

**Proposition de communication pour le Colloque International :  
Comment former à l'économie sociale et solidaire ? Engagement,  
citoyenneté et développement.**

**« La dualité Performance- Finalité sociale dans les pratiques managériales des  
structures de l'ESS au Maroc. Contraintes et spécificités. »**

**Abdelaziz ELABJANI**

Professeur universitaire à la FSJES - Grefso

Université Cadi Ayyad - Marrakech

**Mohamed ABARAN**

Doctorant en sciences de gestion à la FSJES - Grefso

Université Cadi Ayyad - Marrakech

## **Résumé**

*Dans un environnement d'activité très concurrentiel, gérer une structure de l'ESS peut être défini comme la jointure judicieuse de la finalité sociale et des composantes organisationnelles. Il doit, en effet, répondre aux exigences des parties prenantes (Stakeholders) et surmonter les contraintes d'un contexte d'une complexité insondable, dans le but de faire preuve d'une action collective efficace et de qualité renforçant ainsi sa légitimité. Cette dernière est seul gage de sa performance et de sa pérennité.*

*C'est ainsi que deux principaux questionnements nous interpellent à savoir comment les structures de l'ESS créent-elles de la valeur sociale et de la valeur économique (A. Maâlaoui et al. 2011) ? et quels sont les modèles d'affaires, ou business models<sup>1</sup>, adaptés à cette nouvelle forme entrepreneuriale (Ch. Seelos et J. Mair, 2007 ; J. Mair et O. Schoen, 2007) ?*

---

<sup>1</sup> Par business model, nous désignons le format d'organisation de l'entreprise permettant de concevoir, de produire et de distribuer une offre (une proposition de valeur) permettant d'obtenir une situation concurrentielle viable (A. Osterwalder, M. Rossi et M. Dong, 2002). Ainsi, le business model pourra comprendre différents éléments comme la stratégie, les ressources, le produit, l'interface client, le management de l'infrastructure, les aspects financiers ou encore le réseau de valeur.

*Cette communication propose par conséquent d'apporter quelques éléments de réponse à ces deux questions. Il serait occasion également de présenter une esquisse d'un modèle d'affaire adapté à la nature hybride des structures de l'ESS. Pour ce faire nous allons aborder, en premier lieu, le contexte de l'émergence de ces entités ainsi que les dimensions de leur performance organisationnelle (Hybride).*

**Mots-clés :** *Finalité sociale – Performance – Echec entrepreneurial - ONG – Modèle d'affaire- Valeur- Légitimité.*