit, l'étude qualitative permet de décrire ou d'analyser le comportement des acteurs concernés ou de leurs groupes du point de vue de ceux qui sont étudiés. C'est une approche qui insiste sur la connaissance complète ou holistique du contexte social dans lequel la recherche se réalise.

Par ailleurs, la démarche qualitative est généralement fondée sur des entrevues semi structurées ou même non structurée pendant lesquelles le chercheur a souvent qualité de modérateur et se sert d'un guide d'entretien ou des conjectures élaborées conformément au sujet de la recherche et à la population cible. Ainsi, contrairement aux techniques d'investigation comme le sondage, la démarche qualitative suivie dans cette recherche, n'a pas eu recours à un questionnaire fermé.

Nous avons opté pour une étude qualitative à raison de la description, de l'exploration et de l'interprétation choisies pour cette recherche, et du contexte complexe du terrain étudié (Yin, 2012 ; Dumez, 2012). La description nous a permis de poser la question sur les mécanismes et les acteurs (le comment et le qui, du phénomène étudié).

Nous avons opté donc pour une approche qualitative en vue d'explorer la relation entre les indicateurs du capital social et la performance des entreprises. Une étude exploratoire inscrite dans une approche qualitative nous permet une certaine liberté et une certaine aisance pour mener notre recherche et saisir la profondeur de nos observations.

Ainsi, nous avons choisi d'alimenter cette étude qualitative des modes de collecte des données tels que des entretiens verbaux, l'enregistrement de ces entretiens et des observations, des notes spontanées, complétés par une documentation spécifique (F.Wacheux, 1996 ; Yin, 1994 ; Yin, 2012). Ce choix d'outils de collecte est aussi guidé par la complexité du terrain et la problématique de recherche.

1.5 La démarche exploratoire dans l'étude qualitative

En ce qui concerne l'orientation de la recherche, la littérature distingue deux grandes possibilités : l'exploration et le test (Charrerie et Durieux, 1999). Le test se rapporte à la mise en épreuve de la réalité d'un objet théorique et situe résolument la recherche dans les paradigmes positivistes (Thiéart et al, 2014). A travers le test, le chercheur vise naturellement à évaluer des vérités ou confronter une théorie à une réalité. Autrement dit, il cherche l'explication d'un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi. Dans la démarche de l'exploration, le chercheur ambitionne plutôt de proposer des résultats théoriques novateurs susceptibles d'enrichir ou d'éclairer une théorie déjà existante. Dans cette logique, le chercheur construit des nouvelles propositions théoriques, dont l'intérêt réside non dans leur caractère généralisable, mais dans leur dimension novatrice. Plus précisément, il s'agit dans la démarche exploratoire, d'expliquer et de comprendre la réalité, et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes.

1.5.1 Définition et objectifs de la démarche exploratoire

La recherche exploratoire⁷⁴ peut viser à clarifier un problème qui a été plus ou moins défini. Elle peut aussi aider à déterminer le devis de recherche adéquat, avant de mener une étude de plus grande envergure. La recherche exploratoire viserait alors à combler un vide, pour reprendre les termes de Van der Maren(1995). Elle peut être aussi un préalable à des recherches qui, pour se déployer, s'appuient sur un minimum de connaissances. La recherche exploratoire permettrait ainsi de baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collecte des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects.

⁷⁴Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55. Disponible en ligne sur https://www.researchgate.net/profile/Lorraine_Savoie-Zajc/publication/237504691_Comment_peut-on_construire_un_echantillonnage_scientifiquement_valide/links/560951f408ae1396914a0131/Comment-peut-on-construire-un-echantillonnage-scientifiquement-valide.pdf#page=41

L'exploration en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (ou la prédiction), et la recherche d'une compréhension (Charreire et Durieux, 1999).

Selon Wacheux (1996, p. 83), une approche qualitative « vise soit l'exploration, soit la compréhension d'un phénomène, soit une explication raisonnée d'une situation complexe ». L'auteur ajoute qu'un processus qualitatif de recherche permet de comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes. L'approche qualitative confère, également, au chercheur un degré de liberté assez important dans la réalisation de son projet (Wacheux, 1996).

1.5.2 Choix de l'exploration hybride

Il existe trois voies d'exploration dans la littérature ; l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride (Thiéart et al, 2014) :

L'exploration théorique a pour objet d'étudier un lien conceptuel entre plusieurs champs théoriques ou disciplines jusqu'à lors non liées dans une recherche antérieure. Dans une telle démarche, le chercheur sélectionne quelques objets de l'une et de l'autre discipline, qui lui semblent pertinents pour construire son objet de recherche propre. L'exploration théorique se situe alors dans ce lien opéré entre ces différentes disciplines.

L'exploration empirique consiste quant à elle, à produire des connaissances sans pour autant mobiliser des modèles théoriques d'analyse ou des concepts préalables. Dans cette perspective, le chercheur travaille sans à priori et abouti souvent à l'élaboration du nouveau indépendamment des connaissances théoriques antérieures.

Enfin, l'exploration hybride consiste à procéder par des allers-retours entre des connaissances théoriques et des observations empiriques tout au long de la recherche. Dans cette démarche qui combine les deux précédentes, le chercheur mobilise initialement des concepts et théories, et intègre la littérature concernant son objet de recherche. Il va alors s'appuyer sur cette forte connaissance théorique, pour donner du sens aux observations, aux interprétations et aux pratiques empiriques.

C'est cette dernière voie exploratoire que nous avons suivie dans notre recherche, en effet nous avons mobilisé des concepts liés au capital social et à la performance pour créer un modèle de recherche portant des questions de recherche dont la réponse sera apportée par le terrain.

2 Modèle conceptuel et guide d'entretien

2.2 Construction du modèle de recherche et élaboration du guide d'entretien

Avant de vous présenter les composantes du guide d'entretien et le déroulement des entretiens, nous allons présenter tout d'abord notre modèle conceptuel

2.2.1 Elaboration du modèle conceptuel

L'élaboration de notre modèle conceptuel s'est inspirée à la fois de travaux théoriques et empiriques. La mobilisation d'une approche qualitative nous a permis d'opérationnaliser qualitativement les dimensions de notre modèle. Ce choix permet une certaine liberté dans le recueil des données, tout en exigeant une certaine richesse et une certaine fiabilité.

L'objectif général de ce travail est d'étudier l'effet du capital social sur la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS. Dans notre modèle conceptuel, le capital social est représenté par ses sous dimensions que nous allons définir en premier lieu avant de présenter les raisons de choix des indicateurs de la performance.

a) Composantes du capital social

Comme évoqué dans le premier chapitre, le capital social comporte trois dimensions (structurelle, relationnelle et cognitive), chaque dimension comporte un certain nombre d'indicateurs, nous avons choisi pour chaque dimension un certain nombre d'indicateurs selon nos objectifs de recherche.

- La taille du réseau relationnel

Elle désigne le nombre de liens directs entretenus entre l'entrepreneur et les différentes autres catégories d'individus, dénommés Alters dans son réseau (Burt, 1983, 1992; Batjargal, 2001 ; Chollet, 2002, 2005).

- La confiance

« La **confiance** représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une **communauté** régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des **normes** habituellement **partagées** de la part des autres membres de cette communauté » (Fukuyama, 1995). Cette définition associe plus étroitement capital social et confiance. Cependant, pour d'autres auteurs, la confiance conduit à un passif social : c'est « une volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance (...) » (Mayer et

alii, 1995). Cette approche tend à démontrer que la confiance reste un pari sur le gain de la relation créée⁷⁵.

- Le partage de la vision et des objectifs stratégiques

Le dirigeant doit communiquer et partager continuellement ses valeurs, ce qu'il est, ce qu'il fait, ce qu'il veut faire, sa vision, non seulement avec les salariés, mais aussi avec un grand nombre de personnes qui sont en relation avec l'entreprise, en particulier les fournisseurs, les sous-traitants, les clients et les clients potentiels. Les occasions les plus fréquentes de partager la vision se présenteront généralement avec les clients⁷⁶

2.2.2 Choix des indicateurs de la performance

Rappelons que nous avons adopté la définition suivante de Reynaud (2003) de la performance globale.

Selon cet auteur, la performance globale se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

En fonction de nos objectifs de recherche, nous nous intéressons à la performance économique et sociale.

Le tableau ci-dessous résume les indicateurs choisis pour chaque dimension de la performance.

Tableau 14– indicateurs choisis pour l'étude

Dimension performance	Indicateur choisi
Performance économique	Accroissement du chiffre d'affaires l'évolution des parts de marchés par rapport aux concurrents Réputation par rapport aux concurrents
Performance sociale	Climat social Niveau d'intégration et de cohésion ((Qualité de la Communication au sein de l'organisation, volonté de rester dans l'entreprise) Partage de la vision et des orientations stratégiques

Source- Par nos soins

⁷⁵ Paturel, R., Richomme-Huet, K., & De Freyman, J. (2005, June). Du capital social au management relationnel. In *XIVème Conférence de l'AIMS*.

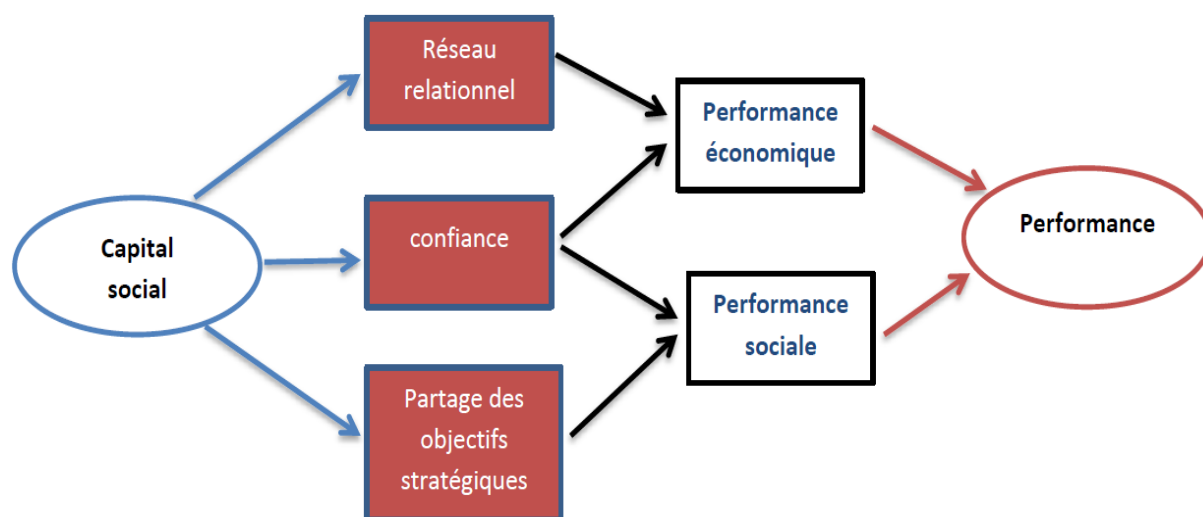
⁷⁶⁷⁶ Filion, L. & Lima, E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*, 9-10(1-2), 7-20. <https://doi.org/10.3917/entin.009.0007>

Nous nous sommes appuyés sur les travaux successifs de Moran et Ghoshal (1996), Nahapiet et Ghoshal (1998), et Tsai et Ghoshal (1998) pour élaborer notre modèle conceptuel, tout en considérant les propositions des travaux relatifs à l'effet du capital social sur la performance des entreprises.

L'objectif donc de ce travail est d'explorer une approche multidimensionnelle pour proposer un modèle théorique reliant les dimensions du capital social à la performance des entreprises.

Notre modèle conceptuel s'annonce dans le schéma suivant :

Figure 16- Modèle conceptuel – Effet du capital social sur la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS



Source- Réalisé par nos soins

Notre modèle théorique relie les indicateurs du capital social aux deux types de performance, à savoir, la performance économique et la performance sociale.

2.3 Entretien semi-directif – Outil de collecte des données

2.3.1 Les entretiens - Bases conceptuelles

Dans une étude qualitative, l'outil de collecte doit permettre au chercheur d'accéder à l'interprétation des acteurs et de comprendre les processus sociaux dans une démarche interactive. La littérature révèle que l'entretien constitue la technique privilégiée de recueil des données qualitatives (Wacheux, 1996). Selon Baumard et al. (2007) : « La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou

moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet ». Les auteurs ajoutent qu'à défaut de non-directivité, un entretien directif correspond à un questionnaire.

Selon Evrard et al., (1993, p101), la non-directivité doit obéir à deux principes :

« Le premier est que l'interviewer fasse preuve d'une attention positive inconditionnelle vis-à-vis de l'interviewé, c'est-à-dire qu'il ait une attitude d'esprit où il accorde de la valeur à tout ce que dit l'interviewé, autrement dit, tout peut être dit et tout ce qui est dit est important.

Le second est qu'il développe une attitude empathique, c'est-à-dire la capacité à percevoir et à comprendre le cadre de référence de l'interviewé et de lui restituer cette compréhension. »

Ces deux principes permettent d'assurer la richesse des matériaux et d'attribuer un rôle compréhensif à l'interaction du chercheur avec le sujet.

Les entretiens peuvent être menés en groupe ou individuellement. Pour ces derniers, l'entretien peut être non-directif ou semi-directif. Dans le premier, le chercheur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos de l'interviewé (Baumard et al, 2007). L'entretien semi-directif est différent ; puisqu'il s'appuie sur un guide d'entretien, préalablement défini, en vue d'aborder des thèmes précis au cours de l'interview (Evrard et al., 1993).

Pour notre collecte des données, nous avons opté pour l'entretien semi-directif. Cet outil nous permet d'accéder aux représentations et aux interprétations des interviewés par rapport aux thèmes ciblés dans notre étude. Il permet une certaine profondeur de la collecte tout en évitant les risques de déviations par rapport au sujet de la recherche. Nous remarquons d'emblée que le guide d'entretien utilisé est le même pour toutes les entreprises et tous les répondants avec une adaptation des termes aux interviewés selon qu'il s'agisse du propriétaire de l'entreprise, du chef, ou de l'employé.

Il est évident que dans un entretien le moyen de communication privilégié est la parole. Dans une communication face à face, il est important que ce qui est dit soit bien compris. La souplesse de l'entretien semi-directif y contribue, car il nous permet de reformuler une question ou encore de demander des informations supplémentaires si cela s'avère nécessaire (Paillé et Mucchielli, 2012).

Nous avons utilisé des questions ouvertes qui permettent aux interviewés de répondre comme ils le souhaitent. L'avantage de ce type de questions est qu'elles laissent à l'interviewer le soin de fournir les informations qui lui semblent les mieux appropriées.

Tous les entretiens ont été retranscrits le jour même de l'entretien ou maximum le lendemain pour pouvoir rapporter entièrement les propos des répondants.

2.4 Elaboration du guide d'entretien

Nous pouvons qualifier nos entretiens de semi-directifs guidés. Nous les avons conçus en s'appuyant sur un guide d'entretien contenant des questions ouvertes en lien avec les thèmes de notre recherche (Roussel et Wacheux, 2005).

Dans un souci de validité interne, un même guide d'entretien a été utilisé pour tous les entretiens.

Rappelons que notre guide d'entretien est composé de **Quatre grandes parties** portant sur les thèmes de notre recherche et que chaque partie est composée de questions ouvertes dont la finalité est d'affiner et d'orienter les réponses des interviewés.

2.4.1 Déroulement des entretiens

Le déroulement de ces entretiens est passé par deux étapes, la première a été celle de la prise de contact qui était axée sur les présentations, les remerciements des participants et l'exposé de nos objectifs.

Une deuxième étape a été celle de l'administration du « guide d'entretien » présenté sous forme de thèmes. Ce guide a joué ici le rôle d'outil de communication avec les interviewés, qu'ils soient des chefs, des gérants ou des propriétaires d'entreprise.

Toutefois, certains interviewés (notamment les employés) ont été fortement réticents par rapport à l'enregistrement de leurs propos. Nous avons par ailleurs fourni un effort énorme pour pouvoir les convaincre par les principes de notre recherche (anonymat et confidentialité).

Comme stipulé auparavant, notre enquête se base sur des entretiens individuels semi-directifs auprès des 16 entreprises comme source de données primaires. Pour ce faire, nous avons donc constitué un **guide d'entretien qui reprend les différentes composantes du modèle conceptuel** que nous avons élaboré.

Le guide d'entretien a pour première finalité de structurer les entretiens. La formulation des questions doit permettre à l'interviewé de s'exprimer de façon plus ou moins approfondie par rapport aux thèmes abordés. Pour atteindre cette finalité, nous avons opté pour des questions peu nombreuses ouvertes qui limitent l'intervention de l'investigateur et laissent plus de liberté à l'interviewé tant qu'il aborde le thème spécifié. Cette technique permet de recueillir d'avantage de données, ce qui est favorable à une étude exploratoire comme la nôtre.

Nous nous sommes basés donc sur le modèle conceptuel pour la constitution de notre guide d'entretien.

Les différentes composantes du guide d'entretien sont listées dans le tableau suivant:

Tableau 15– Composantes du guide d'entretien

Thème	Questions
Thème 1- Perception du CS par les entreprises	Comment pouvez-vous définir le capital social ?
Thème 2- Place du CS dans l'organisation	Comment caractérisez vous la taille du réseau relationnel de votre organisation ? Comment caractérisez-vous que la qualité et la richesse de votre réseau relationnel? Quelle est votre perception de la confiance à votre organisation ? Quels sont les normes et les valeurs de votre organisation ? sont –elles formalisées ?sont elles appliquées en réalité ? Comment les objectifs stratégiques de votre organisation sont fixés ?
Thème 3- CS et performance économique	Pensez-vous que la taille du réseau relationnel a un effet sur l'accroissement du chiffre d'affaires ? Si oui expliquez comment. Pensez-vous que la taille du réseau relationnel a un effet sur l'évolution des parts de marchés par rapport aux concurrents ? Si oui expliquez comment. Pensez-vous que la taille du réseau relationnel a un effet sur la réputation par rapport aux concurrents ? Quel est l'effet de la confiance sur l'accroissement du chiffre d'affaires ? Quel est l'effet de la confiance sur l'évolution des parts de marchés par rapport aux concurrents ? Quel est l'effet de la confiance sur Réputation par rapport aux concurrents ?
Thème 4-CS et	Comment la confiance peut-elle influencer le climat social au sein de l'organisation ? Comment la confiance peut-elle influencer le niveau d'intégration et de

performance sociale	cohésion (Qualité de la Communication au sein de l'organisation, volonté de rester dans l'entreprise) Comment la confiance entre les membres du personnel peut-elle influencer le niveau de motivation au sein de l'organisation ?
----------------------------	---

Source – Réalisé par soins

Avec la structure qu'il présente, notre guide d'entretien permet de répondre aux questions déjà annoncées dans la problématique concernant la perception du capital social , la place du capital social et les effets du capital social sur la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS.

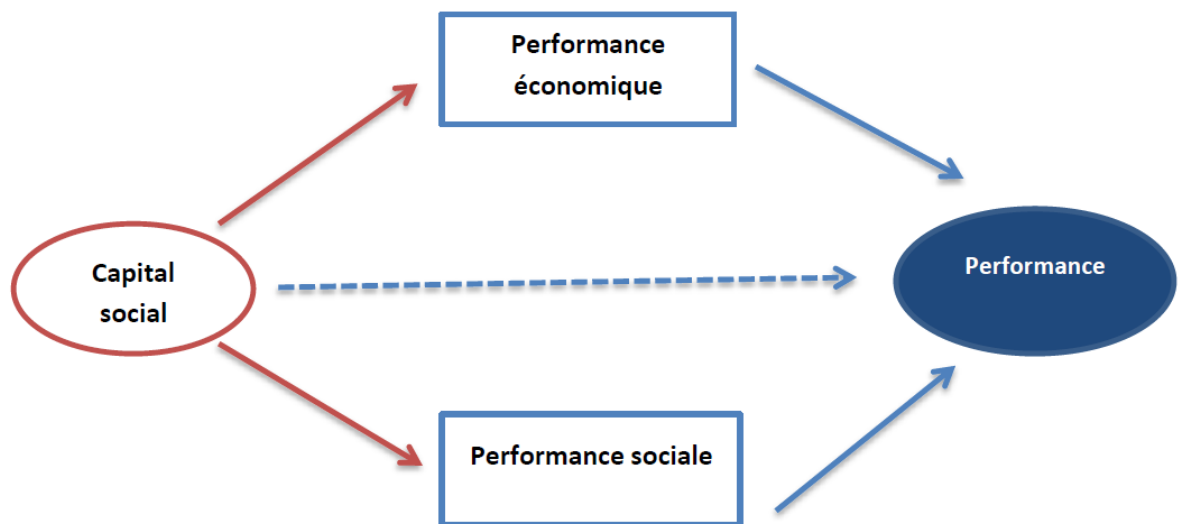
Section 2- Traitement et analyse des données

Après avoir rappelé le cheminement méthodologique de notre étude et avant de présenter les résultats analysés via le logiciel Nvivo d'analyse qualitative, nous rappelons tout d'abord le modèle conceptuel de notre recherche.

1. Rappel du modèle conceptuel

Comme présenté dans la 1^{ère} section de ce chapitre, notre modèle de recherche s'annonce dans le schéma suivant :

Figure 17- Modèle conceptuel – Effet du capital social sur la performance des organisations



Source- Par nos soins

Nous rappelons que nous avons identifié les indicateurs du capital social à partir de la littérature, l'objectif étant de savoir comment chaque indicateur impacte la performance des entreprises et des organisations de l'ESS.

Les indicateurs du cs retenus sont : le réseau relationnel, la confiance et le partage des objectifs stratégiques.

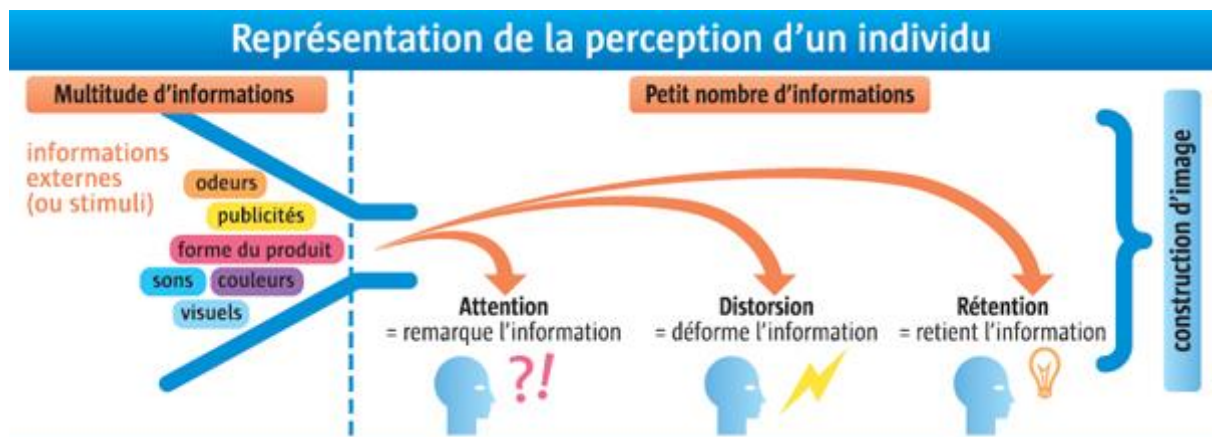
2. Recueil des perceptions sur le capital social

Avant d'analyser l'effet du capital social sur la performance des entreprises et des organisations de l'ESS dans la région Fès-Meknès, nous avons jugé important d'examiner en premier lieu la perception du CS par ces organisations.

La perception est un processus⁷⁷ par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure.

Plusieurs individus soumis au même stimulus peuvent en avoir des perceptions différentes selon l'environnement qui les entoure et selon leurs caractéristiques personnelles⁷⁸.

Figure 18- Représentation de la perception d'un individu



Source-Kotler, Dubois (2003)

Nous avons questionné les entreprises et les organisations de l'ESS par rapport à leur perception du capital social.

Pour mieux cerner la perception des deux types d'organisations, une analyse du contenu des résultats a été menée à l'aide du logiciel NVIVO comme l'illustrent les figures ci –après :

⁷⁷⁷⁷ Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing et management, 11^e édition, Pearson éducation, 2003.

Figure 19- Nuage de mots – Perception du capital social par les entreprises classiques



Figure 20- Réalisé par nos soins

Le nuage de mots des entreprises classiques nous permet de calculer la fréquence des mots formant la catégorie « réseau relationnel » qui représente une composante du capital social.

Figure 21- Nuage de Mots – Perception du capital social par les organisations de l'ESS



Source- Réalisé par nos soins

Les résultats des nuages de mots révèlent que le capital social est différemment perçu par les organisations de l'ESS et les entreprises classiques.

L'analyse des requêtes de fréquence des mots nous permet de relever deux points essentiels :

Chez les entreprises classiques, le capital social se résume en général au niveau du réseau relationnel.

Quant à la perception chez les organisations de l'ESS notamment les IMFs, elle se résume au niveau du respect des normes et des valeurs et la confiance, la coopération et la coordination entre équipe.

Le tableau ci-dessous présente en détail les différentes perceptions relevées, en se référant aux entretiens, nous présentons quelques extraits des entretiens relatifs à chaque catégorie relevée. .

Tableau 16-Analyse des perceptions du capital social par les entreprises classiques et par les organisations de l'ESS

	Type d'entreprise	Nuage de mots	Perception relevée du CS	Verbatim des entretiens
Entretien 1	Entreprise classique	Relationnel Réseau Taille	Taille du réseau relationnel	« Le capital social de la banque c'est le réseau relationnel qu'elle développe, ça lui permet d'avoir de plus en plus un portefeuille client important, et d'augmenter notre part de marché »» chargée de clientèle, banque.
Entretien 2	Banque	Portefeuille clients	Taille du réseau relationnel	« on a la contrainte de la réalisation des objectifs, par exemple cette semaine je dois vendre X produits d'épargne, je suis dans l'obligation de proposer l'offre à tout client qui viendra à l'agence, contacter les anciens clients, notre capital social c'est d'abord fidéliser la clientèle pour au moins maintenir notre portefeuille client» conseiller bancaire
Entretien 2	Organisation de l'ESS	Clarté du contrat Crédibilité Engagement	Respect des normes	« Notre capital social c'est la clarté du contrat, c'est notre engagement avec le client , avant même la signature du contrat, on est clair et crédible, on explique tout »chef d'agence, IMF
Entretien3	Organisation de l'ESS	Soutien Respect du client	Respect des valeurs	« c'est très important le respect des clients, on travaille avec une

				<i>population démunie, qui nécessite avant tout, un soutien , chez nous, le client sent respecté et valorisé »</i> agent de crédit, IMF
Entretien 4	Organisation de l'ESS	confiance	confiance	<i>« nous avons développé une relation de confiance avec des anciens clients, pour qui , je n'ai pas besoin de suivre toute la procédure d'octroi du prêt, de leur part aussi, ils n'ont pas besoin de poser beaucoup de questions et demander autant d'informations »</i> Agent de développement, IMF
Entretien 5	Organisation de l'ESS	Coopération coordination	Normes et valeurs	<i>« Le plus important chez nous, c'est le travail de coopération et de coordination qu'on mène en tant que équipe pour réaliser un objectif de solidarité avec une population démunie, le salaire ne reflète pas l'effort de mon travail, mais ma satisfaction personnelle dépasse la valeur de ce salaire »</i> Chef d'agence, IMF

Source- Réalisé par nos soins

Le tableau ci-dessous montre clairement que les entreprises classiques avec leur perception du capital social s'inscrivent toujours dans une logique marchande, attirée par les objectifs financiers en premier lieu, fidéliser la clientèle, maintenir son portefeuille client, augmenter sa part de marché, élargir son réseau client..etc, telles étaient les représentations des entreprises classiques du capital social.

Pour les organisations de l'ESS qui sont représentées par les IMFs, le CS ne se limite pas au niveau du nombre de clients, mais intègre aussi, les autres dimensions relatives à la confiance et au respect des normes et des valeurs.

3. Capital social et performance économique

En suivant la même démarche, nous avons créé le nuage de mots pour démontrer l'effet des dimensions du capital social sur la performance. L'intérêt de cette présentation est qu'elle nous permet de visualiser synthétiquement la distribution des termes employés par les répondants.

3-1- Réseau relationnel et performance économique

Le réseau relationnel des entreprises et des organisations de l'ESS se constitue non seulement des clients, mais aussi de toutes les parties prenantes avec qui ces organisations entretiennent des relations, il s'agit du nombre de liens directs entretenus entre les entreprises et les différentes autres catégories d'individus.

➤ Pour les entreprises classiques

D'après les résultats, le réseau relationnel des entreprises classiques, la taille du réseau relationnel permet d'avoir non seulement un effet sur l'amélioration du chiffre d'affaire de la banque, mais aussi d'avoir un effet sur la réputation de l'entreprise.

D'après les résultats des entretiens, pour développer le chiffre d'affaire de la banque/assurance, les conseillers bancaires et d'assurances vont être amenés à accumuler du capital social en dépassant des relations strictement professionnelles avec les clients afin de développer des relations amicales et informelles avec leurs clients et les autres acteurs économiques. Ces relations vont aussi servir pour la prospection de nouveaux clients.

L'approche relationnelle de l'échange est parfaitement adaptée au secteur bancaire car elle permet de renforcer l'image de marque de l'entreprise. D'après les résultats de l'étude empirique, l'absence de différenciation entre enseignes bancaires conduit le client à choisir la banque la plus proche de chez lui ou celle qui lui semble la moins coûteuse. La construction d'une relation entre le fournisseur de service et le client permet à ce dernier de se sentir valorisé, favorise la composante affective de la relation et la fidélité. L'attachement à la marque rend le client moins volatil. Lorsque la différenciation par les éléments tangibles de l'offre est impossible (taux d'intérêt, coûts de gestion d'un compte, etc.) les éléments intangibles prennent une importance particulière.

Pour les organisations de l'ESS, la taille du réseau relationnel impacte non seulement le chiffre d'affaires mais aussi l'accès à l'information.

Le capital social sous forme du réseau relationnel permet d'améliorer l'information sur le risque associé à la personne à qui l'on prête et de s'assurer qu'elle fournira l'effort nécessaire pour rembourser ses prêts. Il permet donc de résoudre en partie les problèmes posés par l'asymétrie d'information entre prêteur et emprunteur et explique le succès de certaines expériences de finance informelle (GUISO et al., 2004).

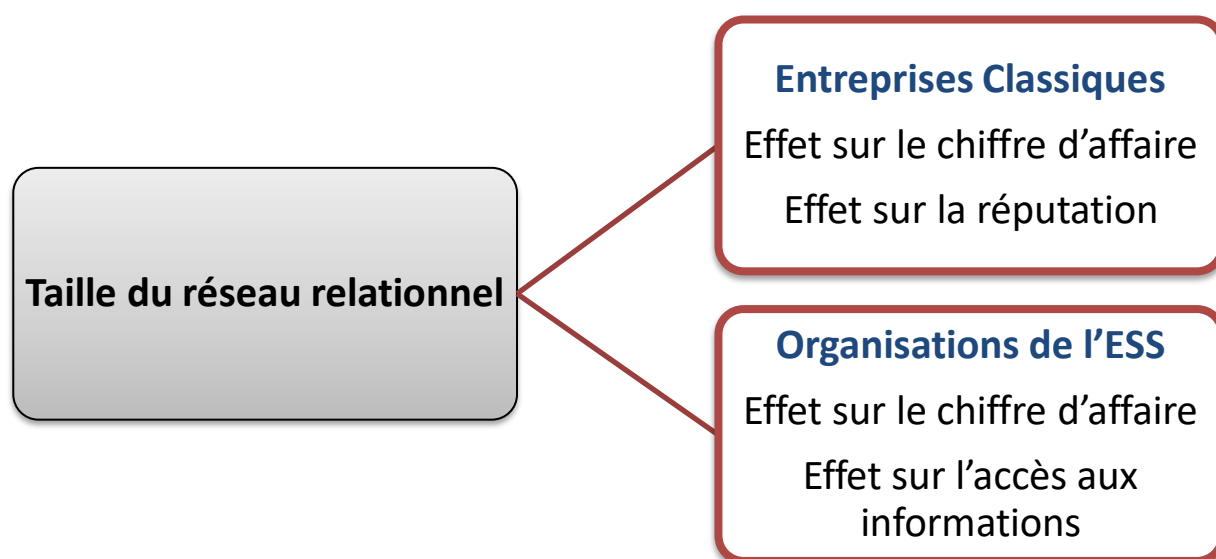
Pour l'octroi du prêt pour un nouveau client, les agents du crédit ne se limitent pas aux informations présentées par le client, et même les garanties qu'il présente s'il s'agit d'un prêt individuel, ils ont révélé que dans chaque zone /quartier, ils disposent d'un réseau « informel » de transmission des informations sur les clients, ce réseau est constitué de 3 à 4 personnes (membre de la famille, ami, ancien client..) , qui complètent les informations sur le client, ces informations sont tellement importantes qu'elles peuvent impacter la décision d'octroi du prêt par l'agent.

Ceci montre que le capital social trouve sa source notamment dans la définition du marketing relationnel de Berry : le marketing relationnel est le fait d'« attirer, maintenir et renforcer la relation client ⁷⁹».

Le schéma ci-dessous synthétise l'effet du réseau relationnel sur la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS.

⁷⁹ Des Garets, V., Paquerot, M., & Sueur, I. (2009). L'approche relationnelle dans les banques. *Revue française de gestion*, (1), 123-138.

Figure 22- Taille du réseau relationnel et performance économique



Source- Par nos soins

En conclusion, la taille du réseau relationnel permet aux deux types d'organisations d'augmenter leur chiffre d'affaires qui a un effet indirect sur la réputation de l'entreprise, pour les organisations de l'ESS, la taille du réseau leur permet l'accès aux informations sur les clients.

3-2- Confiance et performance économique

Pour les entreprises classiques, les résultats des entretiens montrent la plupart des conseillers bancaires ou d'assurances qui arrive à fidéliser des clients s'est investi dans le développement de l'aspect relationnel (contact continu avec la clientèle, orientation à long terme, mise en avant de la valeur du produit pour la clientèle au lieu de mettre l'accent sur les caractéristiques des produits, écoute active ...). La fidélisation du client est le résultat de la confiance développé entre le client et l'entreprise.

Dans le cas de la relation client-banque, S. Gatfaoui (2007) postule que la confiance interpersonnelle est généralement jugée par les clients comme le type de confiance le plus important. Toutefois, elle affirme que la confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle s'alimentent mutuellement. Pour P.M. Doney et J.P. Cannon (1997), les clients supposent que le personnel de vente reflète les valeurs et les attitudes de l'entreprise fournisseur. C'est pour cette raison que, dans le cas où l'entreprise cliente n'a pas

d'expérience avec son fournisseur, sa confiance envers ce dernier serait alors rattachée à la confiance à l'égard du personnel en contact.

Les résultats des entretiens avec les conseillers d'assurance révèlent que la confiance est un construit qui se développe avec le temps et à travers l'expérience avec l'entreprise.

« Notre métier se base surtout sur la confiance et l'engagement en cas de problème, un client qui a eu un accident et qui a reçu tous ses droits selon ce qu'on lui a expliqué au début, est un client qui nous ramener par la suite sa famille et ses amis » Chargée de clientèle, agence d'assurance.

La confiance donc se développe à travers l'engagement de l'entreprise vis-à-vis son client,

*« Nous avons un client à l'agence, qui ne fait confiance qu'à Madame Y, quelque soit le prix et le pack qu'elle lui propose, il est partant sans qu'il négocie, un jour, Madame Y était en congé, il refusait qu'on lui prépare le contrat, malgré qu'on lui a fait une réduction »*Chargée de clientèle, agence d'assurance.

En terme d'analyse de l'intensité des liens, il a été démontré que les effets de bouche-à-oreille sont fortement amplifiés dans les réseaux composés de liens forts. Donc, la confiance est une composante nécessaire dans le bouche-à-oreille.

Par ailleurs, la plupart des éléments relevés des entretiens ont été cités par Géraudel (2011) comme ayant un impact positif sur les effets du bouche-à-oreille qui se traduisent en fin de compte par de nouvelles demandes de la part nouveaux clients.

Pour les organisations de l'ESS , En relation avec l'IMF, dans son premier contact avec le client, l'agent de crédit doit instaurer un climat de confiance permettant d'avoir un maximum d'informations personnelles et professionnelles, cette confiance se développe à travers la multitude des rencontres lors des visites sur le terrain, des réunions de suivi et des formations.

« En microfinance, on travaille avec des personnes généralement analphabètes, on leur explique à la lettre le contrat, on essaie au maximum de leur banaliser et simplifier chaque article, montant total du prêt, le taux d'intérêt, nombre d'échéances, garanties, frais de dossier, à la fin on leur demande s'il est d'accord qu'il signe sinon ça ne pose aucun

problème, s'il ça ne lui arrange pas, on ne peut pas influencer sa décision, l'essentiel c'est son intérêt » Chef d'agence, IMF

Le principal élément qu'on retire des résultats et qui permet de développer la confiance entre le client et l'IMF est l'explication détaillée des modalités du contrat, selon les agents, cette mission n'est pas du tout facile, la population cible est constituée dans sa majorité des clients analphabètes, donc il faut fournir un grand effort de simplification et de banalisation du contenu pour faciliter la compréhension du contrat avant sa signature.

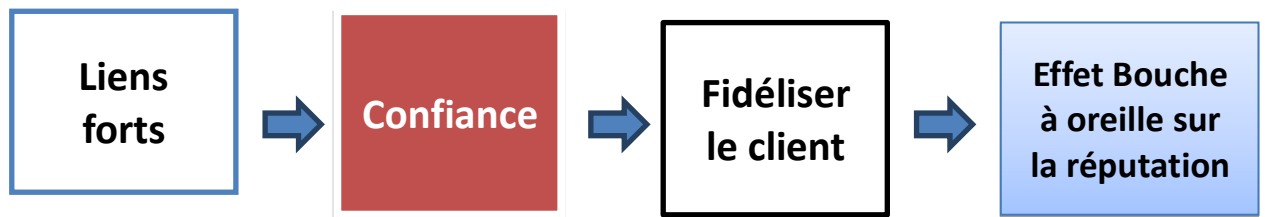
D'après les résultats des entretiens, cette clarté des agents de crédits vis-à-vis les clients permet de développer une certaine confiance, celle-ci a été aussi détectée comme moyen de fidélisation des clients, elle se construit d'ailleurs par la multitude des rapports (visites, suivi, entretiens, ..) les liens forts développés entre l'agent de crédit et le client permettent de développer ce qu'on appelle « la confiance cognitive »

Si on considère la composante cognitive de la confiance, la décision d'accorder cette dernière est basée sur une analyse réfléchie et rationnelle (Henninger, 2013). Cette analyse consiste à calculer des avantages et des risques dans le but de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de l'interaction (Erdem et Ozen, 2003), « les clients choisiront de faire confiance à l'IMF en fonction de ce qu'ils considèrent être de "bonnes raisons". Ce choix dépendra des informations dont ils disposent sur l'IMF et se fondera sur leurs croyances concernant sa compétence, sa fiabilité et son sérieux » (Henninger, 2013).

En terme d'analyse de l'intensité des liens, il a été démontré que les effets de bouche-à-oreille sont fortement amplifiés dans les réseaux composés de liens forts. Dans cette situation, les anciens clients ont tendance à recommander l'IMF auprès de leurs propres contacts. Donc, la confiance est une composante nécessaire dans le bouche-à-oreille, Par contre, la littérature mentionne que le manque de confiance limite cet effet dans le cas des liens faibles.

La figure ci-dessous synthétise les résultats des effets de la confiance sur la performance économique :

Figure 23- Effets de la confiance sur la performance



Source –Par nos soins

Les résultats montrent que l'effet de la confiance sur la performance économique pour les entreprises classiques et pour les organisations de l'ESS est le même c'est celui de la fidélisation des clients, qui diffusent des informations impactant la réputation de chaque type d'organisation.

Capital social et performance sociale

Les effets de la confiance ont été analysés par rapport à deux indicateurs de la performance sociale : le climat social et la motivation du personnel, ces deux indicateurs varient dans le même sens.

La littérature distingue deux grands ensembles constitutifs de deux grandes composantes de la confiance (Campoy et Neveu, 2006a) :

D'une part, la composante affective de la confiance décrivant les qualités suivantes de l'autre partie : ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance ;

D'autre part, la composante calculée regroupant les dimensions suivantes : compétence, cohérence, respect des promesses.

La confiance désigne donc des attentes se rattachant à une relation particulière avec l'autre partie, relation qui se développe selon deux axes principaux (affectif et calculé) en fonction des caractéristiques perçues de l'autre partie (sa compétence, sa, bienveillance, son honnêteté, etc.). La confiance étant intrinsèquement liée à la relation avec l'autre partie.

D'après les entretiens avec les entreprises classiques on identifie la confiance calculée :

« La confiance est présente envers les clients mais pas tous, et même les anciens et les plus fidèles, on garde toujours une confiance « calculée », certains ne peuvent payer qu'après avoir le contrat entre les mains et moi je ne peux donner ce contrat qu'après l'encaissement du prix de l'assurance.. » Chargée de clientèle, **Banque**

Pour les entreprises classiques, au niveau du secteur assurance, les tarifs sont presque les mêmes pour toutes les compagnies, il y a donc d'autres éléments qui peuvent influencer le choix du client, parmi lesquels, les interviewés ont cité : la proximité, les liens forts développés avec le personnel et surtout la confiance développée à travers des situations et des expériences avec l'agence. Le client fait confiance à l'agence signifie qu'il a des attentes par rapport au respect des engagements contractuels.

« Suite à la résolution des problèmes de certains clients surtout ceux liés aux remboursements suite à un incident, les clients développent une forte confiance envers l'agence et nous recommandent à leur famille et amis et c'est cette confiance et reconnaissance de nos efforts qui nous motivent à donner plus dans notre travail » chargée de clientèle, agence d'assurance.

Et les entretiens avec les IMFs nous permettent d'identifier la confiance affective.

*« Un ancien client de notre agence déposait en contre partie d'un prêt individuel comme garantie un fond de commerce, un jour, il est venu demander cette garantie parce qu'il voulait vendre son fond de commerce en me donnant une promesse de me payer les 4000 dhs restantes ,quand j'ai refusé, il a commencé à pleurer , et là je lui ai donné son papier ,finalement, il m'a remboursé le reste des échéances , c'est vrai c'est contre la procédure, mais j'étais sûre qu'il ne va pas trahir cette confiance qu'on a construite à travers plus de 4 ans. »*Chef d'agence, IMF

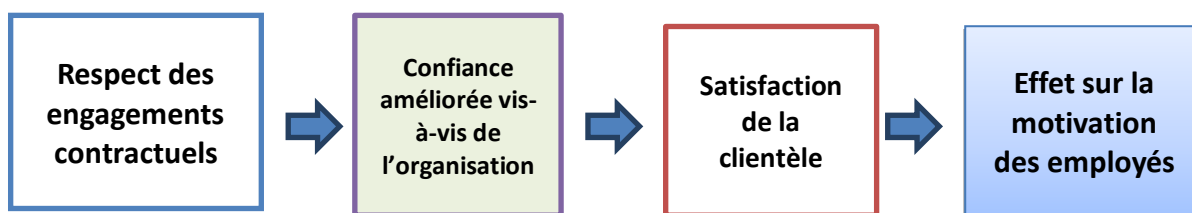
Pour les organisations de l'ESS, représentées par les IMFs, la confiance s'installe à partir du premier contact avec le client, selon les entretiens le client doit se sentir à l'aise, ceci ne peut avoir lieu sans l'instauration d'un climat de confiance, qui nécessitera des compétences personnelles spécifiques.

« Personnellement et à partir du premier contact, j'arrive à créer un bon climat de confiance avec le client, il faut avoir le sourire, l'esprit d'écoute, la sympathie, Ceci n'est pas

donné à tout le monde, il y a des agents qui n'arrivent même pas à regarder dans les yeux des clients. Imaginez, je me suis déplacée à une nouvelle agence, et mes anciens clients, jusqu'à aujourd'hui, venaient chez moi, pour s'assurer de l'exactitude des informations concernant les offres offertes par d'autres agences. Cette confiance me donne une force motivation pour mieux servir ma clientèle, c'est une fierté » Chef d'agence, IMF

Le schéma ci-dessous synthétise l'effet de la confiance sur la performance sociale des entreprises classiques.

Figure 24- Confiance et performance sociale des entreprises classiques et OESS



Source- Par nos soins

Ceci confirme que Pour les deux types d'organisations, la confiance a un impact direct sur la satisfaction des clients et indirect sur la motivation du personnel.

3.3 Partage des objectifs stratégiques et performance sociale

Pour les entreprises classiques, au niveau des banques, c'est la direction régionale en concertation avec la direction du groupe qui fixe les objectifs en fonction des potentialités de chaque agence, la négociation se fait avec le directeur de l'agence.

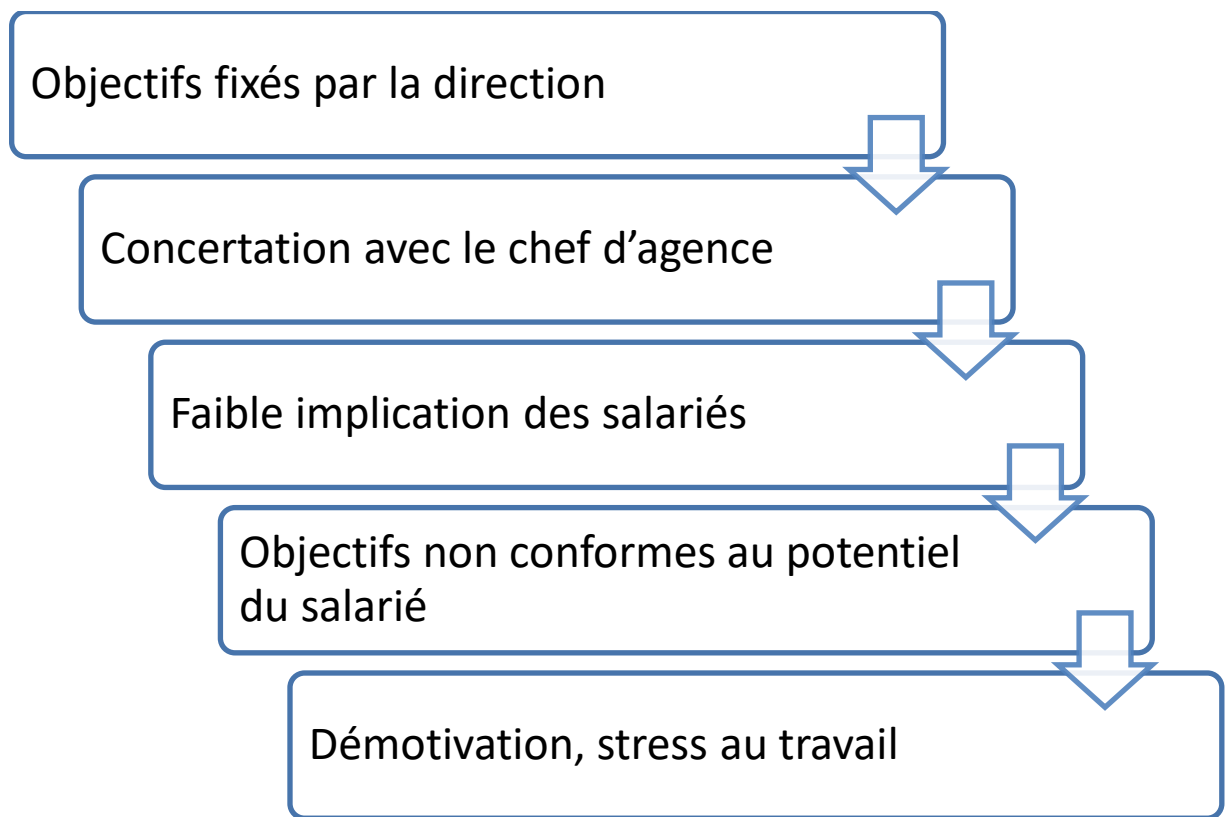
Pour les assurances, c'est le même cas, c'est la compagnie qui fixe les objectifs en encourageant les agences à les réaliser à travers des motivations (bons d'achats, commissions...)

Le niveau d'implication des entreprises classiques dans la prise de décisions stratégique reste faible.

Les résultats des entretiens montrent que le personnel des entreprises classiques s'efforce de réaliser des objectifs stratégiques juste pour gagner en termes de chiffre d'affaires.

Selon les résultats des entretiens avec les banques, des réunions peuvent être mises en place pour recueillir des propositions des conseillers.

Figure 25- Partage des objectifs et performance sociale des entreprises classiques



Source-Par nos soins

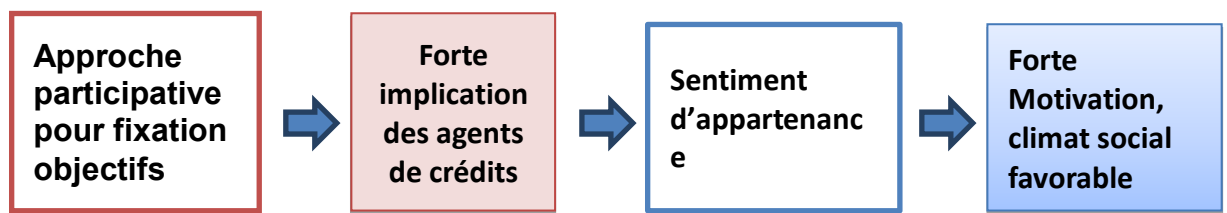
Pour les organisations de l'ESS, les objectifs stratégiques sont fixés par la direction régionale en concertation avec le chef d'agence et les agents de crédits, des réunions sont mises en place impliquant aussi les agents de crédit dans le cadre d'une approche participative.

Le niveau d'implication du personnel se manifeste principalement au niveau de la prise de décision pour le déblocage des prêts, l'agent de crédit est le premier et le principal décideur, après c'est la validation du supérieur hiérarchique. Selon les réponses des interviewés, Cette forte implication des salariés à la prise des décisions a un effet direct et positif sur la motivation du personnel et le climat social.

L'implication des agents et des chefs d'agence leur permettent de développer un certain esprit d'appartenance et se sentir valorisés, ce qui impacte fortement leur motivation.

Le schéma ci ci-dessous synthétise l'effet du partage des décisions stratégiques sur la performance sociale.

Figure 26- Partage des objectifs et performance sociale des organisations de l'ESS



Source- par nos soins

La forte implication des agents et des chefs d'agence dans la fixation concernant les objectifs stratégiques implique fortement leur motivation et le climat social général de travail.

En général, plus la communication est développée, plus le niveau de motivation est élevé, par conséquence, climat social est favorable.

Section 3. Analyse et discussion des résultats

Dans la 2^{ème} section, Nous avons réalisé une analyse textuelle à l'aide du logiciel Nvivo. Cette analyse nous a permis d'illustrer le poids des différents thèmes rencontrés par l'édition d'occurrences de mots. L'intérêt de cette présentation est qu'elle nous permet de visualiser synthétiquement la distribution des termes employés par les répondants

Au premier nuage de mots, on voit que le corpus est conforme aux attentes de notre étude, puisque les formes les plus fréquentes relèvent du capital social et de la performance.

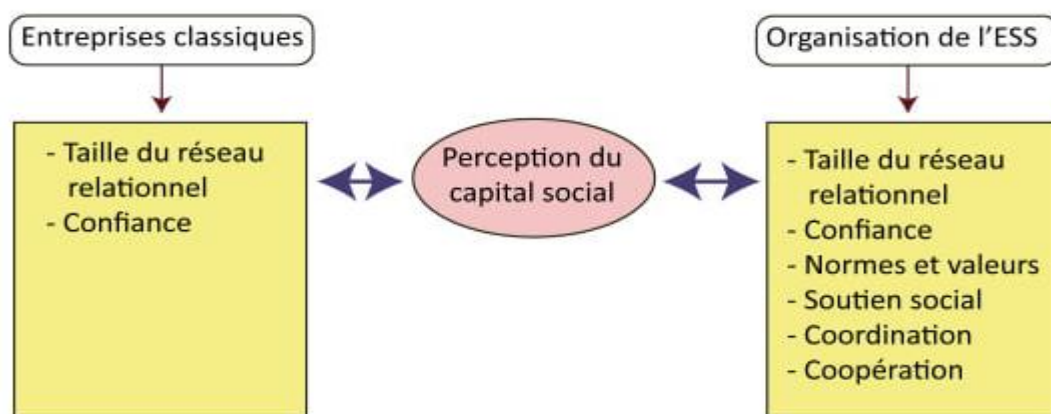
Ce paragraphe aura pour objectif principal l'analyse et la discussion de nos résultats, nous avons fait le choix de le faire sous forme de 4 thèmes, Pour chaque thème nous allons faire une analyse et discussion des résultats pour les entreprises classiques séparément à celles des organisations de l'ESS.

Nous rappelons que les entreprises classiques sont représentées par un échantillon des entreprises du secteur banques et assurances, et les organisations de l'ESS par un échantillon des IMFs.

1. Thème 1- Perception du capital social

Les résultats de l'analyse du contenu via le logiciel NVIVO nous a permis d'avoir pour chaque thème et pour chaque type d'organisation un nuage de mot , ces représentations ont démontré que le capital social est perçu différemment par les entreprises et pas les organisations de l'ESS. Comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 27-Perception du capital social



Source- Par nos soins

Pour les entreprises classiques, le capital social se résume au niveau du réseau relationnel représenté par les clients, c'est ce que confirme le nuage qui ressort des items relatifs à la taille du réseau (nombre, clients, réseau, relations..), ceci explique que ce type d'entreprises accorde plus d'importance à l'aspect financier et matériel. et d'ailleurs ce résultat est confirmé par la littérature sur la raison d'être principale de l'entreprise du secteur marchand, c'est la réalisation du profit.

Pour les organisations de l'ESS, le capital social dépasse le réseau relationnel pour atteindre un niveau supérieur, c'est celui de la cohésion sociale, la confiance, le soutien social et la coopération entre équipe.

2. Thème 2- Place du capital social dans les organisations

A travers les entretiens, nous avons essayé de voir quelle place accordent les entreprises et les organisations de l'ESS au capital social.

Le recueil des perceptions des deux types d'organisations sur le capital social nous renseigne déjà sur les manifestations du CS au sein de ces organisations.

Dans notre guide d'entretien nous avons adressé des questions fermées aux interviewés concernant la taille de leur réseau relationnel, le niveau de la confiance de l'organisation, le partage de la vision et des objectifs stratégiques et la pratique des normes et des valeurs.

Concernant le réseau relationnel, La taille du réseau relationnel intéresse les deux types d'organisations, mais à un degré plus important chez les entreprises classiques.

Le niveau de confiance dans les organisations de l'ESS et les entreprises de l'économie sociale et solidaire est élevé.

Les normes et les valeurs sont formalisés au niveau des deux types d'organisations, mais on en parle peu, la communication autour est très faible.

Dans les OESS, l'importance accordée aux normes et valeurs est grande, en effet, tous les répondants ont au moins évoqué un élément contrairement aux employés des entreprises.

Concernant la vision et les objectifs stratégiques, ils sont généralement fixés par la direction, d'après les réponses des interviewés. Par contre, dans les IMFs, la fixation des objectifs suit une approche participative qui prend en considération les attentes de toutes les parties prenantes, notamment les agents de terrain, ceci, à travers des réunions, des focus groupes ou des entretiens individuels.

La figure ci-dessous synthétise la place du capital social pour chaque type d'organisation.

Tableau 17 –Place du CS dans les organisations

	Entreprises classiques	Organisations de l'ESS
Réseau relationnel	Taille moyenne à grande en fonction de l'ancienneté de l'agence Composé des liens plutôt « formels »	Moyenne généralement en fonction de l'ancienneté et de l'emplacement « Composé des liens formels et informels »
Niveau de confiance	Elevé Confiance calculée	Très élevé Confiance affective
Vision et objectifs stratégiques	Fixés par la direction en concertation avec les directeurs d'agences	Fixés par la direction dans le cadre d'une approche participative intégrant toutes les parties prenantes
Normes et valeurs	Formalisées Faible communication autour des valeurs	Formalisées Pratiquées

Source- Par nos soins

Le tableau montre donc que les organisations de l'ESS sont pleinement engagées dans la pratique du capital social à travers le développement de la taille du réseau relationnel, la création d'un fort climat de confiance vis-à-vis des clients, la participation et l'implication de toutes les parties prenantes dans la fixation des objectifs stratégiques et la pratique des normes et des valeurs qui constituent des éléments essentiels pour ces organisations.

Quant aux entreprises classiques, le réseau relationnel est fort développé vu l'activité de ces organisations, la confiance reste « calculée », et se construit avec le temps. Cependant un effort devrait encore être déployé à deux niveaux :

- Au niveau de la communication autour des normes et des valeurs de l'entreprise
- Au niveau de l'implication des salariés dans la fixation des objectifs stratégiques

Après l'évaluation de la place du capital social dans les deux types d'organisations, nous allons discuter les résultats relatifs à l'apport du capital social à leurs performances.

3. Thème 3- Apport du capital social à la performance des entreprises et des organisations de l'ESS

Explorer les effets du capital social sur la performance des entreprises et des organisations de l'ESS est la question principale à laquelle ce travail devrait répondre,

Nous allons essayer de discuter les effets du capital social sur la performance des entreprises pour chaque type d'organisations : les entreprises classiques et les organisations de l'ESS.

3.1 Capital social et performance économique

Les IMFs proposent des services financiers et un accompagnement professionnel à des personnes exclues du système bancaire classique afin de créer, reprendre ou consolider une activité génératrice de revenus, elles doivent concilier une mission sociale avec des impératifs de rentabilité financière.

Sur le terrain empirique, il faut relever que les effets du capital social sur la performance sont assez contrastés. La plupart des études ont montré une corrélation positive((1990), Putnam (1993a), Onyx & Bullen (2000)), d'autres observent un effet contraire(Dasgupta (2000),), alors que d'autres travaux (Rooks et al (2009)) démontrent que le capital social est un facteur complémentaire dans l'explication de la performance.

Dans le cadre notre travail, les résultats démontrent un effet positif et significatif sur la performance économique et sociale.

3.2 Taille du réseau relationnel et performance économique

Nous allons discuter pour chaque type d'organisations l'effet de la taille du réseau relationnel sur la performance économique.

➤ Pour les organisations de l'ESS

L'analyse des résultats nous permet de déduire que les agents de crédit et les chefs d'agence accumulent du capital social en dépassant des relations strictement professionnelles avec les clients afin de développer des relations amicales et informelles avec leurs clients et les autres acteurs économiques.

Les résultats des entretiens avec les IMFs démontrent que la taille du réseau relationnel permet non seulement le développement du chiffre d'affaires grâce à l'augmentation du nombre de clients mais aussi l'accès aux informations et aux opportunités.

En effet, avoir un réseau relationnel large favorise l'accès aux ressources informationnelles, la plupart des agents et chefs d'agence accordent une importance particulière au réseau social, ce réseau permet l'accès aux informations stratégiques grâce aux relations informelles développées en dehors du cadre de travail.

Dans une synthèse simple et originale du capital social, Johns Field affirme que « La théorie du capital social est, en son centre, parfaitement simple ; sa thèse centrale peut être résumée en deux mots : les relations comptent » (Field, 2003). Autrement dit, il faut inclure dans ses ressources l'ensemble des relations personnelles auxquelles on peut recourir, le réseau de ses connexions. Ces réseaux sont considérés comme une forme de capital, distincte tant du capital physique ou monétaire que du capital humain (Jacquemain, 2005).

La taille du réseau relationnel s'est révélée très importante pour les organisations de l'ESS, car elle permet l'évolution du chiffre d'affaires et l'accès aux ressources informationnelles.

Dans un contexte marqué par la difficulté d'accès à l'information pertinente, les agents de crédit doivent mobiliser leurs contacts et leurs relations pour obtenir les ressources informationnelles nécessaires à la performance de l'IMF. Le réseau relationnel est donc un vecteur important de circulation de l'information .

➤ **Pour les entreprises classiques**

Pour le secteur des entreprises classiques, notamment les banques et les assurances.

Les banques sont devant la nécessité de maintenir leur portefeuille clients la raison pour laquelle elles doivent construire une relation à long terme avec chacun d'eux.

Ceci montre que le capital social trouve sa source notamment dans la définition du marketing relationnel de Berry : le marketing relationnel est le fait d'« attirer, maintenir et renforcer la relation client ⁸⁰».

⁸⁰ Des Garets, V., Paquerot, M., & Sueur, I. (2009). L'approche relationnelle dans les banques. *Revue française de gestion*, (1), 123-138.

Ceci a été confirmé aussi dans les résultats des entretiens avec le personnel des agences d'assurances, en effet, La plupart des chargées de clientèle qui arrive à fidéliser des clients s'est investi dans le développement de l'aspect relationnel (contact continu avec la clientèle, orientation à long terme, mise en avant de la valeur du produit pour la clientèle au lieu de mettre l'accent sur les caractéristiques des produits, écoute active ...)

Pour conclure, les réseaux relationnels des entreprises classiques sont d'une importance particulière, ils leur permettent d'améliorer leur chiffre d'affaires grâce à l'accès à une base de données de prospection. Et ce n'est pas la taille seulement du réseau qui est importante mais aussi la qualité des liens.

3.3 Confiance et performance économique

La discussion des résultats par rapport aux effets de la confiance sur la performance économique permet de distinguer des résultats directs et indirects.

Un effet direct sur l'évolution du nombre de clients. et un effet indirect sur la réputation de l'IMF

Chez les IMFs, l'explication détaillée des modalités du contrat (montant total du prêt, le taux d'intérêt, nombre d'échéances, garanties fais de dossier...), est une mission qui consiste à banaliser les concepts pour une population ayant un taux d'analphabétisme élevé.cet acte permet d'améliorer le niveau de confiance à l'IMF chez les clients.

La confiance est considérée ici comme un moyen de fidélisation des clients, en effet, dans un contexte marqué par la concurrence, La fidélisation des clients est un déterminant important de la performance financière à long terme pour les IMFs , à travers l'instauration des relations de confiance, des liens forts se développent entre le client et l'agent de crédit,

En terme d'analyse de l'intensité des liens, il a été démontré que les effets de bouche-à-oreille sont fortement amplifiés dans les réseaux composés de liens forts. Dans cette situation, les anciens clients ont tendance à recommander l'IMF auprès de leurs propres contacts. Donc, la confiance est une composante nécessaire dans le bouche-à-oreille, recommander une entreprise à un tiers nécessite un minimum de confiance envers celui que l'on a recommandé, cette confiance est plutôt une composante majeure du lien fort. C'est pourquoi les liens faibles sont à envisager comme des outils de recherche d'informations plutôt que des vecteurs de bouche-à-oreille » (Géraudel, 2011).

4. Capital social et performance sociale

En relation avec la performance sociale, nous allons analyser le capital social à travers deux dimensions : la confiance et le partage des objectifs stratégiques.

4.1 Confiance et performance sociale

Les effets de la confiance ont été analysés par rapport à deux indicateurs de la performance sociale. Les résultats de la littérature et de l'analyse empirique montrent que si le climat social est impacté, la motivation du personnel est impactée systématiquement dans le même sens.

La confiance accordée aux agents se manifeste principalement au niveau de la prise de décision pour le déblocage des prêts, l'agent de crédit est le premier et le principal décideur, après c'est la validation du supérieur hiérarchique. Cette forte implication des salariés à la prise des décisions a un effet sur la motivation du personnel.

Chez les entreprises classiques, une dégradation de la communication entre les chefs et les employés est signe d'un mauvais climat social, donc il est toujours possible de relancer la motivation du personnel suite à la dégradation du climat social en favorisant surtout le dialogue et la communication.

4.2 Partage des objectifs stratégiques et performance sociale

Pour les organisations de l'ESS, les objectifs stratégiques sont fixés par la direction régionale en concertation avec le chef d'agence et les agents de crédits, des réunions sont mises en place impliquant aussi les agents de crédit dans le cadre d'une approche participative.

L'implication des agents et des chefs d'agence leur permettent de développer un certain esprit d'appartenance et se sentir valorisés, ce qui impacte fortement leur motivation.

Pour les entreprises classiques, notamment pour les banques, c'est la direction régionale en concertation avec la direction du groupe qui fixe les objectifs en fonction des potentialités de chaque agence, la négociation se fait avec le directeur de l'agence.

Malgré la mise en place des réunions pour recueillir les propositions des conseillers, le niveau d'implication des entreprises classiques dans la prise de décisions stratégique reste

faible, ceci impacte négativement la motivation des employés qui se sentent dans l'obligation de réaliser des objectifs dépassant leurs potentialités.

5. Thème 4- Les indicateurs de mesure du capital social

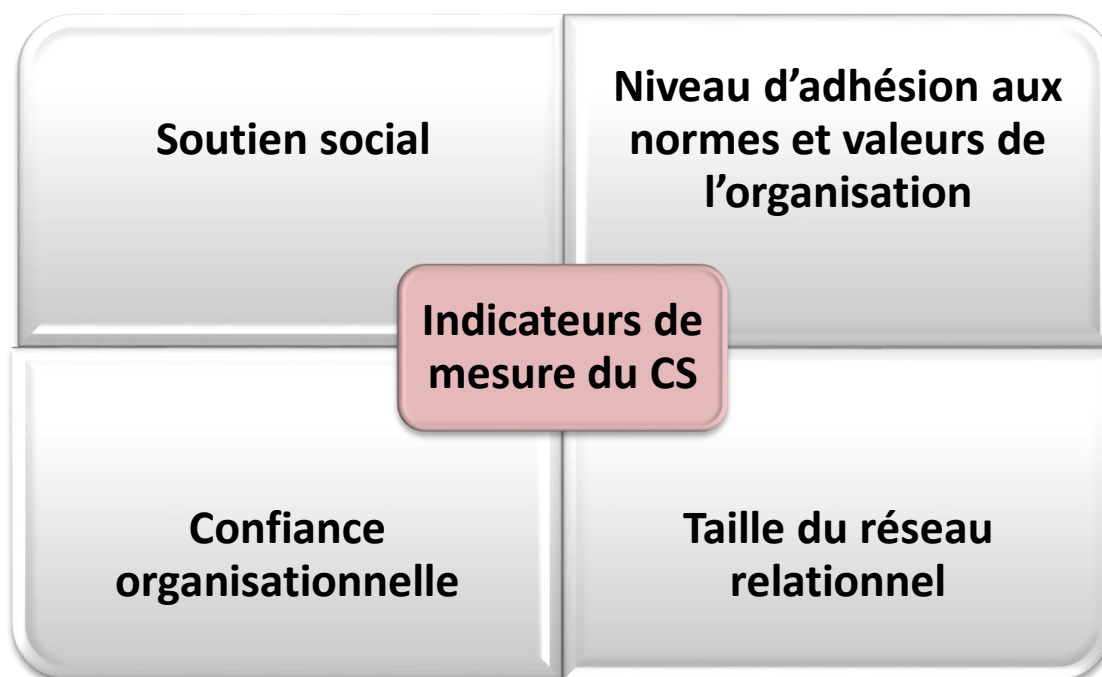
Le capital social ne peut être mesuré avec précision, de par la complexité de l'objet qu'il tente de comprendre et de par l'absence de consensus sur sa définition. Il faut aussi considérer le fait qu'il comporte des éléments qui sont à la fois une source et un résultat du capital social. Ainsi, il demande le recours à des indicateurs qui prennent en compte sa nature complexe et multiforme.

Notre revue de littérature sur les indicateurs de mesure du capital social nous a permis d'identifier plusieurs tentatives et initiatives conduites par de nombreux chercheurs à travers le monde dans le but d'analyser et mesurer le capital social.

Par ailleurs, l'analyse empirique nous a permis de retenir des indicateurs à partir les réponses des interviewés.

Nous allons retenir quelques indicateurs servant de base à la mesure du capital social, ces indicateurs sont issus de l'étude empirique en confrontation avec notre revue de littérature sur les indicateurs de mesure du capital social.

Figure 28- Proposition d'indicateurs de mesure du CS pour les entreprises et les organisations de l'ESS



Source- Réalisé par nos soins

Nous précisons, comme mentionné sur le titre, que ces indicateurs prennent en considération le contexte des entreprises classiques et des organisations de l'ESS au Maroc.

Le tableau ci-dessous présente une proposition des indicateurs

Tableau 18-Proposition d'indicateurs de mesure du capital social

	Indicateurs	Références théoriques
Taille du réseau relationnel	Nombre de liens formels Nombre de liens informels	États-Unis (Saguaro seminar, 2002-2004)
Niveau d'adhésion aux normes et valeurs de l'organisation	Proportion de personnes déclarant leur adhésion aux normes et valeurs de l'organisation	Office de Coopération et de développement Economique (2002)
Soutien social	Nombre de réunions de suivi, nombre d'actions émises à l'égard des clients	Groupe de Sienne, (Nations-Unis, 2005)
Confiance sociale	Proportion de personnes déclarant être confiante envers l'organisation	Putnam 2001, Banque Mondiale 2004

Source- Réalisé par nos soins

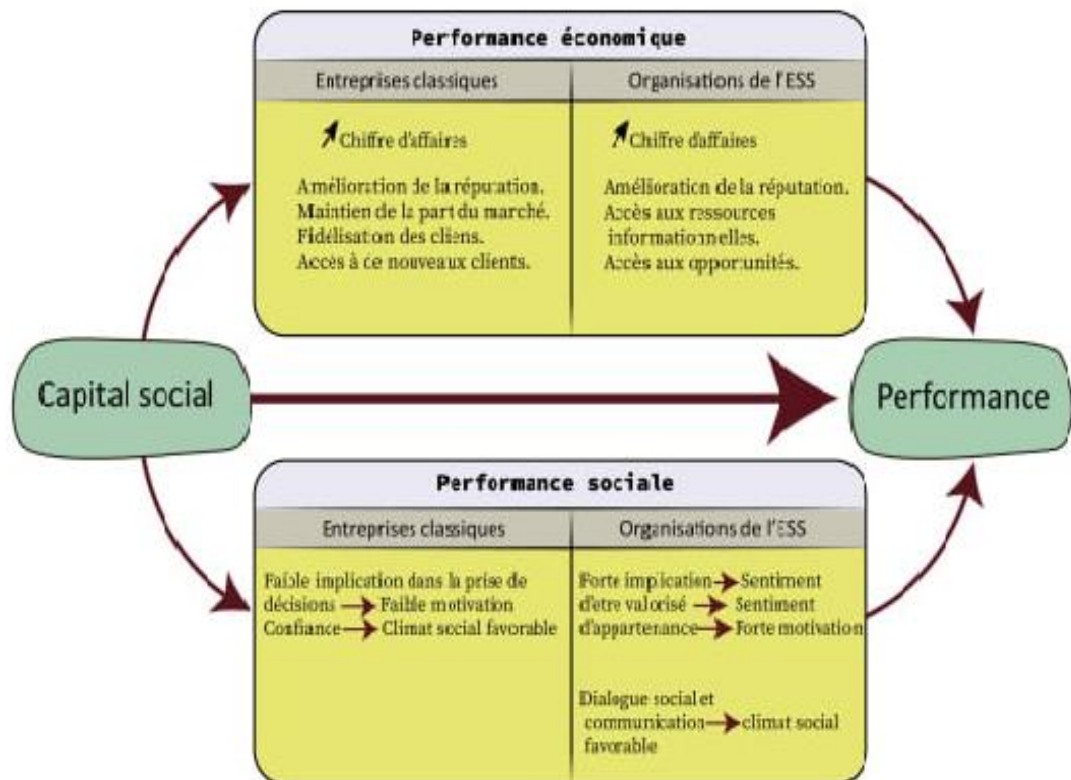
La taille du réseau relationnel est l'indicateur le plus simple à mesurer par le nombre de liens formels et informels, dans le cadre de notre étude, le réseau informel du dirigeant a montré ses effets sur la performance économique à travers l'augmentation du chiffre d'affaires et l'accès aux ressources informationnelles, le soutien social présent fortement dans les perceptions surtout des organisations de l'économie sociale et solidaire, il peut être mesuré par le nombre de réunions de suivi et d'accompagnement, le nombre d'actions émises à l'égard de la population cible.

6. Approche comparative- Apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS

L'objectif principal de ce travail est d'évaluer l'apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS.

Nous avons repris les résultats de notre étude empirique sur notre modèle de recherche.

Figure 29- Approche comparative de l'apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS



Source- Par nos soins

Ce schéma récapitule les résultats de notre étude empirique concernant les effets du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS. Les résultats confirment notre revue de littérature par rapport au fort engagement des organisations de l'ESS dans le capital social.

Pour mieux visualiser les résultats de notre étude empirique, nous avons dressé un tableau qui présente en détail l'approche comparative de l'apport du capital social à la performance des entreprises et des organisations de l'ESS.

Tableau 19- Tableau récapitulatif des résultats de l'étude empirique

Thème	Dimension /indicateur	Entreprises classiques	Organisations de l'ESS
Perception du capital social	*****	Taille du réseau relationnel	Réseau relationnel Cohésion sociale Confiance Respect des normes et des valeurs Soutien social Coopération
Place du capital social	Taille du réseau relationnel	Composé principalement des liens formels	Composé des liens formels et informels
	Niveau de confiance	Niveau élevé Plutôt une confiance « calculée »	Niveau très élevé Plutôt une confiance affective »
	Vision et objectifs	Fixés par la direction en concertation avec le directeur de l'agence	Fixés par la direction dans le cadre d'une approche comparative impliquant les différentes parties prenantes
	Normes et valeurs	Faible communication autour cette dimension Formalisées et peu appliquées	Forte communication autour des valeurs Formalisées et appliquées
Capital social et performance économique	La Taille du réseau relationnel	Amélioration du CA Effet sur la réputation	Amélioration du CA Effet sur la réputation Accès aux ressources informationnelles Accès aux opportunités
	La confiance	Fidélisation des clients Accès à de nouveaux clients	Effet bouche à oreille sur la réputation
Capital social et performance sociale	La confiance	Satisfaction de la clientèle Effet sur la réputation	Satisfaction de la clientèle Effet sur la réputation
	Partage des objectifs stratégiques	Faible implication du personnel dans la prise de décisions implique un faible niveau de motivation	Dialogue social, forte implication ► un sentiment d'appartenance, forte motivation et bon climat social

Source-Par nos soins

Ce tableau nous permet de déceler les différences entre les effets du capital social sur la performance des entreprises classiques et celle des organisations de l'ESS. En effet notre travail représente une sorte d'évaluation du capital social dans les deux types d'organisations,

Et nous permet de déduire que les organisations de l'ESS représentées dans le cadre de notre étude par des IMFs, bénéficient pleinement des avantages procurés par le capital social pour un objectif d'amélioration de la performance. D'où l'importance de tirer des enseignements de l'application du capital social aux IMFs .

Conclusion du 5^{ème} chapitre

Ce chapitre présente l'apport principal de notre travail de recherche, il s'agit d'évaluer la place de ce concept dans les entreprises classiques et les organisations de l'ESS, pour ce faire, nous avons adressé des entretiens semi directifs auprès de 16 entreprises. Pour l'analyse des données, nous avons privilégié l'analyse thématique à l'aide du logiciel NVIVO.

L'analyse des études empiriques permet de faire une approche comparative des effets du capital social sur la performance, les principaux enseignements tirés de cette expérience :

L'importance de la prise en compte des réseaux informels : L'analyse des entretiens permet de conclure le rôle important et crucial que joue le réseau informel dans l'accès aux informations et aux opportunités. Rappelons que dans un contexte de forte concurrence, les entreprises (tout type) ont besoin des informations « pertinentes » pour la prise des décisions stratégiques comme l'octroi des prêts , les entretiens avec le personnel de la banque montrent que le taux des impayés a augmenté fortement ces dernières années, malgré l'étude de dossier « rigoureuse » faite par la banque, le recours aux réseaux informels pour avoir un complément d'informations pourra être un atout pour les entreprises classiques en général.

L'importance d'améliorer la communication et le dialogue social, en effet le « non respect de la hiérarchie » est considéré comme une cause de la dégradation du climat social, la solution serait donc d'améliorer le dialogue social et la communication entre les chefs et le personnel pour impacter positivement la performance sociale de l'organisation.

L'implication des ressources humaines dans la prise des décisions stratégiques est un atout pour l'entreprise, en effet, une forte communication autour des objectifs et une implication des salariés permettront de les responsabiliser, de les engager, de prendre en compte leurs potentialités et surtout de les motiver.

Le rôle des compétences personnelles dans la constitution du capital social : les résultats de l'analyse montrent que, au niveau des IMFs, les agents de crédit ou les chefs d'agences qui arrivent à tisser des « liens forts » avec le client, qui gagnent la confiance des clients dès la première rencontre, ces agents disposent des compétences personnelles d'écoute active et de sympathie, la raison pour laquelle, il faut aussi investir dans le développement des compétences personnelles à travers des formations en « Life skills ».

Conclusion générale

Nous espérons que nos propositions et conclusions dans ce travail représenteront des ébauches à approfondir et à confirmer à la lumière d'autres recherches, d'autres méthodes et d'autres terrains d'étude.

Dans le premier chapitre, nous avons réalisé une esquisse théorique sur le concept du capital social, ce qui nous a permis de passer en revue les différents travaux et courants de pensée sur le concept, ses dimensions et ses approches.

Dans sa forme la plus simple, l'idée de capital social est utile car elle reconnaît l'importance des interactions sociales, qui régissent la vie quotidienne des individus et des organisations. La revue de littérature effectuée au niveau du premier chapitre conduit aux conclusions suivantes :

Le capital social est un concept qui exprime que le fait que la dépense de temps, d'effort, d'argent et d'autres biens et services dans des activités relationnelles n'est pas simplement une consommation finale ou une forme particulière de loisir mais un investissement qui participe à la production et qui peut être source de profit en argent ou sous d'autres formes (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Knack et Keefer, 1997, Putnam, 2000). Le capital social peut-être individuel, c'est-à-dire, un bénéfice qu'un individu tire de sa place dans la structure des relations. Il peut aussi être collectif ou un bien collectif que le groupe partage et renforce par l'établissement d'une forte cohésion. En effet, le capital social renforce la confiance entre les acteurs et génère les transactions de réciprocité.

La diversité des définitions du capital social mène à une diversité de ses dimensions et approches.

Le capital social n'a pas seulement des effets sur l'entreprise mais aussi sur la personne elle-même et sur la communauté, en effet, plusieurs études ont démontré que le CS joue naturellement un rôle important dans la réussite personnelle (TEMPLE 2001), diminue le niveau de maltraitance (KOBIN et COULTON 1997) et facilite l'accès à la vie adulte. C'est aussi un facteur de la baisse de la délinquance (FUKUYAMA 1995). Au niveau de l'entreprise, les atouts du CS sont diverses, parmi d'autres, il facilite l'accès aux ressources informationnelles et financières (Geindre et Dussuc, 2012).

Les organisations de l'ESS à travers leur nature, leurs activités et leur structure, produisent du capital social via le renforcement de la cohésion interne et externe, la production de l'utilité sociale, la production de la confiance, des normes et des valeurs et du soutien social, telles sont les spécificités du capital social pour ce type d'organisations.

Le choix des institutions de microfinance pour les organisations de l'ESS du est justifié tout d'abord par notre connaissance du terrain lors de notre stage de fin d'étude dans le cadre du master spécialisé « Management des organisations sociales ».

Le choix du secteur des services représenté par les banques et les assurances est justifié principalement par la fermeture des autres entreprises pendant la période de confinement. Période pendant laquelle nous avons réalisé les entretiens. Aussi pour notre connaissance du terrain.

Pour ce faire, il était nécessaire de voir tout d'abord comment le capital social est rapproché par les entreprises classiques et les organisations de l'ESS à travers une revue de littérature sur le concept. Le premier chapitre nous a permis donc de faire un état de l'art du concept.

L'analyse que nous avons menée sur la base de la revue de la littérature sur le concept du capital social, nous a montré qu'il est resté à l'état embryonnaire jusqu'à la fin des années 1970, date à partir de laquelle le concept a connu un véritable engouement de la part des chercheurs ainsi que des gouvernements et organismes internationaux. Plusieurs auteurs se sont alors penchés sur la problématique du capital social, en essayant d'aborder tous ses aspects. Le capital social a fait l'objet de plusieurs définitions, mais aucun consensus n'a été trouvé autour d'une définition particulière. Il est plutôt considéré comme étant le produit d'un consensus entre des visions différentes d'une même notion, ce qui le destine à revêtir un aspect à la fois multidimensionnel (micro, méso et macro-économique) et multiforme (culturel et structurel) (Sirven, 2003).

Le capital social renvoie dans sa première conception à la société, aux relations sociales et aux structures sociales (Requier-Desjardins, 2003). Mais comme stipulé par Collier (1998), sa définition doit prendre en compte non seulement sa nature sociale mais également sa nature de capital. Sa nature sociale a été traitée aussi bien par les fondateurs du concept que par d'autres auteurs, Coleman (1990) insiste sur le fait que le capital social n'est pas une ressource individuelle mais une propriété de la relation. Putnam (2000) qui est à

l'origine du succès du capital social considère que ce dernier est à la fois un bien public et un bien privé.

Malgré les nombreux efforts de conceptualisation, le concept de capital social reste imprécis et présente une grande difficulté de mesure. La mesure du capital social se base sur l'idée suivante : tout réseau social peut être porteur de valeur tant pour les individus qui le composent que pour la communauté. Cependant, à cause de la complexité de l'objet qu'il tente de comprendre et l'absence de consensus sur sa définition, le capital social ne peut être mesuré avec précision. Ainsi, il demande le recours à des indicateurs qui prennent en compte sa nature complexe et multiforme et le fait qu'il comporte des éléments qui sont à la fois une source et un résultat du capital social.

Quant à ses effets et contributions au développement et aux performances, nous avons pu relever que le capital social offre une base d'analyse pertinente pour appréhender le fonctionnement des organisations et les mécanismes de renforcement de l'action collective. Nous avons montré à travers l'exposé des différentes recherches et études dans la littérature, que le capital social comme ressource complémentaire aux autres ressources (capital financier et capital humain) représente un facteur de production et un actif spécifique susceptible de procurer un avantage comparatif à une entreprise et ainsi contribuer à améliorer ses résultats et performances.

Nous avons ainsi analysé l'impact de 3 dimensions sur le capital social, les dimensions retenus sont : la taille du réseau relationnel, la confiance, et le partage des objectifs stratégiques.

Analyser l'apport du capital social à la performance des entreprises ne peut se passer sans l'analyse de la place du capital social au sein de ces organisations.

Les résultats de notre travail ont montré que les organisations ont des perceptions différentes du capital social, les entreprises classiques optent pour l'approche « financière » qui met l'accent sur la taille du réseau représentée par le nombre de clients qui est le facteur principal de la performance financière de ces organisations, alors que pour les organisations de l'ESS, même si elles sont concernées par la rentabilité financière, mais ce n'est pas leur seul souci, d'autres dimensions du capital social leur intéressent, comme la confiance, la cohésion sociale, le soutien social...

Apports théoriques et managériaux de la recherche

L'un des apports majeurs de notre recherche consiste en notre effort de conceptualisation du capital social lui-même. En effet, séduit au début par le concept nous avons rencontré au fil de l'avancement de notre travail une grande difficulté à développer une revue de la littérature, et surtout développer une structuration méthodologique pour les présenter. Notre revue de la littérature sur le concept et l'analyse de ses effets sur les performances constitue le premier apport de cette recherche.

Nous avons pu ainsi développer de nouveaux éclaircissements sur certaines dimensions relatives aux mécanismes de la confiance, des valeurs et des réseaux et leur rôle dans le management et les performance des institutions de microfinance. Ce champ d'étude reste également nouveau au Maroc dans le contexte des IMFs

Sur le plan managérial, nous estimons que l'application du capital social aux entreprises classiques et organisations de l'ESS, représente une avancée, aussi modeste soit –elle, elle servira à la recherche dans le domaine.

L'évaluation de l'application du capital social dans les organisations de l'ESS et les entreprises classiques à travers l'engagement dans chaque dimension est une sorte de sensibilisation à l'importance de la prise en compte du CS dans les stratégies des organisations.

L'étude des effets du capital social aux performances des organisations marocaines (tout type) , permettra aux chefs d'agence des IMFs ou du secteur Banques – assurance de penser à valoriser le capital social vu son impact positif sur la performance économique et sociale.

Principales limites

Les principales limites de ce travail sont d'ordre méthodologique et théorique :

La première limite est inhérente aux spécificités de l'échantillon, nous considérons que la taille de l'échantillon est restreinte pour pouvoir généraliser les pratiques du capital social dans les organisations marocaines et son apport à leur performance.

La deuxième limite concerne le déroulement des entretiens, certains répondants ont refusé de faire des entretiens face à face pour des mesures de prévention contre le Covid 19. Ce qui nous a menées à faire quelques entretiens à distance, via zoom ou appel téléphonique ou vidéo

whatsapp, en prenant des notes, ce qui nous empêche de bénéficier de la retranscription complète des entretiens.

La troisième limite concerne le choix des indicateurs, nous ne pouvons pas retenir tous les indicateurs dans le cadre d'une étude qualitative, cependant, la prise en compte du reste d'indicateurs pourrait donner plus d'éclaircissements par rapport aux résultats.

Perspectives de la recherche

Rappelons que le concept du capital social est peu appréhendé au Maroc, il a été analysé à travers deux principaux travaux (détaillés dans la section 2 du 4^{ème} chapitre) : une étude sur l'impact du capital social du dirigeant sur les entreprises familiales au Maroc et une recherche doctorale sur l'apport du capital social aux coopératives arganières.

Ce travail ne représente qu'un début qui nous a permis la découverte de ce champ d'étude et une porte grandement ouverte vers de nouveaux travaux de recherche ayant comme objet l'impact du capital social sur les performances.

Dans ce cadre, nous envisageons d'explorer trois pistes de recherche futures :

- La première piste la plus évidente est la réplication de l'étude auprès d'une autre population ou d'un autre terrain.
- La 2^{ème} piste serait d'exploiter les résultats de cette étude et d'approfondir l'étude sur le rôle du capital social à l'accès aux informations, en approfondissant le travail sur cette problématique, nous pourrions mieux comprendre comment certaines organisations (Associations, TPE, coopérative..) arrivent à trouver du financement pour leurs projets, alors que d'autres rencontrent de grandes difficultés financières surtout dans le contexte de la pandémie relatif au Covid 19. nous allons voir quelles sont les ressources informationnelles et financières de ces organisations. Là encore, les méthodologies qualitatives, de par la profondeur d'analyse qu'elles permettent, sembleraient adaptées.
- La 3^{ème} piste est relative à la seconde limite théorique évoquée plus haut, il s'agit de prendre en compte tous les indicateurs du capital social et voir leurs effets sur la performance économique dans le cadre d'une recherche quantitative.

Liste des figures

Figure 1- Interactions entre les approches du capital social	36
Figure 2 - Dimension relationnelle du capital social.....	40
Figure 3- caractéristiques des dimensions du capital social	41
Figure 4- Le capital immatériel.....	44
Figure 5- Caractéristiques du capital social et conséquences sur le capital humain	47
Figure 6- Les multiples visages de la performance en sciences de gestion.....	82
Figure 7. Création de valeur partenariale au centre des visions de performance.....	95
Figure 8: Décomposition de la performance globale de l'entreprise	97
Figure 9- Le cercle vicieux	106
Figure 10- Modèle pour la croissance de la part de marché de l'entreprise	109
Figure 11- The Balanced Scorecard: Four Perspectives.....	118
Figure 12 - Les facteurs influençant le capital social des dirigeantes des entreprises familiales marocaines	197
Figure 13- Modèle conceptuel-Capital social et performance des coopératives.....	199
Figure 14- Démarche qualitative	213
Figure 15- Modèle conceptuel – Effet du capital social sur la performance des entreprises .	219
Figure 16- Modèle conceptuel – Effet du capital social sur la performance des organisations	224
Figure 17- Représentation de la perception d'un individu	225
Figure 18- Nuage de mots – Perception du capital social par les entreprises classiques	226
Figure 19- Réalisé par nos soins	226
Figure 20- Nuage de Mots – Perception du capital social par les organisations de l'ESS	226
Figure 21- Taille du réseau relationnel et performance économique	231
Figure 22- Effets de la confiance sur la performance.....	234
Figure 23- Confiance et performance sociale des entreprises classiques et OEES	236
Figure 24- Partage des objectifs et performance sociale des entreprises classiques	237
Figure 25- Partage des objectifs et performance sociale des organisations de l'ESS	238
Figure 26- Proposition d'indicateurs de mesure du CS pour les entreprises et les organisations de l'ESS	246
Figure 27- Approche comparative de l'apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS.....	248

Liste des tableaux

Tableau 1- Les définitions du capital social comme ressource	20
Tableau 2: Les principaux fondateurs du concept « capital social ».....	23
Tableau 3- Mécanismes positifs du capital social.....	34
Tableau 4: Principales approches du capital social.....	37
Tableau 5- Les dimensions du capital social	42
Tableau 6- Modes de régulation et de coordination du marché, de la bureaucratie et du clan	49
Tableau 7 – Eléments constitutifs d’élaboration du tableau de bord	129
Tableau 8- Ethique versus performance.....	135
Tableau 9- Synthèse des principaux travaux sur les facteurs explicatifs de la performance.....	151
Tableau 10- Les composantes de l'index de Putnam.....	158
Tableau 11- Les dimensions du capital social dans les études nationales.....	160
Tableau 12- Capital social et performance – Synthèse des principaux travaux.....	173
Tableau 13- Paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste	204
Tableau 14– indicateurs choisis pour l’étude	218
Tableau 15– Composantes du guide d’entretien.....	222
Tableau 16-Analyse des perceptions du capital social par les entreprises classiques et par les organisations de l’ESS	227
Tableau 17 –Place du CS dans les organisations	241
Tableau 18-Proposition d’indicateurs de mesure du capital social	247
Tableau 19- Tableau récapitulatif des résultats de l’étude empirique	249

Annexe : Guide d'entretien

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat sur l'effet du capital social sur la performance des entreprises. Les données recueillies sont strictement confidentielles au plan individuel et feront l'objet d'un traitement statistique.

Thème	Questions
Thème 1- Perception du CS par les entreprises	Comment pouvez-vous définir le capital social ?
Thème 2- Place du CS dans l'organisation	Comment caractérisez vous la taille du réseau relationnel de votre organisation ? Comment caractérisez-vous que la qualité et la richesse de votre réseau relationnel? Quelle est votre perception de la confiance à votre organisation ? Quels sont les normes et les valeurs de votre organisation ? sont –elles formalisées ?sont elles appliquées en réalité ? Comment les objectifs stratégiques de votre organisation sont fixés ?
Thème 3- CS et performance économique	Pensez-vous que la taille du réseau relationnel a un effet sur l'accroissement du chiffre d'affaires ? Si oui expliquez comment. Pensez-vous que la taille du réseau relationnel a un effet sur l'évolution des parts de marchés par rapport aux concurrents ? Si oui expliquez comment. Pensez-vous que la taille du réseau relationnel a un effet sur la réputation par rapport aux concurrents ? Quel est l'effet de la confiance sur l'accroissement du chiffre d'affaires ? Quel est l'effet de la confiance sur l'évolution des parts de marchés par rapport aux concurrents ? Quel est l'effet de la confiance sur Réputation par rapport aux concurrents ?
Thème 4-CS et performance sociale	Comment la confiance peut-elle influencer le climat social au sein de l'organisation ? Comment la confiance peut-elle influencer le niveau d'intégration et de cohésion (Qualité de la Communication au sein de l'organisation, volonté de rester dans l'entreprise) Comment la confiance entre les membres du personnel peut-elle influencer le niveau de motivation au sein de l'organisation ?

Bibliographie

- Abowd J. and Bognanno M., « International differences in executive and managerial compensation », in : Freeman R.B. et Katz L.F., *Differences and Changes in Wage Structure*, University of Chicago Press, 1995.
- AFGI, (2001). *Indicateur de performance*. Edition hermes, Paris. p150.
- Akintimehin, O.O., Eniola, A.A. , Alabi, O. J., Eluyela, D. F., Okere, W., & Ozordi, E. (2019). Social capital and its effect on business performance in the Nigeria informal sector. *Heliyon*, 5(7)
- Amaazoul, H. (2018). Synthèse des principales approches définitoires du concept de performance en sciences de gestion. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*, (2).
- Andrew, Melissa K. (2005). Le capital social et la santé des personnes âgées. *Retraite et société*, vol. n° 46, no. 3, 2005, pp. 131-145.
- Aoki M., (1984a). *The Cooperative Game Theory of the Firm*. Oxford University Press.
- Aoki M., (1984b.) *The Economic Analysis of the Japanese Firm*. Amsterdam, North-Holland,
- Ardoin L Michel D. et Schmidt J. (1986). *Le contrôle de gestion*. Paris, Publiunion.
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A. M., Imbert, P., & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*, 84(19), 142-5.
- AYDI G. (2003). Capital social entrepreneurial, performance de l'entreprise et accès aux ressources externes. XIIème conférence de l'Association internationale de Management Stratégique, p. 1-22, Carthage –Tunisie, 3, 4, 5, et 6 juin.
- Bakengela, P et Gasse, Y. (2008). Capital social et nouvelles formes d'entrepreneuriat informel en Afrique : une analyse exploratoire. DOCUMENT DE TRAVAIL 2008-004, Université Laval. Faculté des sciences de l'administration.

- Baker W., (1984). The social structure of a national securities market . *American journal of sociology*, 89, 4, pp. 775-811.
- Baker W., Obstfeld D., (1999). Social capital by design : structures, strategies and institutional context. dans R. Leenders, S. Gabbay, Corporate social capital and liabilities, Boston, Kluwer, pp. 106-117.
- Barney J.B. (1991). FirmResources and SustainedCompetitiveAdvantage. *Journal of Management*, 17, 99- 120
- Baudasse T. et Montalieu T. (2005). Le capital social : un concept utile pour la finance et le développement durable. *Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation*, p. 33-45, Cluj-Napoca, Roumanie, 1 - 4 Juin.
- Baudassé, T., et Montalieu T. (2007). L'hypothèse du capital social une application à la finance et au développement. *Revue Tiers Monde*, vol. 190, no. 2, pp. 417-434.
- Becker H. S. (2004). The Epistemology of Qualitative Research. in Jessor R., Colby A., Schweder R., eds., *Essays on Ethnography and Human Development*, Chicago, University of Chicago Press, forthcoming
- Ben Kahla, K. (1996). *Cohérences et performances organisationnelles : propositions conceptuelles et discussions empiriques*. Thèse de doctorat, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Bénédic M., Valoggia P., Rousseau A. et al., (2009). Gestion des connaissances et capital social : quelles interrelations ?. *Management & Avenir*, 2009/7 (n° 27), p. 152-170. DOI : 10.3917/mav.027.0152. URL : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-7-page-152.html>
- Benoit Z. (2009). *Le Capital Social comme un Potentiel d'Interaction Coopérative : le cas des Relations Intergénérationnelles Familiales*. Economies et finances. Université Montpellier I Français.
- Berliner R.J. (1988). *Cost management for today, advancedmanufacturing THE CAM conceptual design*. Editons Harvard Business SchoolPress

- Bernard Dussuc, Sébastien Geindre. Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME: une revue de la littérature. 11ème congrès CIFEPM (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, France. 19 p, En ligne <<<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00747912/document>>>.
- Bourdieu P. (1980). Le capital social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 31, p. 2-3, janvier.
- Bourdieu P. (2000). *Les structures sociales de l'économie*. Seuil, Paris
- Bringmann, K., Vanoutrive, T., &Verhetsel, A. (2018). Venture capital : The effect of local and global social ties on firm performance. *Papers in Regional Science*, 97(3), 737-755.
- Brooke H., (2001). Organizational performance and corporate social capital : a contingency model. dans S. Gabbay, R. Leenders, *Research in the sociology of organizations*, 18, pp. 83-106.
- Burt R.-S. (1992). Structural holes : The structure of social capital competition. Cambridge, M.A : Harvard University Press p. 1-50.
- Burt R.-S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks*, n° 19, p. 355-373.
- Callois, J. M. (2006). Capital social et performance économique. Un test économétrique sur l'espace rural français. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. juillet, no. 2, 2006, pp. 227-243..
- Chakravarthy R., (1986). Mesuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 437-458.
- Charreaux G., (1995). Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes. *Revue d'économie Industrielle*, hors série, 1er trimestre, 1995, p. 135-172.
- Charreaux G., (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *La Revue du Financier*, n° 127,2000, p. 6-15.
- CharreauxG., (1997). Le gouvernement des entreprises. corporate governance, théorie et faits. *Economica*, Paris, 1997.

- Coleman J., (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94 (S.), pp. 95-120.
- Collectif de sociologues candidats à l'Université, (1996). Le recrutement des maîtres de conférences en sociologie à l'Université. Chronique d'une procédure opaque et bâclée. *Genèses*, 25, pp. 156-165.
- Crescenzi R, Gagliardi L, Percoco M. (2013). Social Capital and the Innovative Performance of Italian Provinces. *Environment and Planning A: Economy and Space*;45(4):908-929. doi:[10.1068/a45221](https://doi.org/10.1068/a45221)
- CSI, (1992.). Ces réseaux que la raison ignore. Paris, L'Harmattan.
- Dalton D., Daily C., Ellstrand A. and Johnson J., (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, vol. 19,1998, p. 262-290.
- David A. (2000). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. in David A., Hachuel A., Laufer R. (éds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert
- DAVID A. (2000-b). La recherche – intervention, cadre général pour la recherche en management ? . in David A., Hachuel A., Laufer R. (éds), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert
- Davister C. (2005). Mobilisation et production de capital social dans les entreprises sociales d'insertion : un modèle à construire. *Entrepreneuriat, développement durable et mondialisation*, p. 205-217, Cluj-Napoca, Roumanie, 1 - 4 Juin.
- De Jong H.W., (1989). The takeover market in Europe : control structures and the performance of large companies compared. *Review of Industrial Organization*, n° 6,1989, p. 1-18.
- Degenne A., Forsé M., (1994). *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.

- Dejean, F. & J-PGond. (2003). *La responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*. Dans Réseau des IAE (Ed.), Sciences de Gestion & Pratiques managériales. Paris, Economica.
- DEL VECCHIO N. (2010), « Réseaux de conseils d'administration et adoption de pratiques de gouvernance d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°202, p. 144-161, mars.
- Des Garets, V., Paquerot, M., & Sueur, I. (2009). L'approche relationnelle dans les banques. *Revue française de gestion*, (1), 123-138.
- Deschamps, J-P, et Nayak, R. (1997). *Les maîtres de l'innovation totale*. Edition d'Organisation
- Deschenaux, F. et Laflamme, C. (2020). Réseau social et capital social : une distinction conceptuelle nécessaire illustrée à l'aide d'une enquête sur l'insertion professionnelle de jeunes Québécois », *Sociologies* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 02 juin 2009, consulté le 01 Mars 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/2902>
- Dictionnaire Hachette, édition 2006.
- Dupont L (1998). *La gestion industrielle*. Paris, Hermès. 1998
- Dussuc, B., Geindre. S. (2012). Capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature. 11^{ème} congrès CIFEPME (Congrès International francophone en entrepreneuriat et PME), Oct 2012, Brest, France. 19 p.
- EL AMRI, K. (2014). Le capital social : levier de performance des coopératives agricoles : Cas des coopératives safranières et arganières de la province de Taroudant, Maroc
- EL Harrak, N., and Smouni, R. (2019). Economie Sociale et Solidaire : un levier de promotion d'emploi pour une Croissance Inclusive au Maroc–Cas des coopératives marocaines. *International Journal of Management Sciences* 2.3.
- EL Harrak, N. and Smouni R. (2019). Economie Sociale et Solidaire : un levier de promotion d'emploi pour une Croissance Inclusive au Maroc–Cas des coopératives marocaines. *International Journal of Management Sciences* 2.3.

- EL Idrissi, R. (2016). La contribution du tableau de bord a l'évaluation de la performance globale des organisations de l'économie sociale et solidaire. *Public & Nonprofit Management Review*,
- Elkhalfaoui, M., & Mokhtari, B. (2017). Impact du capital social des femmes dirigeantes des entreprises sur la performance organisationnelle : Cas de trois PME familiales marocaines
- Ernst &Young (2007). Le capital immatériel, première richesse de l'entreprise. Sous la direction de Karklins- Marchay A.
- Fama E. and Jensen M.C., (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, n° 26,1983, p. 301-325.
- Filion, L. & Lima, E. (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises. *Entreprendre & Innover*, 9-10(1-2), 7-20. <https://doi.org/10.3917/entin.009.0007>
- Franck K., Yasumoto J., (1998). Linking action to social structure within a system : social capital within and between subgroups », *American journal of sociology*, 104, 3, pp. 642-686.
- Gelauff G.M.M and Den Broeder C., (1996). Governance of Stakeholder Relationships; the German and Dutch experience, The Hague, Central Plan Bureau.
- Gharbi, M. (2020). Les Dimensions du capital social et l'intention entrepreneuriale des étudiants, *Creating Global Competitive Economies: 2020 Vision Planning & Implementation*, 601, p 591 .
- Gibson M.S., (1999). Is corporate governance ineffective in emerging markets ?. Federal Reserve Board, 1999, p. 1-38.
- Glaser B. G., Strauss A.L. (1967) The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research, New York, Aldine de Gruyter
- Gleiser E., Laibson D., Sacerdote B., (2000). The economic approach to social capital. NBER working paper series, 7728.

- Godechot O., Mariot N. (2004). Les deux formes du capital social. Structure relationnelle des jurys de thèses et recrutement en science politique. *Revue française de sociologie*, 2004/2 (Vol. 45), p. 243-282. DOI : 10.3917/rfs.452.0243. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-1-2004-2-page-243.htm>
- Grandjean, P. (2015). La performance, contenus et formes. Dans : Béatrice Fermon éd., *Performance et innovation dans les établissements de santé* (pp. 9-30). Paris: Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fermo.2015.01.0009>
- Granger G. G. (1995) "Epistémologie", Encyclopedia Universalis, (CD-ROM, 8-565)
- Guertin D. (1987). Sentiment d'appartenance chez l'adolescente et chez l'adolescent en milieu scolaire. Mémoire UQAM.
- Hamel G. et Prahalad C.-K. (1994). Strategy as a field of study : why search for a new paradigm ?. *Strategic Management Journal*, Special issue, vol. 15, p. 5-16.
- Harris K. (2001), Social Capital, Embedded Status, and the Endorsement Effect. Paper prepared for the SSRC workshop on the Corporation as a Social Institution, Institute of Industrial Relations, UC Berkeley, Mai.
- Hérán F., (1988). *La sociabilité, une pratique culturelle*. Économie et statistique, 216, pp. 3-22.
- Hubermann A. M., Miles M. B. (1991) *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, Edition De Boeck Université
- Jensen M.-C. (2000), "Theory of the Firm : Governance, Residual Claims, and Organizational Forms", Cambridge : Harvard University Press.
- Jenson J. (1998): Mapping social cohesion: The state of canadian research Canadian Policy Research Networks Study.
- JICK T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24 (December), p. 602-611
- Juan Carlos Montes Joy A. (2012). La construction du capital social entrepreneurial, le cas de la biotechnologie. Nov 2012. URL : <https://archipel.uqam.ca/5279/1/D2409.pdf>

- Kadek, S.N., Sri, B.M.K, Suyana, U.M., & Marhaeni, A. A. I. N. (2019). The Rôle of social capital for the performance of MSMEs. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 95(11).
- Kang J. and Shivdasani A. (1995). Firm performance, corporate governance and top executive turnover in Japan. *Journal of Financial Economics*, vol. 38, 1995, p. 1-30.
- Karumuhinzi, C. (1992). *Facteurs internes susceptibles d'influer sur la performance financière de l'entreprise manufacturière au Rwanda*.
- Khalfallah, H., & Hamrouni, A. (2020). Performance Industrielle à travers l'évaluation des processus stratégiques : Etude d'un cas Industriel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(5).
- Kotler, P. & Dubois, B. (2003). *Marketing et management*. 11^e édition, Pearson éducation.
- KREMER-MARIETTI A. (1995) "Positivisme", *Encyclopedia Universalis* (CD-ROM, 18-803)
- KUIISO B. (1996), *Je crée mon entreprise*, L'Harmattan, novembre, Yaoundé.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F. and Shleifer A., (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, vol. 54, 1999, p. 471-517.
- Lazega E., (1999a). Generalized exchange and economic performance : social embeddedness of labor contracts in a corporate law partnership. dans R. Leenders, S. Gabbay, *Corporate social capital and liabilities*, Boston, Kluwer, pp. 239-265.
- Lebaron F., (2000). *La croyance économique*. Paris, Le Seuil.
- Lin N. (1995). Les ressources sociales : une théorie du capital social. *Revue Française de Sociologie*, n° 36, p. 685-704.
- Lin N. et Dumin M. (1986), "Access to occupations through social tie through", in *Social Networks*, p. 365-385.
- Lin N., 2001. – *Social capital*, Cambridge, Cambridge University Press.

- LORINO P. (1995). Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise. les Editions d'Organisation.
- Lwango A.-B.-R. et Cœurderoy R. (2011). Le capital social de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, n° 213, p. 109-123.
- Mamadou N. (2019). *Déterminants de la performance des institutions de micro-crédits : UEMOA et BRICS*. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2019. Français.
- Marakas, J-M, (1999). *Decision support systems*. Prentice Hall.
- Markman A.-B. et Gentner D. (2000). *American Journal of Psychology*. n° 113, p. 501-538.
- Marois, B. (2003). Le capital immatériel : application au secteur français. *Cahier de recherche d'HEC*, n°771
- MAYÉGLÈ F.-X. (2007). Contrôle de gestion et développement des petites et moyennes entreprises en Afrique : Une application à partir du tableau de bord prospectif. in création, développement gestion de la petite et moyenne entreprise africaine, Edition Clé. p. 365-386, février.
- MAYÉGLÈ F.-X. (2010). Mutations des politiques de gestion et création de valeur : une étude menée au Cameroun, L'Harmattan, Paris.
- Mayegle, F. X. , Delphine, F. & Omam, N. (2015). Capital social des dirigeants et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME. *management-et-avenir* page-35. DOI 10.3917/mav.075.0035. En ligne : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-1-page-35.htm>
- Mikkelson W. and Partch M., (1997). The decline of takeovers and disciplinary managerial turnover. *Journal of Financial Economics*, vol. 44,1997, p. 205-228.
- Mintzberg H., Alhstand B. et Lampel J. (2005). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris, Pearson Education France
- Moerland P.W.,(1995a). Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems », *Journal of Economic Behaviour and Organization*, n° 26, , p. 17-34.

- Morin E.-M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), L'Efficacité de l'Organisation – Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur.
- Nahapiet J. et Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. in *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 242-266.
- Ndangwa L., Sonna F.-D. Et Djeumene P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, p. 75-85, janvier-février.
- Nkakleu R. (2003). L'identité organisationnelle et création du capital social : la tontine d'entreprise comme facteur déclenchant le contexte africain. Actes des XVIe journées nationales des IAE, p. 1-22, Paris les 10, 11 et 12 septembre.
- OCDE, (2001). Du bien-être des nations : le rôle du capital humain et social, OCDE : <http://www1.oecd.org/publications/e-book/9601012E.PDF>.
- Paturel, R., Richomme-Huet, K., & De Freyman, J. (2005, June). Du capital social au management relationnel. In *XIVème Conférence de l'AIMS*.
- Persais, Eric. (2013). Réseaux collectifs : les effets du capital social sur l'innovation. Le cas de l'innovation sociale dans les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire. *Management international*, volume 17, numéro 2, hiver 2013, p. 11–30. doi:10.7202/1015398ar
- Pesqueux-Y (2004). La notion de performance globale » 5eme forum international ETHICS Décembre 2004
- Phanuel, D., et Lemaire, I. (2015). Concilier éthique et performance dans l'économie sociale et solidaire : quelle contribution de la vision stratégique et de la qualité ? Le cas de « A.I.D.E.R ». *Gestion et management public*, vol. volume 4 / 2, no. 4, 2015, pp. 5-30.
- Pierreval-H (1990). Les méthodes d'analyse et de conception des systèmes de production. *Hermès P62.1990*
- Plociniczak S. (2001). La coordination des relations inter- organisationnelles : une approche dynamique en termes de réseaux. 8ème journée du CLERSE, p. 50-76, htm.

accès août 2001.<http://www.helsinki.fi/~jengestr/papers/sizing-up-social-capital/sizing-up-social-capital>.

- Plociniczak S. (2004). Création de petites entreprises, réseaux sociaux et capital social des entrepreneurs. The 4th Congres on Proximity Economics, Networks and Co-ordination, p. 1-37.
- Podolny J., Baron J., (1997). Ressources and relationships : social networks and mobility in the workplace. *American sociological review*, 62, 5, pp. 673-693.
- Policy Research Initiative. (2005). Measurement of social capital: Reference document for public policy research, development, and evaluation. Policy Research Initiative.
- Pope C, Mays N. (2006). *Qualitative research in health care*. Third edition. Oxford : Black well Publishing 2006:1-150.
- Porter M.E., (1992). Capital disadvantage :America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1992, p. 65-82.
- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2014). Social capital and firm performance: moderating effect of environmental turbulence. *Asian Social Science*, 10(19).
- Pratono, A. H., Saputra, R. S., & Pudjibudojo, J. K. (2016). The social capital and firm performance: Evident from Indonesiasmall businesses. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S&), 47-50.
- Prodhon B., (1993). Corporate governance and long-term performance », *International Review of Corporate Governance*, n° 4,1993, p. 172-177.
- Projet de recherche sur les politiques (Canada). (2005). *La mesure du capital social: document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation de politiques publiques*. Projet de recherche sur les politiques. En ligne « https://www.clo-ocol.gc.ca/sites/default/files/Mesure_du_capital_social.pdf »
- Prowse S., (1995). Corporate Governance in an international perspective; a survey of corporate control mechanisms among large firms in the US, UK, Japan and Germany. *Financial Markets and Institutions*, n° 1,1995, p. 1-63.

- Putnam R., (1993). The prosperous community. Social capital and public life. The American prospect, 4, 13, pp. 35-42.
- PUTNAM R.-D. (1995). Bowling alone : America's declining social capital. Journal of Democracy, vol. 6, n°1, p. 65-78.
- Quinn R.-E. et Rohrbaugh J. (1983). A spatial Model of Effectiveness Criteria. Management Science, vol. 29, n° 3, p. 363-377.
- Ritzen J. (2001) :Social cohesion, public policy and economic growth : implications for OEDC in Helliwell (2000) .
- Roy -B (1985). Méthodologie multicritère d'aide à la décision. Paris, Economica.
- Sandra, F. (2005). La mesure du capital social. Document de référence pour la recherche, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques, Projet du PRP, Le capital social comme instrument des politiques publiques
- Sidrat, S., & Boujelbene, Y. (2017). Les déterminants de la croissance des petites et moyennes entreprises: cas de la Tunisie. In *Ouvrage collectif-colloque CSIFA* (p. 93). Disponible en ligne sur le lien «<http://csifa.org/2017/actes2017.pdf#page=94> » .consulté le 05 /06/2020.
- Siegfried J., Stock W., (1999). The labor market for new Ph. D. economists. *The journal of economic perspectives*, 13, 3, pp. 115-134.
- Sirmon D.J., Hitt M.A., Ireland R.D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to create value : Looking inside the Black Box. *Academy of Management Review*, 32 : 1, pp. 273-292.
- Sobel J., (2002). Can we trust social capital ? *Journal of economic literature*, 50, 1, pp. 139-154.
- Soulié C., Mauger G., (2001). Le recrutement des étudiants en lettres et sciences humaines et leurs objets de recherche. *Regards sociologiques*, 22, pp. 23-40.
- Steiner P., (1999). *La sociologie économique*, Paris, La Découverte.

- Taddei. JC. (2009). Rôles du capital social et des réseaux relationnels au sein d'un territoire économique. Le cas du pôle de compétitivité. Vegepolys. Gestion et management. Université d'Angers.
- Tasavori M, Zaefarian R, Eng T-Y. (2018). Internal social capital and international firm performance in emergingmarketfamilyfirms: The mediatingrole of participative governance. *International Small Business Journal*. 2018 ; 36(8) :887-910. doi:[10.1177/0266242618773145](https://doi.org/10.1177/0266242618773145)
- TCHANKAM J.-P. (1998), Performance comparée des entreprises publiques et privées au Cameroun, thèse de gestion, Université de Bordeaux IV, Montesquieu.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire. *Recherches qualitatives*, 5, 38-55. Disponible en ligne sur https://www.researchgate.net/profile/Lorraine_Savoie-Zajc/publication/237504691_Comment_peut-on_construire_un_echantillonnage_scientifiquement_valide/links/560951f408ae1396914a0131/Comment-peut-on-construire-un-echantillonnage-scientifiquement-valide.pdf#page=41
- Voyer P, (1994). Tableaux de bord de gestion: L'élaboration d'un support informationnel pour le suivi et le reportage des indicateurs de performance. *Presse de l'université du Québec*, 1994- p334.
- Wamba, J. H. T., Bekono, S. S., & Fouda, J. B. I. (2020). Les Déterminants De La Performance Financière Des Petites Entreprises Camerounaises. *Finance & Finance Internationale*, 1(20). Disponible en ligne sur le lien <file:///C:/Users/THOMSON/AppData/Local/Temp/21818-56637-1-PB.pdf> consulté le 21 Aout 2020.
- Yudha, P. (2019). Exploring the impact of social capital on entrepreneurial orientation and business performance (Study on Members of MSMEsCommunities in Malang). *Profit: journal administratif busines*, 12(1), 20-31.
- ZGHAL R. (1997), « Conditions de création et perspectives d'avenir de quelques entreprises tunisiennes performantes », Cahiers de l'ERGE, p. 1-24, Avril.

Sites internet

Australian Bureau of Statistics (ABS)

- <http://www.abs.gov.au/websitedbs>

BANQUE MONDIALE [b], «Social Capital Initiative»:

- <http://www.iris.umd.edu/adass/proj/soccap.asp>

The *Harvard* Kennedy School

- <http://www.hks.harvard.edu/programs/saguaro/>

Table des matières

Dédicaces	2
Remerciements	3
Introduction générale	7
1- Contexte de la recherche	7
2- Objectifs de la recherche	10
3- Problématique et questions de recherche	11
4- Méthodologie de recherche	11
5- Structure de la thèse	14
Chapitre 1 - Fondements théoriques et conceptuels du capital social	16
<i>Section 1- Le cadre théorique du capital social</i>	17
1. Le capital social – Un moyen d'introduire des aspects sociologiques dans des raisonnements économiques	17
1.1 Emergence du concept et définitions	17
1.1.1 Le capital social – Définitions	18
1.1.2 Intérêt de la notion du capital social	24
1.2 Le capital social comme facteur de développement	27
1.2.1 Transmissions d'informations	27
1.2.2 Réduction de l'opportunisme	29
1.2.3 Coopération	31
1.3 Différentes approches et dimensions du capital social	34
1.3.1 Approches du capital social	34
1.3.2 Dimensions du capital social	38
2. Capital social, capital immatériel et capital humain-Clarifications conceptuelles	42
2.1 Le capital social - une composante du capital immatériel	42
2.2 Capital social et capital humain	45
3. Evolution des théories sur le capital social	47
3.1 Théories néo-institutionnelles	47

3.2 Théorie des ressources sociales (lin 1986)	50
3.3 Théorie des réseaux sociaux	52
<i>Section 2- Analyse critique des définitions du capital social</i>	<i>54</i>
<i>1. Atouts et limites « potentiels » du capital social</i>	<i>54</i>
1.1 Effets du capital social	54
1.2 Atouts du capital social pour l'entreprise	55
1.3 Limites « potentiels » du concept « capital social »	56
1.3.1 Une première limite relative à la terminologie de capital social	56
1.3.2 Une deuxième limite relative à la formation du capital social	57
1.3.3 Une troisième limite relative au caractère public ou privé du capital social	58
<i>2. Quelques remarques critiques sur la notion du capital social</i>	<i>59</i>
2.1 Le capital social est-il un capital ?	59
2.2 Le capital social : entre individualité et collectivité	61
<i>Section 3- Spécificités du capital social pour les organisations de l'ESS</i>	<i>64</i>
<i>1. Conceptualisation théorique de l'économie sociale et solidaire</i>	<i>64</i>
<i>2. La production du capital social dans les organisations de l'ESS.....</i>	<i>67</i>
2.1 Renforcement de la cohésion sociale	67
2.2 Production de l'utilité sociale	68
2.3 Production de la confiance	69
2.4 Production du soutien social.....	70
<i>3. Le capital social dans la microfinance – Quelques illustrations.....</i>	<i>70</i>
3.1 Accumulation du capital social dans les micro-entreprises agricoles	70
3.2 Prêts groupés, microcrédit et capital social	72
3.3 Effets du capital social sur l'autonomisation des femmes.....	73
3.4 Capital social et gestion des ressources environnementales.....	75
<i>Chapitre 2-La performance des entreprises- un concept complexe et multidimensionnel.....</i>	<i>77</i>
<i>Section 1 – Performance des entreprises – Notion de la performance</i>	<i>79</i>
<i>1. Performance des entreprises- Notion de la performance</i>	<i>79</i>
1.1 La performance des entreprises- un concept complexe et multidimensionnel	79
1.1.1 Origine du mot performance et ses premiers domaines d'usage	79
1.1.2 La performance en sciences de gestion.....	81

<i>2. La performance des entreprises- Une pluralité des approches.....</i>	<i>90</i>
2.1 La performance comme amélioration du couple valeur-coûts	91
2.2 La performance comme obtention du triptyque économie-efficience-efficacité.....	92
2.3 La performance comme synonyme de « création de valeur »	93
2.4 La performance comme création de valeur pour les parties prenantes	94
2.5 La performance comme conception pluridimensionnelle	96
2.6 La performance comme conception globale	97
2.6.1 Performance globale (Reynaud, 2003)	97
<i>3. Les différentes typologies de la performance.....</i>	<i>98</i>
3.1 Performance monocritère versus performance multicritère	98
3.2 La performance positionnée par rapport à l'environnement versus performance centrée sur les ressources internes	100
3.2.1 La performance positionnée par rapport à l'environnement	100
3.2.2 La performance centrée sur les ressources internes.....	100
3.3 La performance locale versus performance globale.....	101
<i>4. Les différentes approches de la performance.....</i>	<i>103</i>
4.1 L'approche réalisation des objectifs.....	103
4.2 L'approche systémique.....	104
4.3 L'approche par les stakeholders.....	105
4.4 L'apport de l'école basée sur les ressources	107
4.5 L'approche par l'immatériel	109
<i>Section 2- Mesurer la performance</i>	<i>112</i>
1. Pourquoi mesure-t-on la performance ?.....	112
2. Les principaux outils de mesure de la performance globale	113
3. Indicateurs de performance.....	121
<i>Section 3- La performance des organisations de l'ESS</i>	<i>126</i>
1. Notion de la performance pour les organisations de l'ESS.....	127
2. Les outils de mesure de performance dans les organisations de l'ESS	127
3. Problématique de la performance de l'ESS : le tableau de bord comme outil de pilotage	129
4. Concilier éthique et performance pour les organisations de l'ESS	131
4.1 L'éthique managériale : Quelques rappels conceptuels	131

4.1.1 Le concept de l'éthique managériale	131
4.1.2 L'éthique liée aux caractéristiques personnelles des managers	132
4.1.3 L'éthique des managers dans la façon dont ils gèrent les salariés	133
4.2 Le défi de Concilier éthique et performance pour les organisations de l'ESS	133
4.3 La performance des institutions de microfinance	138
Chapitre 3- Capital social et performance des entreprises- Synthèse de la littérature	143
<i>Section 1- Facteurs explicatifs de la performance</i>	145
<i>1. Les facteurs internes de performance des entreprises</i>	145
1.1 Les caractéristiques du manager ou sa capacité managériale	145
1.2 Climat social	146
1.3 Les activités de management ou administratives.....	147
1.4 Les caractéristiques de l'entreprise	148
<i>2. Les facteurs externes de performance des entreprises</i>	148
2.1 Facteurs liés à la compétitivité et aux marchés.....	148
2.2 Facteurs institutionnels.....	148
2.3 Les facteurs de type organisationnels (Jensen &Fama, 1983 ;Charreaux, 1998,2000; Fomba, 2008).....	149
<i>3. Autres facteurs</i>	150
<i>Section 2- Problématique et initiatives de mesure du capital social</i>	153
<i>1. L'importance de mesurer le capital social</i>	153
1.1 Les retombées d'un capital social fort pour la communauté	153
1.2 La pertinence de la mesure du capital social pour les organisations	154
<i>2. Problématique de mesure du capital social</i>	154
<i>3. Les différentes mesures du capital social</i>	154
3.1 Initiatives des organismes internationaux	155
3.1.1 Boite à outils proposée par la banque mondiale	155
3.2 Initiatives par pays	157
3.3 Méthodes de mesure du capital social.....	160
3.3.1 La méthode indirecte	161
3.3.2 La méthode directe	161
<i>4. Limites des mesures</i>	162

<i>Section 3- Capital social et performance – Synthèse de la littérature.....</i>	<i>164</i>
<i>1. Capital social et performance- Grille de lecture des études théoriques et empiriques.....</i>	<i>164</i>
<i>2. Capital social et performance des organisations de l'ESS- Cas des institutions de la microfinance.....</i>	<i>175</i>
Chapitre 4- Le capital social au Maroc	182
<i>Section 1- Le capital social au Maroc- Synthèse du rapport de la Banque Mondiale</i>	<i>184</i>
<i>1. Capital social- Conception de la Banque Mondiale.....</i>	<i>184</i>
<i>2. L'importance de placer le capital social au centre du développement.....</i>	<i>185</i>
<i>3. Capital social au Maroc</i>	<i>193</i>
<i>Section 2- Capital social et performance des organisations – grille de lecture sur les études au Maroc.....</i>	<i>196</i>
<i>1. Capital social et performance des entreprises familiales</i>	<i>196</i>
<i>2. Capital social et performance des coopératives marocaines</i>	<i>198</i>
Chapitre 5- Etude empirique - Apport du capital social à la performance des organisations dans la région Fès-Meknès	202
<i>Section 1- Démarche méthodologique</i>	<i>202</i>
<i>1. Choix méthodologiques.....</i>	<i>202</i>
1.1 Positionnement épistémologique	202
1.1.1 Les paradigmes épistémologiques en sciences de gestion	203
1.1.2 Choix du paradigme interprétiviste	205
1.2 La validité d'une recherche qualitative	208
1.3 Un mode de raisonnement abductif.....	210
1.4 La démarche qualitative.....	211
1.4.1 Définition et étapes de la démarche qualitative	211
1.4.2 Le choix de la démarche qualitative	213
1.5 La démarche exploratoire dans l'étude qualitative	215
1.5.1 Définition et objectifs de la démarche exploratoire	215
1.5.2 Choix de l'exploration hybride	216
<i>2.Modèle conceptuel et guide d'entretien</i>	<i>217</i>

2.2	Construction du modèle de recherche et élaboration du guide d'entretien	217
2.2.1	Elaboration du modèle conceptuel	217
2.2.2	Choix des indicateurs de la performance.....	218
2.3	Entretien semi-directif – Outil de collecte des données	219
2.3.1	Les entretiens - Bases conceptuelles	219
2.4	Elaboration du guide d'entretien	221
2.4.1	Déroulement des entretiens.....	221
Section 2- Traitement et analyse des données.....		224
1.Rappel du modèle conceptuel		224
2.Recueil des perceptions sur le capital social		224
3.Capital social et performance économique.....		229
3-1-	Réseau relationnel et performance économique.....	229
3-2-	Confiance et performance économique	231
3.3	Partage des objectifs stratégiques et performance sociale.....	236
Section 3. Analyse et discussion des résultats.....		239
1. Thème 1- Perception du capital social		239
2. Thème 2- Place du capital social dans les organisations.....		240
3.Thème 3- Apport du capital social à la performance des entreprises et des organisations de l'ESS		242
3.1	Capital social et performance économique.....	242
3.2	Taille du réseau relationnel et performance économique	242
3.3	Confiance et performance économique	244
4. Capital social et performance sociale		245
4.1	Confiance et performance sociale	245
4.2	Partage des objectifs stratégiques et performance sociale.....	245
5. Thème 4- Les indicateurs de mesure du capital social.....		246
6.Approche comparative- Apport du capital social à la performance des entreprises classiques et des organisations de l'ESS		247
Conclusion générale		252
Liste des figures.....		257
Liste des tableaux		258

<i>Annexe : Guide d'entretien</i>	259
<i>Bibliographie</i>	260
<i>Table des matières</i>	274