

**La pratique de la coopération : une véritable dynamique de
développement économique et social des entreprises de
l'Economie Sociale et Solidaire : Cas de l'UCFA**

**The practice of cooperation: a real dynamic of economic and
social development of the enterprises of the Social Economy and
Solidarity: Case of the UCFA**

Said AHROUCH

Enseignant chercheur

Laboratoire ERMOSET

FSJES d'Agadir, Université Ibn Zohr - Maroc

Wafa AFFAGHROU

Doctorante

Laboratoire ERMOSET

FSJES d'Agadir, Université Ibn Zohr - Maroc

Résumé

La pratique de la coopération est une option stratégique très recommandée pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) en vue de rendre plus efficace l'action sociale. C'est dans ce sens que nous assistons, aujourd'hui, au développement de multiples formes de coopération à travers la création des groupements, des unions, des réseaux et des fédérations. L'objectif de cet article est d'analyser la contribution des stratégies de coopération au dynamique de développement économique et social des entreprises de l'ESS. Nous procédons pour notre analyse selon l'approche fonctionnaliste comme elle a été adoptée par Galaskiewicz (1985) et Schermerhorn (1975). La vérification empirique se fera à travers l'étude des relations inter-organisationnelles de l'UCFA (Union des Coopératives des Femmes d'Argane), en se basant sur une approche qualitative menée via des entretiens semi-directifs réalisés auprès de la présidente de l'UCFA et les dirigeantes des coopératives membres de l'union.

Mots clés

Coopération, Relations inter-organisationnelles, Economie Sociale et Solidaire, Coopérative, Développement économique et social.

Abstract

The practice of cooperation is a highly recommended strategic option for enterprises in the social and solidarity economy (SSE) in order to make social action more effective. It is in this sense that we are witnessing today the development of multiple forms of cooperation through the creation of groupings, unions, networks and federations. The aim of this article is to analyse the contribution of cooperation's strategies to the economic and social development dynamics of enterprises in the SSE. We carry out our analysis according to the functionalist approach as adopted by Galaskiewicz (1985) and Schermerhorn (1975). The empirical verification will be done through the study of inter-organisational relations within the UCFA (Union of Women's Cooperatives of Argane), based on a qualitative approach conducted through semi-directional interviews with the president of the UCFA and the leaders of the cooperative members of the union.

Keywords

Cooperation, inter-organisational relations, Social and solidarity economy, Cooperative, Economic and social development.

Introduction

Aujourd'hui, la coopération inter-organisationnelle est devenue une solution stratégique appréciée par la majorité des entreprises, qui sont à la recherche d'importants atouts concurrentiels, de progrès de leur activité et de garantie de leur pérennité. Ainsi, de nombreuses recherches montrent que la coopération inter-organisationnelle est nécessaire à l'émergence d'innovations techniques et à la croissance de la performance économique et sociale des firmes.

En économie sociale et solidaire, les relations de coopération sont généralement abordées en termes de groupements, d'unions, de réseaux et de fédérations. Pourtant ces formes de coopération correspondent bien aux valeurs de l'économie sociale et solidaire puisque les entreprises de ce secteur s'engagent dans la coopération, en vue de réaliser des objectifs communs, tout en maintenant leur autonomie et leurs valeurs sociales. Ainsi, le rôle de la coopération inter-organisationnelle est primordial pour la promotion des organisations de l'économie sociale et solidaire, cette économie qui cherche à allier activité économique et intégrité sociale, mais c'est aussi une économie d'avenir et de développement des territoires.

Cependant, les principales raisons de la coopération dans le tiers secteur résident essentiellement dans l'acquisition des compétences et des ressources susceptibles d'aider les dirigeants de ces entités, à pouvoir combler leurs besoins financiers et à améliorer leurs pratiques de bonne gestion. Notant que parmi les entreprises de l'économie sociale et solidaire, les coopératives sont considérées comme un acteur principal dans le développement des territoires grâce à la création de la richesse et de l'emploi tout en en maintenant leur caractère social.

Aujourd'hui, le développement des groupements de coopératives au Maroc montre dans quelle mesure la coopération permet de promouvoir les dynamiques économiques et sociales et constituer une solution capable de créer le développement souhaité. Mais, comment les relations de coopération inter-organisationnelle contribuent-elle au développement économique et social des entreprises de l'ESS, notamment les coopératives ? Dans cette perspective, la première partie traite du cadre théorique de la coopération et les relations de coopération. La deuxième partie est consacrée à la méthodologie de recherche. La troisième partie présente les résultats et discussions de l'étude empirique de l'étude du cas de l'Union des Coopératives des Femmes d'Argane,

1. Revue de littérature

Notre revue de littérature traite la coopération et les relations de coopération au regard de plusieurs auteurs, ainsi que leur emploi par les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

1.1. Concept de coopération

Au regard de son étymologie, coopérer c'est travailler ensemble, conjointement. Pour le Petit Robert, la coopération est cette notion de travail conjoint "*la coopération implique dépendance et solidarité vis-à-vis d'un groupe*", tandis que le Larousse ajoute une autre dimension, téléologique ici, par le fait de "*concourir à une œuvre commune*". La coopération c'est de « l'action collective finalisée », à partir de l'analyse des théories de l'organisation, et en s'inspirant d'une dichotomie classique en sociologie (Durkheim, 1930). La coopération peut distinguer entre la coopération volontaire, spontanée, consentie ou négociée (Boyer & Orléan, 1997), ceci en accord avec la théorie des jeux qui fait référence de façon très explicite à une intentionnalité (Guerrien, 1995).

Ainsi, la coopération au sein de l'organisation est abordée selon deux acceptions : la coopération comme moyen et la coopération comme fin (Buckley & Casson, 1988). Dans le premier cas, la coopération est un moyen pour accéder à certaines ressources détenues par l'autre partie. Celle-ci peut être qualifiée de stratégique, en s'inspirant des travaux de Crozier (1977) et Friedberg (1993), elle est développée vis à vis des autres pour maintenir, contrôler et étendre sa zone d'incertitude. Dans le second cas, la coopération est recherchée comme une fin, elle se construit dans la réalisation d'un produit commun et s'achève en même temps que son objet. Cette forme de coopération qualifiée « d'autonome », car les acteurs y définissent leurs propres lois communes, mais toujours en coordination avec le reste de l'entreprise (Romelaer, 1998). Ainsi, c'est le développement de la coopération autonome, dans certaines situations, qui devient un enjeu managérial. Elle se traduit notamment par la multiplication des équipes de projet, inscrites dans le programme d'innovation et de conception de l'entreprise (Terssac & Friedberg, 1996).

1.2. Coopération et relations inter-organisationnelles

Depuis le début des années 80, l'intérêt porté aux coopérations inter-organisationnelles s'est multiplié de façon rapide, plusieurs recherches ont vu le jour. Ce sujet a été abordé à partir de différentes perspectives théoriques, enrichissant ainsi la compréhension de cette nouvelle stratégie (Menguzzato, et al., 2003). Certains travaux, plus particulièrement les travaux des

chercheurs en sciences de gestion, permettent ainsi de mettre en évidence les différentes situations nécessitant des relations de coopération entre les organisations et d'en expliciter les mécanismes sous-jacents et les implications sur les situations étudiées (Baum & Rawly, 2002 ; Forgues, et al., 2006). Dans d'autres travaux, à forte orientation sociologique, l'accent est mis sur l'essence même de la coopération, c'est à dire, son acception comme une action collective finalisée (Boudon, 1979 ; Mancur, 1978 ; Reynaud, 1991), la coopération est ainsi acceptée comme ne pouvant émerger d'elle-même, elle nécessite la construction d'un acteur collectif, la définition d'un objectif commun et l'existence de contraintes partagées qui encadrent cette construction. De leur côté Galaskiewicz (1985) et Schermerhorn (1975) développent une approche fonctionnaliste en regroupant différentes variables et en mettant en évidence trois « arènes » à l'intérieur desquelles s'exercent ces relations (obtention de ressources, enjeux politiques et légitimité). Une autre approche davantage dialectique permet de mettre en évidence les tensions fondamentales qui sous-tendent ces relations : coopération/individualisme, partage et épreuve de force, qui génèrent des asymétries et des déséquilibres dans les rapports entre les organisations coopérantes (Josserand, et al., 2004). La coopération peut aussi être appréhendée comme une mise en commun des ressources, des compétences, des savoirs et des informations (Amabile & Gadille, 2006 ; De Bandt, 1996).

Dans notre article, afin d'appréhender les relations de coopération dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire, nous nous inspirons de l'approche fonctionnaliste comme elle été adoptée par Galaskiewicz (1985) et Schermerhorn (1975). Le développement de la stratégie fonctionnaliste de coopération inter-organisationnelle s'est produit par David Mitrany, à travers la multiplication des unions administratives entre les firmes internationales selon une nouvelle perspective : l'allocation optimale des ressources et le développement économique et social. Cette vision fonctionnaliste positionne les relations inter-organisationnelles comme facteur essentiel dans l'articulation entre stratégie et organisation. Ainsi, elle devient une solution à penser qui favorise le développement des organisations et répond à la fois à une logique économique et à une logique sociale (Boumrar & Yatim, 2000).

Cependant, l'approche fonctionnaliste, selon Galaskiewicz (1985) et Schermerhorn (1975), distingue trois enjeux dans lesquels s'exercent les relations inter-organisationnelles :

➤ *Des enjeux liés à l'obtention des ressources* : les organisations sont contraintes de nouer des relations pour obtenir des ressources, même si, elles ne veulent pas perdre leur

autonomie. Ces organisations doivent être en mesure de faire face aux problèmes de dépendance et de gestion de l'incertitude en s'engageant dans la coopération.

- *Des enjeux liés à l'exercice du pouvoir* : les relations inter-organisationnelles sont marquées par leurs enjeux politiques, comme le cas de lobbying. Ces formes de relations constituent une réalité sociale et économique qu'il faut prendre en considération lors de la coopération.
- *Des enjeux de légitimation* : les organisations doivent être en mesure de respecter les normes sectorielles ou les symboles culturels, relevant du domaine des buts ou du fonctionnement de l'organisation.

Pour évaluer les relations de coopération inter-organisationnelles, nous avons traité plusieurs écrits sur l'approche fonctionnaliste, comme elle été adoptée par Galaskiewicz (1985) et Schermerhorn (1975). Ainsi, nous avons conçu la grille ci-après:

Tableau1 : la grille d'évaluation de la coopération selon l'approche fonctionnaliste

Enjeu	Axes d'évaluation	Critères retenus
Obtention des ressources	Partage des ressources	Ressources en nature : Matières premières, matériels, commandes clients
		Compétences et savoirs/ formations : les formations réalisées, la nature des formations
	Evolution des relations	Degré de dépendance, gestion d'incertitude
Exercice du pouvoir politique	Degré de prise de décision	Répartition des tâches : organigramme des responsabilités
		Prise de décision : assemblée générale, bureau exécutif
		Pratique du leadership : les qualités requises du dirigeant
	Acteur collectif	Degré d'influence sociale
Cadre juridique : contrats, conventions		
Légitimation	Respect des normes sectorielles	Normes de certification et labellisation
		Respect des chartes et normes du secteur
		Coopération avec les parties prenantes du secteur
	Respect des normes culturelles	Culture de coopération, culture de territoire, pressions communautaires

Source : Boumrar, et al., (2000) ; Forgues, et al., (2006)

A travers notre étude, nous nous baserons sur ces critères pour pouvoir mesurer le résultat de l'action de coopération, parfois à son efficacité, pour l'atteinte des objectifs des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Aussi, l'étude de ces relations permettra l'évaluation de leurs activités et une meilleure lisibilité de leur fonctionnement, ce qui permet l'appréciation du rôle de cette nouvelle pratique dans leur promotion et leur développement.

1.3. La coopération au sein des entreprises de l'ESS

Les institutions relevant de l'économie sociale et solidaire développent des activités économiques régies par les quatre principes suivants (Defourny, 1992) : finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, autonomie de gestion, processus de décision démocratique et primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus. Les initiatives dans l'économie sociale et solidaire nécessitent un regroupement de personnes ou d'entités, quelles qu'en soient les formes, autour d'un objectif qui favorise l'utilité sociale. L'objectif de la coopération est de répondre à l'intérêt commun et faire face ensemble aux contraintes du secteur, à travers les multiples défis posés par les crises économique, sociales et environnementales (Note de synthèse des travaux menés au sein d'ESS France, 2017).

Ces dernières années, la coopération prend dans l'ESS une dimension nouvelle, en lien avec les importantes mutations de l'économie, la professionnalisation du secteur et l'avènement du numérique. Ainsi, de plus en plus d'entreprises sociales et solidaires se dupliquent ou se regroupent pour valoriser leur complémentarité (groupes solidaires, réseaux associatifs, groupements coopératifs, etc.). Leurs motivations sont multiples et peuvent émaner aussi bien de réflexions internes que de facteurs externes (Bodin, 2017):

- accroître l'impact social d'une activité et/ou améliorer le parcours des bénéficiaires ;
- généraliser un concept porteur d'impact ;
- gagner en visibilité et en crédibilité, voire organiser un lobbying commun ; atteindre une taille critique favorisant la réalisation d'économies d'échelle, notamment par la mutualisation de moyens et l'accroissement du pouvoir de négociation avec les partenaires ;
- acquérir de nouvelles compétences et/ou capacités afin d'être plus compétitif ;
- répondre de manière concertée à des appels d'offres et être force de proposition ;
- mutualiser des moyens financiers pour soutenir une politique de développement ambitieuse et en partager les risques ;
- mettre en place une organisation plus sécurisante sur le plan fiscal ;

- améliorer sa gouvernance en incluant plus de démocratie et de participation ; ou encore, tout simplement, se doter d'un fonctionnement plus lisible pour les parties prenantes.

Au Maroc, les structures de l'ESS souffrent de leur fragilité et la minorité de leur poids sur le territoire, ce qui les rend obligées de se rassembler et s'unir pour répondre à leurs fins économiques et sociales. C'est dans cette éventualité, que nous assistons à la création de plusieurs groupements, unions, réseaux et fédérations. Ces nouvelles formes de coopération témoignent d'une capacité à renforcer les liens et favoriser le partage des ressources et des compétences collectives, les entreprises de l'ESS doivent être en mesure de fixer des objectifs communs, c'est au sein de cette coopération que pourrait être traitée la question de l'évolution des dynamiques économiques et sociales de ce secteur.

Notons, aussi, que le rôle des pouvoirs publics est primordial pour réussir ces coopérations et participer au développement des territoires. Au Maroc, les pouvoirs publics ont progressivement adopté une politique de partenariat avec les organisations de l'économie sociale et solidaire, dans le but de rendre plus efficace l'action publique en matière du développement social, notamment au niveau local. C'est dans cette perspective que des accompagnements, des appuis techniques et financiers leurs ont été accordés. Cette logique de coopération avec les organisations de l'économie sociale et solidaire et leur implication dans le développement économique et social du pays ont poussé l'Etat marocain à lancer en 2005 l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH). Cette initiative est fondée sur une approche participative qui favorise le processus du développement humain en se basant sur les structures de l'économie sociale et solidaire. Ces organisations sont sollicitées pour identifier les besoins prioritaires des populations, l'accompagnement et l'encadrement des projets, la participation à l'organisation, la gouvernance des projets, etc.

2. Méthodologie

Une étude qualitative basée sur l'étude de cas afin d'identifier le rôle des relations de coopération inter-organisationnelles dans le développement économique et social des organisations de l'économie sociale et solidaire, nous avons pris le cas de l'union des coopératives des femmes d'argane (UCFA) à travers une démarche de contextualisation des relations de coopération de l'union, selon les critères proposés par Galaskiewicz (1985) et Schermerhorn (1975). Le choix du cas de l'union UCFA est motivé par son ancienneté (depuis 1995) en tant que première union des coopératives d'Argane et le nombre important de ses membres (17 coopératives).

L'Union des Coopératives des Femmes pour la production et la commercialisation de l'huile d'Argane et des produits agricoles Tissaliwine (UCFA) a commencé son activité en 1995. L'UCFA est la première union des coopératives féminines au Maroc. Ces coopératives ont pour mission de produire les différents produits d'argan, elle aide les coopératives à commercialiser et à promouvoir leurs produits à l'échelle nationale et internationale. Ces coopératives adhérentes comptent, aujourd'hui, dix-sept coopératives couvrant l'ensemble de l'arganeraie : Agadir – Idaoutanan, Tiznit, Taroudant, Chtouka Ait Baha et Essaouira (site de l'UCFA).

La recherche a nécessité plusieurs contacts de coordination avant de passer aux entretiens semi-directifs réalisés auprès de la présidente de l'union et les dirigeantes des coopératives membres.

Le traitement des données, selon la méthode qualitative, nous a permis de relever deux types de coopération : des relations de coopération internes entre l'union et ses coopératives et des relations de coopération externes entre l'UCFA et ses parties prenantes.

3. Résultats et discussions

A la lumière des entretiens menés, nous avons relevé un ensemble de résultats, que nous avons analysé suite aux critères d'évaluation de l'approche fonctionnaliste qui structure la pratique de la coopération et les relations de coopération de l'UCFA.

3.1. Résultats de l'enquête

Notre enquête menée auprès de la présidente et les dirigeantes des coopératives membres a permis de recenser les résultats suivants:

3.1.1. Partage des ressources

Nous avons constaté que l'union permet l'organisation d'un partage de ressource entre les coopératives fondé sur la confiance et l'existence d'intérêt partagés. Ce partage concerne plusieurs axes à savoir :

- *Le partage des ressources en nature* : chaque coopérative doit assurer son besoin en matière premières et n'avoir recours à l'union qu'en cas de besoin urgent. La majorité des coopératives affirme la disponibilité de la matière première, au moment de la récolte, ainsi le partage se fait en ce moment sur la base des besoins prévisionnels de chaque coopérative et aussi selon leur capacité de financement. L'union peut intervenir pour combler le besoin financier de certaines coopératives en difficultés.

• *Le partage des commandes clients* : la répartition des commandes clients fait l'objet d'une distinction entre les clients de chaque coopérative et ceux de l'union. Il a été constaté que l'union gère les commandes clients selon les capacités productives de chaque coopérative, néanmoins, les coopératives peuvent gérer leurs propres commandes de façon autonome. Cette gestion des commandes a permis l'augmentation de leur chiffre d'affaire en moyenne de 60% pour les coopératives certifiées et 30% pour les autres.

• *Le partage du savoir*: plusieurs formations ont été réalisées et de natures variées, mais, l'union participe par des actions de formation, en particulier, dans le domaine commercial et technique. Les bénéficiaires ont confirmé que le partage de ces formations facilite les liens de coopération avec l'union et développe une culture de réseau, des compétences partagées et l'échange de bonnes pratiques.

• *La gestion de l'incertitude* : Il est clair que le partage des ressources au sein de l'union implique le renforcement des liens de dépendance et de pouvoir de décision partagé. Ainsi, les enquêtes confirment que le degré de dépendance avec l'union, n'affecte pas les fondements de base et les principes de gouvernance de leurs coopératives. Au contraire, ces relations de coopération renforcent leur capacité de production et augmente leur réseau de commercialisation, ainsi grâce à leur introduction dans l'UCFA, elles ont pu augmenter leur résultats (entre de 30% à 150%) et stabiliser leurs revenus (une moyenne de 24 000 dhs par adhérente par an).

3.1.2. Exercice du pouvoir

Le partage du pouvoir, à travers l'implication et la responsabilisation de tous les membres de l'union, a contribué à la réalisation des objectifs et l'atteinte de l'efficacité. Nous avons évalué ce critère selon les axes suivants :

• *Le partage du pouvoir de décision*: les mécanismes de la gouvernance participative des coopératives (Assemblée générale, comités divers et conseil d'administration) sont présents dans toutes les coopératives de l'UCFA. Par ailleurs, les dirigeantes sont souvent relativement mieux formées dans le domaine de la gestion et de la commercialisation, c'est l'union qui se charge de ces formations, ainsi, elles peuvent se retrouver en position de domination de pouvoir. Les décisions stratégiques sont prises par l'assemblée générale, quant aux décisions opérationnelles, elles sont prises par le conseil d'administration ou les membres du bureau exécutif. Le partage du pouvoir permet aux membres de ces coopératives de renforcer leurs relations avec l'union et les autres parties prenantes. Les dirigeantes sont autonomes dans la

gestion de leurs coopératives, notant ici, qu'elles peuvent prendre leurs décisions sans influence ou implication de la direction de l'UCFA.

- *Le partage du pouvoir politique* : la gestion au sein de l'union permet de nouer des relations personnelles plus que professionnelles, ce qui favorise l'émergence des relations d'influence sociale, ainsi, il été constaté une synergie et un climat favorable entre les dirigeantes des différentes coopératives et l'union. La culture de partenariat a créé des liens forts et solides au sein de l'union.

- *La culture du leadership* : l'UCFA cherche à créer un environnement propice à la coopération. Cet environnement basé sur la participation de chacune des adhérentes des coopératives membres, ce qui crée un plus grand sentiment d'appartenance à l'union, plusieurs qualités de leadership ont été constatées chez les dirigeantes enquêtées, à savoir : la clarification des objectifs, la bonne communication avec les adhérentes, la démocratie et l'égalité dans la prise de décision, etc.

3.1.3. *légitimation*

Obtenir de la légitimité suppose donc la prise en compte des pressions institutionnelles et la mise en œuvre des stratégies de réponse aux processus institutionnels, le long d'un continuum allant de la conformité passive à la manipulation proactive (Oliver, 1991). Cet axe sera traité comme suit :

- *Le respect des normes sectorielles* : cinq coopératives consultées ont pu décrocher des certificats de l'ONSSA, BIO, ECOCERT et de l'IGP obligatoires pour accéder au marché. L'union investis de plus en plus pour aider les autres coopératives à décrocher leurs certificats, afin d'améliorer leurs produits et garantir leur continuité. L'union et ses membres cherchent à atteindre la meilleure qualité afin de pouvoir affronter la concurrence et faire face aux exigences du marché, tout en introduisant des moyens et matériels plus sophistiqués.

- *Le respect des normes culturelles* : les coopératives enquêtées valorisent les compétences, les ressources, les matières premières et les produits finis issus de leur territoire, grâce aux actions de formation et d'accompagnement menées par l'union.

- *L'apprentissage collectif* : La mission principale des coopératives d'Argane consiste, en général, au concassage des noix d'arganier. Ces adhérentes possèdent un savoir-faire ancestral transmis de génération en génération. Toutefois, elles ont des difficultés dans le domaine de gestion, de commercialisation et de technicité. De ce fait, la coopération permet un apprentissage collectif vite et mieux. L'apprentissage se fait à plusieurs niveaux : l'union

apprend à ses partenaires via des formations, le travail en groupe, l'utilisation de nouvelles techniques de travail, le partage de l'expérience, etc.

- *La communication partagée* : les coopératives bénéficient de la communication réalisée par l'UCFA à travers la participation dans des manifestations commerciales et la promotion des ventes dans des foires, des expositions et des salons.

- *Les relations sociales plus favorables* : le climat social est favorable au sein de l'union, il n'y a pas de tensions et de conflits entre l'union et ses coopératives. La présidente de l'union confirme qu'à travers un leadership participatif, les différentes coopératives sont satisfaites des relations professionnelles et personnelles qui les relient avec l'union.

3.2. Discussion des résultats

La pratique de la coopération permet à l'UCFA et ses membres de pouvoir partager un ensemble de ressources et de compétences ayant un impact positif sur leur développement économique d'une part et leur développement social d'autre part. D'après l'analyse des résultats des entretiens semi-directifs, nous avons soulevé deux types de relations de coopération, à savoir:

3.2.1. Coopération interne

C'est une coopération entre l'UCFA et ses coopératives membres. Les caractéristiques de cette coopération se présentent comme suit:

- *La coopération est une confiance mutuelle* : toutes les coopératives sont membres de l'union depuis plus de 5 ans, ce qui crée des liens d'appartenance au sein de l'union. Les stratégies commerciales de l'union ont bien réussi à développer des liens solides avec ses partenaires.

- *Le partage efficace des ressources et des compétences est la clé de réussite de la coopération*: la direction de l'union se charge de la communication des informations nécessaires à la conclusion des contrats avec les clients, tout en octroyant les ressources nécessaires et en favorisant le partage des compétences entre ses membres. L'union à travers sa transparence, pour le partage des ressources et des compétences vis-à-vis de ces coopératives, favorise la croissance de leur productivité et l'amélioration de la qualité de leurs produits de manière équitable.

- *Le partage du savoir favorise l'esprit du leadership*: plusieurs types de formation ont été abordés : la gestion commerciale, financière, technique et administrative. Ces formations ont

pu améliorer les compétences des dirigeantes dans la gestion de leurs coopératives. Les relations de coopération ont pu favoriser les liens de coordination entre elles, ce qui a un impact remarquable sur la croissance de leurs facultés de gestion et leur esprit entrepreneurial. Ce partage permet la diminution du risque de l'incertitude concernant la procuration des ressources nécessaires à la production. Aussi, la planification préalable des commandes clients a contribué à l'amélioration de l'aspect de la gestion des risques pour l'ensemble des coopératives. De ce fait une croissance de leur performance économique a été constatée.

- *La coopération est focalisée sur des objectifs concrets:* pour l'UCFA, fixer des objectifs au préalable est important pour faire face aux commandes des clients, pour répondre aux besoins sociaux de ses adhérentes, à travers des projets sociaux : cours d'alphabétisation, construction de crèches, compagnes de santé...etc., et pour répondre aux besoins financiers futurs des différentes coopératives.

- *La coopération est fondée sur le partage du pouvoir de décision:* les intérêts des partenaires peuvent diverger, mais la prise de décision se base sur une gouvernance participative, les liens de coopération favorise la connexion entre les membres de l'union. Ainsi, l'exercice du pouvoir au sein de l'union et ses coopératives favorise la prise de décision collective, facilite la possibilité de négociation et la prise de contact avec les partenaires externes. Cette cohérence dans l'exercice du pouvoir permet aux coopératives de se concentrer dans leur travail et de donner ainsi plus d'effort à l'amélioration de leur productivité, ce qui renforce leur croissance économique de plus en plus.

- *Le partage de l'information permet la définition des stratégies de communication:* la politique de communication a pour objectif principal de parvenir à toucher la cible visée et informer les clients de l'existence de l'offre de l'UCFA, ceci, n'exclue pas une politique de communication partagée avec les coopératives de l'union. Ainsi, l'UCFA est toujours présente dans les manifestations commerciales telles que les salons, les foires et les expositions au niveau local, national et international, aussi, elle fait recours aux techniques de marketing direct telles que les mailings, les catalogues et les brochures.

- *Le respect des normes sectorielles permet l'amélioration de la qualité de l'offre:* respecter les normes et les chartes sectorielles, afin de soutenir le tissu social local et de participer au développement du territoire, sont les objectifs majeurs pour les coopératives enquêtées. Nous remarquons que les adhérentes, grâce aux accompagnements de la direction de l'union, arrivent à suivre les règles et respecter les normes du secteur, surtout pour tout ce

qui concerne les normes techniques concernant la qualité des produits et l'hygiène. Ainsi, elles ont pu améliorer la relation avec l'environnement institutionnel grâce aux actions d'appui et d'accompagnement de l'union.

• *Le respect des normes culturelles favorise les relations sociales*: Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales et parfois nationales chose qui a amélioré les conditions de travail de 80% des coopératives (Nejjari & Lebaz, 2018). Ainsi, l'UCFA et ses membres ont construit une culture ancestrale avec leur territoire, grâce aux diverses formations dans ce sens, la valorisation de leurs ressources et leurs compétences a permis de favoriser l'atteinte du développement souhaité.

3.2.2. *Coopération externe*

Les relations multipartenaires sont le gage de la réussite de la coopération pour l'UCFA et ses coopératives, ainsi, elles s'engagent dans des relations avec leur environnement composé de plusieurs partenaires. Cette coopération s'articule avec les programmes de développement tracés par l'Etat pour renforcer les acteurs de ce secteur, notant aussi que, la volonté de l'UCFA favorise les relations de partenariat avec son environnement, facilite ses transactions commerciales et appuie sa stratégie d'accompagnement et de suivi. De ce fait, cette coopération se manifeste dans les relations suivantes:

• *Des relations avec les fournisseurs et les clients*: la difficulté pour certaines coopératives à trouver des marchés pour écouler leur production et le manque de moyens financiers à d'autres pour se procurer de la matière première, à pousser ces dernières de s'adhérer à l'union, alors, l'UCFA joue le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs, elle noue des relations avec des réseaux de distribution nationaux et internationaux afin de prospecter de nouveaux clients et pouvoir commercialiser son offre, elle intervient aussi auprès des fournisseurs, généralement des coopératives ou des intermédiaires, afin d'assurer l'approvisionnement pour ses membres.

• *Des relations avec les pouvoirs publics et les acteurs institutionnels* : l'UCFA reconnaît l'importance du partenariat avec ces acteurs, notamment les communes, l'Agence de Développement Social, l'Office de Développement de la Coopération, l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Souss Massa, les Eaux et Forêts, la Direction Provinciale d'Agadir, le Centre Marocain de Promotion des Exportations, le Conseil Régional de Souss Massa, le Ministère de l'Agriculture, la Chambre de Commerce d'Industrie et de Service

d'Agadir, l'Agence Nationale de Développement des Zones Oasiennes et de l'Argane, la Chambre d'Agriculture d'Agadir, la Wilaya d'Agadir...etc. Plusieurs atouts sont à mettre à l'actif de cette coopération, touchant le plus souvent les formations dans divers domaines, l'appui financier, le soutien matériel, l'accompagnement dans la démarche administrative et le bénéfice d'infrastructures de base et des aménagements nécessaires (routes, électrification, eau potable...etc.).

- *Des relations avec les ONG*: l'action de l'UCFA est d'une grande utilité sociale, elle concerte avec plusieurs ONG via des programmes, telles que : le programme Econowin de la GIZ, le projet Cocoon Therapies, le projet Green Climate Fund et le projet PAMPAT/ONUUDI, à travers des actions de soutien financier qui ont contribué à la construction de crèches, à l'acquisition de transport scolaires, à l'aménagement des locaux de certaines coopératives...etc. Les programmes ont porté aussi sur des formations pour la préservation de l'environnement, la protection et la valorisation des produits de terroir, la construction de nouvelles formules de produits de terroirs, etc.

- *Des Relations avec les associations et les fondations* : pour but d'améliorer les conditions socio-économiques de la femme rurale dans son territoire, l'UCFA a pu signer une convention avec la fondation Mohamed V pour la solidarité. De plus, son partenariat avec deux associations, l'Association Nationale des Coopératives d'Argane et l'Association Marocaine de l'Industrie Géographique de l'Huile d'Argane, lui permet de faire respecter, par ses coopératives, un cahier de charge très stricte en matière de traçabilité, de qualité et de respect de l'environnement.

En somme, il est clair que la coopération inter-organisationnelle interne et externe de l'UCFA permet de renouveler le regard porté sur ces coopérations, en s'interrogeant sur leur rôle et leur inscription effective et potentielle dans les dynamiques de développement économique et social de leur entité d'une part, et de leur territoire d'autre part.

Conclusion

En conclusion, cette étude a contribué à montrer que les stratégies de coopération internes et externes soutenues par les organisations de l'économie sociale et solidaires, et par le cas de l'UCFA en particulier, ont un effet positif sur leur développement économique et social. Celui-ci réside dans le partage des ressources et des compétences basés sur le collectif plutôt que le particulier, l'autonomie dans la gestion, un processus de décision démocratique et le respect des normes. De ce fait, l'impact de ces relations de coopération sur l'augmentation de

la rentabilité et par conséquent sur l'amélioration des conditions sociales au sein de l'union, peut être expliqué par le rôle de ces relations dans la construction d'une culture de croissance partagée. Nous avons montré que les spécificités de ces relations résident essentiellement dans la construction d'une confiance mutuelle. Aussi, la nécessité d'un acteur collectif afin que les relations corroborent vers un intérêt commun, pour ces entreprises, s'avère une option vitale dans les perspectives du changement de l'environnement économique et les exigences spécifiques de cette économie plurielle.

Références

Amabile, S.& Gadille, M. (2006). «*Coopérations interentreprises, système d'information et attention organisationnelle*». Revue Française de Gestion, Vol 32/164, 97-118.

Baum, J.A.C. & Rowley, T.J.(2002), "Introduction", Companion to Organizations, Baum J.A.C. (dir.), Blackwell, Oxford, 2002, p. 1-34.

Bodin, M. (2017). « *Entreprises sociales et solidaires : Enjeux juridiques et financiers de la coopération* », Notre de synthèse des travaux menés au sein ESS France, site consulté le 05/11/2018 : http://www.ess-france.org/sites/ess-france.org/files/ESS-FRANCE_strategie-developpement.pdf

Boudon, R. (1979), « *La logique du social* », Paris, Hachette, 1979.

Boumrar,J.& Yatim,F. (2000). « *Tensions dans le cadre de relations inter-organisationnelles pour la gestion du risque de terrorisme biologique* », XXVe Conférence Internationale de Management Stratégique, 2000.

Boyer, R. & Orlean, A. (1997). « *Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes* », pp. 19-44, in Les limites de la rationalité, Colloque de Cerisy, B. Reynaud (eds), La Découverte.

Buckley,J. P. &Casson, M. (1988), "A theory of cooperation in international Business", in F. J. Contractor & P. Lorange (eds), Cooperative strategies in international business, Lexington Books.

Crozier, M. &Friedberg, E. (1977, 1993),« *L'acteur et le système* », Ed. du Seuil, Paris

De Bandt, J. (1996), « *Coopération, accords interentreprises, concurrence* », In J.L. Ravix (Eds), Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, (pp. 195-230), Paris : CNRS Éditions.

Defourny,J. (1992), « *L'émergence du secteur d'économie sociale en Wallonie : Coopératives et développement* », 23(1), 151-175.

Durkheim, E.(1930). « *De la division du travail social* », PUF/ Quadrige, 1996. EBERT R. J. & D. J. PIEHL (1973), Time horizon, a concept for management, California Management Review, Summer, vol. 15, n°4, pp. 35-41.

Forgues,et al. (2006). «*Relations inter-organisationnelles : Conceptualisation, résultats et voies de recherche* », *Revue française de gestion* 2006/5 (no 164), p. 17-31.

Galaskiewicz, J. (1985).“*Interorganizational Relations*”, *Annual Review of Sociology*, vol. 11, 1985,p. 281-304

Guerrien,B. (1995), « *La théorie des jeux* », édition Economica, Paris, 1995.

Josserand, et al. (2004). « *les difficultés pratiques des communautés de pratique* », XIIIe conférence de l'AIMAS, le Havre, 2-4 juin 2004.

Mancur, (1978), « *logique de l'action collective* », préface de Raymond et Boudon, traduit de l'américain par Mario Levi, Paris, Presses universitaire de France, 1978, 200p.

Menguzzato,et al. (2003).«*Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises?* », XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

Nejjari, I. & Lebaz, B. (2018).« Les coopératives agricoles marocaines, des entreprises socialement responsables ? Etude exploratoire qualitative ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, numéro 7, p 213.

Note de synthèse des travaux menés au sein d'ESS France, (2017). Chambre française de l'ESS, 2017.

Oliver, C. (1991). “*Strategic Responses to Institutional Processes*”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 145-179.

Présentation de l'INDH, consultée en ligne le 11/11/2018, <http://www.indh.ma/>

Présentation de l'UCFA, consultée en ligne le 07/11/2018, <http://www.coopérative-argane.com/>

Reynaud, J-D. (1991). « *Pour une sociologie de la régulation sociale* », *Sociologie et sociétés*, vol. 23, n° 2, p. 13-26.Reynaud, 1991).

Romelaer, P.(1998). « *Les règles dans les organisations* », in J. Thépot (Coord.), *Gestion et théorie des jeux – l'interaction stratégique dans la décision*, Vuibert, Coll. Fnege, pp. 56-86.

Schermerhorn, J.R. (1975). « *Determinants of Interorganizational Cooperation* », *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 4, 1975, p. 846-856.

Terssac, G.D. & Friedberg, E. (1996), « *coopération et conception*», Toulouse, Octares Editions (travail), 1996, 330p.