

**GESTION AMELIOREE POUR UNE FORTE RESILIENCE
COOPERATIVE : CADRAGE THEORIQUE STRUCTURANT -
EXEMPLE DE LA CRISE DE COVID AU MAROC**

**IMPROVED MANAGEMENT FOR STRONG COOPERATIVE
RESILIENCE: STRUCTURING THEORETICAL FRAMEWORK -
EXAMPLE OF THE COVID CRISIS IN MOROCCO**

Safae ED-DOUADI

Maitre de conférences à l'Institut National de l'Action Sociale, Tanger.
E-mail : safae.ed-douadi@inas.social.gov.ma

Rayyane M'BARKI, Doctorante

Enseignante vacataire à l'Université Paris-Cité - l'Université de Liège rattachée au
Laboratoire pour l'Analyse des Lieux, des Paysages et des Campagnes Européennes.
E-mail : mbarkirayyane@gmail.com

Résumé

Face à l'incertitude d'un monde en constante évolution, le renforcement de la résilience devient une nécessité dans différents domaines, y compris au niveau des organisations. Cet article analyse la résilience en mettant l'accent sur les coopératives, qui jouent un rôle important dans le développement territorial. Pour faire face aux crises internes et externes, ces regroupements ont besoin d'une structure organisationnelle résiliente et de fortes capacités d'adaptation. Cet article propose un cadre théorique de la résilience coopérative, tout en s'appuyant sur l'exemple de la crise de covid au Maroc. Il définit et analyse les principaux déterminants de la résilience coopérative sous l'ongle de différentes théories.

Mots clés : résilience organisationnelle, coopérative, approche théorique, covid, Maroc.

Abstract

In the face of the uncertainty of constantly changing world, building resilience becomes a necessity in various fields, including at the organizational level. This article analyzes resilience by focusing on cooperatives, which play an important role in territorial development. To cope with internal and external crises, these groupings need a resilient organizational structure and strong adaptive capacities. This article proposes a theoretical framework for cooperative resilience, based on the example of the covid crisis in Morocco. It defines and analyzes the main determinants of cooperative resilience through different theories.

Keywords: organizational resilience, cooperative, theoretical approach, covid, Morocco.

Introduction

Partout dans le monde, la crise du coronavirus a eu des conséquences multiples au niveau sanitaire (déstabilisation des systèmes de soins, dégradation de l'état sanitaire, insécurité alimentaire, etc.), économique (baisse de demande et d'offre, augmentation de l'endettement public, etc.) et social (renforcement des inégalités sociales, spatiales et de genre) (Banque mondiale, 2021; Cardon, Perdoncin, 2020; Cole, 2021; Dubost, al., 2020; MEAE, 2020; Ragot, 2020; Tang, al., 2021; Timbeau, 2020; VIAVOICE, 2020).

À l'échelle nationale, le Maroc n'a été épargné ni de la pandémie ni de ses impacts. Par exemple, au niveau économique et social, 66,6% des actifs occupés ont dû arrêter temporairement leur activité suite au confinement et 62% des actifs occupés ont été touchés par la baisse de revenus. Ainsi, le manque de ressources financières a provoqué la réduction des dépenses des ménages, y compris celles relatives aux besoins les plus essentiels tels que les produits alimentaires de base (HCP, 2020; Mellah, Yahyaoui, 2022). Pour faire face à cette situation, le Maroc s'est engagé dans un processus de transformation structurelle et ne s'est pas limité au soutien financier des plus défavorisés et des entreprises en difficulté (Frimousse, Peretti, 2020; MEF, 2020; Mellah, Yahyaoui, 2022). Ces restructurations nécessitent une forte capacité de résilience. Le mot résilience vient du latin *Resilio* qui signifie rebondir. Il est défini par le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes comme « *la capacité d'un système, une communauté ou une société exposée aux risques, de résister, d'absorber, d'accueillir et de corriger les effets d'un danger (...), notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base* ». Contrairement à la résistance qui prétend éliminer les risques en s'opposant aux aléas, la

résilience reconnaît l'impossibilité d'éliminer les dommages et essaie de les limiter et de les dépasser (Géoconfluences, 2015). Elle permet d'absorber les chocs et de se renouveler tout en tirant les leçons nécessaires (Frimousse, Peretti, 2020).

La résilience a intéressé les chercheurs dans différents domaines. Certains la lient à l'entité familiale (Prime, Wade, Browne, 2020). D'autres mettent l'accent sur la gestion des organisations et l'importance de la technologie et des outils collaboratifs (Frimousse, Peretti, 2020; Taskin, 2010). D'autres s'intéressent au développement durable et à l'économie circulaire comme catalyseurs d'une croissance économique plus résiliente et à faible émission de carbone (Ibn-Mohammed, al., 2021). Au-delà des contextes, la résilience nécessite de s'appuyer sur les forces propres (Frimousse, Peretti, 2020). Dans ce cadre, l'entrepreneuriat social peut jouer un rôle essentiel en mobilisant les acteurs locaux et en valorisant les spécificités locales pour favoriser le changement et l'innovation. La notion d'entrepreneuriat social a été élaborée au milieu des années 1980 (Le Velly, 2014). Ce processus permet d'entreprendre et de créer des activités économiques tout en apportant des solutions aux problèmes sociaux, soit en présentant une utilité sociale (Dees, 1998).

L'entrepreneuriat social peut se manifester sous différentes formes dont les coopératives qui se sont multipliées au Maroc grâce au soutien des stratégies institutionnelles qui veulent les transformer en vraies entreprises pour favoriser leur autonomie et l'amélioration des conditions de vie des plus défavorisés (M'barki, Schmitz, 2023). Ces regroupements sont reconnus par l'Organisation des Nations Unies comme un moteur de l'entrepreneuriat social (ONU, 2020). Les coopératives sont définies par le législateur marocain comme « *un groupement de personnes physiques et/ou morales qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux* » (Loi n° 112-12, 2014). De par leur nature communautaire, leurs valeurs et leurs principes, les coopératives font preuve de résilience pendant les crises. En Grande Bretagne, des ouvriers de textiles se sont regroupés dans des coopératives pour éviter la famine et l'émigration dans le contexte des grandes difficultés économiques rencontrées dans les années 1840. Aux États-Unis, l'activité coopérative agricole a augmenté pour profiter aux artisans les plus démunis pendant la grande dépression des années 1930. En Allemagne et au Japon, le modèle coopératif a été utilisé dans la reconstruction après la seconde guerre mondiale vu sa capacité à résister aux chocs et à fournir un réseau de distribution garantissant l'approvisionnement alimentaire (Birchall, Ketilson, 2009). Plus récemment, la résilience coopérative s'est manifestée pendant la crise de covid (Dave, 2021; ICA, EURICSE, 2021).

Malgré la reconnaissance de la capacité de résilience des coopératives, peu d'études se sont concentrées sur son analyse, encore moins dans les pays en voie de développement. Dans ce contexte, cet article propose un cadre théorique de la résilience coopérative tout en mettant l'accent sur l'exemple de la crise de covid au Maroc. Il définit et analyse les principaux déterminants de la résilience coopérative sous l'ongle de différentes théories.

L'article est structuré en deux parties. Premièrement, nous présenterons le concept de résilience coopérative et ses principaux déterminants, y compris ceux qui ont émergé dans le contexte de covid. Deuxièmement, nous discuterons ces déterminants sous un ongle théorique, soit en proposant une approche théorique susceptible de stimuler la poursuite des recherches dans ce domaine.

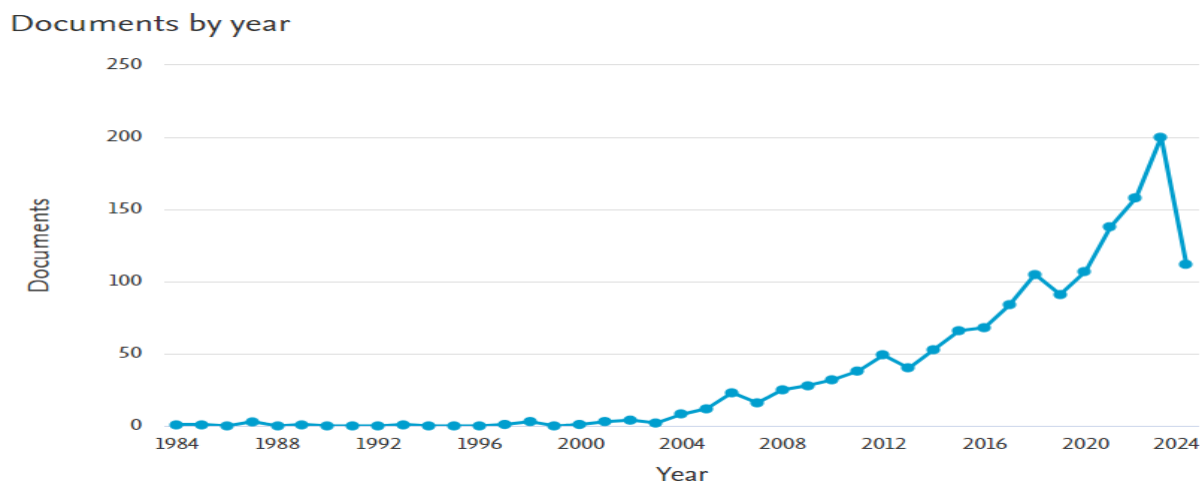
1. Tracer les contours de la résilience des coopératives : une exploration conceptuelle à travers la revue de littérature

Malgré une reconnaissance largement acceptée des coopératives comme des organisations résilientes, il manque encore une littérature consolidée sur le sujet.

À notre connaissance, outre les travaux de (Borda-rodriguez & Vicari, 2013) sur la résilience des coopératives rurales, de (Roelants et al., 2012) sur l'enquête sur les coopératives de travailleurs européennes, et de (Birchall, 2019b) sur les coopératives financières et les coopératives de crédit, seules des études éparses ont explicitement tenté d'explorer la résilience des coopératives (figure1). Étonnamment, même la définition de la résilience coopérative fait toujours défaut.

L'analyse de l'originalité de cette thématique et de l'évolution de l'intérêt qui lui est porté, révèle qu'elle n'a été étudiée dans les articles publiés qu'à partir de 2008. Cette émergence peut s'expliquer par l'accent mis sur le traitement des enjeux sociaux post-crise, notamment la crise de 2008 et celle de 2019 (Corona virus).

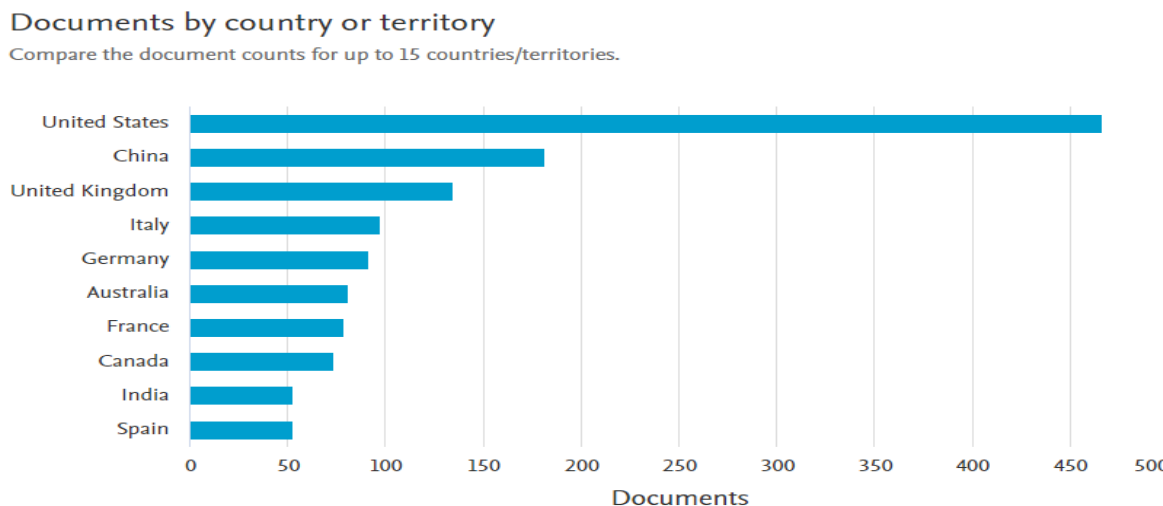
Figure1 : Evolution de l'intérêt à l'égard de la problématique de la résilience coopérative



Source : Scopus

L'analyse révèle également que cette problématique n'a pas été suffisamment explorée dans les pays en développement, en particulier au Maroc, comme le montre le graphique ci-dessous (Figure2). Cette lacune a incité notre équipe à se pencher sur cette question en proposant une approche théorique qui pourrait stimuler la poursuite des recherches dans ce domaine.

Figure 2 : Documents publiés sur la résilience coopérative par pays



Source : Scopus

Il est important de reconnaître que même si notre article se concentrera sur la résilience des coopératives, celle-ci ne fonctionne pas en vase clos. En effet, une coopérative est une organisation parmi d'autres organisations, qui s'inscrit dans un système, et qui doit réussir le

jouer avec tous ses acteurs et ses composantes. La résilience des coopératives est alors requise à tous les niveaux du système, elle est directement liée à la résilience des autres organisations dont elle dépend (clients, fournisseurs, régulateurs, concurrents...), comme elle dépend également de la résilience individuelle des personnels et des communautés dans lesquelles ils vivent.

Il est alors question de définir dans un premier temps le concept de la résilience, avant de traiter la problématique de la résilience coopérative.

1.1. La résilience, un concept envoûtant mais qu'en est-il vraiment ?

Le concept de résilience a traditionnellement été exploré dans divers domaines d'étude, depuis les sciences des matériaux jusqu'aux comportements psychologiques (Ponomarov & Holcomb, 2013; Walker et al., 2006), et ce n'est que récemment que la notion a gagné du terrain dans le domaine d'études organisationnelles (Duchek, 2020). Bien que différents groupes aient utilisé des définitions légèrement différentes, comme vous le verrez ci-dessous, ils suivent tous des thèmes généraux similaires (Seville, 2009) :

- En psychologie, la résilience individuelle est définie comme étant la capacité positive des personnes à faire face au stress et aux problèmes. Il s'agit d'un processus dynamique par lequel les individus font preuve d'une adaptation comportementale positive lorsqu'ils sont face à une adversité ou un événement traumatique important.
- La résilience communautaire est la capacité d'une communauté à absorber le stress ou les forces destructrices par la résistance ou l'adaptation, à gérer ou maintenir certaines fonctions et structures de base lors d'événements et situations désastreuses, et à rebondir après de tels événements.
- En ingénierie, il existe un tout nouveau domaine appelé « Resilience Engineering » qui se concentre sur la manière d'aider les gens à faire face à la complexité sous pression.
- En management des organisations, la résilience est considérée comme un concept multidimensionnel (Santoro et al., 2020) qui est représenté par « *la capacité d'une organisation à absorber les chocs sous la forme d'événements extrêmes et à s'adapter à de nouvelles circonstances* » (Johnson, 2014). Ainsi dans des situations de crises, les organisations devraient adopter un renouvellement stratégique de leurs processus pour suivre le rythme, surmonter les défis et exploiter les opportunités (Coutu, 2002).

Tous ces essais de définitions, et autres, partagent les mêmes traits saillants de la résilience et s'accordent sur le fait qu'elle comporte plusieurs dimensions :

- La capacité de prévenir les conséquences négatives.
- La capacité d'éviter l'aggravation et l'accentuation des conséquences négatives avec le temps.
- La capacité de se remettre des conséquences négatives d'une crise.

La résilience consiste également à trouver le « côté positif » : rechercher les opportunités qui se présentent toujours pendant une crise pour en sortir plus fort et meilleur qu'avant. Par résilience, nous entendons alors, la capacité à résister et à faire face aux chocs et aux crises (Booher & Innes, 2010: 205).

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons une organisation résiliente comme une organisation qui est toujours capable d'atteindre ses objectifs fondamentaux, dans des situations les plus difficiles. La résilience organisationnelle est identifiée en termes d'habilité de l'organisation à développer un ensemble de capacités dynamiques afin de s'adapter aux chocs, d'atténuer leurs effets et de faire face aux conséquences tout en profitant simultanément des opportunités émergeant d'une crise (Alexandra et al., 2014; Seville, 2015; Seville et al., 2008).

1.2. Résilience coopérative : définition et spécificités dans le domaine de l'entrepreneuriat social

Empruntant le concept aux études de gestion, la littérature sur les coopératives a utilisé la résilience comme synonyme de l'aptitude d'une organisation à développer des capacités pour faire face aux chocs et aux crises (par exemple, (Birchall, 2019b; Borda-rodriguez & Vicari, 2013; Roelants et al., 2012). Cependant, compte tenu de leur double mission, nous postulons que la résilience des coopératives ne devrait pas seulement concerner leurs responsabilités économiques qui peuvent être capturées au niveau organisationnel, mais aussi leurs obligations sociales répondant aux besoins essentiels de leurs membres.

En ce sens, la résilience est considérée comme une capacité à surmonter à la fois les risques et à tirer parti des opportunités capturées par les vulnérabilités des acteurs, qui sont influencées à la fois par le contexte institutionnel et par la dépendance aux ressources.

Les coopératives des pays en développement sont généralement les plus exposées aux crises économiques, politiques et climatiques que leurs homologues des pays développés (Birchall, 2004). Elles sont également confrontées à un certain nombre de défis, notamment l'accès au capital financier, aux marchés nationaux et internationaux des matières premières et à la formation et renforcement des capacités. Dans ces circonstances, les coopératives ont besoin d'une structure organisationnelle résiliente afin de faire face aux défis tout en continuant à

fournir des services et à répondre aux besoins de leurs membres. En d'autres termes, elles ont besoin de fortes capacités d'adaptation.

En se basant sur les essais de définition de la résilience coopérative et sur les résultats des quelques études ayant porté sur ses déterminants, nous avons systématiquement effectué une méta analyse approfondie afin d'identifier certains facteurs considérés comme pertinents à l'étude de cette problématique, et qui semblent propices à la résilience coopérative. Il convient de noter qu'il existe d'autres facteurs qui affectent la résilience, mais les cinq présentés dans cette section sont ceux qui apparaissent le plus fréquemment dans les études antérieures et qui ont été considérés comme les plus représentatifs. Ces facteurs sont interconnectés et peuvent être présents à différents degrés, mais ensemble, ils semblent améliorer les capacités d'adaptation des coopératives.

Présentés ici dans les grandes lignes, dans le cadre de notre revue de la littérature, nous avons exploré chacun de ces facteurs plus en détail.

- **Adhésion et relation des membres**

La littérature suggère qu'une adhésion inspirée par les valeurs coopératives est cruciale pour la résilience coopérative. Un certain nombre d'auteurs ont soutenu que la résilience des coopératives dépend du sentiment d'identité, d'engagement et de cohésion de leurs membres (Mazzarol T., Simmons R.A., 2011; Münkner, 2012). Comme le note (Münkner, 2012): « *les coopératives sont bonnes dans la mesure où leurs membres les fabriquent* ». Cependant, la fidélité et l'engagement des membres dépendent de la capacité des coopératives à répondre aux besoins et aux demandes de leurs membres. Les membres satisfaits sont moins susceptibles d'être des passagers clandestins (Birchall, 2013; Münkner, 2012). La confiance et la réciprocité entre les membres favorisent également la loyauté, qui est nécessaire lorsque les coopératives passent par des moments de crise ou connaissent une instabilité financière.

D'après Munkner (2012), il est essentiel de remplir certaines conditions préalables, afin de travailler équitablement et respecter les valeurs et principes coopératifs, notamment : les connaissances, les compétences et l'investissement dans la formation des membres. En effet, les membres bien informés et compétents sont plus capables de saisir le fonctionnement de l'entreprise coopérative et de s'impliquer pleinement. De même, les membres qui comprennent ou connaissent les valeurs coopératives sont plus susceptibles de promouvoir l'inclusion de groupes, souvent marginaux, tels que les femmes et les jeunes, au sein des entreprises coopératives.

- **Compétences collectives**

Il s'agit des aptitudes et capacités développées par les membres qui apprennent les uns des autres et des acteurs externes (Busemeyer, 2012). Le manque de compétences et d'éducation a également été identifié comme affectant négativement la performance des coopératives (Francesconi & Heerink, 2017; What et al., 2016). Par conséquent, l'apprentissage social et les compétences collectives sont considérés comme nécessaires à la résilience coopérative car ils fournissent aux membres un bagage commun en ce qui concerne les processus et les activités au sein de la coopérative. Ce bagage commun peut être la capacité à utiliser un outil ou la capacité à réaliser un processus de production. Lorsque les membres partagent cette expérience, les informations et les connaissances peuvent être efficacement communiquées et traduites en actions, ce qui contribue à son tour au développement d'une structure résiliente.

(Busemeyer, 2012) suggère que la réflexion et le questionnement sont essentiels à un processus d'apprentissage efficace, car ils permettent aux membres de la coopérative d'améliorer leurs actions en envisageant des moyens innovants d'aborder et de gérer les défis et les limites. Hartley (2012) a soutenu, que les coopératives elles-mêmes peuvent fournir un « *espace d'apprentissage élargi* » pour un tel apprentissage collectif et réflexif critiques, bien que les conditions de ces processus varient. Dans certains cas, ces compétences collectives peuvent être facilitées par les agences d'aide au développement et les organisations internationales qui fournissent des services de renforcement des capacités, ainsi que par les mouvements coopératifs nationaux, à la fois les organisations faïtières et les syndicats.

- **Réseautage**

Certains auteurs ont identifié la capacité à constituer des réseaux comme un facteur crucial de succès des coopératives (Gouet & Van Paassen, 2012 ; Hartley, 2012 ; Menzani & Zamagni, 2010). Ici, l'action proactive des dirigeants des coopératives est importante car ce sont eux qui pourraient faciliter l'accès aux ressources et aux connaissances (Münkner, 2012).

Les réseaux peuvent être horizontaux dans lesquels des coopératives homogènes sont regroupées en syndicats pour accroître leur pouvoir de commercialisation et de négociation, exécuter les contrats, offrir des services aux principaux membres de la coopérative, et partager les risques et les opportunités. Comme ils peuvent être établis verticalement entre les coopératives d'une même chaîne d'approvisionnement ainsi qu'avec d'autres acteurs du marché et agents externes. Les agents externes pourraient jouer un rôle crucial dans le développement coopératif. Par exemple, (Antonio & Sacristar, 2001) considèrent le soutien des

agents externes (tels que les ONG, les agences privées de vulgarisation, etc), comme essentiel « *pour fournir des feuilles de route pour l'action collective, l'accès à l'information, à l'expertise et aux ressources financières* ». (Münkner, 2012) souligne l'importance du « *partage des connaissances* » entre les coopérateurs locaux et les acteurs externes afin de diffuser de nouvelles connaissances et permettre aux membres « *d'avoir une meilleure compréhension des causes et des effets du changement, des moyens permettant de faire face aux obstacles, une meilleure utilisation des ressources disponibles et la manière de mobiliser des ressources supplémentaires* ». Il soutient en outre que les agents externes devraient se concentrer spécifiquement sur la création d'un environnement favorable au développement coopératif plutôt que de fournir une aide aux coopératives.

Il existe un autre type de réseau qui peut être décrit comme un réseau de réseaux (exemple des coopératives faitières). Historiquement, ces réseaux ont de multiples tâches, qui diffèrent d'un contexte à l'autre. Leurs tâches principales vont du développement coopératif à la représentation des coopératives auprès du gouvernement et d'autres institutions, du lobbying au plaidoyer au niveau local, national et parfois aussi international (Menzani & Zamagni, 2010 : 120).

- **Innovation**

L'innovation est considérée comme essentielle à la résilience car elle permet aux individus et aux organisations de réorganiser les ressources existantes et nouvelles dans le but de fournir des produits et services améliorés. Juma et Yee-Cheong (2005) soutiennent que l'innovation concerne les changements positifs en termes de productivité, de qualité, de compétitivité et d'expertise améliorée. D'autres auteurs se concentrent sur l'innovation organisationnelle et soutiennent que l'innovation fait référence à la création ou à l'adoption d'une idée, d'une pratique ou d'un comportement nouveau pour l'organisation (Daft, 1978 ; Damanpour & Evan, 1984 ; Damanpour, 1996). Un discours connexe sur l'innovation sociale (Howaldt, Schwarz, Henning et Hees, 2010) se concentre sur les nouvelles combinaisons et configurations de pratiques sociales.

L'innovation permet donc aux organisations d'améliorer leurs performances technologiques et économiques. Dans le même temps, l'innovation repose sur la capacité des organisations à développer des capacités d'adaptation (comme indiqué ci-dessus, la capacité de l'organisation à apprendre et à réagir aux chocs). En ce sens, l'innovation implique un travail continu, et tout un processus d'adéquation entre les pratiques technologiques et organisationnelles de l'innovateur, et est généralement motivée par une combinaison des éléments suivants : Forces

du marché et demande (Garcia et Calantone, 2002), incitations et obstacles institutionnels (Pavitt, 2003), connaissances scientifiques et opportunités technologiques (Nathan, 1982).

L'innovation nécessite donc l'interaction d'un certain nombre d'acteurs (c'est-à-dire le gouvernement, les entreprises privées et les agents de développement). De telles interactions sont particulièrement importantes dans les pays en développement où les coopératives disposent de moins de ressources et peinent à faire partie de l'économie de marché mondiale. Il existe un nombre croissant de publications fondées sur des données probantes (Develtere et al., 2008 ; Wanyama, 2013) qui montrent comment les membres africains des coopératives ont adopté une attitude d'entraide à tous les niveaux (c'est-à-dire les membres, les dirigeants et les gestionnaires). Ce type d'attitude a permis aux membres d'améliorer la qualité et la quantité de leurs services et produits (Wanyama, 2013).

- **Rôle du gouvernement**

Les coopératives ont besoin d'un soutien gouvernemental adéquat pour prospérer. Le soutien du gouvernement peut prendre la forme de petites subventions, permettant de mettre en place des cadres politiques et une réglementation politique. Il est largement reconnu que les gouvernements des pays en développement ont eu du mal à responsabiliser les membres des coopératives et à soutenir les entreprises coopératives (Birchall, 2019).

Au contraire, la littérature actuelle souligne la nécessité pour le gouvernement de fournir et de favoriser un « *environnement favorable* ». Selon (Münkner, 2012), certains des facteurs qui peuvent déclencher un environnement favorable comprennent :

- Un système économique, politique et juridique qui reconnaît les coopératives comme une forme d'entreprise privée autonome appartenant à ses membres.
- Une politique de développement coopératif, élaborée dans l'esprit des lignes directrices identifiées au niveau international (OIT, 2002 ; ONU, 2001).
- Un environnement infrastructurel qui facilite les activités coopératives : communications, transport et logistique, et les services d'information et de vulgarisation.

En guise de réflexion, notre revue de la littérature nous a permis d'identifier ces cinq facteurs clés qui semblent propices à la résilience coopérative. Ces facteurs ne sont pas considérés comme statiques mais comme des processus dynamiques au sein et autour des entreprises coopératives, et qui peuvent être présents de différentes manières et à différents degrés.

Toutefois, dans la littérature, il y avait peu de preuves sur la façon dont ces facteurs interagissent les uns avec les autres, ce que notre propre recherche cherchait à étudier.

2. La résilience coopérative dans le contexte de covid : cadrage théorique

2.1. La résilience coopérative dans le contexte de covid

Le monde est confronté à une diversité de défis imprévisibles. Pour faire face à ces situations inattendues, la résilience organisationnelle et coopérative est devenue une nécessité cruciale. Face à la pandémie de covid qui a commencé en 2019, de nombreuses coopératives au Maroc ont fait preuve de résilience. Certaines ont utilisé leurs fonds sociaux pour garantir la continuité de la production de façon sécurisée, d'autres ont développé des labels pour améliorer la réponse aux demandes internationales, et d'autres ont accéléré leur transformation digitale pour commercialiser leurs produits et liquider leurs stocks, destinés à la base aux marchés et aux salons (Benbihi, Lahfidi, 2021; Harkati, Bouazza, 2024).

Face à la multiplication des exemples de résilience coopérative dans le contexte de covid, notre article interroge ses principaux facteurs. La revue de littérature nous a permis d'identifier cinq principales clés : une adhésion inspirée par les valeurs coopératives ; un contexte favorable au développement des compétences collectives ; un fort réseautage ; une nécessaire innovation ; un nécessaire soutien institutionnel. De notre côté, nous considérons que la résilience coopérative s'appuie également sur une communication efficace, une forte adaptation au contexte local et un suivi et une évaluation de qualité. D'une part, la communication interne renforce l'adhésion des membres aux coopératives en les valorisant, en maintenant leur information sur les impacts de la crise et sur la stratégie d'intervention, en les responsabilisant et en favorisant leur réflexion et leur action commune. La communication externe, quant à elle, vise le maintien de la productivité et de la commercialisation à travers la valorisation de l'effort réalisé par la coopérative pour faire face aux difficultés du contexte et l'innovation dans la relation client. D'autre part, l'adaptation est un enjeu majeur qui permet de réduire la vulnérabilité des coopératives face aux difficultés de la conjoncture. Il est essentiel d'ajuster le système en lui permettant de s'appuyer sur les forces locales et les opportunités présentes pour accroître la capacité de réaction rapide et de réduction des dégâts. Dans ce cadre, il est essentiel de s'appuyer sur les résultats de suivi et d'évaluation pour analyser les impacts et ajuster les actions en fonction de l'évolution de la situation.

2.2. Discussion des facteurs de résilience sous l’ongle des théories - Exemple de la covid

En l'absence d'un consensus sur le meilleur cadre de résilience coopérative, notre article propose une nouvelle perspective sur ses déterminants en contexte de crise, appuyée et expliquée par quatre théories pouvant servir de base à des recherches ultérieures : théorie de l'acteur stratégique ; théorie de communication ; théorie de gouvernance ; théorie du champ de forces. Chaque théorie offre une perspective unique sur la manière dont les coopératives mobilisent leurs ressources internes et externes pour renforcer leur résilience pendant les crises.

Plus précisément, nous examinerons comment ces théories expliquent spécifiquement les facteurs discutés précédemment, soit : un contexte favorable au développement des compétences collectives ; une adhésion inspirée par les valeurs coopératives ; un fort réseautage, un nécessaire soutien institutionnel ; une nécessaire innovation ; une communication efficace ; une forte adaptation au contexte local ; un suivi et une évaluation efficaces. Pour illustration, un focus sera fait sur l'exemple de la covid.

2.2.1. Les déterminants de la résilience coopérative sous l’ongle de la théorie de l’acteur stratégique

La théorie de l'acteur stratégique, développée principalement par Michel Crozier et Erhard Friedberg, offre une perspective analytique sur la manière dont les organisations, y compris les coopératives, mobilisent les acteurs et les ressources internes et externes pour atteindre un avantage concurrentiel durable, innover et se développer même dans des environnements économiques et sociaux instables. Pour favoriser le changement, cette théorie s'appuie sur les actions collectives des acteurs et sur leurs choix stratégiques.

Dans le contexte de la covid, les coopératives permettent aux acteurs de travailler et de décider en démocratie. En les considérant tous comme des acteurs stratégiques, leurs niveaux de pouvoirs sont équilibrés, ce qui favorise la cohésion interne grâce au développement de relations saines et solides. La communication, le partage et la réflexion commune sont garantis, ce qui facilite l'acquisition de savoirs et de compétences collectives nécessaires à la compréhension de l'évolution des dynamiques des marchés suite au ralentissement de l'activité économique et à la formulation et la mise en œuvre des stratégies adaptatives et innovantes, favorisant la résilience coopérative.

Par ailleurs, cette théorie reconnaît l'importance du réseautage externe et de la collaboration avec d'autres acteurs. Dans le contexte de covid, les partenariats peuvent, par exemple, faciliter

l'accès aux fonds nécessaires au développement de l'activité, aux marchés et à la formation essentielle à l'innovation et au développement des compétences collectives.

Il s'avère pertinent d'intégrer la théorie de l'acteur stratégique dans l'étude de la résilience coopérative, afin de mieux comprendre l'impact des interactions et relations au sein et en dehors de la coopérative sur sa capacité à maintenir ses activités stables, à innover et à se développer même dans des environnements économiques et sociaux instables. Cette perspective théorique enrichit notre compréhension également de l'influence des compétences des membres sur la capacité des coopératives à prospérer à long terme.

2.2.2. Les déterminants de la résilience coopérative sous l'ongle de la théorie de communication

Couplée à la théorie de l'acteur stratégique, la théorie de communication, développée par Davidson, propose un cadre analytique permettant de comprendre l'impact de la communication interne et externe sur la résilience coopérative. Cette théorie met en avant trois vérités fondamentales : (1) il est impossible de ne pas communiquer, (2) la communication est un phénomène à plusieurs niveaux, (3) le message envoyé n'est pas toujours égal au message reçu (Ed-douadi et al., 2021).

Dans le contexte de covid, une communication ouverte et régulière facilite, au niveau interne, la compréhension des spécificités de la conjoncture par tous les acteurs, la définition des objectifs communs et le renforcement de la confiance et de la transparence, ce qui est essentiel pour maintenir une base solide dans cette période agitée tout en renforçant l'engagement collectif. Au niveau externe, la communication permet à la coopérative de maintenir de bonnes relations avec les partenaires, de mettre en avant ses actions responsables et d'informer le public sur la continuité et le développement de ses services ainsi que sur les efforts qu'elle déploie pour répondre aux besoins émergents.

À ce niveau, il est important de s'adapter aux circonstances et d'innover, en développant la communication digitale, pour maintenir le contact avec les différentes parties prenantes et pour mieux gérer la demande de la clientèle tout en la diversifiant. Par ailleurs, en partageant les défis et les besoins, la communication permet aux coopératives d'influencer les stratégies institutionnelles visant à atténuer les effets de la crise.

Il s'avère alors judicieux d'intégrer cette théorie dans l'analyse de la résilience coopérative et dans l'étude de ses déterminants, afin de mieux comprendre son impact sur le renforcement de la cohésion entre les membres de la coopérative, sur le développement des compétences

collectives, et sur l'établissement de relations de confiance avec les parties prenantes y compris le gouvernement.

2.2.3. Les déterminants de la résilience coopérative à travers le prisme de la théorie de gouvernance

La théorie de la gouvernance, développée par Peter Drucker, permet d'examiner l'impact des structures de gouvernance, des processus de prise de décision et des mécanismes de contrôle sur les performances et la résilience des organisations, y compris des coopératives. En effet, l'amélioration de la gestion et de la performance des processus, la maîtrise des risques, et l'atteinte de la bonne gouvernance, qui demandent une responsabilisation accrue des décideurs publics, sont devenues une nécessité, imposant de ce fait la transformation du contrôle de moyen classique à un contrôle d'efficacité (Ed-douadi, 2022).

Dans le contexte de covid, une gouvernance efficace des coopératives renforce leur résilience en créant un environnement propice à la croissance durable et à l'adaptabilité organisationnelle. Au niveau interne, elle favorise une prise de décision stratégique, une gestion des risques robuste ainsi qu'un suivi et une évaluation permettant d'ajuster les stratégies aux résultats, en mesurant l'atteinte des objectifs et en identifiant des pistes d'amélioration. Au niveau externe, il est important de s'appuyer sur le cadre juridique pour régir les relations avec les partenaires, y compris institutionnels, en étant réactif et en répondant à leurs sollicitations. Cela permet aux regroupements de renforcer leur capacité à gérer les risques et de saisir les opportunités présentes malgré les perturbations économiques et réglementaires. Cette implication leur permet aussi d'influencer les décisions les concernant.

En effet, il est essentiel d'aligner stratégiquement les initiatives locales avec les programmes nationaux tout en maintenant l'autonomie à l'échelle locale, ce qui requiert un effort de coordination considérable. En temps de crise, une gouvernance partagée favorisant la co-responsabilité devient particulièrement indispensable.

2.2.4. Les déterminants de la résilience coopérative à travers le prisme de la théorie du champ de forces

La théorie du champ de forces, développée par le psychologue Kurt Lewin, analyse le changement des comportements, y compris organisationnels à partir de forces opposées, soit en augmentant l'intensité des forces propulsives ou en diminuant l'intensité des forces restrictives. Ce modèle de changement est composé de trois étapes. Primo, la décristallisation qui permet de créer un sentiment d'urgence et de faire prendre conscience au groupe qu'un changement est

nécessaire pour l'amélioration de sa situation. Deuxio, le déplacement qui permet d'adopter de nouvelles pratiques susceptibles de produire le changement désiré suite à la réduction des forces de résistance. Tertio, la cristallisation qui permet de stabiliser et durabiliser la nouvelle organisation.

Dans le contexte de covid, il est important d'analyser la situation et ses impacts et définir les actions à mettre en place pour favoriser un changement positif. L'esprit collectif des coopératives facilite la prise de conscience des difficultés rencontrées par le groupe et la prise de décision partagée. D'un côté, et pour atténuer les forces restrictives, la solidarité coopérative joue un rôle important en favorisant la réduction des résistances au changement, notamment, face aux difficultés sociales et économiques. De l'autre, de nombreuses coopératives s'appuient sur les ressources locales (humaines, naturelles, financières, sociales ...) pour se développer et développer leurs territoires. En ces moments de crise, les coopératives apportent la proximité et la réactivité nécessaires à la réponse aux besoins locaux et au renforcement de la cohésion sociale. À ce niveau, il est important de développer l'innovation pour s'adapter aux nouvelles restrictions, maintenir l'activité économique malgré les perturbations et satisfaire les besoins émergents.

Conclusion

Notre article se concentre sur les dimensions organisationnelles qui sous-tendent la résilience coopérative durant les moments de crise, en discutant comme exemple la crise de corona virus. L'argument sous-jacent est que les coopératives ont le potentiel de se développer, mais elles ont également besoin de renforcer leur capacité de résilience pour faire face aux défis tout en continuant à fournir des services efficaces et à répondre aux besoins de leurs membres.

En plus des facteurs de résilience identifiés dans la littérature (adhésion engagée, compétences collectives, fort réseautage, innovation, soutien institutionnel), nous proposons trois nouveaux facteurs en nous appuyant sur quatre théories fondamentales : la théorie de la communication, la théorie de la gouvernance, la théorie de l'acteur stratégique et la théorie des champs de force. Il s'agit de la communication efficace, l'adaptation au contexte local et le suivi et l'évaluation. Primo, la communication valorise les acteurs et la production et favorise la coordination et la décision collective. Deuxio, l'adaptation au contexte local favorise la pertinence des actions tout en respectant et en valorisant les spécificités locales. Tertio, le suivi et l'évaluation permettent de réorienter les actions en temps réel et de garantir leur pertinence dans un

environnement incertain. Ces facteurs, qui ont montré leur importance cruciale en période de covid, complètent les déterminants identifiés dans la littérature et offrent une nouvelle perspective pour mieux appréhender les dynamiques en jeu.

En effet, les déterminants de la résilience coopérative sont interconnectés et interdépendants, dans la mesure où chacun renforce l'efficacité des autres, ce qui en fait un ensemble cohérent et indispensable pour faire face aux défis complexes. Les coopératives doivent aussi être des lieux d'innovation, tant pour le développement des compétences que pour l'amélioration de leur aptitude à relever les défis économiques, sociaux et environnementaux. Cette capacité d'innovation dépend du réseau et des financements obtenus auprès de divers acteurs, y compris le gouvernement qui a la responsabilité de créer un cadre politique favorable au développement des coopératives tout en favorisant leur autonomie.

Notre article se concentre donc sur la transversalité de la résilience coopérative et de ses facteurs, pour mieux comprendre la capacité de ces regroupements à résister aux chocs et à limiter et dépasser les risques et les effets des crises. Nous soutenons que les huit déterminants de la résilience, que nous avons analysés, favorisent la réussite des coopératives. Par ailleurs, nous considérons que la recherche sur le potentiel et le développement de ces organisations multidimensionnelles devrait s'appuyer sur une approche multidimensionnelle. Par conséquent, et pour une approche plus globale, il serait judicieux de mener d'un côté des études permettant de créer des bases de données à grande échelle pour suivre le développement et la résilience des coopératives au fil du temps. De l'autre, d'autres études pourraient analyser d'autres facteurs, tels que l'accès au crédit, les relations avec le gouvernement et les donateurs externes, la formation des membres et l'accès aux technologies. Réaliser ces études favorisera le renforcement de la stabilité et de la résilience des coopératives.

Références bibliographiques

- Alexandra, E., Limnios, M., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The Resilience Architecture Framework : Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104–116.
- Antonio, J., & Sacristar, B. (2001). Cooperating to compete. *Associative Peasant Business Firms in Chile*.
- Banque mondiale., 2021, Le poids du secteur informel pourrait freiner la reprise post-COVID dans les économies en développement.
- Benbihi L., Lahfidi A., 2021, "Commerce équitable et résilience des coopératives: le cas d'une coopérative féminine d'argane dans le contexte de Covid-19 au Maroc", *Alternatives Managériales et Économiques*, Vol.3, N°4, 538-557.
- Birchall J., Ketilson L. H., 2009, Resilience of the cooperative business model in times of crisis. International Labour Organisation.
- Birchall, J. (2013). The potential of co-operatives during the current recession ; theorizing comparative advantage. 2(1), 1–22.
- Birchall, J. (2019a). Rediscovering the cooperative advantage : Poverty reduction through self-help Rediscovering the cooperative advantage Poverty reduction through self-help by (Issue January 2003).
- Birchall, J. (2019b). Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis. *Responses to The Global Economic Crisis*. International Labour Organization. Sustainable Enterprise Programme.
- Booher, D. E., & Innes, J. E. (2010). Governance for Resilience : CALFED as a Complex Adaptive Network for Resource Management. 15(3).
- Borda-rodriquez, A., & Vicari, S. (2013). UNDERSTANDING RURAL CO-OPERATIVE RESILIENCE: A LITERATURE REVIEW. *Innovation Knowledge Development*.
- Borda-Rodriguez A, Johnson H, Shaw L, Vicari S. (2016). "What makes rural co-operatives resilient in developing countries?," *Journal of International Development*.
- Busemeyer, T. (2012). The political economy of collective skill formation, Oxford: Oxford University Press. (Issue January 2012).
- Cardon V., Perdoncin A., 2020, "Comment la crise sanitaire devient-elle une crise sociale ?", 73-81 in: *Personne ne bouge. Une enquête sur le confinement du printemps*.
- Carrère A., Dubost C.-L., 2018, État de santé et dépendance des seniors.

- Cole M., 2021, Impacts de la covid-19 sur la sécurité alimentaire et la nutrition: élaborer des mesures efficaces pour lutter contre la pandémie de faim et de malnutrition. Rome, CSA & HLPE.
- Dave M., 2021, "Resilient to Crises: How Cooperatives Are Adapting Sustainably to Overcome COVID-19-induced Challenges", International Journal of Rural Management.
- Dees J. G., 1998, "Enterprising nonprofits: What do you do when traditional sources of funding fall short", Harvard business review, Vol.76, N°1, 55-67.
- Dubost C.-L., al., 2020, "Les inégalités sociales face à l'épidémie de Covid-19 : état des lieux et perspectives", Dossiers de la DREES, N°62.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience : a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- ED-DOUADI. S & BAKOUR B. (2020) «Facteurs affectant l'efficacité d'audit interne dans le secteur public : cas du secteur public Marocain », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 23 - 42
- Ed-douadi, safae, & Bakour, C. (2021). Efficacité d'audit interne dans le secteur Marocain: proposition d'approche théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(4), 145-161.
- ED-DOUADI, S., & BAKOUR, C. (2022). L'efficacité de l'audit des programmes INDH : Balise d'une évaluation pertinente des programmes sociaux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-2), 477-501.
- Francesconi, G. N., & Heerink, N. (2017). Ethiopian Agricultural Cooperatives in an Era of Global Commodity Exchange : Ethiopian Agricultural Cooperatives in an Era of Global Commodity Exchange : Does Organisational Form Matter ? May.
- Frimousse S., Peretti J.-M., 2020, "Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19", *Question(s) de management*, Vol.29, N°3, 105-149.
- Géoconfluences., 2015, Résilience.
- Harkati R., Bouazza A., 2024, "L'adoption de Nouvelles Innovations Managériales par les Coopératives Marocaines à l'ère de la Transformation Digitale: Enjeux et Défis", *Revue française d'Economie et de Gestion*, Vol.5, N°6.
- HCP., 2020, Répercussions de la pandémie covid-19 sur la situation économique des ménages: 2ème Panel sur l'impact du coronavirus sur la situation économique, sociale et psychologique des ménages. Rabat.

- Ibn-Mohammed T., al., 2021, "A critical analysis of the impacts of COVID-19 on the global economy and ecosystems and opportunities for circular economy strategies", Resources, Conservation and Recycling, Vol.164.
- ICA, EURICSE., 2021, Moniteur coopératif mondial 2021 - Covid 19. Les grandes coopératives à la pointe de la reprise.
- Johnson, D. W. (2014). The Impact of Cooperative , Competitive , and Individualistic Learning Environments on Academic Achievement. August.
- Le Velly R., 2014, "Entrepreneuriat social", Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat.
- Loi n° 112-12., 2014, "Loi n° 112-12 du 21 novembre 2014 relative aux coopératives".
- Mazzarol T., Simmons R.A., M. L. E. A. (2011). A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise. 1–43.
- M'barki R., Schmitz S., 2023, "Les coopératives au Maroc, entre bricolage et développement rural: le cas des regroupements de fromage de chèvre de Chefchaouen", Belgeo, N°1.
- MEAE., 2020, "Les conséquences sanitaires et sociales de la covid-19".
- MEF., 2020, Axes d'intervention de M. le Ministre devant la chambre des représentants pour répondre à la question orale relative aux : « Mesures financières et économiques prises par notre pays.
- Mellah H., Yahyaoui Y., 2022, "Le post-Covid au Maroc : une sortie de crise vers une transformation structurelle économique", International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Vol.3, N°5-1, 170-186.
- Münkner. (2012). Co-operation as a remedy in times of crisis, AGRICULTURAL CO-OPERATIVES IN THE WORLD, Their roles for rural development and poverty reduction,' Euricse Working Paper no. 41/12. (Issue 58).
- ONU., 2020, World youth report. Youth social entrepreneurship and the 2030 agenda. New York, Department of economic and social affairs.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2013). *Understanding the concept of supply chain resilience*.
- Prime H., Wade M., Browne D., 2020, "Risk and resilience in family well-being during the COVID-19 pandemic", American Psychologist, Vol.75, N°5, 631.
- Ragot X., 2020, "Will the Covid-19 crisis change the way we do economics? Economic analysis and forecasts in a time of crisis", Revue de l'OFCE, Vol.166, N°2, 5-21.

- Roelants, B., Dovgan, D., Eum, H. and Terrasi E. (2012) ‘The Resilience of the Co-operative Model’, Report, CECOP-CICOPA.
- Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C., & Candelo, E. (2020). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success : The moderating role of stakeholders ’ engagement. *Journal of Business Research*, 119(December 2018), 142–150.
- Seville, E.P. (2009) ‘Resilience: Great Concept but...What Does it Mean for Organisations’ *Tephra*, 22:9-15.
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Masurier, J. Le, Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). *Organisational Resilience : Researching the Reality of New Zealand Organisations . April.*
- Tang V., al., 2021, "Inégalités femmes-hommes et COVID-19 : politiques et institutions pour atténuer la crise".
- Taskin L., 2010, "La déspatialisation. Enjeu de gestion", *Revue française de gestion*, N°3, 61-76.
- Timbeau X., 2020, "Évaluation de la pandémie de Covid-19 sur l’économie mondiale", *Revue de l’OFCE*, Vol.166, N°2, 59-110.
- VIAVOICE., 2020, Impact de la crise Covid-19 sur les usagers en matière de santé.
- Walker, B., Carpenter, S., Anderies, J., Abel, N., Cumming, G., & Janssen, M. (2006). *Resilience Management in Social-ecological Systems : a Working Hypothesis for a Participatory Approach.* January 2017.