

## **L'impact de l'entrepreneuriat collectif sur le développement territorial : L'arganeraie du Sud-Ouest du Maroc comme modèle**

### **The impact of collective entrepreneurship on territorial development: the argan grove of the Southwest of Morocco as model.**

**MOUSSAID Rachida**

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc  
Laboratoire de Recherche et d'études en Management,  
Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)  
Maroc

[Rachie.msd@gmail.com](mailto:Rachie.msd@gmail.com)

**EL JAOUHARI Smail**

Doctorant

Faculté poly disciplinaire de TAZA  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc  
Laboratoire de Recherches Juridiques, Politiques et  
Economiques (LRJPE)  
Maroc

[smail.eljaouhari@gmail.com](mailto:smail.eljaouhari@gmail.com)

**Date de soumission** : 22/12/2020

**Date d'acceptation** : 07/02/2021

**Pour citer cet article** :

MOUSSAID.R ; EL JAOUHARI.S (2021), «L'impact de l'entrepreneuriat collectif sur le développement territorial : L'arganeraie du sud-ouest du Maroc comme modèle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 736- 759.

## Résumé

L'entrepreneuriat collectif est considérée comme une forme spécifique d'entreprendre qui s'est propagée d'une manière remarquable ces dernières années et qui gagne de plus en plus de l'intérêt de la communauté scientifique. En fait, cette forme d'entrepreneuriat revêt une importance remarquable pour le territoire. Cette importance est attribuable à son rôle majeur dans la rénovation des conditions de vie des acteurs moyennant la création des richesses et des emplois, ce qui contribue par la suite à la réussite du processus de développement territorial. L'ambition du présent article est de comprendre les différentes interrelations qui peuvent exister entre l'entrepreneuriat collectif, pris dans sa forme de coopérative, et le développement territorial considéré dans l'ensemble de ses aspects. Le cas empirique retenu pour mettre en lumière ces interrelations et pour illustrer l'importance de l'entrepreneuriat collectif par rapport au développement territorial est l'essor remarquable vécu par l'arganeraie du Sud-ouest du Maroc, grâce au mouvement coopératif majeur qui marque de loin cette région. Dans quelles mesures les coopératives d'Argan qui se multiplient et prospèrent dans un rythme saisissant au sein de ce domaine naturel, contribuent-elles au développement économique et social de leur territoire local?

**Mots clés :** Entrepreneuriat collectif; coopérative; développement territorial; arganeraie du Sud-ouest du Maroc; Economie solidaire.

## Abstract

Collective entrepreneurship is considered to be a specific form of entrepreneurship that has spread remarkably in recent years and is gaining more and more interest in the scientific community. In fact, this form of entrepreneurship is of remarkable importance for the territory. This importance is attributable to its major role in the renovation of the living conditions of actors through the creation of wealth and jobs, which subsequently contributes to the success of the territorial development process. The ambition of this article is to understand the different interrelationships that may exist between collective entrepreneurship, taken in its cooperative form, and territorial development considered in all its aspects. The empirical case selected to highlight these interrelationships and to illustrate the importance of collective entrepreneurship in relation to territorial development is the remarkable growth experienced by the argan grove of southwest Morocco relating to the hyperactive cooperative movement which marks this region to a large extent. To what extent do the Argan cooperatives, which are multiplying and thriving at an eye-catching pace within this natural domain, contribute to the economic and social development of their local territory?

**Keywords:** Collective entrepreneurship; cooperative; territorial development; argan grove in southwestern Morocco; Solidarity economy.

## Introduction

L'entrepreneuriat collectif est l'un des trois piliers essentiels d'une économie équilibrée, avec les secteurs privés et gouvernementaux. Il représente l'une des formes de l'entrepreneuriat qui correspond aux organisations qui relèvent de l'économie sociale dont les caractéristiques spécifiques relatives à la nature des activités et au fonctionnement interne sont fondées sur le principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces organisations regroupent entre autres les coopératives qui font objet de notre choix dans la partie pratique de la présente recherche.

Ce type d'entreprises qui se basent au niveau de leur fonctionnement sur un cadre réglementaire impliquant l'adoption des modes de gestion démocratiques, sont d'une grande portée sociale favorable aussi bien à leurs membres fondateurs; qu'à l'environnement les entourant, et dans un sens large, aux territoires les accueillant.

L'accent est mis à ce niveau sur le concept du développement territorial, qui, d'après la littérature scientifique conceptuelle, n'est plus ciblé, par des stratégies d'ordre nationales concernant tout un pays, ni par des stratégies sectorielles visant le développement des secteurs, mais devient plutôt à l'heure actuelle, centré sur des niveaux locaux et change de sens de l'intérieur vers l'extérieur.

Le présent travail tente de démontrer l'importance de l'entrepreneuriat collectif par rapport au développement territorial, en mesurant le degré de contribution de l'implantation des coopératives dans l'amélioration de la réalité socio-économique du territoire support.

Donc, l'ambition du présent article est d'essayer dans la mesure du possible de comprendre les différentes interrelations qui peuvent exister entre l'entrepreneuriat collectif et le développement des territoires à travers la réponse à la question principale suivante :

Dans quelle mesure l'entrepreneuriat collectif concourt-il au développement territorial ?

Ainsi, un ensemble de questions peut être évoqué :

-Qu'est-ce qu'on entend par entrepreneuriat collectif?

-Qu'est-ce qu'on entend par le concept de développement territorial ?

-Comment l'entrepreneuriat collectif, pris dans sa forme de coopérative, contribue-t-il au développement territorial ?

Le cadre empirique retenu comme champs d'étude d'une telle question est celui des coopératives implantées dans le sud-ouest du Maroc ; le choix de ce cas, étant justifié par la réussite remarquable de ces coopératives dans l'amélioration de la vie socio-économique de la région support.

Etant donné que le présent travail s'appuie sur deux référentiels conceptuels ; le concept de l'entrepreneuriat collectif, mobilisant une approche inter-organisationnelle, et le concept de développement territorial, qui implique une délimitation théorique du terme « territoire », l'article s'organiserait alors autour de trois points distincts. Dans un premier temps, nous allons présenter un éclairage conceptuel qui porte sur les notions de l'entrepreneuriat collectif, et de développement territorial. Ensuite, nous allons consacrer le deuxième point à l'élucidation toujours théorique du rôle joué par l'entrepreneuriat collectif dans sa forme de coopérative dans le processus du développement territorial avant d'aborder le troisième point qui sera consacré à la validation du rôle de ce type d'entrepreneuriat dans le développement des territoires en procédant à l'analyse du cas retenu pour le travail pratique, à savoir l'expérience réussie de l'arganeraie du Sud-ouest du Maroc.

### **1. Entrepreneuriat collectif et développement territorial : Eclairage conceptuel**

Ce point a pour objectif de clarifier dans la mesure du possible les notions de l'entrepreneuriat collectif et de développement territorial.

#### **1.1. La notion de l'entrepreneuriat collectif**

Au niveau théorique, le concept de l'entrepreneuriat collectif est équivoque. Comme le montrent Boncler, Hlady et Verstraete (2006), il y a particulièrement un manque de distinction claire entre les différentes formes de l'entreprendre ensemble : équipe entrepreneuriale, entrepreneuriat collectif ou équipe dirigeante. Cependant, si l'entrepreneuriat collectif comme construction épistémologique reste à expliciter dans ses périmètres comme dans ses contenus, il se considère également, comme référence, un concept dont se recommandent fréquemment quelques expériences, particulièrement celles qui proviennent du mouvement coopératif.

Ainsi, l'entrepreneuriat collectif dans le domaine d'intégration relève de stratégies nouvelles de l'organisation communautaire. Contrairement à l'entrepreneuriat individuel, l'entrepreneuriat collectif s'insère de manière directe et de manière explicite dans une optique de développement communautaire en s'appuyant simultanément sur la délégation des responsabilités, l'entraide, l'autonomie....., etc. En fait, l'entrepreneuriat collectif peut être défini comme une initiative qui réunit un groupe de personnes autour d'un projet collectif cherchant à répondre à un ou des besoins d'un groupe social donné ou d'une communauté (l'emploi par exemple) en privilégiant la création d'une entreprise d'économie sociale (Comeau, et al, 2001). Ainsi, l'entrepreneuriat collectif se singularise de l'entrepreneuriat privé par le fait qu'il réalise des projets communautaires ou bien collectifs. Il

est motivé par une production dont la valeur est destinée au développement du bien-être d'un groupe.

L'entrepreneuriat collectif concerne des structures qui donnent l'occasion et la motivation nécessaires aux individus présents à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de ces structures, de partager et de combiner de l'information pour la découverte et l'exploitation de nouvelles opportunités d'affaires (Ben-Hafaïedh, 2006). Il peut être également défini comme une synergie émergeant d'un collectif qui propulse une organisation au-delà de l'état actuel en saisissant des opportunités sans tenir compte des ressources actuellement contrôlées (Annette, 2017).

Ainsi, on peut identifier trois courants fondamentaux de la notion d'entrepreneuriat collectif. Le premier courant concerne des travaux de recherche qui se concentrent sur le concept d'équipe dans un cadre organisationnel. Les travaux du deuxième courant se focalisent sur les trois notions suivantes : concurrence, coopération, entrepreneuriat. Fréquemment, dans ce cas, des acteurs institutionnels interviennent, aux côtés des entreprises, afin d'enrichir et d'accroître ce que Johannisson (2002) nomme arène entrepreneuriale. Enfin, les travaux de recherche du troisième courant concernent les entreprises collectives particulièrement les coopératives sur lesquelles nous allons nous focaliser dans le cadre de cet article.

En outre, Spaey et Defourny (2004) ont fait une étude qui porte sur l'entrepreneuriat collectif où ils évoquent plusieurs types d'entreprises émergées dans le cadre de l'économie sociale et qui possèdent une dimension collective. En fait, ils placent les entreprises qu'ils baptisent collectives sur deux dimensions à savoir : la dimension collective qui caractérise leurs objectifs et la dimension collective qui caractérise leur fonctionnement interne. Ils évoquent succinctement quelques types d'entreprises collectives à savoir : les coopératives d'activités, les groupements d'employeurs, les coopératives de production ou de travail, les entreprises sociales, les sociétés de travailleurs associés, etc.

En somme, on peut dire que l'entrepreneuriat collective s'accomplit et s'étend sous plusieurs formes. La coopérative, les entreprises de l'économie sociale, les mutuelles et quelques associations dont le but est de produire des biens et services, fréquemment d'intérêt général, sont indubitablement des formes d'organisations modernes de travail émanant d'une véritable volonté d'entreprendre et de suivre de manière collective un projet provenant d'une envie commune. En fait, ces initiatives sont multiples, mais peu étudiées. Cependant, dans le cadre de cet article, on va s'intéresser à l'approche coopérative comme forme d'entrepreneuriat collective.

## 1.2. La notion de développement territorial

Dans un monde où le niveau de développement économique est l'un des soucis fondamentaux des gouvernements et des organisations internationales, les recherches qui portent sur la notion de développement se considèrent comme l'un des domaines de recherche les plus dynamiques. En effet, le concept de développement a connu évolutions importantes tout au long de l'histoire.

Avant les années 1970, le développement avait uniquement une importance économique. C'est en 1969, que des auteurs comme Dudley Seers, ont commencé à assimiler le développement comme un phénomène social et économique, qui a pour ambition non uniquement d'accroître des revenus nationaux, mais également la réduction de la pauvreté, la création de l'emploi, tout en sauvegardant l'égalité et l'équivalence entre les divers citoyens et entre les différents territoires. Actuellement, le développement possède trois dimensions fondamentales à savoir : les dimensions sociales, économiques et environnementales.

Outre les transformations intégrées dans la notion de développement, la manière de traiter ce phénomène a extrêmement progressé tout au long des années. Anciennement, le développement était ciblé par des stratégies nationales pour un pays entier, ou par des stratégies de développement sectoriel qui ont pour but le développement de chaque secteur en soi, de manière indépendante des autres secteurs. Toutefois, à l'heure actuelle, il a été révélé que la manière la plus pertinente de traiter la question de développement se rattache à l'usage d'une démarche à contresens, de l'intérieur vers l'extérieur, ce qui montre que le développement doit être commencé à partir des niveaux locaux et non pas des niveaux nationaux.

A la suite de cette transformation dans la manière de traiter la question de développement, les pays développés et les pays en voie de développement ont essayé d'appliquer des changements d'ordre administratif pour accorder plus de liberté et d'autonomie aux autorités locales, qui leur facilitent la poursuite des objectifs de développement.

Selon Bernard Pecqueur, le développement local fait aujourd'hui recette dans les discours sur les politiques publiques dans les pays du Sud. Il est souvent jumelé avec un processus de décentralisation, souhaité et souvent différé. En examinant, au plus près du terrain, les réalisations effectuées en son nom, on comprend la nécessité de clarifier les principes de base de son fonctionnement.

On peut interpréter le développement local de diverses manières, depuis la gestion d'urgence au plan local jusqu'au modèle alternatif à la mondialisation. Nous avançons ici que le

développement local apparaît plutôt comme un dépassement des théories du développement endogène en qualifiant, à l'aide de la notion de « territoire », un véritable contenu à ce qui est « dedans » par rapport à un « dehors » forcément endogène. Il ne s'agit donc pas d'une alternative mais plus modestement d'un accompagnement, là où cela est possible, d'un processus de développement qui aide à l'adaptation des sociétés et des populations à la mondialisation, en valorisant des ressources jusque-là ignorées. (Diop, 2008).

Le territoire peut être assimilé à un concours d'acteurs ancrés dans un espace géographique délimité, qui vise à identifier puis tente de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs. (Landel & Senil, 2009). Nouvellement, Alexandre Moine (2008) a défini le territoire comme un tout au sein duquel émergent plusieurs facettes. Il relève de la matérialité, c'est l'espace géographique ; il est approprié, suivant la conscience que chacun s'en fait, au travers notamment de la perception et du vécu qu'il en a, mais aussi d'usage qu'il en fait. Il est enfin ce que certains acteurs veulent ou souhaitent qu'il deviennent au gré des aménagements qui ne cessent à être envisagés de manière quelquefois contradictoire, idéal projeté ou tout simplement anticipation d'un devenir souvent imprécis. La décomposition et l'aménagement du territoire sont des processus qui n'intéressent pas uniquement la dimension physique d'un territoire existant dans une certaine nation, mais qui touchent principalement l'homme et la société dans leurs relations confidentielles avec l'environnement naturel, ethnologique et culturel.

« Le développement territorial désigne tout processus de mobilisation des acteurs qui aboutit à l'élaboration d'une stratégie d'adaptation aux contraintes extérieures, sur la base d'une identification collective à une culture et à un territoire » (Tremblay & Viera, 2012). Ces contraintes extérieures peuvent être essentiellement les challenges de la mondialisation auxquels le territoire doit faire face.

Ainsi, Le développement territorial extériorise l'acceptation de la relation forte qui existe entre les dynamiques du développement et les diverses particularités des territoires sur lesquelles elles se propagent. Cette notion juge comme déjà connu la caractéristique déterminée et localisée des acteurs et l'utilisation de cette indication dans leurs interdépendances ; en définitive, elle juge aussi comme déjà connu l'apparition de cette réalité qui favorise et seconde l'harmonisation entre les actions et les acteurs qui contribuent à la construction du territoire. Donc, le développement territorial peut être envisagé comme « l'augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent » (Massicotte, 2008).

## **2. Rôle de l'entrepreneuriat collectif dans le développement territorial**

Le présent point a pour objectif de comprendre la relation qui peut exister entre l'entrepreneuriat collectif et le développement territorial à travers la réponse à l'interrogation suivante : jusqu'à quelle mesure l'entrepreneuriat collectif peut-il constituer un outil de développement territorial?

### **2.1. Entrepreneuriat collectif et territoire : Quelle relation ?**

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire se considèrent non seulement comme une simple occasion, mais au contraire comme le fondement de leur activité et de leur développement. C'est précisément le cas des coopératives qui constituent l'une des composantes primordiales de l'économie sociale et solidaire. En fait, l'ancrage des organisations de l'économie sociale et solidaire au niveau d'un territoire donné dépend d'une conformation en termes de territorialisation singularisée par l'intensité et la pluralité des relations que les organisations de l'économie sociale et solidaire entretiennent avec les autres acteurs, ces relations étant basées sur trois formes de la proximité à savoir : la proximité organisationnelle, la proximité institutionnelle et la proximité axiologique. Aussi, l'ancrage territorial se considère habituellement comme l'une des particularités fondamentales des coopératives.

Ainsi, une vision globale de la littérature propose la fertilité du carrefour qui existe entre approches territoriales et coopératives ; celles-ci étant bien armées pour valider des démarches fondées sur la confiance ou la proximité (Draperi & Le Corroller, 2015). En fait, la plupart des présentations des coopératives confirment que ces dernières se considèrent particulièrement comme l'expression et le reflet d'un territoire donné. Ainsi, Mauget (2008) a bien démontré qu'au mépris de leur internationalisation, les coopératives agricoles et alimentaires continuent de jouer un rôle simultanément original et fondamental au profit du maintien des activités sur les territoires. En plus, Koulytchizky (2006) a mis en évidence l'apparition des initiatives locales d'intérêt général dans le cadre de la continuité qui singularise et existe entre l'association coopérative et la gouvernance des pays.

Certes, la coopérative peut être envisagée comme un système qui doit être considéré comme un tout se basant sur la solidarité des membres rassemblés au sein de l'entreprise. « Elle est une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Bureau International du Travail, 2001).

En outre, une coopérative qui exige et sollicite une forte capitalisation peut se garantir de maintenir et de conserver la gouvernance locale. Ce qui va permettre d'un côté à la coopérative de bien exercer une démocratie de proximité singularisée par une gouvernance ouverte sur le territoire et d'autre côté, sauvegarder la coopérative de prises de contrôle étrangères. Ce qui permet par la suite de bien encourager le réinvestissement dans l'économie locale et de contribuer certainement dans le développement du territoire concerné.

Ainsi, l'égalité entre les membres au sein d'une coopération garantit que les orientations déterminées soient appropriées aux exigences du territoire, et exauce aux besoins de la communauté de celui-ci, du fait que ces membres répercutent les nécessités et les singularités de leur territoire. Différemment, du moment que la finalité des coopératives est axée sur la réponse aux nécessités des membres de la communauté plutôt que sur le rendement du capital, les orientations stratégiques seront adéquates aux réalités locales, et harmonisés aux nécessités socio-économiques du territoire de la coopérative. En fait, La population locale doit réellement participer dans l'élaboration et la gestion des projets par l'intermédiaire des élus, des investisseurs locaux ou des associations (Tribak et al 2006). Il est primordial de mettre en relief que le lien entre la coopérative et son territoire se manifeste également par l'enrichissement collectif que favorise la coopérative au profit d'un développement territorial pour la totalité des membres plutôt que pour quelques-uns. L'exemple le plus concret est celui des coopératives agricoles. En fait, l'histoire révèle que la coopération a contribué dans l'enrichissement de la totalité des producteurs agricoles et a permis de garantir la modernisation de l'agriculture. Elle assurait aux agriculteurs les répercussions de leur travail et garantissait la propriété et le contrôle de l'approvisionnement à la transformation du produit.

En fait, il est évident que les membres des coopératives se considèrent comme des acteurs qui peuvent jouer un rôle crucial dans le développement du territoire. La coopérative rassemble des intérêts généralement opposés et différents. De plus, dans une coopérative, le consommateur se considère également comme l'entrepreneur investisseur, le travailleur se considère également comme le propriétaire, le producteur se considère également comme le vendeur. Les revenus produits par l'entreprise coopérative appartiennent à la totalité des membres et la redistribution du revenu des activités de l'entreprise entre les membres leur garantit le paiement du prix ou du salaire. Cependant, le membre se considère également comme le citoyen implanté et ancré sur un territoire, ce qui lui octroie un moyen pour garantir le résultat des répercussions du développement territorial. Donc, à partir de ce constat on peut

dire que les personnes, membres d'une coopérative, œuvrent de manière collective afin de matérialiser un projet conçu collectivement, à savoir la rénovation de leurs situations socio-économiques et le développement durable de leur communauté. Aussi, la coopérative, en prenant en considération le projet de ses membres, favorise son territoire et garantit le développement de celui-ci.

D'ailleurs, les coopératives donnent une plus grande valeur aux compétences, aux ressources, aux matières premières et aux produits finis qui existent au niveau du territoire. Les aboutissements d'une coopérative sont au préalable conduits vers l'avenir de ce dernier. Ainsi, une caution est constituée pour sa durabilité au niveau du territoire. En fait, l'investissement favorise le développement économique de la coopérative et donc du territoire. Donc, on peut dire que l'entrepreneuriat collectif ou bien coopératif se considère comme une configuration de territorialisation de l'activité économique d'une part, de l'investissement et de l'emploi d'une autre part. Cette constatation est prouvée par Pecqueur et Itçaina. (2012) qui ont démontré que l'ancrage territorial constitue, avec le fonctionnement démocratique et la solidarité économique, l'une des caractéristiques majeures de l'économie sociale et solidaire. Les coopératives, en partant d'une dynamique du bas vers le haut agissante et prouvée localement, sont singularisées par une relation forte génératrice de confiance entre l'entreprise d'une part et le territoire et la population d'autre part.

## **2.2. Contribution de l'entrepreneuriat collectif dans le développement des territoires**

La participation des coopératives dans le développement des territoires se fait moyennant la création de projets créateurs de revenus, ce qui permet de lutter contre le chômage à travers la création des emplois qui valorisent le territoire en question. Ainsi, il est primordial de rappeler que l'apparition des coopératives se fait suite à l'impuissance et l'incapacité des Etats et des entreprises capitalistes à exaucer aux nécessités d'une catégories importante de la population, notamment celles intéressant le développement territorial dans un contexte de mondialisation. En fait, les coopératives se considèrent comme des organisations volontaires, ouvertes à toutes les personnes qui sont capables de tirer avantage de leurs services et d'accepter les responsabilités de leur adhésion. En fait, au niveau économique, les répercussions sont réelles : les coopératives se considèrent comme pourvoyeuses de revenus uniformes, participent à la création de l'emploi, mettent en valeur les ressources territoriales, le patrimoine et les compétences. Il est question d'un réel processus de développement territorial et d'une quête d'interdépendance des fonctions économiques.

Ainsi, la contribution des coopératives dans le développement territorial se rapporte à l'aménagement du territoire, à l'emploi, au tissu économique et social et au développement durable. En fait, les dirigeants des coopératives sont en grande partie provenant d'une évolution interne. La coopérative exige une formation qui concerne la gestion d'entreprise et la vie coopérative de ses membres. Ce partage s'envisage comme une richesse humaine complémentaire au niveau d'un territoire donné. De plus, les coopératives possèdent également la culture de réseau et de partage des savoirs et des compétences, elles garantissent aussi l'implantation de jeunes entrepreneurs sur le territoire ce qui renforce les créations d'entreprises et par la suite favorise le développement territorial. Donc, on peut conclure l'existence du lien fort entre la coopérative et son territoire. En effet, cet ancrage territorial conduit généralement la coopérative à prendre en compte la nécessité de gérer à long terme les ressources locales qui conditionnent ses activités et celles de ses adhérents, à s'impliquer et à investir dans le développement local (Touzard & Vandame, 2009).

Ainsi, la coopérative est un levier de développement territorial dans la mesure où elle ambitionne la création de la richesse et de l'emploi au niveau d'un territoire déterminé. Elle ne peut naître sans un appui des principaux acteurs publics qui l'encerclent (collectivités territoriales et services déconcentrés de l'Etat). De surcroît, elle ne se considère pas comme un moyen agissant que par son appropriation et une accommodation locale et quotidienne par les services publics de l'emploi, les organismes et les partenaires sociaux, et la totalité des acteurs locaux de soutien à la création d'entreprise, de l'intégration ou de l'emploi. En fait, la coopérative s'envisage comme un outil complémentaire et une offre différente fournie aux porteurs de projets territoriaux. En outre, l'innovation peut constituer un outil sur lequel s'appuient les coopératives afin de contribuer au changement et au développement du territoire. En fait, L'expertise collective sous un mode distribué passe par une combinaison originale entre exploration et assistance où l'innovation est valorisée en déstabilisant des connaissances (Veyer & Sangiorgio, 2006).

### **3. les coopératives d'Argan : Pilier du développement territorial**

La littérature scientifique, dont l'éclairage a été ci-dessus réalisé, nous permet de constater que l'entrepreneuriat collectif, sous sa forme coopérative constitue un levier considérable du développement territorial ; On va tenter dans ce travail d'illustrer ce constat scientifique par le cas réel relatif aux coopératives d'Argan de la région de sud-ouest du Maroc. Ces coopératives qui – grâce à la fameuse arganeraie du sud-ouest- ont impacté positivement leurs territoires, qui sont essentiellement ruraux, en contribuant de loin à la lutte contre la

pauvreté de ses membres, et en partant, contre celle de leurs concitoyens, à la mise en valeur de leur patrimoine territorial, ainsi qu'à la promotion de la femme.

Dans cet objectif, on juge nécessaire de procéder à une présentation préalable de l'arganeraie de la région du sud-ouest du Maroc, qui constitue la motivation principale de l'émergence de l'entrepreneuriat collectif dans la région, à travers la création continue des coopératives d'Argan, avant d'entamer la démonstration empirique du constat ci-dessus explicité.

### **3.1. Présentation de l'arganeraie du Sud-ouest du Maroc**

Le présent paragraphe sera consacré à la définition de l'arganeraie et sa délimitation géographique au Maroc, avant de démontrer la dynamique de son corps coopératif.

#### **3.1.1. Présentation géographique de l'arganeraie**

L'arganeraie, est par définition un écosystème constitué notamment par un arbre endémique se trouvant presque exclusivement au Maroc, et spécifiquement dans la région du sud-ouest, appelé « Arganier » ou « *Argania Spinosa* » et qui fait partie de la famille des Sapotacées. Le terme Arganeraie est utilisé également pour désigner un espace géographique d'une grande importance aussi bien culturelle, économique qu'écologique, se trouvant dans le sud-ouest du Maroc, et constituant par sa ressource naturelle spécifique qu'est l'arbre ci-avant défini, un moyen de subsistance voir d'enrichissement de la région.

En effet, l'arganeraie présente un caractère fortement social et domestique, précisément familial, affectivement associé au quotidien de régions très pauvres que cette « armature de bois » protège du désert (Tarrier & Benzyane, 2003).

#### **3.1.2. La dynamique de l'entrepreneuriat coopératif d'Argan**

Le mouvement coopératif connaît au Maroc un essor de plus en plus remarquable, comptant en 2016, 15.700 coopératives regroupant 450 000 adhérents, selon la déclaration de Houcine Gabi, directeur de la promotion de l'économie sociale au sein du ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire. Le nombre enregistre ainsi une variation de 173% entre 2007 et 2016, puisque les coopératives comptaient juste 5749 coopératives en 2007.

Les coopératives implantées dans la région du sud-ouest du Maroc, représentées principalement par la région Sous Massa comptent en 2015, 1395 coopératives, soit plus de 9% de l'ensemble des coopératives réparties au niveau national, regroupant 38 113 adhérents, soit plus de 8,5% du nombre total des adhérents (Tableau N°1).

**Tableau N°1 : Coopératives de Sous Massa 2015**

Province	Nombre	Adhérents
AGADIR IDA OU TANANE	298	6 067
CHTOUKA AIT BAHA	241	7 145
INZEGANE AIT MELLOUL	99	2 483
TAROUDANTE	355	14 942
TATA	200	2 650
TIZNIT	202	4 826
Total	1 395	38 113

**Source : ODCO 2015**

Les coopératives d’Argan qui sont par la nature de leurs activités, des coopératives de femmes occupent 12% de l’ensemble des coopératives féminines œuvrant dans d’autres secteurs. Le nombre de leurs adhérentes correspond à 19% de l’ensemble des adhérentes des coopératives marocaines tel démontre le tableau suivant :

**Tableau N°2 : Répartition des coopératives de femmes par secteur d’activité**

Secteurs	Nombre de coopératives de femmes	Nombre d’adhérentes
Agriculture (H.R.A)	763	13 835
Alphabétisation	8	59
Argane	274	7 117
Art et culture	1	14
Artisanat	987	13 965
Commerçants détaillants	10	70
Consommation	3	22
Denrées alimentaires	170	1 766
Forêts	7	127
Imprimerie-papeterie	1	7
Main d’oeuvre	13	101
Pêche	8	178
Plantes médicinales et aromatiques	35	699
<b>Total</b>	<b>2280</b>	<b>37 960</b>

**Source : ODCO 2016**

### **3.1.3. Un corps coopératif organisé**

Vu l'engouement reconnu par l'huile d'argane sur un plan international, et pour une meilleure organisation et valorisation des efforts des coopératives d'Argan, il a été jugé nécessaire de fédérer les coopératives, dans des associations et groupements d'intérêt économique qui sont en mesure d'œuvrer pour la promotion des coopératives adhérentes, la défense de leurs intérêts, et pour la commercialisation de leurs produits à l'export. La première tentative entreprise dans ce cadre était celle de l'association Ibn Albaitar sous la présidence de Zoubida Charrouf. On va tenter de signaler l'importance organisationnelle qui a marqué l'entrepreneuriat collectif relatif à l'arganeraie, et qui a été certes, un des facteurs qui ont assuré son remarquable essor.

A signaler que l'exploitation de l'arganier permet d'obtenir en outre de l'huile alimentaire d'Argan, fortement demandée pour ses valeurs hautement nutritionnelles, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays, permet d'obtenir une huile cosmétique, recommandée pour le marché national et international du bio, du cosmétique de luxe. Elle permet d'obtenir également des produits traditionnels Amlou, produit caractéristique de la région, ainsi que d'autres biens pour l'alimentation animale.

### **3.2. Contribution de coopératives d'Argan dans le développement territorial**

Les coopératives d'Argan ont impacté d'une manière largement positive leur territoire sur plusieurs volets, le volet humain, économique et enfin environnemental, et ce en dépit de certaines imperfections constatées.

#### **3.2.1. Le volet humain**

La situation humaine des adhérents des coopératives a connu une nette amélioration une fois ils les ont intégrées. En fait les coopératives d'Argan ont permis la création d'emploi et de revenus pour ces acteurs, et le travail coopératif a permis une occasion précieuse pour la promotion de la femme rurale.

#### **❖ Création d'emploi et de revenu**

Les coopératives d'Argan constituent une source éminente de création d'emplois directs et indirects générateurs de forts revenus, dont bénéficient principalement les femmes qui y sont adhérentes. Chose qui leur a permis d'améliorer sensiblement leurs situations économiques, celles de leurs familles ainsi que de leur environnement. En effet, et à titre de moyenne, les membres des coopératives sont rémunérées à 40 DH pour chaque kg d'amendons concassés et à un dirham par Kg de matière première appelée dans la langue locale de la région «Afyach»; A titre d'exemple, pour la coopérative d'Argan «Tighanimine» qui fait partie des

coopératives les plus réussies de la région, confère en 2015 un salaire mensuel qui s'élève en moyenne à 2 200dh comme rémunération de leurs travaux ; ce en plus de la rémunération annuelle liée à la répartition de l'excédent dégagé de la vente des produits réalisés par la coopérative. Signalons que le prix de 100ml d'huile d'argane cosmétique est évalué sur le marché international entre 15 à 30 euros et que le prix de l'huile alimentaire s'élève à peu près de 30 euro pour un litre.

Il est à signaler également qu'avant la création des coopératives, et l'introduction d'une culture de l'entrepreneuriat coopératif dans la région, la production de l'huile d'Argan, était individuelle et domestique, réalisée par la femme rurale d'une manière hasardeuse et irrégulière, et sous le contrôle du chef de famille qui se charge juste de la vente de l'huile sur le marché local hebdomadaire, ou en l'exposant sur le bord des routes amenant à leurs villages, à un prix moyen qui ne dépasse 40DH le litre.

Les coopératives d'Argan intègrent en plus des adhérentes, d'autres salariés pour des activités d'ordre administratif ou logistique.

#### ❖ **Impact sur la valorisation humaine**

La dynamique coopérative de l'arganeraie du sud-ouest du pays a eu un profond impact sur la valorisation humaine dans cette région, et ce à travers sa contribution à un réel épanouissement de la femme rurale adhérente, qui souffrait longtemps au même titre que ses semblables dans la plupart des régions rurales du Maroc, d'une marginalisation sociale extrême. L'amélioration de la situation économique de la femme de la coopérative d'Argan, justifiée ci-avant, lui a permis d'acquérir un statut social bien meilleur lui garantissant une dignité et un respect réel de son entourage, une indépendance financière qui l'a libérée de sa subordination par rapport aux hommes, et qui a amélioré manifestement les rapports entre les hommes et les femmes dans les villages où sont implantées les coopératives.

En outre, la femme adhérente a eu la chance de bénéficier des programmes de formation portant sur l'éducation de base ainsi que sur la qualification professionnelle qualifiée ou d'enseignement fonctionnel, qui sont conçus par l'Etat marocain ainsi que par les acteurs de la société civile spécifiquement pour les coopératives. Zoubida Charrouf (2006) précise que Ces programmes leur ont fait prendre conscience de l'importance de l'éducation et les ont fortement incitées à scolariser leurs enfants, notamment les filles.

#### **3.2.2. Impact sur la valorisation économique**

Comme sus-indiqué, avant le lancement du mouvement de l'implantation des coopératives dans l'Arganeraie, la production de l'huile d'Argan avait un caractère domestique et était

destinée à une faible commercialisation locale à un prix très modeste par rapport à la valeur aussi bien nutritionnelle que cosmétique contenue dans ce produit. Les coopératives, dont le capital investi s'élève à 1 534 627 684 de dirhams (ODCO 2015), ont su mettre en valeur leur don du terroir qui acquiert une reconnaissance de large envergure aussi bien nationale qu'internationale.

#### ❖ L'exportation des produits des coopératives

La modernisation des techniques de production des coopératives réalisée à travers l'introduction des machines dans certaines étapes fastidieuses et longues du processus de fabrication a permis aux adhérentes de gagner en temps et en efforts, et augmentant ainsi d'une manière largement sensible la quantité produite nécessaire à la satisfaction de la demande internationale de plus en plus accrue. La conquête de l'huile d'Argan du marché international ne peut que favoriser un essor économique remarquable de la région de l'arganeraie. En effet, le mouvement des exportations de l'huile d'Argan a atteint 1.387 tonnes en 2016, équivalant à 298 MDH en terme de valeur, contre 36 tonnes en 2002, équivalant à une valeur de 935 000DH, et ce d'après le ministre de l'Agriculture et de la pêche maritime ; Représentant ainsi une variation de 97% en quantité, et de 99% en valeur durant cette période.

#### ❖ La labellisation indication géographique

A l'issue des efforts persévérants des coopératives d'Argan, au niveau de la modernisation de leur processus de production, au niveau de leur structuration organisationnelle au sein des associations et des groupes d'intérêts économiques, ainsi qu'à celui de leur contrôle systématique régulier de la qualité des matières utilisées et des procédés de leur utilisation, l'arganeraie a pu réaliser la labellisation indication géographique pour le précieux huile d'Argan. Celle-ci est définie comme un certificat d'origine géographique qui sert à protéger les produits qui ont une origine géographique spécifique et possèdent des qualités spécifiques au lieu. Ainsi, seule l'huile d'argan préparée à partir des fruits d'arbres de l'arganeraie du sud-ouest du Maroc aurait la reconnaissance du consommateur sur le marché mondial, et la dénomination de « huile d'argane » ou « argane » est désormais affectée exclusivement pour les produits provenant du sud-ouest du Maroc et élaborés selon des méthodes bien définies. Ceci permettrait de pérenniser cette arganeraie comme source d'importants revenus pour ses habitants, voir même d'en améliorer le niveau.

Une telle reconnaissance, nationale et internationale, est en mesure de lui garantir une protection intellectuelle contre toute concurrence déloyale. Elle constitue en outre un autre

succès qui est de nature à favoriser davantage le développement économique et en partant social de la région du sud-ouest du Maroc.

#### ❖ **L'intégration du Commerce équitable**

Certaines coopératives d'Argan ont pu obtenir une labellisation non moins favorable au développement territorial de la région du sud-ouest du Maroc que celle de l'indication géographique ; il s'agit de la labellisation « commerce équitable ». Ce concept est défini communément par un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, en particulier ceux du sud.

Les organisations du commerce équitable, soutenues par de nombreux consommateurs, s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion publique pour favoriser des changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel.

L'intégration au réseau du commerce équitable requiert des critères exigeant à respecter par les organismes désirant la réaliser, telle la solidarité, l'indépendance, la participation, la démocratie et la responsabilité ; valeurs qui sont profondément intégrées par le GIE Targanine, raison pour laquelle, cette dernière a pu conclure des partenariats de commerce équitable avec des organismes se situant dans différents pays tel : France, Italie, Autriche, Belgique et Maroc.

#### ❖ **Le développement touristique**

Les labellisations acquises ne peuvent que renforcer davantage la notoriété internationale qu'a pu acquérir l'huile d'Argan, et impactent en conséquence le potentiel touristique de la région en améliorant manifestement son attractivité touristique puisqu'elles permettent de mettre en valeur ses spécificités naturelles et culturelles. Ainsi, on assiste à un flux remarquable des touristes, internes et externes, vers l'arganeraie en vue de découvrir les particularités et les traditions de cet espace du sud-ouest du Maroc, dont témoigne la multiplicité des écolodges construits au sein de la RBA (Reserve Biosphère de l'Arganier), en vue d'accueillir ces visiteurs, et revêtent des appellations plus ou moins liées à Argan ; (Ecolodge l'Arganier à Essaouira, l'écolodge Atlas Kasbah à Agadir, Domaine de l'arganeraie...).

L'arganeraie du sud-ouest du Maroc, qui a été qualifiée par l'UNESCO comme un espace protégé, sous l'appellation de Reserve Biosphère de l'Arganier (RBA), du fait de l'importance

naturelle et écologique de l'arganier, a intéressé plusieurs projets et initiatives s'inscrivant dans le tourisme durable et plus spécifiquement dans l'écotourisme ou tourisme vert ; type de tourisme centré sur la découverte de la nature, défini comme une forme de voyage responsable dans les espaces naturels, qui contribue à la protection de l'environnement et au bien-être des populations locales (Société Internationale d'écotourisme, 1991). D'ailleurs, la (RBA) a été retenue, en 2017 comme lauréate du Prix Forêt Durable par le magazine de tourisme espagnol « Aire Libre », spécialisé dans les activités d'écotourisme. Un succès additionnel en mesure de favoriser le tourisme durable dans la région et en partant de renforcer son développement territorial.

### 3.2.3. Le volet environnemental

Sur le plan environnemental, l'entrepreneuriat coopératif a été l'option la plus propice à la protection de l'incontestable trésor naturel qu'est l'arganeraie du sud-ouest. En effet, le mouvement coopératif largement réussi dans cette région était motivé en principe par une volonté Etatique, civile et scientifique, de voir pérenniser cette richesse forestière originale et rare que représente l'arganier. Ce dernier, ayant fait objet de recherches scientifiques approfondies qui ont dégagé son importance alimentaire, sanitaire et écologique, a été à l'axe de plusieurs projets de préservation et de régénération par les pouvoirs publics et la société civile, notamment l'association Ibn Al Baytar en étroite collaboration avec des organisations mondiales non gouvernementales.

En effet, l'arganeraie est considéré comme un écosystème fragile, puisque les surfaces d'arganier reconnaissent une diminution continue et grave qui a amené en un siècle la surface plantée de 1,6 millions ha à la surface actuelle de 830 000 ha; et entre 1994 et 2008, la réduction a atteint 42% soit l'équivalent d'une moyenne de 600ha/an.

Cette dégradation peut être attribuée à plusieurs facteurs, dont le surpâturage par les éleveurs de chèvres, l'urbanisation, les sécheresses annuelles consécutives, les cultures intensives et extensives sous les arbres en plaine et sur les plateaux ...etc (H.Faouzi & J.Martin, 2014). Cette réduction ne peut plus être compensée par la régénération naturelle spontanée réalisée grâce au phénomène de l'auto-germination (une graine peut être à l'origine d'un arbre) du fait de la surexploitation des grains de l'arganier par ses habitants. (H.Faouzi & J.Martin,2014).

En conséquence, la réaction stratégique entreprise par les acteurs pour remédier à cette dégradation et permettre la régénération de l'arganier était d'impliquer les communautés locales dans la préservation de l'arganier en valorisant leurs produits et en les faisant profiter des plus-values qui en sont dégagées, et ce bien évidemment à travers l'encouragement de

l'entrepreneuriat coopératif dans cette région. Chose qui explique un essor aussi important dans le développement de l'arganeraie du sud-ouest du Maroc. Les bénéficiaires d'un tel succès socio-économique s'en trouvent motivés à préserver jalousement l'arganier, et à en planter davantage.

Dans ce cadre , un contrat programme entre l'ANDZOA, le Haut-commissariat aux Eaux et forêts et la Fédération nationale des ayant-droits usagers de l'arganeraie (FNADUA) a permis selon les sources de l'Établissement autonome de contrôle et de coordination des exportations (EACCE), d'augmenter les superficies réhabilitées de 13.027 ha en 2012 à un cumul de 101.487 ha en 2017.

### **3.3. Limites et préconisations**

L'impact positif et extraordinaire que les coopératives sont en mesure d'exercer sur le développement territorial dans ses différents aspects, tel démontré ci-haut, se trouve tout de même entravé par des limites d'ordre managérial que connaît généralement la coopérative marocaine et spécifiquement la coopérative agricole d'Argan.

#### **3.3.1. Particularités managériales des coopératives :**

L'entrepreneuriat collectif est caractérisé par les particularités managériales de ses entités, dont la coopérative. La gestion de celle-ci requiert de la démocratie dans la prise de décision et se fonde obligatoirement sur des valeurs de l'entraide, de la solidarité, de l'égalité et de l'équité, du fait qu'elle centre ses activités, sur les personnes de ses membres et sur leurs aspirations tant économiques, sociales que culturelles comme stipule la définition de l'ACI (2010).

Sur un plan opérationnel, la gestion des ressources humaines dans la coopérative de manière générale correspond plutôt à une « gestion des entrepreneurs » (Attouch, 2012). Le principe de l'exclusivisme, d'après le même auteur, est une norme incontournable dans les actions de production et de l'approvisionnement, et la gestion financière vise la répartition des revenus aux coopérateurs à titre de rémunération du travail fourni, sans toutefois imbriquer l'organisation dans une logique purement lucrative.

#### **3.3.2. Limites managériales des coopératives d'Argan**

Or, les coopératives marocaines s'écartent souvent des règles de la gouvernance appropriée à ce type d'entreprises collectives, et des principes managériaux qui fondent l'économie sociale et solidaire. Mergoum et Hinti (2016) imputent cet état de choses constaté au niveau des coopératives surtout agricoles de petite taille, à la faiblesse, voir l'inexistence, des compétences des gérants élus en matière des activités de gestion coopérative ; les

qualifications et les expériences des coopérateurs gérants, sont généralement bornés au savoir-faire relatif aux métiers qui fondent les activités de la coopérative. De par leur nature rurale, on se heurte souvent dans les coopératives d'Argan à l'analphabétisme des membres, ce qui constitue une faiblesse majeure de ces entités sociales en mesure de renforcer leur dépendance au soutien de l'Etat, et de freiner leur expansion aussi bien nationale qu'internationale. Le défaut de stratégies marketing appropriées aux spécificités des produits du terroir fabriqués est également observé parmi les limites managériales qui caractérisent Les coopératives. Les coopératives de la région reconnaissent par ailleurs l'importance de faire appel au Marketing et à ses techniques (Ouaddi, 2020), pour faire valoriser les produits de leur terroir dont l'importance des caractéristiques aussi bien nutritionnelles que cosmétiques est internationalement incontournable. En fait, le recours à des techniques de marketing par les coopératives est en mesure de pérenniser leur existence, de consolider et de renforcer leur position sur le marché national et international. Le dilemme de l'analphabétisme des membres des coopératives d'Argan, et de l'incompétence gestionnaire de leurs gérants surgit à nouveau comme cause directe à de tels défauts managériaux.

### **3.3.3. Intervention collective des acteurs.**

A titre de remèdes à de tels manques, les interventions des autorités publiques en matière de formation des femmes membres ne manquent pas, tel explicité ci-haut, mais restent relativement insuffisantes. La consolidation davantage des efforts des différents acteurs de proximité (associations, autorités locales...), s'impose à ce niveau. En fait, si le mouvement coopératif de la région du Sud-Ouest a su, en dépit des incompétences managériales de la majorité de ses membres, impacter profondément la situation socio-économique de son territoire à en donner l'exemple en matière de réussite de projet social territorial, cela ne fait que prouver plus que de raison que l'intensification des efforts concertés des différents acteurs territoriaux en matière d'encadrement et de mise à niveau des membres des coopératives agricoles rurales ne serait qu'en faveur d'une prospérité économique et sociale inégalée dans la région. Zbir (2020) précise par ailleurs que « L'implication des acteurs dans le cadre d'une bonne gouvernance au niveau local agit positivement sur l'innovation managériale.» (Zbir, 2020)

## **Conclusion**

En guise de conclusion, on peut dire que ce travail contribue à renforcer la reconnaissance scientifique ainsi que politique du rôle crucial que joue l'entrepreneuriat collectif, pris dans sa forme coopérative, dans le développement territorial. Il tente en effet de mettre en évidence

les apports territoriaux économiques et sociaux des coopératives. Sur le plan économique, ces entités contribuent à l'atténuation du secteur informel et à l'allègement partiel du chômage. Sur le plan social, elles constituent un recours majeur pour la réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale et pour l'amélioration des conditions de vie des habitants du territoire auquel elles appartiennent.

Ainsi, l'identité de la coopérative, sa culture et son histoire sont étroitement associées au territoire et à ses particularités. En fait, en priorisant l'expression d'une gouvernance participative de proximité, moyennant la démocratie qu'elle garantit, la coopérative contribue à la favorisation des singularités territoriales. En outre la durabilité de la coopérative repose essentiellement sur sa faculté à traduire en activité économique, les particularités associées au territoire à travers sa dimension citoyenne et participative.

A la fin de ce travail, on aboutit au constat suivant « l'union fait la force ». C'est l'apophtegme duquel sont persuadés les membres des coopératives. Ainsi, et moyennant le sérieux, l'organisation optimale et l'osmose entre les différentes parties concernées, les coopératives peuvent devenir un accélérateur crucial du processus de développement territorial tel qu'illustre le cas des coopératives d'argan pour le sud-ouest du Maroc.

En outre, la mise en valeur de l'expérience de l'économie sociale et solidaire au niveau du Maroc est influencée par l'accumulation des apprentissages de la synergie entre les parties concernées des coopératives, en renforçant le capital immatériel des territoires dans l'ambition d'atteindre un développement territorial durable. En fait, cette mise en valeur du capital immatériel du territoire exige sérieusement la mise en place d'un système de marketing social.

En fait, l'évolution de l'esprit entrepreneurial collectif occasionne la sophistication des entrepreneurs tant au niveau des procédés qu'au niveau des statuts. Cette sophistication a pour conséquence la progression des relations inter-organisationnelles répondant simultanément à une logique économique et à une logique sociale, encourageant ainsi l'ancrage local du bien commun, engendrant par là même le développement des régions, et la construction des territoires bien développés. En effet, les futures recherches doivent s'intéresser à l'étude du processus entrepreneurial collectif et de ses retombées territoriales en se basant sur de nouveaux cas concrets pour les enrichir.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACI, (2010), “Les entreprises coopératives autonomisent les femmes”, message Journée internationale des coopératives 16ème ONU & 88ème ACI, 3 Juillet 2010.
- Annette. F, (2017), « Les changements d’échelle de l’ESS à La Réunion : un passage par l’entrepreneuriat institutionnel en réseau », Gestion et management, Université de la Réunion.
- Attouch. H, (2012), « Spécificités du management des coopératives », in REMCOOP n°3, ODCO, Octobre, pp 86-92.
- Ben-Hafaïedh, C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l’entrepreneuriat collectif. Revue de l’Entrepreneuriat, vol. 5, (2), pp. 31-54.
- Bureau International du Travail, (2001), « Promotion des coopératives : cinquième question à l’ordre du jour », Rapport V (2), Genève, p.41.
- Charrouf. Z, El Halima H, Mallia S, Licitra G, Guillaume D. (2006), “ Influence of roasting and seed collection on argan oil odorant composition. Natural Product Communications, 1, 399-404.
- Comeau. Y, Favreau. L, Levesque. B et Mendell. M, (2001), « Emploi, Economie social et développement local : Les nouvelles filières », édition : Presses de l’université de Québec, Québec, p.66.
- Diop.A, (2008), « Développement local, gouvernance territoriale : enjeux et perspectives », édition : Karthala, Paris, p.11.
- Draperi, J. & Le Corroller, C. (2015), « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes. », Revue internationale de l’économie sociale, (335), pp.53–68.
- Faouzi.H et Martin.J, (2014), « Soutenabilité de l’arganeraie marocaine. Entre valorisation de l’huile d’argane et non-régénération de l’arganier », Revue franco-brésilienne de 20 | 2014 : Numéro 20.
- Filippi, M., Frey, O. & Mauget, R. (2008), “Les coopératives agricoles face à l’internationalisation et à la mondialisation des marchés ». RECMA, 310(4), 31-51.
- Johannisson. B, (2002), “Entrepreneurship in Scandinavia – Bridging Individualism and Collectivism, Working Paper, SIRE, Växjö University, Sweden. In, Ben-Hafaïedh, C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l’entrepreneuriat collectif. Revue de l’Entrepreneuriat, vol. 5(2), 31-54.
- Koulytchizky, S. (2006), « Place de l’économie sociale dans la construction de l’intérêt général à partir de l’initiative locale: Les « pays » en France. RECMA, 302(4), 67-82.

- Landel. P, Senil. N, (2009), « Les nouveaux territoires et leurs noms entre projet et compétitivité : le cas des “ pôles d’excellence rurale ” », L’Espace Politique, 5|2008-2.
- Massicotte. G, (2008), « Sciences du territoire : perspectives québécoises », édition : Presses de l’Université du Québec, Québec. P.296.
- Mergoum.I, Hinti.S , (2016), « La gouvernance des coopératives au Maroc : l’identité coopérative à l’épreuve de la pratique », Revue d’Etudes en Management et Finance d’Organisation », N°4 Décembre 2016.
- Michel R. TARRIER, M. Benzyane. (2003), « L’arganeraie marocaine se meurt : problématique et bio-indication. », Science et changements planétaires / Sécheresse;14(1), pp. 60-62.
- Moine. A, (2008), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l’aménagement et la géographie », L’Espace géographique, 2/2006, p. 115-132.
- OUADDI H. (2020), « L’application du Marketing par les coopératives marocaines : cas des coopératives de la région Souss Massa », Revue Française d’Economie et de Gestion « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 64 - 76
- Pecqueur, B. & Itçaina, X. (2012), « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », Revue internationale de l’économie sociale, (325), pp.48–64.
- Remacoop, revue marocaine des coopératives, ODCO, (2016).
- Ross, S., et G. Wall. (1999), "Ecotourism: Towards Congruence Between Theory and Practice", Tourism Management, vol. 20, p. 123-132. The International Ecotourism Society (TIES)- Société internationale d’écotourisme. 1991
- Spaey M, Defourny J (2004), « Introduction et objectifs de l’étude. In : Spaey M (dir.) Entrepreneuriat collectif et création d’entreprises dans un cadre d’économie sociale. Étude pour le gouvernement Wallon [en ligne]. In, Razafindrazaka, T. & Fourcade, C. (2016). L’entrepreneuriat collectif : un outil du développement territorial ? Revue d’Économie Régionale & Urbaine, décembre(5), 1017-1042.
- Seers. D, (1969), “The Meaning of Development. International Development Review” 11(4):3-4.
- Tremblay. G, Viera. P, (2012), « Le rôle de l’université dans le développement local : Expériences brésiliennes et québécoises », édition : Presses de l’Université du Québec, Québec, p. 33.
- Touzard, J. & Vandame, R. (2009), « La coopérative comme outil du développement durable : le cas des coopératives d’apiculteurs au Mexique et au Guatemala », Revue internationale de l’économie sociale, (313), pp.36–57.

TRIBAK A, LOPEZ, L. E, Miranda. M. J. B, LAAOUANE. M, (2006), « Activités touristiques et développement durable dans un espace montagnard marocain: cas du moyen atlas oriental au sud de Taza (Maroc), p.10. In, ELBEKKARI M.& al (2020) «Le projet de développement territorial de la commune rurale Sidi Boukhalf, province AZILAL», Revue Internationale du Chercheur «Volume 1: Numéro 1» pp: 176 -199. Digital Object Identifier :<https://doi.org/10.5281/zenodo.3911641>

Veyer, S. & Sangiorgio, J. (2006), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 5, (2), pp. 89-102.

ZBIR N. (2020) «La gouvernance locale et le rôle des territoires dans le développement de l'innovation managériale», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 5» pp : 331 – 350.