

COOPERATIVE ENTREPRENEURSHIP CAN BE INCLUSIVE IN THE EVENT OF CRISIS ?  
CONTRIBUTION OF COOPERATIVES TO THE SOCIO-ECONOMIC INCLUSION OF  
WOMEN IN MOROCCO

Badr EL AZHARI <sup>1</sup>

Houmam LOTFI<sup>2</sup>

**Abstract:**

Women's access to employment is a key issue in the fight against their vulnerability because of its impact on human and economic development. However, one of the most widely proposed solutions within the framework of the INDH (National Initiative for Human Development) program is the cooperative. Indeed, the latter has opened up great horizons, on the one hand, for the creation of economic and social projects whose main ambition is to improve living conditions and, on the other hand, for the identification of opportunities to respond to the specific needs of a vulnerable population marginalized by the capitalist economy, and on the realization of these opportunities through the implementation of adapted social entrepreneurial solutions.

Cooperatives act to enable women to live in society in dignity through the creation of decent jobs and the equitable distribution of income. Social projects have multiplied in recent years in Morocco, thanks to the launch of the INDH. Cooperatives can play a central role in mitigating the negative effects of major crises. These cooperatives provide essential income for women. This is considered as a source of possible emancipation for women and as a contribution to the socio-economic development of the territories” (Guérin, 2011). In this context, we try to develop a line of thought on the role of the cooperative enterprise as the type of organization best suited to combat and reduce poverty and exclusion in all their forms. It can thus constitute a means of empowerment and emancipation of Moroccan women.

The objective of our work is to present how cooperative entrepreneurship as a particular form of social entrepreneurship can help to raise awareness of the effects of the covid-19 pandemic, and to achieve inclusive territorial development.

**Keywords:** Social Entrepreneurship, Sustainable Development, Cooperative Entrepreneurship, Socio-Economic Inclusion.

Istanbul / Türkiye  
p. 559-571

Received: 21/09/2022

Accepted: 12/10/2022

Published: 01/11/2022

This article has been  
scanned by iThenticat No  
plagiarism detected

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.20.33>

<sup>1</sup>  Researcher, University Cadi Ayyad, Morocco, [Badr.el-azhari@gmail.com](mailto:Badr.el-azhari@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5648-293X>

<sup>2</sup>  Researcher, University Cadi Ayyad, Morocco [Houmam.lotfi@ced.uca.ma](mailto:Houmam.lotfi@ced.uca.ma), <https://orcid.org/0000-0002-2087-4675>

## L'ENTREPRENEURIAT COOPERATIF PEUT-IL ETRE INCLUSIF EN CAS DE CRISE ? CONTRIBUTION DES COOPERATIVES A L'INCLUSION SOCIO-ECONOMIQUE DES FEMMES AU MAROC

Badr EL AZHARI  
Houmam LOTFI

### Resumé:

L'accès des femmes à l'emploi est un enjeu clé dans la lutte contre leur vulnérabilité en raison de son impact sur le développement humain et économique. Cependant, l'une des solutions les plus largement proposées dans le cadre du programme INDH (Initiative Nationale pour le Développement Humain) est la coopérative. En effet, ce dernier a ouvert de grands horizons, d'une part, pour la création de projets économiques et sociaux dont l'ambition principale est d'améliorer les conditions de vie et, d'autre part, pour l'identification d'opportunités pour répondre aux besoins spécifiques des une population vulnérable marginalisée par l'économie capitaliste, et sur la concrétisation de ces opportunités par la mise en place de solutions entrepreneuriales sociales adaptées.

Les coopératives agissent pour permettre aux femmes de vivre dignement en société par la création d'emplois décents et la répartition équitable des revenus. Les projets sociaux se sont multipliés ces dernières années au Maroc, grâce au lancement de l'INDH. Les coopératives peuvent jouer un rôle central dans l'atténuation des effets négatifs des crises majeures. Ces coopératives fournissent des revenus essentiels aux femmes. Celle-ci est considérée comme une source d'émancipation possible pour les femmes et comme une contribution au développement socio-économique des territoires » (Guérin, 2011). Dans ce contexte, nous tentons de développer une réflexion sur le rôle de l'entreprise coopérative comme type d'organisation le mieux adapté pour combattre et réduire la pauvreté et l'exclusion sous toutes leurs formes. Elle peut ainsi constituer un moyen d'autonomisation et d'émancipation de la femme marocaine.

L'objectif de notre travail est de présenter comment l'entrepreneuriat coopératif en tant que forme particulière d'entrepreneuriat social peut contribuer à sensibiliser aux effets de la pandémie de covid-19 et à parvenir à un développement territorial inclusif.

**Mots clés:** Entrepreneuriat social, développement durable, entrepreneuriat coopératif, inclusion socio-économique

## Introduction:

Le rôle des coopératives, en tant que structures d'économie sociale et solidaire, dans la promotion du développement inclusif et durable a été confirmé comme étant crucial dans la réalisation de l'Agenda 2030 et des ODD<sup>3</sup>. Malgré de nombreuses actions en faveur du développement du secteur de l'économie sociale et solidaire, peu de recherche ont été réalisés dans la compréhension empirique de son rôle en cas de crise économique. Les coopératives peuvent adopter une structure hybride à la fois socialement responsable et axée sur le marché (Nath & Arrawatia, 2022) au profit de leurs membres et des collectivités locales. L'Alliance coopérative internationale (ACI) définit une coopérative comme « des entreprises centrées sur les personnes qui sont détenues, contrôlées et dirigées par leurs membres et pour que ceux-ci puissent réaliser leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels<sup>4</sup> ».

La littérature sur le sujet souligne l'organisation unique des coopératives, fondée sur l'égalité, la démocratie sur le lieu de travail et la rationalité des valeurs, qui augmentent la création et la préservation de l'emploi. En fait, par rapport aux entreprises traditionnelles, les coopératives peuvent créer plus d'emplois par unité de production tout en nécessitant moins de capital (Jackall & Levin, 1984). Ils peuvent également fournir des approches novatrices pour la gestion intégrée des écosystèmes naturels et contribuer à la gestion de la biodiversité, puisqu'ils impliquent les ressources de la population locale et les connaissances traditionnelles (PNUD, Protocole de Nagoya, 2017). Cependant, la rareté de la recherche empirique sur les coopératives, leur fonctionnement et leur impact social et économique n'est pas utile. Les rares travaux de recherche produits, dans le contexte marocain, ne couvrent pas largement le modèle économique ou ne fournissent pas une compréhension des déterminants de leur réussite économique en cas de crise économique comme le cas de la crise covid-19 (capacité de résilience en cas de crise) et, par conséquent, de leur contribution à l'économie. En considérant les coopératives comme la structure sociale et solidaire la plus orientée vers le marché<sup>5</sup>, en tirant parti des règles du marché pour le bénéfice collectif, l'objectif de cette recherche est de fournir une analyse sur la contribution du secteur coopératif au développement territorial inclusif. Nous analysons les coopératives comme une « alternative durable » aux problèmes récurrents du marché du travail au Maroc.

Tout comme de nombreux pays du monde, le Maroc est confronté à des problèmes persistants sur le marché du travail, notamment en ce qui concerne le chômage élevé des jeunes et des diplômés, la faible participation des femmes au marché du travail et la prévalence de l'informalité. Le Maroc a toutefois réussi à stabiliser ses conditions macroéconomiques, en stimulant la croissance et la création d'emplois dans le secteur privé, bien que les inégalités continuant de s'accroître, reste préoccupant. Aoufi & Hanchane (2016) soulignent les problèmes d'inégalité complexes auxquels le Maroc est confronté et qui se traduisent par son marché du travail, sa croissance économique et ses résultats en matière de développement. La question de l'employabilité témoigne des liens de causalité dans la chaîne des inégalités réelles, allant de la formation à l'emploi, en passant par la santé et le logement. Conjugués aux écarts croissants entre les sexes et aux disparités économiques, ces problèmes du marché du travail posent des défis pour trouver de nouvelles solutions qui s'inscrivent dans le nouveau programme de développement. Ces résultats nous amènent à nous interroger sur la capacité du secteur coopératif en

<sup>3</sup> UN Inter-Agency Task Force on the Social and Solidarity Economy

<sup>4</sup> International Cooperative Alliance, explaining what a cooperative is, retrieved March 17th, 2022, <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative>

<sup>5</sup> Selon l'ODCO (Office de développement des coopératives), les coopératives fournissent un cadre pour intensifier les efforts des producteurs, mobiliser les ressources matérielles, réduire les coûts - augmenter la valeur du produit - l'évaluation des produits, la garantie d'un chiffre d'affaires stable et l'amélioration du niveau social de leurs membres. Ces éléments clés les rendent plus aptes à créer des opportunités économiques que d'autres formes d'organismes PSE. Leurs structures sont plus proches de celles des petites entreprises, ce qui rend possible l'analyse des déterminants de survie et de succès des entreprises.

général à offrir une solution alternative aux problèmes du marché du travail et à l'inclusion socioéconomique. Cela est particulièrement pertinent lorsqu'on tient compte du fait qu'elles accueillent 4,5 % de la population active totale, dont environ 17 % sont des coopératives exclusivement féminines et 2 % sont de jeunes coopératives d'études supérieures (ODCO, 2020).

Depuis les années 1960, le Maroc a lancé plusieurs actions et mesures politiques pour encourager le développement du modèle économique coopératif. Jusqu'à aujourd'hui, l'une des mesures les plus importantes est l'avantage fiscal dont bénéficient les coopératives, en ce qui concerne les exonérations d'impôt foncier, d'impôt urbain, d'impôt sur les bénéfices professionnels (loi 24-83, article 87) et d'impôt sur les ventes de produits (loi 24-83, article 88) (Ahrouch, 2011)<sup>6</sup>. En outre, une stratégie nationale a été adoptée (cadres 2010-2020 et 2018-2028) pour encourager le développement de l'activité économique dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, dont les coopératives bénéficient. En fait, le Maroc a été le premier pays de la région à adopter un cadre juridique pour les coopératives, loi 112-12 en 2012. En outre, le programme de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH), lancé en 18 mai en 2005, a fourni l'aide financière et le soutien au développement des coopératives. Ce programme a été lancé en réponse à la persistance de la pauvreté au Maroc et vise à promouvoir l'entrepreneuriat social, la responsabilité et la cohésion sociale<sup>7</sup>. Ses programmes-cadres ont fourni une aide aux micro-entreprises en matière de formation, de machines ou de capital et constituent sans doute le principal programme de développement humain lancé au Maroc. En fait, dans le cadre de la promotion de la croissance des coopératives, beaucoup d'entre elles bénéficient de l'aide gouvernementale fournie par l'INDH.

### **Revue de littérature sur l'entrepreneuriat social**

L'entrepreneuriat est un domaine bien accepté, à la fois pratiquement et théoriquement. Mais alors que l'entrepreneuriat est un domaine très développé et mûri, sa sous-catégorie de l'entrepreneuriat social est tout à fait à l'opposé (Mohtar et Rahim, 2014). L'entrepreneuriat social est un concept très jeune et très recherché dans le monde pratique, mais il est encore considéré à ses balbutiements dans la plate-forme académique. (Johnson, 2002; Roberts et Woods, 2005).

Cependant, ces derniers temps, le domaine de la recherche sur l'entrepreneuriat social a gagné en rapidité et en attention en raison du fait qu'un grand nombre de chercheurs sont intéressés et ont effectué des recherches sur le sujet particulier (Zahra et al., 2009). En outre, de nouvelles revues ont été lancées sur le thème de l'entrepreneuriat social (Okpara & Halkias, 2011) telles que *Social Enterprise Journal* (Haugh, 2005). Des revues encore plus établies ont manifesté leur intérêt pour ce sujet, par exemple la revue « *Entrepreneurship Theory & Practice* » qui a publié un numéro spécial sur l'entrepreneuriat social en 2010 (Nicholls, 2010).

Le terme entrepreneuriat social a été introduit pour la première fois par William Drayton, (Wronka-Pośpiech, 2016) Il émerge dans le monde « étant donné le nouvel environnement stratégique où la moitié sociale des opérations de la société devient aussi entrepreneuriale, compétitive, productive et puissante que les entreprises » (Ashoka, 2004). En termes de littérature, l'entrepreneuriat social est associé à quelques éléments tels que l'innovation, la proactivité et la prise de risques (Helm, 2007) l'innovation et l'inclusion (Jeffs, 2007).

Les entrepreneurs sociaux ont la capacité unique de reconnaître les problèmes sociaux complexes et de les résoudre d'une nouvelle manière qui sensibilise le public au problème à travers leur vision, leur travail et leurs activités. Ils recherchent de nouvelles opportunités et produisent un impact positif en utilisant des méthodes de

<sup>6</sup> Saïd Ahrouch, 2011, « les coopératives au Maroc : Enjeux et évolutions » [https://base.socioeco.org/docs/recma322\\_023026\\_0.pdf](https://base.socioeco.org/docs/recma322_023026_0.pdf)

<sup>7</sup> INDH programme presentation official website <https://www.ondh.ma/fr/presentation-indh>

leadership et de gestion (Zeyen et al., 2013). Les entrepreneurs sociaux travaillent pour obtenir des bénéfices tout en créant du changement en apportant une valeur communautaire, vers la construction d'une communauté durable (Johnson, 2000).

Ils croient que par l'inclusivité et l'interdépendance de la communauté (Alegre et al., 2017), des changements pourraient être apportés qui feraient avancer le monde (Henton et al., 1997). Ils connectent les secteurs, les parties prenantes et divers réseaux communautaires (Henton et al., 1997; Teakle, 2000) en établissant une relation solide, résiliente et productive entre les secteurs privé, public et civil (Henton et al., 1997). La relation de réseau entre les communautés est utilisée pour obtenir des relations communautaires encore plus grandes en créant des ponts afin de mettre en commun les ressources (Henton et al., 1997 ; Dees, 1998 ; Johnson, 2001b).

Les entrepreneurs sociaux résolvent les problèmes avec des solutions innovantes pour les besoins communautaires non résolus (Dees, 2018) en mobilisant et en utilisant des ressources rares de manière inventive (Dees, 2018)

Ils sont considérés comme des leaders dans l'amélioration de la communauté et du monde (Henton et al., 1997). Ils responsabilisent les autres en exprimant leur passion afin de créer un monde meilleur et de créer des changements positifs (Johnson, 2000; Johnson, 2001). Ce sont des motivateurs, des rassembleurs et des enseignants, des conducteurs et des intégrateurs, des agitateurs et des mentors (Henton et al., 1997).

"Les entrepreneurs sociaux sont les précurseurs du changement, inventant de nouvelles façons de fournir un soutien et un développement à ceux qui sont exclus des opportunités de la nouvelle société" (Handy, 2008). Il a également été suggéré qu'il existe un besoin urgent de créer un grand nombre d'entrepreneurs sociaux sur le marché (Yunus, 2009).

La définition la plus courante de l'entrepreneuriat social est que l'entrepreneur social se concentre principalement sur ses missions sociales alors que la création de richesse n'est pas un objectif car elle est considérée comme un moyen ou un outil pour accomplir les missions sociales (Dees, 2007). L'organisation se concentre sur la création de valeur sociale qui différencie les entrepreneurs sociaux des entrepreneurs commerciaux (Shane, 2003). Dees (2001) a expliqué en quoi l'entrepreneur social est différent de l'entrepreneur commercial : « *Pour les entrepreneurs sociaux, la mission sociale est explicite et centrale. Cela affecte évidemment la façon dont les entrepreneurs sociaux perçoivent et évaluent les opportunités. L'impact lié à la mission devient le critère central, et non la création de richesse. La richesse n'est qu'un moyen pour parvenir à une fin pour les entrepreneurs sociaux. Chez les entrepreneurs, la création de richesse est un moyen de mesurer la création de valeur. En effet, les entrepreneurs sont soumis à la discipline du marché, qui détermine en grande partie s'ils créent de la valeur* ».

De nombreux chercheurs pensaient que l'entrepreneuriat social devrait se concentrer uniquement sur les missions sociales et que les organisations à but lucratif ayant des objectifs de mission sociale ne devraient pas être classées dans la catégorie de l'entrepreneuriat social (Dees, 2018). Cependant, bien que Gandy (2012) et Helm (2008) affirment cela, ils ont tous deux convenus que l'entrepreneuriat social fait partie de l'entrepreneuriat et, à bien des égards, l'entrepreneuriat social n'est qu'une extension du modèle entrepreneurial utilisé dans le secteur à but lucratif. Dees (2018) a également défini l'entrepreneuriat social comme « l'entrepreneuriat social peut inclure des entreprises commerciales à vocation sociale, telles que des banques de développement communautaires à but lucratif, et des organisations hybrides mélangeant des éléments à but non lucratif et à but lucratif ». Ainsi, il a convenu qu'il était possible d'avoir une organisation hybride ayant à la fois des objectifs de profit et des objectifs sociaux. Les définitions et les compréhensions de l'entrepreneuriat social qui ont été proposées se contredisent et créent plus de confusion sur la signification de l'entrepreneuriat social.

### **Définition théorique et conceptuelle de l'entrepreneuriat coopératif**

Le rôle capital de l'entrepreneuriat dans la survie des entreprises et les avantages d'une croissance réussie persuadent les entreprises d'essayer d'être entrepreneuriales. Ce faisant, beaucoup choisissent de coopérer avec des parties externes afin d'adopter de manière proactive l'innovation par la reconnaissance et l'exploration d'opportunités entrepreneuriales (Nieto et González Álvarez 2016 ; Espinosa et Suanes 2011). Cette coopération peut se faire aussi bien à l'intérieur de l'organisation entre les salariés et les groupes comme « l'entrepreneuriat collectif » (Yan et Yan 2016) qu'entre l'organisation et les réseaux externes comme « l'entrepreneuriat collaboratif ou coopératif » (Franco et Haase 2012) qui est l'objet de la présente recherche. De cette manière, les demandeurs d'entrepreneuriat coopératif s'engagent dans des opportunités de collaboration inter-entreprises dans le but d'acquérir un ensemble de compétences entrepreneuriales, partagées par les chercheurs en tant qu'innovation ouverte (pour innover les processus internes en utilisant les connaissances externes acquises et exploiter de nouvelles opportunités extérieures, en mettant en pratique la connaissance intérieure) (Lassen et al. 2008) ; une prise de décision efficace, une accélération du partage d'informations à l'intérieur et une nouvelle escalade de l'engagement envers le comportement entrepreneurial (Diaz-Foncea et Marcuello 2013) ; l'accès aux ressources clés, la flexibilité et l'agilité de la structure organisationnelle et le renforcement de la confiance (Ribeiro-Soriano et Urbano 2009) ; et capacité de mise en réseau et communication proactive avec les acteurs du marché (Blomqvist et Levy 2006).

Fait intéressant, outre les incitations traditionnelles à la coopération telles que la réduction des coûts, certaines entreprises décident d'entrer dans les chaînes de valeur de parties externes principalement pour renforcer l'esprit d'entreprise (Franco et Haase 2013 ; Miles et al. 2005 ; Ribeiro-Soriano et Urbano 2009). Pour ces entreprises, il est important de prendre plus de risques, d'innover davantage et d'agir de manière plus proactive après la coopération. Il est également impératif pour eux d'enrichir leur capital social afin de renforcer la capacité d'exploration et d'exploitation des opportunités entrepreneuriales (Nieto et González-Álvarez 2016). En fait, ils recherchent l'entrepreneuriat coopératif ou collaboratif qui, selon nous, fait référence à l'engagement des entreprises dans des relations externes afin de renforcer l'entrepreneuriat. La distinction entre l'entrepreneuriat coopératif et les autres relations d'affaires réside dans la priorité accordée à l'amélioration de la performance entrepreneuriale de l'entreprise, comme finalité prédominante de ce type de relation inter-organisationnelle. La décision de coopération dans un cadre de partenariat typique peut être prise pour toutes sortes de raisons, telles que la réduction des coûts ou la modification des risques, accompagnée d'une tendance à rétablir le statu quo. Certaines entreprises, cependant, ont entrepris de défier les normes et de façonner l'environnement en élevant la barre de leur performance entrepreneuriale.

Au niveau individuel de l'analyse, Diaz-Foncea et Marcuello (2013) définissent les entrepreneurs coopératifs comme ceux qui s'engagent dans des activités collectives visant principalement la réduction des coûts du travail et des opérations de la chaîne d'approvisionnement. À partir de leur conceptualisation, on peut déceler plusieurs facteurs comme caractéristiques clés de l'entrepreneuriat coopératif, notamment la prise de décision collective à travers des projets d'équipe, la circulation efficace de l'information entre les membres, le degré d'engagement idéologique entre les participants et le souci de la communauté. Au même niveau d'analyse, Andersen et al. (2014) proposent un modèle illustrant trois éléments du processus d'entrepreneuriat collaboratif, à savoir. Le dialogue sur la conceptualisation des opportunités, la mobilisation des ressources et le renforcement de la légitimité. À la suite de ces processus, comme ils le soutiennent, les entrepreneurs seront en mesure

d'atteindre l'état gagnant-gagnant dans le sens où les deux parties essaient d'améliorer leurs capacités entrepreneuriales grâce au partage de ressources et d'informations. Ribeiro-Soriano et Urbano (2009) identifient trois dimensions du concept d'entrepreneuriat coopératif : (1) la stratégie, principalement axée sur les processus de partage des ressources entre les membres de la coopération ; (2) la structure, concernant les capacités des partenaires à adapter leurs structures organisationnelles, à établir des relations mutuelles et à répondre aux changements environnementaux ; et (3) la confiance entre les parties qui peut faciliter le partage des ressources et contribuer à une relation à long terme. Proposant un modèle de réseau inter organisationnel d'entrepreneuriat collaboratif du point de vue de la gestion humaniste, Rocha et Miles (2009) soulignent plusieurs résultats de la collaboration affectant la performance d'innovation des partenaires, notamment le partage de connaissances complémentaires entre les partenaires, l'identification et le développement d'opportunités, l'engagement à long terme et la communication, la réalisation de valeurs et d'intérêts communs et mutuels ainsi que la propriété et la gestion indépendantes de chaque partie leur permettant de s'engager dans des initiatives visant à résoudre leurs conflits et contradictions internes. Blomqvist et Levy (2006), étudiant la collaboration en réseau avec un accent sur l'innovation, soulignent le concept de capacité de collaboration se rapportant aux capacités des entreprises à construire des relations externes dans un souci de création/transfert de connaissances, d'innovation continue, de confiance mutuelle, de communication et d'engagement. Établissant l'effet de la collaboration sur la compétence d'innovation ouverte des entreprises, ainsi que sur le degré d'innovation, Lassen et al. (2008) reconnaissent l'entrepreneuriat d'entreprise dans le contexte des activités inter-firmes. Sur la base de leurs résultats, la collaboration externe avec les clients et les fournisseurs permet aux entreprises d'adopter l'innovation et, par conséquent, de renforcer l'entrepreneuriat d'entreprise. Franco et Haase (2013) soulignent la nécessité d'une collaboration externe pour une gestion efficace des connaissances.

L'entrepreneuriat est en effet l'une des finalités des activités collaboratives. Une étude de la littérature révèle l'importance des valeurs entrepreneuriales clés que les entreprises cherchent à acquérir via la coopération, telles que l'innovation, la prise de risques, la proactivité, l'identification et l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales, la prise de décision rapide, le leadership industriel, l'allocation et la coordination efficaces des ressources, et échanges et arbitrages réussis (Diaz-Foncea et Marcuello 2013 ; Rocha et Miles 2009 ; Espinosa et Suanes 2011). Après avoir mentionné ces préoccupations entrepreneuriales et collaboratives des entreprises, nous conceptualisons l'entrepreneuriat coopératif comme l'engagement des entreprises dans des interactions coopératives afin d'améliorer leur performance entrepreneuriale. Dans notre conceptualisation - qui s'inspire principalement de Diaz-Foncea et Marcuello (2013) et de Franco et Haase (2013), le type de coopération est d'importance mineure. Au lieu de cela, l'accomplissement des rôles entrepreneuriaux par les parties à la coopération est essentiel dans la définition de l'entrepreneuriat coopératif. Une autre considération dans notre définition de l'entrepreneuriat coopératif est la notion de scénarios gagnant-gagnant (Sarkar et al. 2001) ou de cercle vertueux (Burgelman et Hitt 2007) qui sous-tendent la synergie positive créée par la coopération. Autrement dit, nous définissons l'entrepreneuriat coopératif comme les pratiques d'une entreprise visant à renforcer sa capacité entrepreneuriale en imitant le style entrepreneurial du partenaire de coopération. Pour réaliser l'entrepreneuriat coopératif, l'entreprise peut avoir besoin d'allouer ses ressources et de gérer ses opérations pour répondre aux besoins du partenaire, mais, à son tour, elle profite de l'expertise du partenaire dans les efforts entrepreneuriaux. En d'autres termes, la réciprocité est essentielle dans notre conceptualisation de l'entrepreneuriat coopératif, indiquant que les deux parties bénéficient de la collaboration, mais qu'au moins une partie poursuit des objectifs principalement entrepreneuriaux.

## Les déterminants de la croissance et de la survie des coopératives

La raison d'être d'une coopérative est principalement de développer le bien-être général de ses membres. Soboh, Lansink, Giesen et Van Dijk (2014) font la distinction entre les coopératives à objectif unique et celles à objectifs multiples. Les coopératives modernes combinent des objectifs de valeurs sociétales et de maximisation du profit, ce qui en fait des organisations hybrides (Porter, 2011). Les coopératives ayant des objectifs de maximisation des bénéfices - outre d'autres buts - reflètent leur nature hybride de rentabilité d'entreprise et d'avantages pour les membres sont examinées dans cette recherche.

Dans ce cadre, la croissance d'une coopérative est influencée par différents facteurs. La littérature met en évidence la taille, l'environnement économique et juridique, les caractéristiques du président ou de la présidente ainsi que la représentation des femmes, entre autres facteurs. Les données indiquant que la taille (nombre d'adhérents) est un facteur de croissance montrent que la capacité de la coopérative à attirer et à accueillir plus de membres est un indicateur important du niveau de son succès et est positivement liée à la croissance de son chiffre d'affaires (Mekkaoui & Loukili, s. d.). Dans ce cadre, Ibourk (2012) a constaté que la taille était l'un des principaux facteurs de survie des coopératives. En examinant les jeunes coopératives d'études supérieures (CGJ) au Maroc, Ibourk a combiné des ensembles de données nationales et des enquêtes qualitatives, et a constaté une relation positive significative entre la survie des coopératives et le nombre de ses adhérents, ainsi que la date de sa création (Ibourk, 2012). De plus, le niveau de développement économique local et régional influe positivement sur le succès économique de la coopérative. En fait, le niveau de développement régional et local devient crucial, car les coopératives ont tendance à être plus intégrées dans les chaînes d'approvisionnement locales et régionales et fournissent principalement de la valeur aux clients ayant une proximité géographique. Ainsi, une coopérative implantée dans une zone géographique urbaine ou à proximité devrait avoir une plus grande propension à augmenter positivement son chiffre d'affaires annuel que celles implantées en zone rurale. Cela s'explique par une plus grande exposition aux marchés et un bassin plus diversifié de clients potentiels ayant un pouvoir d'achat plus élevé en milieu urbain.

Un aspect important de cette analyse étudie la littérature qui place le niveau de participation et d'alphabétisation des femmes comme déterminants du succès coopératif. Le degré de participation des femmes à tous les niveaux d'activité au sein de la coopérative contribue à améliorer l'impact social et, par conséquent, le succès de la coopérative (Ferguson & Kepe, 2011). La littérature sur l'entrepreneuriat souligne que la survie des entreprises au stade entrepreneurial (phase de démarrage) peut être largement attribuée aux caractéristiques personnelles du propriétaire individuel (Peteraf & Shanley, 1997). Avoir une femme présidente peut être un indicateur que la coopérative est plus ouverte envers sa communauté, a un style de gestion démocratique fort et redonne durablement à son environnement. Cela devrait à son tour justifier une croissance positive du chiffre d'affaires annuel, car son objectif est de profiter à ses membres et d'augmenter la rentabilité. Enfin, nous considérons également la littérature qui souligne que si les femmes membres savent au moins lire et écrire, cela contribue au succès de la coopérative et à leur propre autonomie (Spratt, 1992).

## Coopératives et inclusion socio-économique

La philosophie des coopératives a évolué vers le 18ème siècle en Europe avec la notion de protéger les personnes économiquement pauvres de l'exploitation des économiquement puissants (Ilangumaran & Rottapel, 2003). L'autonomisation est la capacité d'un individu ou d'un groupe à faire un choix et à transformer ce choix en action souhaitée et à en tirer les résultats (Banque mondiale, 2007). En effet,



l'autonomisation est un processus de réalisation de quelque chose (Maholtra et al., 2002) comme la capacité de communiquer avec la banque, la capacité d'aider les autres, la capacité de prendre des décisions dans la famille et la capacité de planifier efficacement (Ibrahim & Alkire, 2007).

L'autonomisation comporte quatre dimensions principales, à savoir l'autonomisation économique, l'autonomisation sociale, l'autonomisation psychologique et l'autonomisation politique (Scheyvens, 1999). L'autonomisation sociale fait référence à la situation dans laquelle l'unité et l'intégrité sociales sont reconnues et renforcées. Cela implique l'existence de groupes sociaux unis, y compris les femmes, les jeunes et les personnes âgées. En d'autres termes, le renforcement et la préservation des traditions culturelles et la conservation des ressources naturelles peuvent renforcer l'autonomisation sociale de la communauté locale. Généralement, l'autonomisation sociale peut être atteinte lorsque la communauté est en mesure de maintenir ou d'améliorer l'équilibre dans la communauté.

La dimension de l'autonomisation politique fait référence à la situation où le pouvoir politique peut offrir des opportunités aux populations locales ou au public d'exprimer leur opinion dans le processus décisionnel de son développement et de sa mise en œuvre (Scheyvens, 1999). L'autonomisation politique implique que tous les groupes de parties prenantes de la communauté, y compris les groupes ethniques, les femmes et les pauvres, ont la même possibilité de déterminer leur propre avenir (Waitt, 2009). Cependant, Scheyvens (1999) ne précise pas quelles dimensions sont les plus importantes et quelles dimensions ont un plus grand impact sur le développement communautaire.

De même, l'autonomisation psychologique fait référence aux membres de la communauté qui ont confiance dans les traditions, la culture et les valeurs inhérentes à la nature et qui sont optimistes quant à leur avenir (Scheyvens, 1999). L'autonomisation psychologique peut être considérée lorsqu'il y a une reconnaissance externe et en relation avec les valeurs culturelles et le patrimoine naturel de la communauté comme une reconnaissance qui peut améliorer l'estime de soi au sein de la communauté et ils sont plus enthousiastes à l'idée de partager leurs connaissances, leur culture traditionnelle et leur expérience (Porter, 2011). Cela peut renforcer le sentiment de fierté et d'enthousiasme qui peut conduire à la croissance de la confiance parmi les membres de la société pour participer à des activités sociales par une coopération mutuelle au sein de la communauté.

Face à des défis liés aux inégalités, aux exclusions, à l'accès aux ressources et aux services, la coopérative conjugue les activités productives et les attentes sociétales, les objectifs écologiques, civiques et sociaux. La coopérative est un vecteur de solidarité démocratique proche des territoires et des collectivités. Elle génère ainsi de la cohésion sociale et de l'inclusion.

Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement de lutter contre l'extrême pauvreté, mais aussi contre les inégalités et la précarité économique. Par son ancrage local et régional, la coopérative est en mesure de contribuer à la mise en place d'un développement durable répondant à ces besoins. La coopérative se mobilise pour la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment en ce qui concerne le logement, l'alimentation, la protection de l'environnement, le développement local, la promotion de la femme, la santé et la transition énergétique, la transformation des modes de financement. Dans tous ces domaines, l'économie coopérative offre des services de qualité dont l'efficacité est souvent renforcée par la notion de confiance, d'engagement citoyen et d'intérêt général. Bien plus, elle propose des solutions, issues de la mobilisation de ressources mixtes, publiques, privées, communes, faisant de réelles propositions de solutions à ces grands enjeux publics.

L'économie coopérative agit pour le développement solidaire par le développement du capital humain et des opportunités économiques créées par la mobilisation des ressources locales. La question de l'impact de l'économie coopérative

dans l'atteinte de ces objectifs est concomitante avec les questions de durabilité et de bien-être humain. En effet, ceux-ci, qu'ils soient liés à la formation, à la santé, à des revenus suffisants, aux conditions de travail, à la participation à la vie sociale et civique, mais aussi au développement créatif et culturel des individus et des collectifs, ne peuvent être mesurés uniquement par des indicateurs de croissance macroéconomique ou ceux relatifs aux entreprises.

La plupart des femmes des pays en développement n'ont pas accès à l'éducation, aux ressources productives et à d'autres services. Une telle discrimination les empêche de gagner des revenus et de ne pas participer activement aux conditions socioéconomiques et politiques (Dunn, 1988). Afin de résoudre le problème, l'autonomisation des femmes devient un programme mondial. Le terme « autonomisation des femmes » est devenu populaire dans le domaine du développement depuis les années 1980. Il est clairement reconnu que l'autonomisation des femmes est essentielle pour une croissance économique durable et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. L'autonomisation des femmes est définie différemment par différents chercheurs. Mayoux (2005) et Mosedale (2005) définissent l'autonomisation des femmes comme un mécanisme par lequel les femmes deviennent fortes en augmentant leur confiance pour faire des choix appropriés et contrôler les ressources. Naryaan (2002), d'autre part, définit l'autonomisation des femmes comme l'augmentation du contrôle et de la propriété des actifs pour influencer et négocier toute décision qui affecte leur vie.

Bien que la coopération soit considérée comme une organisation de promotion des intérêts économiques de ses membres, elle ne se limite pas uniquement à l'aspect économique. Il imprègne également l'aspect social de la vie et vise à établir un nouvel ordre social démocratique fondé sur la liberté et l'égalité, où les gens vivent en harmonie, s'entraident et partagent comme une famille, où il y a une unité d'esprit et un lien économique commun (Karunakaran & Suresh, 2004). Les coopératives ont un rôle à jouer pour atténuer différents chocs et ouvrir la voie à une reprise socialement et économiquement saine et durable. En fin de compte, les coopératives peuvent créer un environnement sûr où les femmes augmentent leur confiance en elles, identifient leurs propres défis, prennent des décisions et gèrent les risques. En conséquence, les femmes sont autonomisées et deviennent des agents actifs du changement, des entrepreneurs et des promoteurs de la transformation sociale qui peuvent améliorer leur propre vie et celle de la communauté. Majurin (2012) a révélé que les coopératives sont également des points d'entrée efficaces pour résoudre un large éventail de problèmes d'égalité des sexes tels que le travail non rémunéré, les responsabilités partagées et la violence sexiste.

Même si les coopératives sont ouvertes aux hommes et aux femmes, la participation des femmes en termes de membres et de postes de direction est encore minime. Ainsi, il reste encore beaucoup à faire pour renforcer la participation des femmes dans les coopératives. En fait, de nombreuses coopératives féminines démontrent que les femmes sont capables de développer leurs propres entreprises et d'améliorer leurs connaissances techniques et leurs capacités d'auto-assistance organisationnelle (McKay, 2001). Les coopératives offrent de nombreuses possibilités à leurs membres de s'impliquer dans différentes activités génératrices de revenus telles que le petit commerce, la mise en place de systèmes d'irrigation, la production et la transformation agricoles, etc. Les scénarios récents montrent que les femmes ne sont pas nées uniquement pour le travail reproductif, mais qu'elles sont aussi des entrepreneurs actifs enregistrant une croissance rapide de leur entreprise.

### **Les coopératives de femmes marocaines en temps de pandémie**

Les coopératives de femmes marocaines ont démontré leur capacité de résilience, de persévérance, d'adaptation et d'innovation pendant la période pandémique, en particulier les coopératives de couture. Cependant, la pandémie de

COVID-19 et la quarantaine nationale mandatée par le gouvernement qui a suivi ont également perturbé ces industries, laissant les femmes et leurs familles sans sources de revenus fiables. De plus, en raison de la mobilité physique restreinte, les marchés régionaux ont été fermés, rendant impossible l'accès aux plateformes commerciales.

Malgré les difficultés d'approvisionnement, de production et de commercialisation causées par la pandémie, les coopératives féminines de couture ont su déjouer cette situation difficile par la reconversion de leurs activités quotidiennes tout en exploitant leur savoir-faire. Ainsi, ils se sont engagés dans la production de masques de protection pour contribuer à l'effort national de production de masques dont le port est devenu obligatoire. Pour ce faire, ils ont réaménagé leurs locaux afin d'obtenir les autorisations nécessaires à la production de masques selon les normes en vigueur. Plus d'une trentaine de coopératives à travers le Royaume ont pu obtenir les autorisations requises. La production quotidienne des masques dépassait 50 000 unités par jour. Un exploit qui soutient l'effort national de production de masques, notamment durant les premiers mois de la pandémie.

Le rythme de cette production impliquait la création de nouveaux emplois et donc la génération de revenus et par conséquent le renforcement de l'autonomisation économique des femmes. Certaines coopératives ont procédé à la distribution gratuite des masques de protection au profit de certaines associations locales, d'autres ont participé aux actions de sensibilisation contre le Covid-19 et apporté une assistance aux personnes en situation de besoin. Cette période difficile a été l'occasion d'évoluer vers le commerce électronique. Ainsi, plusieurs coopératives se sont lancées dans le E-commerce en profitant du soutien de l'Office pour le Développement de la Coopération. La pandémie a été l'occasion de renforcer l'esprit de solidarité entre les Marocains et de mettre en avant les valeurs coopératives. Les coopératives féminines marocaines ont démontré leur vocation de citoyenneté, d'innovation et d'esprit d'entreprise.

## **Conclusion**

Les entreprises sociales sont un outil de lutte contre les problèmes sociétaux ou exacerbée par la pandémie de COVID-19. Pourtant, l'impact de la pandémie sur le secteur coopératif est en grande partie inexploré en ce moment. Cet article de recherche conceptuelle s'inspire de la documentation sur l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat social, le développement économique et le développement communautaire afin de souligner les considérations importantes pour la recherche, la pratique et les politiques futures dans le secteur de l'entreprise sociale.

Les caractéristiques organisationnelles et l'intégration des coopératives sont participées à rendre les coopératives plus résilientes et contributrices à la résilience de leur communauté. Des cas dans le monde illustrent comment les communautés peut continuer à fonctionner, sans l'effet perturbateur de réactions capitalistes aux crises, économies de capital et réduction de la main-d'œuvre, contrats ou rapport qualité-prix. Les coopératives ont montré être plus résilients en raison de la façon dont ils incarnent structurellement leur mission. La fourniture de produits ou de services qualitatifs à leurs membres et les parties prenantes, par opposition au gain financier pour les entreprises actionnaires. Confiance et solidarité entre les membres au sein d'une coopérative, ainsi que son ancrage fréquent dans la communauté locale, assure un soutien continu en argent et en nature, à la fois pendant les périodes calmes et lors d'un coup dur collectif. L'intégration dans un monde en mouvement crée un esprit de solidarité internationale entre les coopératives qui contribue davantage à ce soutien. Néanmoins, les principes et les caractéristiques organisationnelles qui garantissent la participation démocratique des membres pas seulement en temps de crise sont susceptibles d'être au cœur même de la résilience coopérative.

**Bibliographie:**

- Ahrouch, S. (2011). Les coopératives au Maroc : Enjeux et évolutions. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 322, 23. <https://doi.org/10.7202/1020728ar>
- Alegre, I., Kislenko, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized Chaos : Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248-264. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>
- Aoufi, N. E., & Hanchane, S. (2016). *Les inégalités réelles au Maroc : Une introduction*. Economie Critique. <https://books.google.es/books?id=9dLMswEACAAJ>
- Dees, J. G. (2018). The Meaning of Social Entrepreneurship 1 , 2. In J. Hamschmidt & M. Pirson (Éds.), *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (1<sup>re</sup> éd., p. 22-30). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351278560-5>
- Dunn, J. R. (1988). Basic Cooperative Principles and Their Relationship to Selected Practices. *Journal of Agricultural Cooperation*, 03, 1-11.
- Ferguson, H., & Kepe, T. (2011). Agricultural cooperatives and social empowerment of women : A Ugandan case study. *Development in Practice*, 21(3), 421-429. <https://doi.org/10.1080/09614524.2011.558069>
- Handy, C. (2008). *The Hungry Spirit : New Thinking for a New World*. Random House.
- Helm. (2007). *Social entrepreneurship : Defining the nonprofit behavior and creating an instrument for measurement* - ProQuest. <https://www.proquest.com/openview/3fea18e1fa60f6c53fc3c58990fce93/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>
- Henton, D., Melville, J., & Walesh, K. (1997). The age of the civic entrepreneur : Restoring civil society and building economic community. *National Civic Review*, 86(2), 149-156. <https://doi.org/10.1002/ncr.4100860208>
- Ibourk, A. (2012). Young Graduate Cooperatives in Morocco : Achievements and Problems. *Creative Education*, 03(06), 1043. <https://doi.org/10.4236/ce.2012.326157>
- Ibrahim, S., & Alkire, S. (2007). Agency and Empowerment : A Proposal for Internationally Comparable Indicators. *Oxford Development Studies*, 35(4), 379-403. <https://doi.org/10.1080/13600810701701897>
- Ilangumaran, S., & Rottapel, R. (2003). Regulation of cytokine receptor signaling by SOCS1 : Ilangumaran & Rottapel · Regulation of cytokine receptor signaling by SOCS1. *Immunological Reviews*, 192(1), 196-211. <https://doi.org/10.1034/j.1600-065X.2003.00020.x>
- Jackall, R., & Levin, H. M. (1984). *Worker Cooperatives in America*. University of California Press.
- Jeffs, L. (2007). *Title : Social Entrepreneurs and Social Enterprises—Do they have a future in New Zealand ? Refereed paper to be presented at the 51st ICSB World Conference, Melbourne, June 2006*. 20.
- Johnson, C., & Social. (2000). *Social Entrepreneurship Discussion Paper No. 1 Produced by:*
- Karunakaran, C., & Suresh, S. (2004). Identical kinetic behavior of dichromates and halochromates of heterocyclic bases : Oxidations of pentan-1-ol. *Journal of Physical Organic Chemistry*, 17(1), 88-93. <https://doi.org/10.1002/poc.699>

- McKay, S. (2001). Between Flexibility and Regulation : Rights, Equality and Protection at Work. *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 285-303. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00200>
- Mekkaoui, N. E., & Loukili, S. (s. d.). *The role of cooperatives in enhancing social and economic inclusion : Determinants of turnover growth and survival under COVID-19*. 28.
- Nath, S., & Arrawatia, R. (2022). Trade-offs or synergies? Hybridity and sustainable performance of dairy cooperatives in India. *World Development*, 154, 105862. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105862>
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611-633. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Okpara, J. O., & Halkias, D. (2011). Social entrepreneurship : An overview of its theoretical evolution and proposed research model. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 1(1), 4. <https://doi.org/10.1504/IJSEI.2011.039808>
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). Getting to Know You : A Theory of Strategic Group Identity. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 165-186. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<165::AID-SMJ914>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<165::AID-SMJ914>3.0.CO;2-#)
- Porter, P. M. E. (2011). *Creating Shared Value : Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*. 26.
- Prakash, A. (2002). Green marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 285-297. <https://doi.org/10.1002/bse.338>
- Rahim, H. L., & Mohtar, S. (2014). *Social Entrepreneurship : A Different Perspective*. 7.
- Scheyvens, R. (1999). Ecotourism and the empowerment of local communities. *Tourism Management*, 20(2), 245-249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00069-7)
- Spratt, J. E. (1992). Women and Literacy in Morocco. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 520(1), 121-132. <https://doi.org/10.1177/0002716292520001013>
- Waite, G. (2009). Book review. *Land Use Policy*, 26(4), 1205. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2008.12.002>
- Wronka-Pośpiech, M. (2016). The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises. A managerial perspective. *Management*, 20(1), 40-57. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0023>
- Yunus, M. (2009). Social business entrepreneurs are the solution. In H. Spitzack, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. von Kimakowitz (Éds.), *Humanism in Business* (1<sup>re</sup> éd., p. 402-412). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808395.026>
- Zeyen, A., Beckmann, M., Mueller, S., Dees, J. G., Khanin, D., Krueger, N., Murphy, P. J., Santos, F., Scarlata, M., Walske, J., & Zacharakis, A. (2013). Social Entrepreneurship and Broader Theories : Shedding New Light on the 'Bigger Picture'. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 88-107. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.725422>