

## **L'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance des coopératives : Revue de littérature**

### **The contribution of Social Management Control in improving the social Performance of Cooperatives : a review of the literature**

**GUERRAOU Sanae**

Doctorante

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Ibno Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion

Maroc

[guerraou@gmail.com](mailto:guerraou@gmail.com)

**EL AMILI Omar**

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales d'Agadir

Université Ibno Zohr

Laboratoire des études de recherche en économie et gestion

Maroc

[o.elamili@uiz.ac.ma](mailto:o.elamili@uiz.ac.ma)

**Date de soumission :** 28/01/2020

**Date d'acceptation :** 07/03/2020

**Pour citer cet article :**

GUERRAOU. S et ELAMILI.O (2019) «l'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance sociale des coopératives : revue de littérature », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 302 – 319

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732639>

## Résumé

Les coopératives ont largement démontré leurs rôles dans le développement du tissu économique marocain. Passant de 3.272 en 2006 à 10.542 en 2016 (ODCO), les coopératives agricoles forment 67% de l'ensemble des coopératives marocaines. Toutefois, face aux pressions croissantes du marché et de la concurrence qui mettent au péril leurs pérennités, les coopératives se trouvent contraintes d'émerger vers l'adoption de nouvelles fonctions managériales novatrices qui l'aideront dans le pilotage de leurs performances avec une condition majeure de préserver leurs principes et leurs valeurs coopératives. Parallèlement, en accordant la priorité aux êtres humains, les coopératives agricoles convergent avec le contrôle de gestion sociale qui participe dans l'amélioration de la performance de l'organisation lors de l'accomplissement de ses missions de pilotage des ressources humaines, d'analyse et de maîtrise des données sociales.

Dans ce sens, et à travers une revue de littérature, nous tenterons de démontrer le rôle crucial que jouera le contrôle de gestion sociale, notamment avec ses différents outils de pilotage, dans l'amélioration de la performance des coopératives agricoles.

La présente recherche est venue enrichir la littérature marocaine et pousser la réflexion des chercheurs vers un approfondissement du sujet, notamment avec la réalisation d'une étude empirique auprès des coopératives agricoles marocaines.

**Mots clés :** Contrôle de gestion sociale ; coopératives agricoles ; performance ; fonctions managériales ; Gestion Ressources humaines.

## Abstract

Cooperatives have amply demonstrated their role in the development of Morocco's economic fabric. From 3,272 in 2006 to 10,542 in 2016 (ODCO), agricultural cooperatives make up 67% of all Moroccan cooperatives. However, in the face of growing market and competition pressures that jeopardize their sustainability, cooperatives are forced to emerge towards the adoption of new and innovative managerial functions that will help them to steer their performance while preserving their cooperative principles and values. At the same time, by giving priority to human beings, agricultural cooperatives are converging with social management control, which participates in improving the performance of the organization in carrying out its missions of human resources management, analysis and control of social data. In this sense, and through a review of the literature, we will attempt to demonstrate the crucial role that social management control will play, particularly with its various steering tools, in improving the performance of agricultural cooperatives.

The present research has enriched the Moroccan literature on the one hand, and on the other hand, it has pushed the researchers' thinking towards a deeper understanding of the subject, notably with the realization of an empirical study of Moroccan agricultural cooperatives.

**Keywords :** Social Management Control ; Agricultural Cooperatives ; Performance ; Managerial Functions ; Human Resources Management

## Introduction

Face aux multiples contraintes de développement économique, social et environnemental, l'économie sociale et solidaire, distincte du capitalisme et du socialisme, ne cesse de confirmer son rôle prépondérant dans le développement du tissu productif marocain en accomplissant un rôle majeur celui de combattre la pauvreté et l'exclusion sociale, la création d'emploi et de richesse et l'intégration des petits producteurs dans le marché. Elle est le troisième pilier d'économie à l'instar du secteur privé et public. De surcroît son principal acteur à savoir les coopératives, présentes dans tous les secteurs, l'économie sociale et solidaire est composée des mutuelles, des fondations, des associations et des organisations non gouvernementales. Ses piliers fondateurs sont : les principes d'engagement volontaire, l'égalité entre personnes, la solidarité entre les membres et l'indépendance économique (Draperi, 2007). Elle cherche à concilier activité économique et équité sociale. (Lacroix et Slitine, 2016 ; repris par Cherradi & Elkharraz, 2018)

Toutefois, ces organisations, à la fois distinctes des entreprises capitalistes en matière d'objectif, convergent avec ces derniers en matière de contraintes du marché concurrentiel. En effet, avec un objectif majeur, celui de préserver ses principes coopératifs, les coopératives ont marqué un retard quant à l'instrumentation des fonctions managériales, facteurs clés de performance et de préservation de pérennité. Notre article s'inscrit dans ce sens, en mettant en exergue le problème de quête de performance par les coopératives agricoles, étant qu'elles forment 67% de l'ensemble des coopératives marocaines.<sup>1</sup> Et ce, en proposant comme solution la mise en place du contrôle de gestion sociale, soit une fonction managériale qui permettra le pilotage socio-économique de la coopérative et par conséquent la mesure de la contribution des coopérateurs dans la performance, ainsi que le suivi des différents indicateurs incontournable au bon fonctionnement de la coopérative agricole.

Cette recherche se veut une revue de littérature, répondant à la problématique suivante : **Quel est l'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance des coopératives agricoles ?** Et comme principale hypothèse, nous posons : **Le contrôle de gestion sociale contribue positivement à l'amélioration de la performance des coopératives marocaines.** De cette dernière découlent deux sous hypothèses :

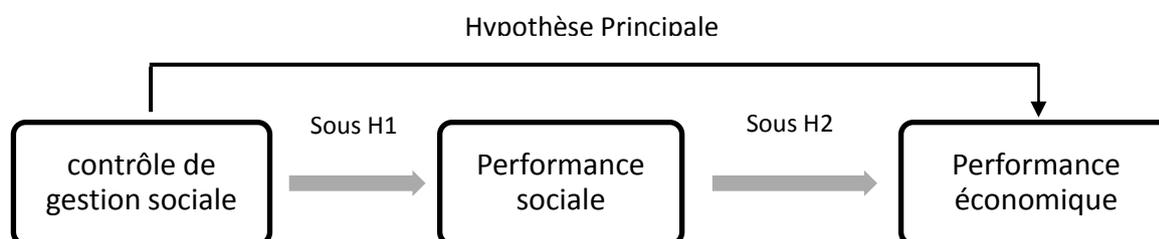
---

<sup>1</sup> ODCO

- **Sous Hypothèse 1** : la mise en place des outils du contrôle de gestion sociale au sein des coopératives agricoles marocaines contribue à l'amélioration de leurs performances sociales.
- **Sous Hypothèse 2** : la performance sociale des coopératives agricoles marocaines est positivement liée à leurs performances économiques.

De cela, notre modèle conceptuel serait ainsi comme mentionné ci-dessous :

**Figure N°1 : Modèle conceptuel de la recherche**



**Source : Auteurs**

En cherchant à répondre à notre problématique, et à vérifier nos hypothèses sus citées, nous exposerons en premier lieu les caractéristiques des coopératives agricoles (section 1). Dans un second lieu, il nous est apparu essentiel de survoler les travaux effectués sur le contrôle de gestion des coopératives, puisque le contrôle de gestion sociale est une extension du contrôle de gestion classique ; puis les travaux effectués sur la gestion des ressources humaines des coopératives, étant que le contrôle de gestion sociale est l'application du contrôle de gestion dans la fonction ressources humaines (Section 2). Et enfin, nous identifierons l'apport du contrôle de gestion sociale dans l'amélioration de la performance des coopératives agricoles (Section 3).

### **1. Particularités des coopératives agricoles**

Les coopératives constituent « *un mode d'organisation original, plongeant ses racines dans la révolution industrielle, la paupérisation et la recherche d'un certain équilibre des richesses au sein d'une société socialement déstabilisatrice, dans le sillage du mouvement associationniste du XIXème siècle* » (Ferraton, 2007 ; repris par Saïssset, 2016). Ces entreprises « *a-capitalistes* » tirent leurs origines, leurs principes et leurs valeurs de l'expérience

fondatrice de la « *Société coopérative des équitables pionniers de Rochdale* » (Saisset, 2014 ; repris par Saisset, 2016).

Selon l'Alliance Internationale des Coopératives (ACI) « *une coopération est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ». (Déclaration sur l'identité coopérative, Alliance Internationale des Coopératives, 1995)

Quant à la loi marocaine, elle a définie la coopérative comme étant « *un groupement de personnes physiques, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise chargée de fournir, pour leur satisfaction exclusive, le produit ou le service dont elles ont besoin et pour la faire fonctionner et la gérer en appliquant les principes fondamentaux définis à l'article 2 ci-après et en cherchant à atteindre les buts déterminés à l'article 3 de la présente loi. Des personnes morales remplissant les conditions prévues par la présente loi peuvent devenir membres d'une Coopérative.*» (Article 1 de la loi n°112-12 du statut des coopératives).

A l'instar des coopératives partout dans le monde, les coopératives marocaines bénéficient de l'appui institutionnel et fiscal des pouvoirs publics et ce depuis 1963 avec la création de l'Office de Développement de la Coopération (ODCO). Il a été restructuré en 1975 afin d'accompagner les coopératives dans leurs projets économiques et sociaux. En 2005, le Maroc a lancé l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), pour servir de catalyseur de l'économie sociale et de cadre fédérant l'ensemble des initiatives visant la promotion d'activités génératrices des revenus et des emplois. En 2008, les pouvoirs publics ont mis en œuvre une stratégie de développement du secteur coopératif. En 2010, le ministère de tutelle a lancé le projet d'appui institutionnel au secteur des coopératives avec le soutien financier et technique de la Banque Mondiale. En 2012, le programme Solid'Exchange dédié au développement des coopératives marocaines a été lancé en partenariat avec des opérateurs économiques Belges. En 2014, le Maroc a procédé à la réforme de la loi régissant le secteur coopératif en promulguant la loi N° 112.12 par le Dahir 189.14.1 du 21 Novembre 2014, et ce pour but d'abrégé les procédures de création des coopératives et de mise en valeur de leurs produits, ainsi pour leur permettre de bénéficier de l'accompagnement et du financement. De plus, suite aux hautes orientations royales et avec l'appui de la Direction Générale des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur, des stratégies de développement territorial intégré ont été entreprises dans plusieurs villes Marocaines afin de promouvoir la décentralisation, la participation et la gouvernance

territoriale. Et ce à travers le renforcement de la capacité des acteurs territoriaux pour qu'ils travaillent en partenariat pour assurer le développement inclusif et renforcer l'attractivité de leurs territoires (El Azzaoui & Mahmoudi, 2019). De cela, les coopératives Marocaines bénéficient alors d'un environnement réglementaire et institutionnel propice à leurs développements.

A l'échelle internationale, les coopératives sont gérées conformément à sept principes fondamentaux, déterminé par L'Alliance Coopérative Internationale en 1895 (reformulées en 1995). Il s'agit de : l'adhésion libre et volontaire (principe de la porte ouverte), la démocratie dans la gestion et l'administration (un membre, un vote), la participation économique des membres, l'éducation la formation et l'information, l'autonomie et l'indépendance, la coopération entre les coopératives, l'engagement envers la communauté.

La coopérative est donc une organisation qui reconnaît la primauté de l'Homme sur le capital. Dans ce sens, Ghazali & Diebold (1993), repris par Cherradi & El kharraz (2018) ont affirmé que *« le système coopératif est profondément humaniste, l'ensemble des valeurs qui le constituent reflètent une constante valorisation de l'humain, qui est mis au centre de ses constructions sociales et économiques »*.

Les coopératives permettent *« d'organiser des activités génératrices d'emploi, les solidifier, mutualiser les forces et créer une dynamique locale en institutionnalisant des activités économiques qui existaient auparavant de façon atomisée, sans visibilité et souvent sans efficacité »*. (Gillot, 2017 ; repris par Cherradi et Elkharraz, 2018)

Afin de bien appréhender la particularité des coopératives, il est de coutume de les comparer avec les entreprises capitalistes. Ci-dessous un tableau comprenant les principales différences entre une société capitaliste et une coopérative :

**Tableau N°1 : comparaison entre une société capitaliste et une coopérative**

<b>Statut de l'entreprise</b>	Société capitaliste	Coopérative
<b>Dénomination du capital</b>	Action	Part sociale
<b>Définition</b>	Titre de propriété juridique	Engagement financier dans une propriété collective
<b>Rémunération</b>	Dividende et plus-value	Revenue limité légalement
<b>Cession</b>	Pas de remboursement	Remboursement

	Négociation sur le marché boursier	conditionnel au-delà de la partie non remboursable et des réserves impartageables
<b>Valeur de la cession</b>	A la hausse ou à la baisse Instable	A la valeur nominale stable
<b>Droit de vote</b>	Proportionnel au capital investi	Un Homme, une voix
<b>Stabilité du contrôle</b>	Non	Oui
<b>Possibilité de rachat des</b>	Oui	non

**Source : Allam & Monier, 2010, (repris par Ed-dafali, et al., 2015)**

D'après Dumais (1976), repris par Ed-dafali, et al., (2015), les coopératives sont distinctes des sociétés en matière de : « *au lieu de s'appeler des actionnaires, les propriétaires d'une coopérative s'appellent des membres ou des coopérateurs. Au lieu de détenir des actions, ils détiennent des parts sociales. Au lieu de retirer des dividendes, qui sont proportionnels au capital investi, ils retirent des ristournes qui sont proportionnelles au volume d'affaires transigées par le membre avec la coopérative* ».

Pour Koopmans (2006), repris par Cherradi & Elkharraz (2018), la différence entre une entreprise coopérative et une entreprise capitaliste réside dans l'objet (elle cherche à optimiser les bénéfices pour les membres usagers au lieu de maximiser son profit), la propriété ( elle est conférée aux membres au lieu d'être conférée au capital), les propriétaires ( ce sont les membres usagers au lieu des investisseurs de capital), le vote ( va du principe d'un membre une voix au lieu de vote en fonction du nombre de parts sociales détenues), gestion (la direction est responsable devant les membres, au lieu que la direction soit responsable devant les investisseurs), actions (choix entre l'actionariat ou pas, en cas d'actionariat, la valeur est constante et le nombre de parts est limité au lieu de valeur changeante des actions et pas de limite aux parts possédées).

Or, de toutes leurs spécificités, c'est pratiquement le double engagement économique et financier (ou double qualité de l'adhérent) qui est la pierre angulaire des coopératives agricoles, à l'instar des autres formes de coopératives, et que les Anglo-Saxons qualifient de « *user-owner principle* » (Seeberger, 2012 ; repris par Saisset, 2016).

Néanmoins, malgré les dissemblances sus citées entre les entreprises capitalistes et les coopératives, la réalité du marché et de la concurrence permettra leurs rapprochements.

## **2. Les fonctions managériales au sein des coopératives agricoles : une nécessité pour leurs pérennités**

A l'instar des autres organisations économiques, les coopératives sont aussi soumises aux impératifs du management (planification, organisation, direction et contrôle) afin de réaliser leurs objectifs, et assurer leur pérennité. En revanche, malgré le développement des fonctions et des outils managériaux au sein des organisations, les coopératives, quant à eux, se retrouvent en retard car elles doivent « *concilier objectifs économiques (performance), objectifs sociaux (situation socioéconomique de l'adhérent : formation, éducation, satisfaction et bien-être), et la participation au développement humain durable local et national* » (Boisvert, 1981 ; Coté, 2005 ; repris par Cherradi & Elkharraz, 2018). Elles ne doivent être ni « *purement hiérarchiques comme dans l'entreprise conventionnelle, ni démunies de capacité de pilotage de l'activité économique* » (Pendleton, 2001 ; repris par Oubal, 2016). Nonobstant, l'introduction des fonctions managériales entraîne le risque d'accroissement du pouvoir des managers et par conséquent une baisse de la participation des membres (Spear, et al., 2004 ; repris par Oubal, 2016). Plusieurs solutions ont été évoqué par différents chercheurs : réduction de l'autonomie managérial en renforçant le contrôle au niveau de la gouvernance (Spear, 2004) ; recrutement d'un manager « *approprié* » ayant un fort engagement envers le projet et ne cherchant pas à accumuler le maximum de pouvoir (Chaves & Sajardo-Moreno, 2004). (Oubal, 2016).

De cela, il convient de dire que les coopératives ne sont pas considérées aussi performantes que leurs entreprises concurrentes (les petites et moyennes entreprises), suivant les théories des droits de propriétés (Alchian & Demsetz, 1972) et la théorie d'agence (Jensen & Meckling, 1976). (Repris par Maurel, 2008 et par Boumeska, 2018).

Barnard, 1968 considère que les fonctions du management consistent « *à maintenir et piloter un équilibre dynamique entre les intérêts des membres, le but commun et les moyens de coordination* », ce qui est conforme aux travaux de Stryjan (1994) et Cornforth (1995) sur les entreprises démocratiques. (Oubal, 2016). Par ailleurs, la coopérative est une consécration de la gouvernance participative (Boumeska, 2018). Le principe de détention des droits de propriété et de contrôle par les membres renvoi à la notion de « *gouvernance démocratique* ». Cette dimension repose sur la participation active des membres : présence et vote aux assemblées générales, participation à la vie interne (Saisset, 2016).

Par conséquent, la conception des fonctions managériales adaptées au contexte démocratique doit prendre en considération les éléments suivants : l'association de la dimension démocratique et participative à des activités économiques concrètes, la prise en considération du caractère dynamique des fonctions managériales, la prise en considération des impacts des fonctions managériales sur les deux niveaux : organisation du travail et gouvernance. (Oubal, 2016).

Plus concrètement, certains chercheurs se sont intéressés aux outils de gestion des entreprises sociales et solidaires. Codello-Guijarro & Béji-Bécheur (2015) distinguent trois postures en matière d'appréhension des outils de gestion par les organisations de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit du rejet des outils visant à écarter la menace de managérialisation qu'ils font peser sur l'organisation, d'adoption relativement littérale des outils conduisant à la marginalisation du projet sociopolitique de l'organisation et enfin, à mi-chemin de ces deux postures, des exercices d'hybridation où les acteurs acceptent que la logique gestionnaire portée par l'outil vienne teinter l'organisation tout en cherchant à poser des limites à cette influence. Il s'agit en fait de négocier avec l'outil une forme de compromis destinée à préserver les registres d'action sociopolitiques de la coopérative. Outre ces trois postures, Jaumier, et al. (2018) ont additionné une quatrième posture à savoir la réinvention pratique de l'outil de gestion qui en transfigure la nature gestionnaire pour le conformer aux exigences du projet sociopolitique défendu par l'organisation.

Compte tenu de notre problématique traitant le contrôle de gestion sociale, nous nous intéresserons aux travaux de recherche liés à la fonction du contrôle de gestion ainsi que la fonction Ressources humaines au sein des coopératives.

D'après Ouchi (1977), repris par Maurel (2008), dans les organisations appartenant au secteur public ou à l'économie sociale, la théorie managériale suppose un contrôle par les valeurs ou un contrôle culturel prédominant. De plus, le système de contrôle de gestion des coopératives est influencé par leurs spécificités financières (Belley et Mevellec, 1993) et leurs gouvernances (Desforges et Vienney, 1980). (repris par Jaeger, et al., 2007 ; Maurel, 2008). Ceci rejoint l'idée que le système de contrôle de gestion, en tant que modalité de contrôle organisationnel à la disposition des dirigeants, est par essence contingent à l'organisation. (Bouquin, 2004 ; repris par Maurel, 2008).

L'étude effectuée par Maurel en 2008 sur un échantillon de 80 coopératives de production Françaises, analysant leurs modalités de contrôle de gestion a dégagé une faible spécificité des outils de contrôle de gestion utilisés par les sociétés coopératives, et une grande

importance du reporting. De cela, le système de contrôle des coopératives est caractérisé par l'association des éléments de la théorie Z (fort degré de communication, conception et formalisation des flux d'informations verticales ascendantes et descendantes, couvrant tous les niveaux hiérarchiques et les flux d'informations horizontales, pour répondre au besoin de coordination des services de même niveau hiérarchique, aidant les salariés-sociétaires à participer aux nombreuses prises de décisions collectives.) et des outils de contrôle de gestion utilisés dans les PME ( un suivi financier et des tableaux de bord d'activité relativement développés). Les informations retirées du contrôle par les résultats viennent renforcer le contrôle par les valeurs.

Quant à l'étude effectuée par Boumeska en 2018 sur 342 coopératives agricoles de la région Souss Massa au Maroc, analysant les facteurs d'influence du système de contrôle de gestion de la coopérative, a démontré que plus la coopérative vieillit, grandit, formalise ses activités, applique une stratégie et utilise les TIC, plus elle aura davantage de dimensions du contrôle de gestion. Ce qui confirme l'aspect de contingence de la fonction du contrôle de gestion cité par Bouquin (2004) et Maurel (2008).

L'objectif de la GRH s'inscrit dans une logique de gestion, ce qui induit les notions d'analyse, de prise de décision, de mise en œuvre et de contrôle (Autissier & Simonin, 2009). A l'instar du contrôle de gestion, la gestion Ressource Humaine a été perçue comme menace pour les principes coopératifs, notamment pour le fonctionnement collectiviste et démocratique. (Bretos, et al., 2017 ; Valéau, 2013 ; Everaere, 2011 ; repris par Jaumier, et al, 2018). Ceci est dû principalement au conflit d'intérêt opposant salariés et managers. Toutefois, plusieurs études ont été menées pour démontrer l'aspect hybride de ses pratiques et le rôle que pourra jouer la fonction Ressource Humaine dans le renforcement de la performance économique des coopératives sans affaiblir leurs logiques sociopolitiques (Gand, 2015 ; Jaumier, et al., 2018). Dans ce sens, Juban (2015) affirme que la gestion ressources humaines des coopératives est différente de celles des entreprises capitalistes par son « mélange » des conventions économiques et démocratiques (Jaumier, 2018).

Or, il est à signaler que ces recherches se sont limitées à la conception des dispositifs de GRH. Conscients de l'importance des pratiques GRH dans la gestion des tensions entre logique économique et sociopolitique, Jaumier, et al. (2018) ont mené une étude pour démontrer concrètement le rôle des dispositifs de GRH, notamment celui des entretiens individuels d'évaluation des salariés, dans la gestion des tensions entre logiques économique et sociopolitique. Cette étude de cas d'une coopérative s'est intéressée à la façon dont les

coopératives utilisent concrètement les dispositifs de gestion des ressources humaines. Ils ont analysé le déroulement des entretiens individuels d'évaluation dans une Société coopérative de production. Les résultats ont ainsi validé l'approche contextualiste des pratiques de GRH, et accredité l'idée selon laquelle aucun outil de gestion ne peut être décrété *a priori* incompatible avec des contextes même passablement éloignés des entreprises capitalistes pour lesquelles il a été conçu. En effet, dans leur échantillon les managers de la coopérative de production ont réussi en pratique à plier la logique hiérarchique et individualisante de l'outil à la dynamique égalitaire et collective de leur organisation.

Une étude menée par Christophe Everaere en 2011 sur 25 organisations de l'économie sociale et solidaire, dont 16 coopératives sur la région Rhône-Alpes a démontré que la gestion des ressources humaines des organisations de l'économie sociale et solidaire présente des liens entre les valeurs « humaines » de cette économie et les pratiques de GRH. Ces liens sont : la réticence à recourir à des contrats de travail précaires, des écarts de rémunération réduits, l'indulgence dans les recrutements (donner sa chance à tous les candidats, quelque soit leur origine), la revendication d'un fonctionnement démocratique, transparent, et d'une propriété collective de l'outil de production, l'importance d'un ancrage fort dans un territoire donnée associé à une connaissance proche, personnalisée, et durable des acteurs de ce territoire, le souci d'un équilibre vie professionnelle/ vie personnelle des salariés, l'octroi d'une certaine liberté dans la gestion du temps de travail, dans le respect des contraintes collectives.

### **3. Le contrôle de gestion sociale : facteur d'amélioration de la performance des coopératives**

En conséquence du rôle majeur de lutte contre la pauvreté et de développement social, ainsi que de l'importance de la rentabilité des ressources investies, les coopératives se trouvent contraintes d'améliorer leurs performances. Et ce afin de préserver à la fois leurs rôles socioéconomiques en dégageant de la richesse pour ses coopérants ainsi que leurs pérennités sur le marché. La notion de performance est alors présente au sein des coopératives. Elle est définie comme « *le garant de l'allocation optimale des ressources locales et de l'inclusion sociale à travers la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient leur nature et leur variété* » (Bourguignon, 2000 ; repris par Ahrouch & Ben Ali, 2016). C'est un concept qui est largement utilisé dans le domaine de la gestion, et qui s'effectue dans le cadre d'un processus qui nécessite la procuration des ressources au moindre coût et leurs utilisations

efficaces afin de réaliser les objectifs poursuivis avec efficacité (Bouquin, 2004 ; repris par Ahrouch & Ben Ali, 2016). La performance revêt d'un caractère multidimensionnel.

En effet, la performance sociale « *c'est la résultante – positive ou négative – des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci* » (Baggio & Sutter, 2017), repris par Samira Touate & Amina Benouna, 2019). Elle concerne le capital humain. Elle est née de la volonté de l'entreprise à améliorer le bien être des salariés au travail et d'augmenter par la suite, leur efficacité (Baggio & Sutter, 2017). Une entreprise est jugée socialement performante quand elle est apte à mettre en place une pratique de gestion des ressources humaines qui permettra de déceler le rôle de chaque individu au sein de l'entreprise afin qu'il soit valorisé, motivé et attaché à l'entreprise. (Colot, et al., 2008). Toutefois, à l'instar de toute performance, la mesure de la performance sociale fait aussi polémique. En effet, étant qu'elle est l'outil qui permettra à la direction des ressources humaines de gagner en crédibilité, plusieurs chercheurs ont tenté de la mesurer (Martory, 2018 ; Autissier, et al., 2009 ; Morin, et al., 1995 ; Marmuse, 1997), outre les organisations qui ont essayé de publier des référentiels contenant des indicateurs de mesure de la performance sociale (Global reporting initiative, cabinet KLD, ...). Or qu'en est t-il de ses indicateurs de mesure adoptés par les coopératives ?

Le défi majeur des coopératives est d'adopter des outils de management novateurs et pertinents permettant de concilier les valeurs coopératives, la raison d'être et l'objectif économique de la structure en s'intégrant dans un environnement complexe et compétitif ( Ahrouch & Ben Ali,2016).

Le contrôle de gestion sociale, apparu dans les années soixante aux Etats-Unis, défini par Bernard Martory (2018) comme : « *une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts* » est un outil de pilotage socio-économique permanent qui réconcilie contraintes financières, modes de prévision, et gestion sociale au sein de l'entreprise (Perreti & Piètrement, 2013). Il est à mi-chemin entre la fonction finance et la fonction des ressources humaines. (Collin, 2019). Il permettra aux coopératives à travers ses outils de gestion spécifiques de combiner entre leurs objectifs économiques et sociaux. Autrement, il permettra la réalisation de la performance économique et la performance sociale du fait qu'il met l'humain au cœur de ses préoccupations, évalue sa contribution dans la performance de l'organisation et par conséquent met en valeur son effort fourni.

Les outils du contrôle de gestion sont les indicateurs sociaux qui relèvent de deux logiques : une logique du qualitatif et quantitatif et une logique de l'individuel et du collectif (Martory & Crozet, 2013). Ils sont répartis en indicateurs de situations ou dites indicateurs de structures ( effectif, masse salariale, budget formation, nombre d'accidents du travail, durée du travail), des indicateurs de mouvements qui sont des indicateurs de performance relevant de la dynamique des ressources humaines ( taux de croissance des effectifs, taux de rotation (turn-over), taux de promotion) ; le tableau de bord social, qui est « *un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables, rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale* » (Martory & Crozet, 2013) ; et le système d'information des ressources humaines.

Etant que les coopératives sont des organisations de type Z, où la communication interne descendante, ascendante et transversale est d'ultime importance ; outre la nécessité du suivi du plan des formations, et la mesure de la contribution des coopérateurs dans la réalisation des objectifs de la coopérative, le contrôle de gestion sociale, moyennant ses tableaux de bord, ses indicateurs de suivi, son système d'information répond aux besoins des coopératives. Ses missions, à savoir informer (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales), diagnostiquer (en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes), prévoir (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnements et anticiper les évolutions), et gérer (en améliorant la gestion sociale et en orientant les comportements dans le sens des politiques RH) mèneront la coopérative à améliorer sa performance sociale et par conséquent sa performance économique.

Toutefois, malgré le rôle crucial que pourra jouer le contrôle de gestion sociale, son terrain de recherche marocain demeure encore inexploré, à l'exception d'une étude de cas menée par Ahrouch et Ben Ali en 2016 portant sur une coopérative de production de l'huile d'Argan. Les résultats de l'étude ont démontré que la performance est le résultat d'un long processus de construction et ancrage des valeurs de la coopération. Ce processus combine ressources humaines, matérielles, méthodes de gestion et contrôle de qualité. De plus, ils ont confirmé le lien performance sociale-performance économique « *grâce à l'augmentation de la production vendue, la coopérative contribue à la réduction de la pauvreté dans son milieu par la création d'emplois directs et indirects ; outre la rémunération des femmes adhérentes s'élève ; de plus, la rémunération annuelle liée à la répartition de l'excédent dégagé.* » et ont conclu que la performance sociale est la garante du bon fonctionnement de la structure coopérative, outre

l'innovation dans le style de leadership de l'organisation, et l'adoption des règles de travail plus souples et adaptées aux besoins des femmes adhérentes.

Quant aux outils de contrôle de gestion sociale appliquée par la coopérative étudiée, Ahrouch & Ben Ali (2016) ont relevé les outils suivants : des tableaux de mesure du rendement de chaque femme, la capacité de production de la coopérative par périodes et les horaires exactes pour produire une quantité X, un schéma de contrôle qualité propre à la coopérative, un tableau de contrôle de l'absentéisme des femmes adhérentes, un tableau des formations réalisées avec le nom des femmes ayant participé, des réunions de suivi et contrôle du travail des salariés, des séances d'écoute prévues des problèmes et besoins des femmes.

De plus, l'étude a permis d'extraire les facteurs de réussite de la gestion de la présidente de la coopérative. Ils sont : la transparence, la bonne communication, la bonne gestion des conflits, la concertation et la visibilité des méthodes et du règlement interne.

## Conclusion

Dans un environnement difficile caractérisé par l'intensification de la concurrence, la question se pose sur la capacité de l'organisation coopérative à survivre et à relever le défi de faire évoluer sa dimension économique sans contredire les principes et les valeurs qui la structurent.

Par la présente revue de littérature, nous avons tenté de mettre l'accent sur l'amélioration de la performance des coopératives moyennant l'adoption des fonctions managériales, notamment la fonction du contrôle de gestion sociale. Dans un premier temps, nous avons présenté le contrôle de gestion au sein des coopératives et ses spécificités, ensuite, la gestion des ressources humaines des coopératives, pour arriver au contrôle de gestion sociale qui est une extension du contrôle de gestion classique et son application dans la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, nous avons pu vérifier nos hypothèses posées au début de notre recherche. En effet, moyennant les études recensées, l'hypothèse principale stipulant que le contrôle de gestion sociale contribue à l'amélioration de la performance des coopératives a été confirmée. Outre les deux sous hypothèses 1 et 2 stipulant respectivement que la mise en place des outils du contrôle de gestion sociale améliore la performance sociale, et la performance sociale est positivement liée à la performance économique.

Toutefois, faute de pénurie des études empiriques effectuées dans ce sens, des limites de recherche s'invitent. Il s'agit principalement de l'interprétation des résultats avec prudence et l'impossibilité de généraliser les constats sur l'ensemble des coopératives marocaines. Ce qui

nous conduit à prévoir une étude empirique portant sur un échantillon considérable de coopératives agricoles marocaines afin de tester nos hypothèses et conquérir profondément les fonctions managériales généralement et le contrôle de gestion sociale spécifiquement au sein des coopératives marocaines. D'autres pistes de recherches demeurent encore inexploitées notamment les tableaux de bord sociaux des coopératives, et le lien contrôle de gestion sociale et performance financière des coopératives.

### **Bibliographie**

**Ahrouche, S. & Ben Ali, F.** (2016). L'évaluation de la performance des coopératives : cas de la coopérative Tighanimine de production de l'huile d'Argane. Revue marocaine des coopératives, éditée par l'Office du Développement de la Coopération (ODCO), pages 6-16

**Alchian, A. & Demsetz, H.** (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. American Economic Review. Vol. 62(5): p. pp. 777 - 795.

**Allam, D. & Monnier, S.** (2010). Sortie de crise: La coopérative, une forme organisationnelle innovante pour l'entreprise. Proposition de communication au colloque : Transformation et innovations économiques et sociales en Europe : quelles sorties de crise ?, Regards interdisciplinaires, Charleroi 9 et 10 septembre 2010.

**Autissier, D. & Simonin, B.** (2009). Mesurer la performance des ressources humaines. Edition d'organisation.

**Baggio, S. & Sutter, P.E. & Société, ML.** (2017). La performance sociale au travail. Éditions Universitaires Européennes.

**Belley, M. & Mevellec, P.** (1993). De l'optimisation des résultats à l'optimisation des processus. Revue du *CIRIEC* 24(1) : 63-84.

**Boisvert, J.** (1981). Le marketing dans la perspective coopérative. La Gestion moderne des coopératives. Chicoutimi, Editions Gaétan Morin, p. 119.

**Boumeska, M.** (2018). Pratiques du contrôle de gestion dans les coopératives agricoles au Maroc : Etude exploratoire sur la région Souss Massa. International Journal of Economics & Strategic , Management of Business Process (ESMB), vol 11 pp 27-32

**Bouquin, H.** (2004). Le contrôle de gestion. 4e édition, Paris : Dunod.

**Bourguignon, A.** (2000). Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, Ed. Economica, pp. 931-941

**Bretos, I. & Errasti, A. & Marcuello, C.** (2017). Ownership, governance, and the diffusion of HRM practices in multinational worker cooperatives. Case-study evidence from the Mondragon group. *Human Resource Management Journal*, vol. 75, n° 1, p. 61.

**Chaves, R. & Sajardo-Moreno, A.** (2004). Social Economy Managers: Between Values and Entrenchment. *Annals of Public and Cooperative Economics* 75(1): 139-161.

**Cherradi, L. & El Kharraz, O.** (2018). Les pratiques de marketing au niveau des coopératives : cas de la province de Ouarzazate, *Revue "Repères et Perspectives Economiques"* [En ligne], 03 / 1er semestre 2018, mis en ligne le 28 juin 2018

**Codello-Guijarro, P. & Béji-Bécheur, A.** (2015). Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n° 246, p. 103–109.

**Collin, E.** (2019). Le contrôle de gestion sociale : effectifs et masse salariale, frais de personnel, couts de la fonction Rh, 3ème édition.

**Côté, D.** (2005). Loyauté et identité coopérative, l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif. *RECMA*, N° 29, p. 53.

**Desforges, J.G. & Vienney, C.** (1980). Stratégie et organisation de l'entreprise coopératives. Montréal : Éditions du Jour et CIEM.

**Draperi, J.F.** (2007). Comprendre l'économie sociale : Fondements et enjeux. Editions DUNOD, Paris.

**Dumais, M.** (1976). Coopératives et capitalisme. *Revue d'histoire de l'Amérique française*, vol. 29, n°4: p. 555-557.

**Ed-dafali, S. & Rhabra, S. & Elouatik, E.** (2015). Analyse de la contribution des coopératives dans le développement socio-économique cas de la région de Taroudant. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion : Numéro 4, vol 1 : septembre 2015.*

**El Azzaoui, A. & Mahmoudi, Z.** (2019). Partenariat des acteurs sociaux : quelle vision stratégique pour un développement territorial inclusif ?, *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 396 - 420

**Everaere, C.** (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 217, p. 15–33.

**Ferraton C.** (2007). Associations et coopératives : une autre histoire économique. Ramonville Saint-Agne, Erès.

**Gand S.** (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ?. *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 246, p. 127–142.

**Ghazali, A. & Diebold, C.** (1993). Les coopératives au Maroc. Fondation Friedrich Ebert, Rabat, p.109.

**Gillot, G.** (date de consultation : 29 Janvier 2020). Les coopératives, une bonne mauvaise solution à la vulnérabilité des femmes au Maroc ?. Espace populations sociétés [En ligne], 2016/3 | 2017, [URL] : <http://journals.openedition.org/eps/6619>

**Jaumier, S. & Pasquier, V. & DE Lautour, V.J.** (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives : Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. Revue française de gestion. Octobre 2018

**Jensen, M. & Meckling, W.** (1976). Agency costs and the theory of the firm. Journal of Financial Economics. Vol. 3: p. pp. 305 - 360.

**Koopmans, R.** (2006). Comment créer une coopérative : Initiatives économiques des agriculteurs. Editeur scientifique Jeroen Boland, Trad. Par Wageningen : CTA : Wageningen : Fondation Agromisa, Agrodok num. 38, the Netherlands. (98 p.),

**Lacroix, G. & Slitine, R.** (2016). L'économie sociale et solidaire. Presses Universitaires de France (PUF), 128 p.

**Marmuse, C.** (1997). Performance in SIMON Y. & JOFFRE P. (sous la direction de) : Encyclopédie de Gestion, Tome 2, 2<sup>e</sup> éd, Ed Economica, p. 2194-2207.

**Martory, B. & Crozet, D.** (2013). Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances. Edition Dunod

**Martory, B.** (2018). Contrôle de gestion sociale, salaires, masse salariales, effectifs, compétences, performances. 9 éditions vuibert, page 6.

**Maurel, C.** (2008). Les caractéristiques du contrôle de gestion au sein des sociétés coopératives de production. Association francophone de comptabilité : comptabilité-contrôle-audit. 2008/2 tome 14/ pages 155 à 171.

**Oubal, K.** (2016). Particularités des coopératives : vers la nécessité de conception des fonctions managériales spécifiques. Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°13 , Janvier-Mars 2016, p 281

**Ouchi, W.G.** (1977). The Relationship between Organizational Control. Administrative Science Quarterly 22(1) : 95-113.

**Pendleton, A.** (2001). Employee Ownership, Participation and Governance. A study of ESOPs in the UK. London/NewYork, Routledge.

**Peretti, J.M. & Piètrement, G.** (2013). Gestion de l'information sociale, édition vuibert, page 138

**Saïssset, L.A.** (2014). Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles. Le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. Thèse en sciences de gestion, Montpellier SupAgro.

**Saïssset, L.A.** (2016). les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. Association Recma 2016/1 N°339/ pages 19 à 36

**Seeberger, L.** (2012). Essai sur le droit coopératif français de ses origines à la Vème République : entre pratique et normes juridiques. Mémoire de Master 2 d'histoire du droit, université Montpellier I.

**Spear, R. & Cornforth, C. & Chaves, R. & Schediwy, R.** (2004). Introduction to a special issue on governance in social economy. *Annals of Public and Cooperative Economics* **75**(1): 3-9.

**Spear, R.** (2004). Governance in Democratic Member-Based Organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics* **75**(1): 33-59.

**Touate, S. & Bennouna, A.** (2019). L'amélioration des conditions et relations au travail comme levier de performance sociale. *Revue Imisit.ma/ Journal Revue de management et Cultures*. Septembre 2019.

**Valéau, P.** (2013). La fonction RH dans les associations. Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, n° 328, p. 76–94.