

Dynamique innovante dans l'entrepreneuriat collectif au Maroc : Étude du modèle de l'Union des Coopératives Féminines d'Argan

Innovative Dynamics in Collective Entrepreneurship in Morocco: A Study of the Union of Argan Women's Cooperatives Model

FEKKAK Fatima Zahra

Doctorant

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFIMO)

Maroc

EDDELANI Oumhani

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et sociales

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFIMO)

Maroc

Date de soumission : 04/06/2024

Date d'acceptation : 13/08/2024

Pour citer cet article :

FEKKAK F. & EDDELANI O. (2024) «Dynamique innovante dans l'entrepreneuriat collectif au Maroc : Étude du modèle de l'Union des Coopératives Féminines d'Argan», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 1322 - 1344

Résumé

L'entrepreneuriat collectif est un modèle économique basé sur des principes de solidarité et d'utilité sociale, constituant un pilier crucial aux côtés des secteurs privé et public. Ce modèle se distingue par son engagement dans divers domaines tout en intégrant l'innovation pour générer de la valeur ajoutée et des avantages concurrentiels durables. Au Maroc, ce secteur a connu une dynamique innovante remarquable, illustrée par plusieurs initiatives, dont l'Union des Coopératives Féminines d'Argan constitue un exemple emblématique.

Cet article explore comment l'UCFA applique des pratiques innovantes en entrepreneuriat collectif. En utilisant une méthodologie qualitative exploratoire, l'étude analyse ces pratiques à travers des entretiens semi-directifs et des documents fournis par le personnel de l'union. L'objectif est de comprendre comment ces pratiques influencent les opérations internes de l'UCFA et leurs impacts dans divers domaines. Les résultats permettent de saisir comment l'UCFA, en tant que modèle innovant, contribue à transformer l'entrepreneuriat collectif et à répondre aux défis contemporains dans ce secteur.

Mots clés : Entrepreneuriat collectif – Dynamique- Innovation- UCFA- Pratique

Abstract

Collective entrepreneurship is an economic model based on principles of solidarity and social utility, constituting a crucial pillar alongside the private and government sectors. This model stands out for its commitment to various fields while integrating innovation to generate added value and sustainable competitive advantages. In Morocco, this sector has experienced remarkable innovative dynamics, illustrated by several initiatives, with the Union of Women's Argan Cooperatives being a prominent example.

This article explores how the UCFA applies innovative practices in collective entrepreneurship. Using an exploratory qualitative methodology, the study analyzes these practices through semi-structured interviews and documents provided by the union's staff. The objective is to understand how these practices influence UCFA's internal operations and their impacts in various areas. The findings reveal how the UCFA, as an innovative model, contributes to transforming collective entrepreneurship and addressing contemporary challenges in this sector.

Keywords : Collective Entrepreneurship, Dynamics, Innovation, UCFA, Practices

Introduction

L'entrepreneuriat collectif n'est pas un phénomène nouveau. Il se caractérise par une longue tradition de pratiques et une présence mondiale importante, mais n'attire l'attention des chercheurs que depuis quelques années, surtout au Maroc. Il s'agit d'un modèle économique au service d'un intérêt collectif. L'entrepreneuriat collectif est l'un des trois piliers essentiels d'une économie équilibrée, aux côtés des secteurs privés et gouvernementaux. Il représente une forme d'entrepreneuriat caractérisée par des entreprises collectives relevant majoritairement de l'économie sociale. Les caractéristiques spécifiques de ces entreprises, tant dans la nature de leurs activités que dans leur fonctionnement interne, sont fondées sur les principes de solidarité et d'utilité économique sociale et durable. Inspiré par l'entrepreneuriat classique, l'entrepreneuriat collectif aborde des sujets comme l'éducation, la santé, la micro finance, les problèmes humanitaires, sociaux et environnementaux. Ces entreprises, suivant une logique entrepreneuriale, doivent être innovantes, développer des opportunités et créer de la valeur ajoutée. La création de valeur nouvelle et l'innovation sont des notions difficilement dissociables. Une innovation réussie est toujours source de valeur nouvelle, bien que la création de valeur nouvelle n'ait pas systématiquement l'innovation comme source unique. La création de valeur est donc liée à l'innovation et à la création d'avantages concurrentiels durables.

Pour les pays en voie de développement, ces entreprises collectives et innovantes représentent une ressource majeure, car elles sont des sources importantes de création d'emplois et améliorent la qualité de vie. Le Maroc, comme tout pays en voie de développement, accorde un intérêt particulier à l'entrepreneuriat collectif social et à l'innovation. Cet intérêt se traduit par l'intégration de ces axes dans les orientations stratégiques et les politiques publiques de développement du pays, ainsi que par les programmes et stratégies mis en place au fil du temps, ce cadre a favorisé le développement d'initiatives entrepreneuriales de type collectif.

La filière de l'argan au Maroc est emblématique de cette dynamique collective, offre un exemple fascinant de développement économique durable et d'autonomisation des communautés locales, notamment à travers le modèle de l'Union des Coopératives Féminines d'Argan. L'arganier, endémique des régions arides du Maroc, dont les fruits produisent une huile précieuse utilisée en cosmétique et en cuisine. La valorisation de l'arganier et de ses produits dérivés a donné naissance à une filière économique florissante, souvent gérée par des coopératives de femmes. Cependant, la notion d'innovation dans l'entrepreneuriat collectif, en particulier dans des contextes comme celui de la filière de l'argan, nécessite une exploration ap-

profondie. En quoi les pratiques collectives au sein de l'UCFA peuvent-elles être considérées comme innovantes ? Pour répondre à cette question nous allons opter pour une approche qualitative exploratoire, consistant à mener des entretiens semi-directifs avec le personnel de l'UCFA. Cette approche sera complétée par une analyse approfondie des documents fournis par ce personnel, afin de mieux comprendre les dynamiques et les pratiques innovantes au sein de l'UCFA.

L'objectif de cet article est double : d'une part, il s'agit de nous dresser un aperçu général de l'entrepreneuriat collectif innovant au Maroc, et d'autre part de mettre en lumière les initiatives les plus prometteuses et les réussites les plus inspirantes. Pour ce faire, nous commencerons par une analyse de l'écosystème de l'entrepreneuriat collectif au Maroc à travers la présentation de son état des lieux. Ensuite nous nous concentrerons sur la filière d'argan, une ressource naturelle emblématique du Maroc, en mettant en lumière son importance économique, sociale et environnementale. Pour finalement explorer le rôle crucial joué par l'Union des Coopératives Féminines d'Argan dans la promotion de l'entrepreneuriat collectif au sein de cette filière, en mettant en avant ses initiatives innovantes et leurs impacts sur les communautés locales.

1. Définition des concepts clés

Avant d'explorer en profondeur les dynamiques innovantes dans l'entrepreneuriat collectif au Maroc, il est essentiel de clarifier certains concepts fondamentaux qui sous-tendent notre étude, à savoir l'entrepreneuriat collectif et les dynamiques innovantes au sein de l'entrepreneuriat collectif.

1.1 L'entrepreneuriat collectif

L'émergence de l'entrepreneuriat collectif s'inscrit dans un contexte plus large de changements sociaux, économiques et culturels. La mondialisation, les avancées technologiques, les préoccupations croissantes concernant la durabilité et l'équité, ainsi que les changements dans les attentes des consommateurs et des travailleurs ont tous contribué à stimuler l'intérêt pour des formes d'entreprise plus collaboratives et participatives.

(Reich.R.B, 1987) a été parmi les premiers à promouvoir le modèle de l'entrepreneuriat collectif en déclarant que le modèle capitaliste américain, basé sur l'idée du self-made man, était dépassé et qu'il était désormais nécessaire de penser en termes d'équipes plutôt qu'en termes d'individus. Selon lui, l'entrepreneuriat collectif est une source de créativité, de revenus, d'emplois et d'implication des salariés. Bien que son objectif principal soit de remettre en

question les structures traditionnelles des entreprises plutôt que d'encourager spécifiquement les entrepreneurs à former des équipes entrepreneuriales, son travail est considéré comme fondateur. De nombreuses recherches ont été menées dans le domaine des sciences de gestion au cours des années 2000 afin de réexaminer la relation entre l'entreprise et son environnement à travers le prisme des stratégies collectives. Les auteurs se sont efforcés de définir les éléments clés de succès ainsi que les modalités organisationnelles des nouvelles stratégies identifiées (Le Roy.F; Guillotrau.P, 2002). Cependant, la littérature accorde peu d'attention aux stratégies entrepreneuriales collectives. (Boncler.J; & al, 2006), (Levy-Tadjine.T; Paturel.R, 2006), (Naffakhi.H; Bayad, 2008) soulignent tous la nécessité d'une définition claire et d'un cadre rigoureux pour la notion d'entrepreneuriat collectif. Dans une perspective plus large, (Ben-Hafaïedh. C, 2006) Définit l'entrepreneuriat collectif comme « Une démarche où l'initiative entrepreneuriale est entreprise en groupe, que ce soit à travers des équipes entrepreneuriales ou des alliances stratégiques ».

1.2 Les dynamiques au sein de l'entrepreneuriat collectif

Le concept de dynamique renvoie à l'idée de mouvement, de changement, et d'interactions constantes au sein d'un système. En entrepreneuriat collectif, la dynamique fait référence aux forces et aux processus qui façonnent l'évolution et le fonctionnement des entreprises collectives. Cela inclut les interactions entre les membres de la coopérative, les stratégies d'adaptation aux environnements économiques changeants, et les réponses aux besoins et aspirations des communautés locales.

Les dynamiques innovantes en entrepreneuriat collectif se réfèrent aux processus et aux initiatives qui introduisent de nouvelles idées, pratiques ou technologies au sein des entreprises collectives. Ces innovations peuvent être de plusieurs natures : Innovations économiques : Introduction de nouveaux produits ou services sur le marché, adoption de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité ou réduire les coûts, développement de nouvelles stratégies de commercialisation. Innovations sociales : Renforcement des liens communautaires, promotion de l'inclusion sociale à travers l'emploi local ou l'implication des parties prenantes, empowerment des groupes marginalisés comme les femmes ou les jeunes. Innovations environnementales : Adoption de pratiques durables telles que la gestion des ressources naturelles, la réduction des impacts environnementaux des activités économiques, et la promotion de la biodiversité.

Ces innovations sont essentielles pour la pérennité et la croissance des entreprises collectives,

car elles leur permettent de répondre aux défis contemporains tout en exploitant de nouvelles opportunités. Comprendre et promouvoir les dynamiques innovantes en entrepreneuriat collectif est crucial pour soutenir le développement économique inclusif et durable. Cela nécessite une analyse approfondie des facteurs internes et externes qui influencent ces dynamiques, ainsi qu'une reconnaissance des avantages concurrentiels que ces innovations peuvent apporter aux entreprises collectives et aux communautés qu'elles servent.

2. Etats des lieux de l'entrepreneuriat collectif au Maroc

Au Maroc, l'entrepreneuriat collectif a toujours été présent, souvent ancré dans la solidarité et le travail collaboratif, des valeurs fondamentales de la culture et des traditions marocaines. Même si ces pratiques n'étaient pas explicitement désignées sous le terme « entrepreneuriat collectif », leur essence était bien présente. Plus récemment, l'entreprise sociale a émergé comme une manifestation concrète de cette dynamique collective. Dans cette section, nous examinerons l'évolution de l'entreprise collective au Maroc, depuis ses débuts jusqu'à son développement actuel et son impact sur la société. Nous nous concentrerons également sur les défis et les obstacles auxquels elle est confrontée, afin de mieux comprendre les opportunités et les stratégies nécessaires pour favoriser son développement durable et sa croissance.

La genèse et le développement de l'entrepreneuriat collectif au Maroc ont été façonnés par un ensemble complexe de facteurs historiques, culturels, économiques et politiques. Les fondements de cette dynamique collective remontent à la riche tradition de solidarité et de collaboration qui caractérise la société marocaine depuis les premiers habitants du pays, les Amazighs. Sous forme de structures communautaires telles que la "Jmaa", qui gouvernait les communes, ces pratiques incluaient la gestion collective de divers aspects de la vie quotidienne. Parmi elles figuraient le stockage agricole dans des lieux comme les "Agadir" et les "Igoudar", les travaux collectifs, la gestion des pâturages avec le "Agdal", ainsi que des coopératives de consommation telles que la "Wuiziaa". L'arrivée de l'Islam a consolidé ces pratiques, notamment à travers la gestion équitable des écoles coraniques. Ces formes de coopération traditionnelles sont encore présentes dans certaines régions, témoignant de l'importance de la solidarité dans la société marocaine.

Le développement de l'entrepreneuriat collectif au Maroc est étroitement lié à l'évolution socio-économique du pays. Depuis l'indépendance en 1956, le pays a misé sur plusieurs modèles pour moderniser et développer les secteurs traditionnels. Les coopératives, les mutuelles et les associations ont joué un rôle clé dans cette dynamique, en favorisant la partici-

pation active des communautés locales (Dahman-Saidi.M, 2015). De plus, les politiques gouvernementales et les initiatives de soutien international ont renforcé ces efforts, permettant aux entreprises collectives de s'adapter aux défis contemporains et de contribuer significativement au développement économique et social du Maroc. Cette histoire illustre l'importance de l'entrepreneuriat collectif dans le développement économique et social du Maroc, ainsi que les efforts continus pour renforcer cette forme d'entrepreneuriat et en maximiser l'impact. Après avoir exploré l'histoire et l'émergence de l'entrepreneuriat collectif au Maroc, il est intéressant d'examiner comment ces entreprises se comparent aux entreprises classiques.

2.1 Comparaison entreprise classique/ entreprise collective

Si les deux « modèles » d'entreprise partagent la nécessité d'un projet économique viable, ils se distinguent nettement au moins par leur finalité, leur logique et la mesure de leur performance. La motivation principale d'une entreprise collective n'est pas patrimoniale/ financière comme le cas pour une entreprise classique, elle est davantage sociale. Une entreprise classique se positionne dans une logique concurrentielle. Elle doit être capable d'assurer sa survie dans un environnement généralement dynamique et doit constamment chercher des avantages compétitifs.

Le tableau ci-après, fournit une comparaison entre l'entreprise classique et l'entreprise sociale sur la base de plusieurs critères :

Tableau 1-Comparaison entreprise collectif entreprise classique

Critères	Entreprise classique	Entreprise collective
Idee de depart	Conception d'un produit ou service pour répondre à des besoins rentables.	Conception d'un produit ou service pour répondre à des besoins sociaux, économiques et environnementaux.
Finalité	Économique, axée sur la maximisation du profit pour les actionnaires et la croissance de l'entreprise sur le marché.	Sociale, économique et environnementale visant à créer une valeur partagée pour tous les membres de l'entreprise et la communauté.
Logique	Concurrentielle, orientée vers la compétition sur le marché pour obtenir des parts de marché et réaliser des bénéfices.	Collaborative, favorisant la coopération et l'interaction entre les membres de l'entreprise et les parties prenantes pour atteindre des objectifs communs.
Agent changement	Innove pour le développement économique et la croissance de l'entreprise, en introduisant de nouveaux produits, services ou technologies sur le marché.	Innove pour le développement social et économique, en introduisant des pratiques commerciales durables, des modèles économiques alternatifs et des solutions aux défis sociaux.
Forme juridique	Société anonyme, société à responsabilité limitée, etc., souvent caractérisée par une propriété privée et une gouvernance hiérarchique.	Coopérative, mutuelle, association, souvent caractérisée par une propriété collective et une gouvernance démocratique.
Resources humaines	Salariés	Salariés, bénévoles, volontaires
Financement	Capitaux propres, Endettement, Subventions	Capitaux propres, Endettement, Subventions, dons, réinvestissement des bénéfices
Profil	Souvent des entrepreneurs ou des investisseurs motivés par la rentabilité financière et la croissance de l'entreprise.	Souvent des individus ou des groupes engagés dans le développement communautaire, la durabilité sociale et environnementale, et l'innovation sociale.

Source : Repris et adapté de (Chalencon G; & al, 2010)

Après avoir examiné les différences entre une entreprise classique et une entreprise collective, il est pertinent d'explorer les formes innovantes d'entreprise collective qui émergent dans le paysage entrepreneurial actuel.

2.2 Les formes d'entreprises collectives innovantes

En observant les caractéristiques distinctives des entreprises collectives, il est clair qu'elles offrent un cadre unique pour l'innovation. Dans cette optique, explorons maintenant les formes d'entreprise collective traditionnelle qui se démarquent par leur approche novatrice et leur capacité à répondre aux défis contemporains tout en créant de la valeur pour leurs membres et la société dans son ensemble.

2.2.1 Associations et dynamique entrepreneuriale collective

Au Maroc, les associations jouent un rôle essentiel dans l'animation du champ social et économique, devenant des leviers cruciaux du développement local avec des rôles et missions de plus en plus importants. Bien qu'il soit difficile d'estimer leur nombre exact et leurs caractéristiques en raison des lacunes des statistiques publiques, on se base sur des enquêtes de chercheurs pour obtenir des informations. La structure des associations est définie par le Dahir du 15 novembre 1958, modifié par les Dahir de 1973 et 2002. Une association doit être représentée par un bureau de 3 à 11 personnes, comprenant obligatoirement un président, un secrétaire général et un trésorier. Le Maroc compte environ 236 000 associations, avec une répartition territoriale variable. La région Casablanca-Settat en compte le plus avec 31 449 associations, suivie des régions Souss-Massa, Marrakech-Safi, Fès-Meknès, et Rabat-Salé- Kénitra avec chacune environ 25 160 associations. D'autres régions comme l'Oriental et Drâa- Tafilalet comptent 16 773 associations chacune, tandis que Béni Mellal-Khénifra et Tanger- Tétouan-Al Hoceima en comptent 29 352 ensemble. Les régions Guelmim-Oued Noun et Laâyoune-Sakia Al Hamra en comptent 6 290 chacune, et Dakhla-Oued Eddahab 3 090¹.

Ces dernières années, le Maroc a vu l'émergence d'associations, d'incubateurs et de réseaux institutionnalisés promouvant « l'esprit start-up ». Ces structures, souvent situées dans les universités, socialisent les jeunes à la création d'entreprise et à l'innovation à travers des formations et des mises en situation. Elles fournissent également des ressources financières et techniques aux porteurs de projets. Les associations utilisant les termes « d'incubateur » ou « d'accélérateur » varient selon le niveau d'avancement de l'entité économique. D'autres associations se concentrent sur la formation thématique pour les porteurs de projets.

Après la création d'entreprises, certaines associations se spécialisent dans la mise en réseau des entrepreneurs pour constituer un capital social, individuel et collectif. Par exemple, le REMESS vise à rendre l'ESS plus visible au Maroc en regroupant plusieurs associations et

¹ <https://www.lavieeco.com/influences/societe/tissu-associatif-une-galaxie-en-mutation/>

entrepreneurs. En plus de ces missions, des espaces de travail collaboratifs offrent des lieux d'échange et de socialisation pour les entrepreneurs.

Tableau 2-Principaux acteurs de l'aide à l'entrepreneuriat au Maroc

Type de la structure	Nom de la structure	Année de création	Villes d'implantation	Vision
Sensibilisation, association estudiantines	Enactus	2003	Nombreuses	Social
	Injaz-al-Maghreb	2007	Nombreuses	Social
	Start-up Maroc	2011	Rabat, mais organise des événements dans tout le Maroc	Start-up
	Altan Space	2016	Casablanca	Start-up
Réseau institutionnalisés	Réseau marocain d'incubation et d'essaimages (RMIE)	2002	Nombreuses	Start-up
	Réseau d'entreprendre Maroc	2006	Rabat, Casablanca	Classique
	Impact Lab	2014	Casablanca	Start-up
Espace de travail (co-working spaces)	7ay co-working	2013	Rabat, Tanger	Start-up
	Secteur 21	2015	Rabat	Start-up
	Techverse	2015	Rabat	Start-up
Bailleurs de fonds spécifiques	Fondation de creation d'entreprises	1991		Généraliste
	Maroc Numeric	2013	Casablanca	Start-up
	OCP Entrepreneurship Network	2014	Casablanca	Généraliste

Source : (Chapus, 2020)

Ce tableau présente une sélection d'initiatives au Maroc, avec leur type, leur exemple spécifique, leur domaine d'action et leur date approximative de création. Nous allons mettre la lumière sur d'autres initiatives par la suite.

2.2.2 La startup ou l'attrait pour « l'innovation »

L'émergence des start-ups au Maroc a marqué un tournant dans l'économie et la politique du pays. Au début des années 2000, les entreprises marocaines faisaient face à des défis majeurs, notamment un accès limité aux ressources nécessaires à l'innovation. Le terme "start-up" a

alors commencé à symboliser une réponse à ces défis par le biais de nouvelles entreprises axées sur la technologie et l'innovation. La transition vers une économie plus centrée sur les start-ups s'est accélérée dans les années 2010, avec une politique industrielle mettant l'accent sur l'entrepreneuriat innovant comme levier de développement. Le Technopark du Grand Casablanca, lancé en 2001, a été une initiative clé, suivi par des structures similaires à Rabat et Tanger. En 2011, le programme "Intilak" a été créé pour financer les start-ups innovantes, tandis que la stratégie "Maroc Digital 2020" de 2016 visait à faire du Maroc un hub numérique continental en soutenant la création de 500 start-ups d'ici 2020. (MIR.J & BARAKA.H, 2024).

Les acteurs privés ont également joué un rôle important, avec des espaces de co-working tels que New Work Lab à Casablanca et Dare Space à Rabat, et le patronat marocain a soutenu l'innovation comme moteur de croissance. Les médias ont contribué à accroître la visibilité des start-ups. L'écosystème des start-ups s'étend désormais au-delà des grandes villes, avec des initiatives dans des régions comme Marrakech, Fès et Agadir. Les start-ups marocaines, diversifiées dans des secteurs tels que les TIC, les énergies renouvelables, et le tourisme durable, ont également établi des partenariats internationaux, renforçant leur compétitivité globale. Certaines d'entre elles se concentrent sur des solutions durables et sociales pour résoudre des problèmes locaux.

2.2.3 Les Fondations comme entreprise collective solidaire

Au Maroc la fondation est l'institution la moins populaire de toute, elle est très couramment confondue avec l'association, et parfois dans certains ouvrages elle ne figure même pas comme acteur de l'économie sociale de plus l'appellation « fondation » n'est pas protégée juridiquement. Néanmoins, la fondation connaît ces dernières années une floraison.

La fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. Dans "fondation", il y a "fonds". Une fondation, quel que soit son type, quels que soient ses objectifs, c'est toujours : de l'argent privé mis à disposition d'une cause publique. Pour la fondation, cet argent n'est pas la priorité. Pour la fondation les objectifs qu'elle fixe présentent sa priorité. L'argent est un moyen de réaliser ces objectifs, un moyen parmi d'autres (la formation, la sensibilisation, l'information). Ces objectifs vont être réalisés, soit par la fondation elle-même, soit par des particuliers ou des associations auxquels la fondation va confier des bourses ou des subventions.

Parmi les fondations les plus connues au Maroc nous pouvons citer : Fondation Mohammed VI de Promotion des Œuvres Sociales de l'Education-Formation, Fondation Mohammed VI pour la Promotion des Œuvres Sociales des Préposés religieux ; Fondation des Œuvres Sociales des Travaux Publics (FOS-TP), Fondation marocaine pour la promotion de l'enseignement préscolaire Fondation Marocaine de l'Etudiant....

2.2.4 Les Mutuelles au Maroc et prévoyance collective

Les mutuelles au Maroc, régies par le Dahir n° 1-57-187, jouent un rôle crucial en offrant une protection sociale collective. Elles rassemblent leurs membres autour de la solidarité pour couvrir divers risques médicaux et sociaux, grâce à des cotisations mensuelles. Ces organisations à but non lucratif comme la Mutuelle Générale de l'Education Nationale et la Mutuelle Marocaine des Artistes assurent des groupes spécifiques tels que les professionnels de l'éducation et les artistes, facilitant l'accès aux soins adaptés. Les mutuelles agricoles comme la Mutuelle Agricole Marocaine (MAM) et la Mutuelle des Coopératives Agricoles (MCA) protègent les agriculteurs contre les risques climatiques et professionnels. Enfin, les mutuelles de prévoyance sociale comme la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la Mutuelle Générale du Personnel des Administrations Publiques (MGPAP) sécurisent les revenus et offrent des prestations comme les pensions et les indemnités journalières. Ces mutuelles représentent des formes d'entreprise collective essentielles, combinant solidarité et gestion participative pour répondre aux besoins diversifiés du Maroc.

2.2.5 Le tissu coopératif marocain

Au Maroc, les coopératives jouent un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, ainsi que dans la création d'emplois et l'organisation du secteur informel, contribuant ainsi au développement économique et social. Leur histoire remonte aux années 1930, mais c'est après l'indépendance en 1956 que le gouvernement a activement encouragé leur formation dans des secteurs comme l'agriculture, l'artisanat et le commerce pour stimuler le développement socio-économique.

Ces coopératives ont aidé les membres à mutualiser leurs ressources et à développer des activités économiques, renforçant ainsi leur pouvoir d'achat. Avec le temps, le mouvement coopératif s'est diversifié et étendu à de nombreux secteurs, devenant un acteur clé de l'économie marocaine et jouant un rôle majeur dans la création d'emplois, la lutte contre la pauvreté et la promotion du développement durable.

Aujourd'hui, le secteur coopératif est un pilier essentiel du développement du pays, dynami-

sant les zones rurales et urbaines, favorisant l'inclusion sociale et la participation citoyenne. Le développement historique des coopératives a établi des principes fondamentaux qui les définissent actuellement. L'intégration des coopératives par filière, comme celle de l'argan avec l'Union des Coopératives Féminines d'Argan, est une initiative clé pour renforcer leur position sur le marché, améliorer leur résilience face aux défis économiques et environnementaux, et contribuer au développement durable et à l'autonomisation des communautés. Ce sera l'objet de notre recherche.

3. Méthodologie, résultats et discussion

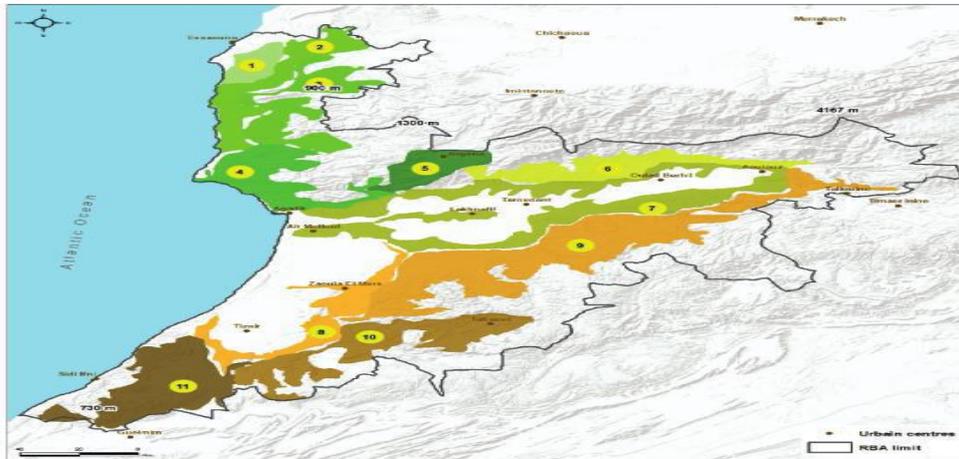
La filière de l'argan au Maroc offre un exemple fascinant de développement économique durable et d'autonomisation des communautés locales, notamment à travers le modèle de l'Union des Coopératives Féminines d'Argan. L'arganier, endémique des régions arides du Maroc, est un arbre emblématique dont les fruits produisent une huile précieuse utilisée en cosmétique et en cuisine. La valorisation de l'arganier et de ses produits dérivés a donné naissance à une filière économique florissante, souvent gérée par des coopératives de femmes.

Nous explorerons en profondeur la filière d'argan, en mettant en lumière le rôle central joué par l'Union des Coopératives Féminines d'Argan. Nous examinerons les défis auxquels est confrontée la filière, les stratégies mises en œuvre pour surmonter ces défis, et les impacts socio-économiques et environnementaux de cette initiative. En nous concentrant sur ce modèle spécifique, nous pourrions tirer des leçons précieuses sur la manière dont les coopératives peuvent être reconstituées en filière pour promouvoir le développement durable et l'autonomisation des communautés locales.

3.1 Présentation de l'Union des coopératives d'argan

L'arganier, emblème des régions semi-arides du Maroc, représente une richesse culturelle et écologique exceptionnelle. Symbole de résilience face aux conditions climatiques extrêmes, l'*Argania spinosa* est une espèce endémique prospérant dans les terres arides et semi-désertiques du sud-ouest marocain. En ce qui concerne sa répartition géographique et ses caractéristiques, l'arganier occupe la troisième place à l'échelle nationale, après le chêne vert et le thuya. C'est un arbre pouvant vivre jusqu'à 250 ans. La forêt d'arganier compte plus de 20 millions d'arbres et se trouve principalement dans les provinces d'Essaouira, Agadir, Tiznit et Taroudant (M.R. Tarrier ; M. Benzyane, 2003), comme il est indiqué sur la figure suivante :

Figure 1-la Reserve de biosphère de l'arganeraie

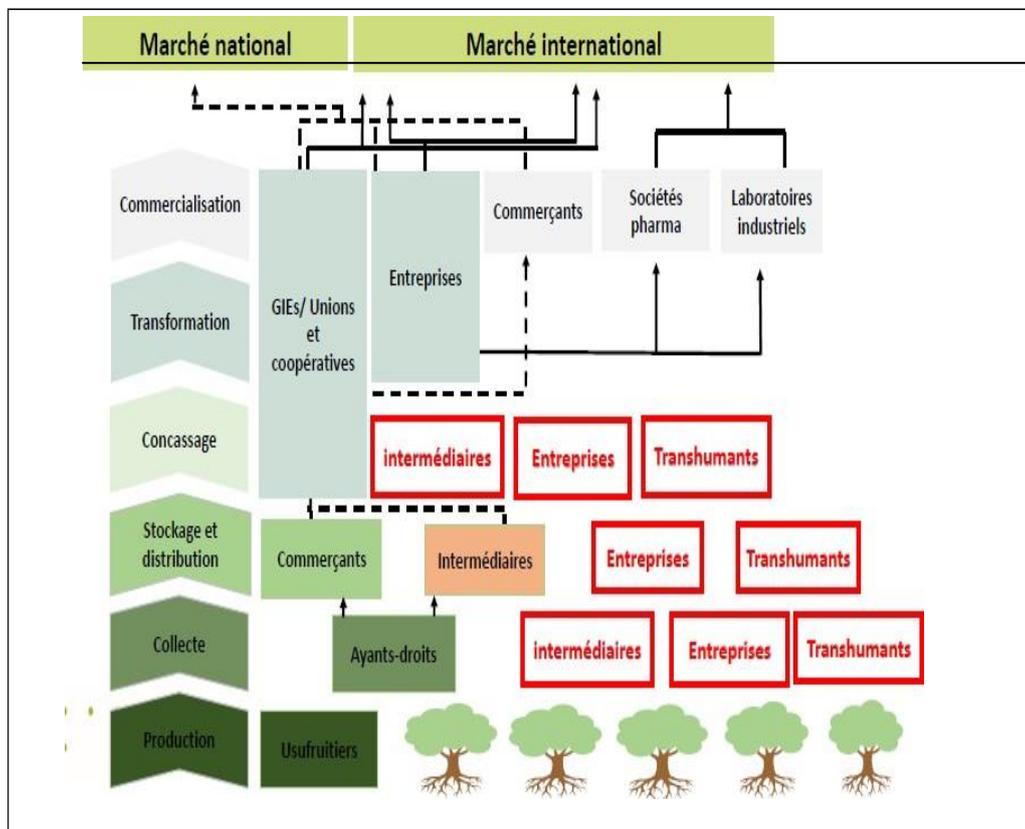


Source : (ANDZOA, 2022)

Nous constatons à travers la figure que la biosphère de l'arganier s'étale sur un grand territoire, qui comporte 11 écosystèmes, 3 région, 8 provinces et 271 communes avec des capitaux patrimoniaux diversifiés liés à la culture et aux savoirs faire.

La figure ci-dessous présente une schématisation de la filière d'argan :

Figure 2-Schéma de la filière d'argan

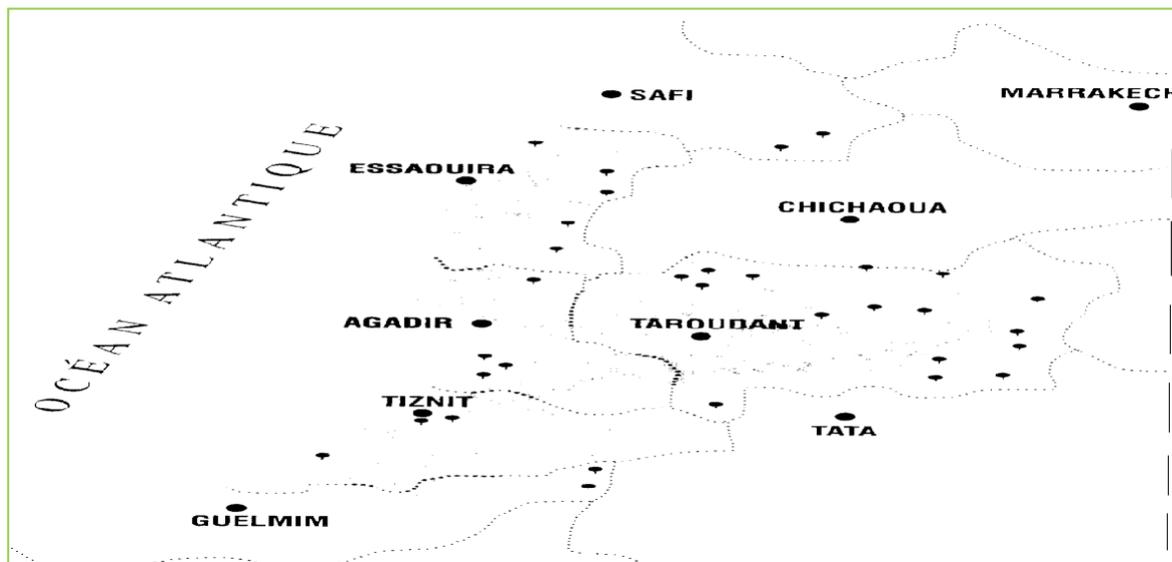


Source : (ANDZOA, 2022)

Face à la nécessité de renforcer l'innovation et la compétitivité des coopératives d'argan dans un contexte de concurrence croissante des entreprises privées, le choix de se regrouper au sein d'unions et de fédérations représente une stratégie essentielle pour mutualiser les ressources, améliorer la capacité de négociation, accéder à des marchés plus vastes, partager les connaissances et les bonnes pratiques, renforcer la gouvernance et la gestion, et accroître l'impact social et environnemental.

L'Union des Coopératives des Femmes pour la production et la commercialisation de l'huile d'argan et des produits agricoles Tissaliwine (UCFA) est la première et la plus grande union de coopératives de femmes productrices d'huile d'argan au Maroc. Créée en 1999, elle regroupée 22 coopératives, maintenant regroupe 18 coopératives réparties sur trois régions économiques : Souss-Massa, Tensift et Guelmim-Smara. La figure ci-dessous nous montre la localisation des coopératives membres de l'UCFA :

Figure 3-Localisation des coopératives membres de l'UCFA dans La RBA Arganeraie



Source : UCFA

La localisation des coopératives couvre les provinces d'Essaouira, d'Agadir-IdaOutanane, de Chtouka Ait Baha, de Taroudant, de Sidi Ifni et de Tiznit.

Les coopératives fondatrices de cette Union sont au nombre de quatre : Tissaliwine, Amalou N'touyag, Tamount et Doumagdoul. Ces quatre coopératives se sont regroupées le 12 juin 1999 pour former l'Union. Basée à Agadir, dans le but d'aider les coopératives à commercialiser et à promouvoir leurs produits sur les marchés d'exportation. Après le succès des quatre coopératives fondatrices de l'UCFA, d'autres coopératives ont rejoint l'union, portant leur

nombre à 17 à ce jour. Le tableau ci-après nous expose les noms des coopératives et leur localisation :

Tableau 3-Coopératives membres de l'UCFA

Province	Coopérative	
Tiznit	Amalou n'touyag	1
	Alamal	2
	Aloumas	3
	Tamlalt El Borj	4
Sidi Ifni	Taouri	5
Essaouira	Tissaliwine	6
Chtouka ait Baha	Maouriga	7
	Targa	8
	Tafssout	9
Taroudante	Tamount	10
	Ifrawn n'lhanna	11
	Tagmat	12
	Tiznine	13
	Elhenouane	14
Agadir idaOuta-nane	Tourtatine	15
	Tainiouine	16
	Arganeidaoumttat	17
	Titar	18

Source: UCFA, (nos membres)

3.2 Méthodologie

Nous avons choisi de mener notre étude sur l'union des coopératives féminines d'argan pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle est la première union de coopératives au Maroc, ce qui en fait un pionnier dans le domaine de l'entrepreneuriat collectif. Cette antériorité lui confère une richesse documentaire et une profondeur d'expérience précieuses pour notre travail. De plus, elle incarne un modèle d'entrepreneuriat collectif, intégrant des aspects économiques, sociaux et environnementaux. Sa pérennité offre un terrain fertile pour l'étude des dynamiques de l'innovation au sein des structures d'entrepreneuriat collectif. Pour bien identifier les pratiques innovantes au sein de cas choisi, nous avons opté pour une approche qualitative

exploratoire. Cette méthodologie consiste à combiner des entretiens semi-directifs et une étude approfondie des documents internes fournis par le personnel de l'UCFA. Nous réalisons un entretien d'une durée de 1h30 min avec un collaborateur et membre du conseil d'administration de l'UCFA, cet entretien nous permettra de recueillir des informations détaillées et des perspectives internes sur les pratiques innovantes mises en place au sein de l'organisation. En parallèle, nous avons analysé les documents internes de l'UCFA fournis par le personnel. Cette étude documentaire comprend des rapports annuels, des comptes rendus de réunions, des plans stratégiques, et des protocoles de production, et toute autre documentation pertinente, l'analyse de ces documents nous fournira un contexte riche et une compréhension approfondie des pratiques et des processus internes de l'UCFA.

3.3 Résultats et discussion

3.3.1 Dynamiques et pratiques innovantes identifiées au sein de l'UCFA

À partir des entretiens menés et de la documentation fournie, nous avons pu identifier des pratiques innovantes sur plusieurs niveaux :

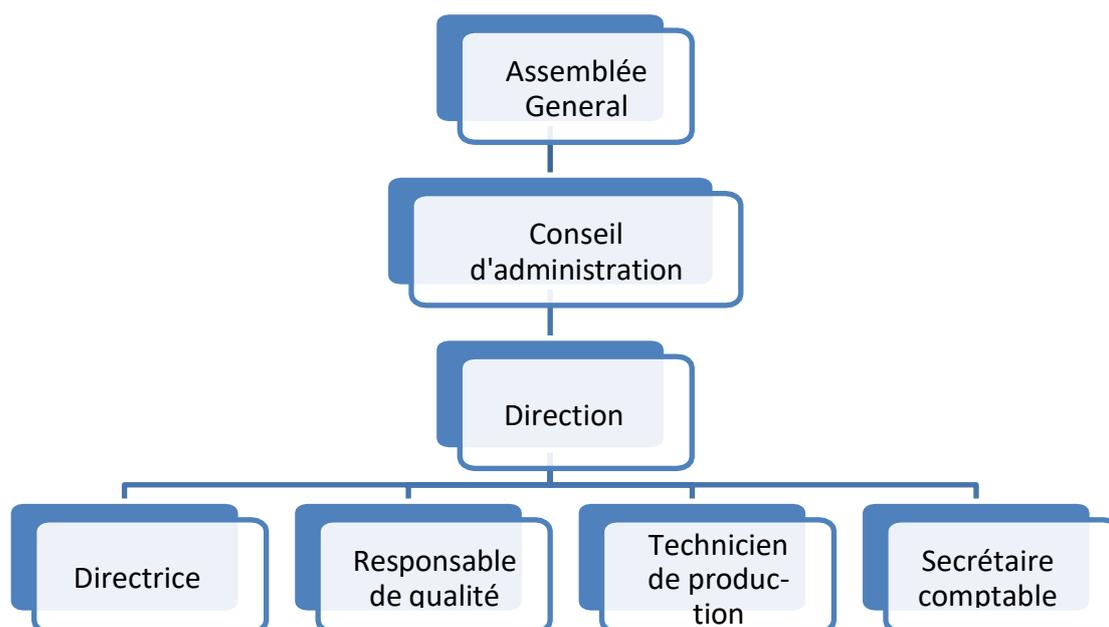
Au niveau Organisationnelle : nous remarquons une organisation décentralisée où chaque coopérative membre de l'UCFA possède son propre comité exécutif, assurant une gestion locale et une prise de décision autonome tout en étant intégrée à une structure plus large. Chaque coopérative est dotée de son propre comité exécutif, composé d'une présidente, d'une vice-présidente, d'une trésorière et de leurs adjointes respectives, ainsi que d'une secrétaire et de sa vice-secrétaire. Cette structure permet à chaque coopérative de gérer ses opérations quotidiennes de manière indépendante, en tenant compte des spécificités locales et des besoins de ses membres.

Au niveau de Gouvernance : L'UCFA dispose d'un Conseil d'Administration avec des représentantes de chaque coopérative, favorisant une gouvernance participative et inclusive. Ce Conseil d'Administration joue un rôle clé dans la prise de décisions stratégiques pour l'ensemble de l'union, en veillant à ce que les intérêts et les perspectives de toutes les coopératives membres soient pris en compte. Chaque coopérative, grâce à ses représentantes au Conseil, a l'opportunité d'influencer les orientations et les politiques de l'union. Cette approche garantit que les décisions ne sont pas uniquement dictées par un petit groupe de dirigeants mais reflètent les besoins et les aspirations des membres de chaque coopérative. En impliquant directement les représentantes des coopératives dans le processus décisionnel, l'UCFA assure une meilleure transparence et une plus grande responsabilité au sein de l'organisation.

De plus, cette gouvernance participative permet de recueillir une variété de perspectives et d'expertises, enrichissant ainsi la prise de décision et favorisant l'innovation. Les représentantes apportent des connaissances locales et une compréhension des défis spécifiques rencontrés par leurs coopératives, ce qui aide à élaborer des stratégies plus efficaces et adaptées. Cette structure encourage également la collaboration entre les coopératives, renforçant le sentiment d'appartenance et de solidarité au sein de l'UCFA.

Au niveau de la coordination et soutien centralisé : Le bureau central de l'UCFA à Agadir, constitué de membres spécialisés comme une directrice, une secrétaire comptable, une responsable de la qualité et de la production, un technicien et un conseiller juridique, joue un rôle crucial dans la coordination et le soutien des coopératives membres. Cette structure centralisée assure un appui technique et administratif essentiel qui facilite le bon fonctionnement de l'ensemble de l'union.

Figure 4- Organigramme de l'UCFA



Source : UCFA et redessiner par nous même

La directrice supervise les opérations globales et veille à la cohérence des activités avec les objectifs stratégiques de l'UCFA. La secrétaire comptable gère les finances, assurant une comptabilité rigoureuse et transparente, et facilitant la gestion des ressources financières des coopératives. La responsable de la qualité et de la production assure le respect des normes de qualité et optimise les processus de production, garantissant des produits conformes aux exi-

gences du marché. Le technicien apporte un soutien technique, résolvant les problèmes opérationnels et assurant le bon fonctionnement des équipements. Enfin, le conseiller juridique fournit des conseils sur les questions légales, soutenant la conformité réglementaire et la gestion des aspects juridiques des activités de l'UCFA.

Au niveau de la Commercialisation Régionales : L'importance de la coopération entre différentes régions pour promouvoir et commercialiser l'huile d'argan de manière efficace et durable illustre une stratégie de marketing régional intégré. Cette approche collaborative permet aux coopératives de mutualiser leurs efforts et leurs ressources pour atteindre des objectifs communs. En coordonnant les actions de promotion et en harmonisant les stratégies de commercialisation à travers les différentes régions, l'UCFA maximise l'impact de ses initiatives marketing et renforce la visibilité de l'huile d'argan sur les marchés locaux et internationaux.

Partenariats avec les Acteurs Institutionnels et les ONGs: L'UCFA établit des collaborations stratégiques avec des acteurs institutionnels régionaux et nationaux ainsi qu'avec des ONG, renforçant ainsi ses capacités techniques, financières et organisationnelles. Ces partenariats sont essentiels pour l'accès à des ressources supplémentaires, des expertises spécialisées et des opportunités de marché. En collaborant avec ces acteurs, elle bénéficie d'un soutien qui va au-delà de ses capacités internes, ce qui lui permet d'améliorer ses processus, d'élargir ses activités et de garantir une gestion efficace. Ces pratiques montrent comment elle combine une structure décentralisée et une coordination centralisée, tout en intégrant des partenariats stratégiques, pour améliorer l'efficacité, la gouvernance, la commercialisation de l'huile d'argan et la résilience de l'ensemble de ses coopératives membres.

Tableau 4 – exemple de conventions signées par l'UCFA avec ses partenaires

Date	Partenaire	Convention	Intitule du projet	Objets
2001	Fondation Med V pour la solidarité	Participation financière et technique	Modernisation du secteur-analphabétisation	Subvention
1/2/2008	GTZ	Participation financière	Gestion durable de l'arganeraie par les femmes locales	Contribution financière

29/4/2009	Agrorotech/ CRSM	Participation financière	Valorisation et commercialisation de l'huile d'argane	Appui financier octroi d'une subvention
4/2011	Fimargne	Contrat interprofessionnelle avec le gouvernement	Développement de la filière argane. Détermination des engagements de l'état et l'interprofession	Valorisation de la production et la Promotion de la commercialisation
16/4/2012	Maroc Taswiq	Assistance commerciale	Entreprenariat technique et commerciale	Mise a disposition de bureaux spécialises et agréés à l'échelon international pour homologation
24/7/2014	Fondation Med VI pour la recherche et la sauvegarde de l'arganier	UCFA est membre de CA	Développement et protection juridique de l'exploitation des forêts de l'arganier	Coordination de l'octroi des subventions et aides pour des travaux sur l'arganier
3/11/2018	Fédération le des coopératives au Maroc	UCFA membre du CA	Promouvoir l'esprit coopérative et Régler les différences a l'amiable	

Source : UCFA

Les acteurs institutionnels apportent des ressources financières, des subventions et des soutiens politiques, facilitant ainsi la mise en œuvre de projets de grande envergure et la réalisation des objectifs de l'UCFA. Les ONG, quant à elles, offrent une expertise technique, des formations, et un accompagnement sur des questions spécifiques.

3.2 L'Impact des Pratiques Innovantes de l'UCFA

Les pratiques innovantes mises en œuvre par l'UCFA ont des impacts significatifs dans divers domaines :

Autonomisation des Femmes : Les formations et opportunités de développement professionnel offertes aux membres des coopératives permettent aux femmes de renforcer leur autonomie économique, en améliorant leurs compétences et en augmentant leurs capacités à gérer des affaires. Et aussi La participation des femmes dans les rôles de leadership au sein des coopératives et du Conseil d'Administration de l'UCFA accroît leur influence et leur représentation dans les processus décisionnels, favorisant une plus grande égalité des genres.

Augmentation de la Production : L'optimisation des processus de production et l'adoption

de technologies modernes augmentent la capacité de production des coopératives, permettant une réponse accrue à la demande du marché et une meilleure rentabilité. Les normes de qualité rigoureuses et les améliorations continues dans les méthodes de production assurent des produits de haute qualité, renforçant la réputation et la compétitivité des coopératives sur les marchés locaux et internationaux.

Accès aux Marchés Internationaux : Les stratégies de marketing régional intégré et les certifications internationales facilitent l'accès aux marchés internationaux, permettant aux coopératives de diversifier leurs débouchés et d'augmenter leurs exportations. La promotion coordonnée de l'huile d'argan améliore la visibilité des produits et accroît leur reconnaissance, ce qui contribue à une demande accrue et à une meilleure position sur le marché global.

Développement Durable et Environnemental : L'adoption de pratiques de production durables contribue à la préservation de l'environnement, en soutenant la gestion responsable des ressources naturelles et la conservation des arganiers. Les initiatives de responsabilité sociale et les projets communautaires renforcent le développement durable au niveau local, apportant des bénéfices directs aux communautés impliquées.

Les Capacités Techniques et Financières : Les partenariats apportent des ressources financières, des expertises spécialisées et un soutien technique, ce qui renforce les capacités internes de l'UCFA et des coopératives. Cela contribue à une meilleure gestion, à l'adoption de nouvelles technologies et à l'amélioration des pratiques.

Les dynamiques innovantes au sein de l'UCFA ont un impact profond et multidimensionnel, transformant non seulement les opérations internes des coopératives, mais aussi leurs contributions à la communauté, à l'économie et à l'environnement.

Conclusion

L'étude des dynamiques innovantes en entrepreneuriat collectif au Maroc, en prenant le cas de l'UCFA, révèle des processus et interactions qui transforment profondément le paysage économique et social de la région. Elle illustre comment l'innovation peut émerger au sein d'une structure collective, en influençant non seulement les pratiques internes mais aussi les impacts externes sur la communauté, l'économie et l'environnement. En dépit des contributions significatives de cette étude à la compréhension des dynamiques innovantes en entrepreneuriat collectif, il convient de reconnaître certaines limites. Premièrement, l'échantillon étudié, centré sur l'Union des Coopératives Féminines d'Argan, peut restreindre la portée des conclusions à d'autres contextes ou modèles d'entrepreneuriat collectif au Maroc et au-delà.

De plus, les données qualitatives recueillies à travers les entretiens et la documentation peuvent refléter des biais subjectifs, influençant ainsi la représentativité des résultats. La temporalité de l'étude représente également une contrainte. Les dynamiques innovantes examinées sont profondément enracinées dans des contextes locaux spécifiques, ce qui peut limiter la généralisation des conclusions à d'autres régions ou contextes socio-économiques. En outre, la complexité des dynamiques et leurs interactions peuvent rendre difficile l'identification précise des impacts spécifiques de chaque dynamique sur les résultats observés.

Pour surmonter ces limites, plusieurs voies futures d'étude pourraient être envisagées. Des recherches comparatives entre l'UCFA et d'autres organisations d'entrepreneuriat collectif, tant au Maroc qu'à l'international, pourraient offrir des perspectives supplémentaires sur les dynamiques d'innovation et leur applicabilité dans divers contextes. De plus, une analyse longitudinale pourrait permettre de suivre l'évolution des dynamiques et leur impact sur les coopératives sur une période prolongée, fournissant ainsi des insights sur les changements au fil du temps. L'élargissement de l'échantillon pour inclure davantage de coopératives et d'acteurs institutionnels pourrait également offrir une vue plus complète des dynamiques d'innovation et de leurs effets. L'adoption de méthodologies mixtes, combinant des données qualitatives et quantitatives, permettrait de valider les résultats et d'enrichir l'analyse. Par ailleurs, explorer de nouvelles dynamiques, telles que l'impact des politiques publiques, pourrait apporter des éclairages complémentaires sur l'innovation en entrepreneuriat collectif.

BIBLIOGRAPHIE

- AHROUCH, S.**, (2011), "Les coopératives au Maroc : Enjeux et Evolutions", RECMA, Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°322, pp. 23-26.
- AHROUCH, S.**, (2010), Les enjeux de l'attractivité des coopératives : cas du Maroc, Communication à ICA European Conference Research, Les contributions des coopératives à une économie plurielle, 2- 4 Septembre 2010, Lyon, France
- ANDZOA.** (2022). Présentation et caractérisation de la filière d'argane.
- BEN-HAFAÏEDH.** (2006). « Entrepreneuriat en équipe : Positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif ». *Revue de l'entrepreneuriat*, 31-54.
- BENZYANE. M.** (1995, Septembre 29-30). Le rôle socio-économique et environnement de l'arganier. Acte des journées d'étude sur l'arganier. Essaouira. p. 3.
- BONCLER.J; & AL.** (2006). « Les équipes entrepreneuriales : cadrage théorique et proposition méthodologique ». 8^e CIFEPME, Fribourg.
- CHALENCON G; & AL.** (2010). « Business Plan social, guide méthodologique ». *ESSEC*.
- CHAPUS, Q.** (2020, Octobre). L'émergence des "startups" au Maroc : institutions, trajectoires, réseaux sociaux. *Thèse de doctorat*. Cnam, Paris.
- CHARROUF.Z.** (1991). Valorisation d'*Argania spinosa* (L.) Sapotaceae : Etude de la composition chimique et de l'activité biologique du tourteau et de l'extrait lipidique de la pulpe. *Thèse Sciences, Univ. Mohammed V, Rabat*.
- DAHMAN-SAÏDI M,** (2015). « L'Economie Sociale et Solidaire au Maroc Entre tradition et nouveau mode de production », BSI Economics, bsi-economics.org.
- DEMERS, C.**, (2003), "L'entretien", dans Giordano, Y., (Coll.), Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative, Paris, Edition Management et société, Chap.5, pp. 173-210.
- LE ROY.F; GUILLOTRAU.P.** (2002, juin). « Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française ». *XI^e conférence de l'AIMS*.
- LEVY-TADJINE.T; PATUREL.R.** ((2006). Essai de modélisation triadique du phénomène entrepreneurial. *La stratégie dans tous ses états. Mélanges en l'honneur de M. Marchesnay EMS* , 311-321.
- LOUNSBURY.M; GLYNN.** (1997). *Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources*. Consulté le August 23, 2021, sur Wiley Online Library: <https://doi.org/10.1002/smj.188>.
- MIR, J., & BARKA, H.** (2024). L'entrepreneuriat digital au Maroc : Zoom sur les startups digitales de la région de l'Oriental. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(1), 51-67.
- NAFFAKHLI.H; BAYAD.** (2008). « Les équipes entrepreneuriales, une opportunité pour la réussite du projet entrepreneurial », in Schmitt C., (Coord), Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales. *Presses de l'université du Québec*, pp. 123-1.
- REICH.R.B.** (1987, May-June). « Entrepreneurship reconsidered: the team as hero ». *Harvard Business Review*, pp. 77-83.
- TARRIER M.R., BENZYANE M.** (2003). « L'arganeraie marocaine se meurt : problématique et bio-indication ». *Revue Sécheresse*, 14 (1) : 60-72