

## **Mécanismes de résilience des entreprises de l'économie sociale et solidaire face à la crise Covid-19 : Cas des coopératives de la région Fès-Meknès**

### **Resilience mechanisms of social and solidarity economy enterprises in the face of the Covid-19 crisis: The case of cooperatives in the Fez-Meknes region**

Akram CHAOUKI

*Laboratoire de recherche des Technologies et Services Industriels, École Supérieure de Technologie, Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc.*

Fatima-Zahra MADHAT

*Laboratoire de recherche des Technologies et Services Industriels, École Supérieure de Technologie, Université Sidi Mohamed Ben Abdallah, Fès, Maroc.*

**Résumé.** La crise économique provoquée par la Covid-19 bouleverse la situation des acteurs économiques qui cherchent à s'adapter à cette nouvelle donne inédite. Il paraît en effet nécessaire de tendre vers une économie plus résiliente si on compte fortement dépasser les fragilités causées par la pandémie. La résilience se réfère à une capacité de reconstruction continue. Elle permet de cerner pourquoi, face aux chocs et événements inattendus ou soudains qu'elles rencontrent dans leur parcours, certaines organisations sont capables de rebondir alors que d'autres s'effondrent et disparaissent. Dans plusieurs communiqués, le modèle économique des entreprises sociales et solidaires (coopératives ou non) a été invoqué au cours de cette période comme un exemple de résilience et une possible réponse aux crises à venir. Ces entreprises expliquent avoir pu « réagir face à la crise » et prouver que leurs activités étaient fondées sur l'engagement de construire une économie souveraine, plus juste et plus résiliente. Qu'implique exactement cette notion de « résilience » ? Y a-t-il des spécificités liées aux structures de l'économie sociale et solidaire leur permettant de mieux résister aux crises ? De quelle manière les caractéristiques propres à l'économie sociale et solidaire sont-elles articulées ?

**Mots-clés :** *Covid 19 ; Résilience organisationnelle ; Mécanisme de résilience ; Économie sociale et solidaire*

**Abstract.** The economic crisis triggered by Covid-19 is having a major impact on economic actors, who are seeking to adapt to this unprecedented situation. If we are to overcome the fragility caused by the pandemic, we need to move towards a more resilient economy. Resilience refers to a capacity for continuous reconstruction. It explains why, in the face of unexpected or sudden shocks and events, some organizations are able to bounce back, while others collapse and disappear. In several press releases during this period, the economic model of social enterprises (cooperative or otherwise) was cited as an example of resilience and a possible response to future crises. These companies explain that they were able to “react to the crisis” and prove that their activities were based on a commitment to building a sovereign, fairer and more resilient economy. What exactly does this notion of “resilience” imply? Are there specific features of social economy structures that make them more resilient to crises? How do the characteristics specific to the social/solidarity-based economy fit together?

**Keywords:** *Covid 19; Organizational resilience; Resilience mechanism; Social and solidarity economy*

## **1. Introduction**

La crise du Covid-19 est une crise humaine et sanitaire, mais c'est aussi une crise socio-économique mondiale. Face à l'adversité que représente cette crise sanitaire, paralysant l'économie et laissant entrevoir une crise économique sans précédent, nous retiendrons la résilience dont font preuve les organisations.

Le concept de la résilience, à l'origine, est un phénomène psychologique qui permet à un individu de surmonter un traumatisme et de se reconstruire. Les recherches ont permis par la suite d'étendre l'utilisation du concept en intégrant d'autres domaines et de réfléchir aux facteurs favorisant la résilience d'une organisation. Ainsi, plus de définitions et typologies ont été développées.

La résilience face aux crises a toujours été l'une des grandes forces de l'économie sociale et solidaire (coopérative ou non). Cette capacité à résister n'est pas nouvelle. Elle s'est particulièrement illustrée durant la crise financière mondiale de 2008.

Pour vérifier cette donnée, nous avons mené une étude de cas pour comprendre les mécanismes de résilience des entreprises de l'économie sociale et solidaire face à la crise Covid-19. Cette étude, à travers une approche quantitative, a pour objet l'analyse de ces mécanismes observés chez douze coopératives de la région Fès-Meknès. Les données ont été recueillies de réponses des coopératives participantes au questionnaire préétabli composé de trois axes : Fiche signalétique de la coopérative, Contexte de la crise de la covid 19 et en dernier les mécanismes de résilience face à la crise de la covid 19. Les résultats ont révélé que certes les coopératives sont impactées par la crise sanitaire de la covid 19 mais restent plus résilientes.

L'intérêt de notre étude réside dans sa contribution à mieux comprendre comment les entreprises de l'ESS, notamment les coopératives en tant qu'éléments clés de l'économie sociale et solidaire, souvent perçues comme plus fragiles que les entreprises classiques, ont développé des stratégies de résilience pour surmonter une crise d'envergure mondiale à savoir : la crise de la covid 19. L'étude des coopératives permet de mettre en lumière les mécanismes spécifiques qu'elles ont déployés pour faire face aux chocs de la pandémie et qui peuvent servir de modèles pour d'autres entreprises, même en dehors du secteur de l'ESS.

La structure de notre article est la suivante. Premièrement, nous synthétiserons la littérature existante sur la résilience et les mécanismes de résilience chez les structures de l'ESS, deuxièmement, nous présenterons notre méthodologie de recherche et enfin, nous analyserons les résultats obtenus pour les douze coopératives étudiées.

## **2. Résilience – Résilience organisationnelle : Définition**

### **a. Définition de la résilience**

La théorie de la résilience a fait l'objet de recherches dans de nombreuses disciplines. Il s'agit d'un domaine d'étude à multiples facettes qui a été abordé par les travailleurs sociaux, psychologues, sociologues, éducateurs et bien d'autres au cours des dernières décennies. En bref, la théorie de la résilience aborde les processus par lesquels les personnes et les systèmes naviguent et se développent au-dessus de l'adversité. Bien que les racines de la résilience remontent à au moins 100 ans, ce n'est que dans le passé une trentaine d'années que la résilience est devenue un cadre théorique majeur pour la recherche.

La résilience a été définie par Holling (1973), l'un des premiers intéressés par le concept avec son étude sur les systèmes écologiques, en tant que capacité à absorber les changements et les perturbations tout en maintenant la même relation entre les différentes composantes du système. Depuis, l'étude de la résilience s'est développée en intégrant d'autres domaines,

notamment : l'organisation (Horne & Orr, 1998 ; Hamel & Valikangas, 2003 ; McDonald, 2008 ; etc.). En conséquence, il existe autant de définitions que d'auteurs, pour certains la résilience se résume à la seule capacité d'anticipation (afin d'éviter les crises), à la résistance (devant les événements improbables) ou à l'adaptation (capacité de se renouveler après la crise). Pour d'autres, la résilience est tributaire de l'ensemble des capacités.

On peut donc constater qu'à l'origine la résilience est un phénomène psychologique qui permet à un individu de surmonter un traumatisme et de se reconstruire. Les recherches ont permis par la suite d'étendre l'utilisation du concept et de réfléchir aux facteurs favorisant la résilience d'une organisation et en particulier d'une entreprise.

### b. Résilience organisationnelle

Plusieurs définitions et typologies ont été développées. Un aperçu des définitions de la résilience dans le contexte organisationnelle est ainsi donné par (Conz et Magnani, 2019 ; Duchek, 2019) comme suit :

**Tableau 1 : Résilience dans le contexte organisationnelle**

Auteurs	Nature de la capacité	Définition
(Somers, 2009)	Capacité d'anticipation	La résilience implique d'identifier les risques potentiels et de prendre des mesures proactives (...) pour garantir qu'une organisation prospère face à l'adversité.
Jaaron et Backhouse, 2014	Capacité d'anticipation	Capacité de détecter et d'absorber la variabilité, les surprises et les perturbations de l'environnement.
Horne et Orr, 1998	Capacité de résistance et de récupération	Capacité à absorber les tensions et les changements avec un minimum de rupture.
Edgeman, 2015	Capacité d'adaptation	Capacité de l'entreprise à se renouveler par l'innovation, à se changer et à se réinventer en adaptant ses réponses aux chocs ou défis politiques, sociaux, économiques et autres.
Edgeman et Wu, 2016	Capacité d'adaptation	La résilience est la capacité d'une entreprise à se renouveler par l'innovation et à adapter ses réponses au fil du temps aux chocs ou aux défis extrêmes.
Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2015	Capacité d'anticipation et d'adaptation	La résilience est «la capacité d'une organisation à anticiper et s'adapter à l'environnement.
Vargo et Seville, 2011	Capacité de résistance et d'adaptation	Capacité d'une organisation non seulement à survivre mais aussi à prospérer, à la fois dans les bonnes périodes et face à l'adversité.
Chrisman et al., 2011	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité d'une organisation à éviter, absorber, réagir et se remettre de situations qui pourraient menacer leur existence.
Ortiz-de-Mandojana et Bansal, 2016	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité des organisations à anticiper, éviter et s'adapter aux chocs de leur environnement.

Source : Conz et Magnani, 2019 ; Duchek, 2019

Il faut souligner que la résilience est :

- Un processus et pas un état : on parle d'organisation résiliente mais il n'existe en fait que des organisations faisant preuve de résilience. La résilience est effectivement un cheminement par lequel une organisation comme système social est victime d'un choc. On cite à titre d'exemples : les conséquences d'une crise économique et sociale, l'attaque frontale d'un concurrent, l'effondrement d'un modèle d'affaire, obsolescence brutale d'une technologie, crise sanitaire actuelle de la covid 19. Il s'agit donc de traumatisme aux implications profondes qu'une organisation faisant preuve de résilience parvient à surmonter en tirant partie de prédispositions, compétences et de ressources.
- Un processus biologique, systémique : l'organisation est assimilée au corps humain. si un traumatisme touche un organe ce dernier peut se diffuser à l'ensemble du corps et donc à l'ensemble de l'organisation.
- Un processus psychoaffectif et social : ses dimensions déterminent à la fois la prédisposition de l'organisation à amortir le traumatisme et les chances de le surmonter d'où l'importance de la qualité et la variété des relations humaines en interne et en externe qui permet à l'organisation de se ressaisir durablement.
- Un processus culturel : car l'enracinement dans une culture forte est une condition déterminante dans le redéploiement vers de nouvelles activités tout en assurant la continuité avec un héritage. La force de la culture d'entreprise et des valeurs préexistantes au choc, tels que la stabilité, la confiance, la créativité et l'imagination, notamment peuvent permettre à l'organisation de surmonter son traumatisme en le comprenant, en l'exprimant et surtout en le dépassant. Par ses prédispositions à la résilience, une entreprise peut rebondir là où d'autres s'effondrent.

Aujourd'hui, l'objectif n'est plus uniquement de gérer des crises, mais de gérer en temps de crise et de mieux faire face à l'incertitude et de s'adapter aux évolutions de toute nature. C'est une discipline en développement qui fait l'objet de travaux de normalisation au niveau international.

Pour construire et rendre une organisation plus résiliente, il y a des pré-requis. Tout d'abord, l'organisation résilient est celle qui gère ses risques c'est-à-dire celle qui a mis en place le risk management : identification, maîtrise des risques et qui fait une revue périodique de l'ensemble de ses risques.

L'organisation résiliente, c'est aussi celle qui est entraînée à la gestion de crise, c'est-à-dire qui a mis en place une organisation de crise : qui fait quoi en cas de crise ? qui dit quoi ? et qui fait des exercices d'entraînement à la gestion de crise.

L'organisation résiliente, c'est aussi celle qui a prévu des scénarios de rupture, d'interruption d'activité, c'est-à-dire la mise en place de plans de continuité d'activité (PCA), qui les teste régulièrement, qui met en place un maintien en conditions opérationnelles (MCO) et qui en assure le suivi à travers des systèmes de management de la continuité d'activité (SMCA).

Ces prérequis, sont indisponibles, car ils permettent de mieux aborder les chocs et apportent une réponse aux scénarios de crise classiques. Au-delà développer une capacité d'adaptation à un environnement changeant est plus complexe. Cela nécessite la mise en place d'une bonne gouvernance, d'un management avancé et de bonnes pratiques à tous les échelons de l'entreprise, dans une logique d'amélioration continue. Il y a quatre piliers sur lesquels l'organisation doit se reposer pour construire sa résilience :

Le premier est celui des ressources humaines, c'est-à-dire la raison d'être, la vocation, la finalité de l'organisation. Le second est celui de l'offre commerciale, c'est-à-dire le produit, les services ou la mission. Il s'agit d'avoir un bon business model, d'être compétitif, mais aussi d'être en recherche permanente d'innovation. Le troisième pilier est la qualité de l'ensemble des process, c'est-à-dire le fonctionnement et la performance de l'entreprise dans une démarche de responsabilité sociétale qui intègre l'ensemble des parties prenantes dans une logique de performances durables. Le quatrième pilier est celui de la maîtrise des informations, c'est-à-dire la disponibilité, l'intégrité, la confidentialité et la protection des données mais aussi la sécurité et la résilience du système d'information.

Alors évidemment, la crise de la covid 19 a montré l'intérêt de telles démarches. Nos sociétés ont pris conscience qu'elles n'étaient pas prêtes et que le niveau de préparation n'était pas suffisant pour faire face à ce type de catastrophe. Pourtant les outils existent et tirer les enseignements de cette crise de la covid 19 aujourd'hui, c'est faire de la résilience organisationnelle un objectif stratégique de l'entreprise.

La crise économique provoquée par la Covid-19 bouleverse la situation des acteurs économiques qui cherchent à s'adapter à cette nouvelle donne inédite. Il paraît en effet nécessaire de tendre vers une économie plus résiliente si on compte fortement dépasser les fragilités causées par la pandémie.

Dans plusieurs communiqués, le modèle économique des entreprises sociales et solidaires (coopératives ou non) a été invoqué au cours de cette période comme un exemple de résilience et une possible réponse aux crises à venir. Ces entreprises expliquent avoir pu « réagir face à la crise » et prouver que leurs activités étaient fondées sur l'engagement de construire une économie souveraine, plus juste et plus résiliente.

### **3. Résilience - Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire**

#### **a. L'Économie Sociale et Solidaire**

L'Économie Sociale et Solidaire regroupe l'ensemble des structures économiques dont le statut, l'organisation, le fonctionnement et l'activité sont basés sur les principes de la solidarité, de l'équité et de l'utilité sociale. Ces structures ont notamment pour objectif de favoriser la création d'emplois dans une perspective d'insertion et/ou réinsertion, ainsi qu'une plus grande cohésion sociale.

Principalement constituées en associations, mutuelles, coopératives ou fondations, les entreprises de l'ESS adoptent des dispositifs de gestion et de décision participatifs et démocratiques, avec encadrement strict de l'utilisation des résultats financiers (pas de profit personnel, réinvestissement des bénéfices).

Les entreprises de l'ESS bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la « loi Hamon ». Cette loi fixe les trois critères qui conditionnent l'appartenance à l'ESS :

- 1) Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices
- 2) Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise
- 3) Une gestion conforme aux principes suivants : Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées.

Une entreprise sociale et solidaire est une entreprise qui adhère aux principes de l'économie sociale et solidaire (solidarité et utilité sociale). En effet, est considérée comme sociale et solidaire, toute entreprise répondant aux caractéristiques suivantes :

- **Activité utile socialement :** L'activité d'une entreprise sociale et solidaire retrace les deux piliers de l'économie sociale et solidaire, elle entre dans l'une des catégories suivantes (ou plusieurs de ces catégories) :
  - le soutien aux personnes fragiles
  - le développement du lien social
  - l'éducation à la citoyenneté
  - le développement durable
  - la transition énergétique
  - la promotion culturelle
  - la solidarité internationale
- **Une gouvernance démocratique :** La gouvernance d'une entreprise sociale et solidaire repose sur la transparence, la démocratie et l'implication des salariés dans les prises de décisions.
- **Une gestion financière tournée vers le maintien de l'activité :** Le but poursuivi par une entreprise sociale et solidaire n'est pas la distribution de bénéfices. Sa gestion est tournée vers le maintien de son activité et son développement. Elle doit aussi constituer une réserve qui n'est pas distribuable, appelée "fonds de développement".

La Loi Hamon a introduit en plus des associations, coopératives, mutuelles, et fondations une nouvelle catégorie d'entreprises de l'ESS : les sociétés commerciales (hors coopératives) de l'ESS. Cette loi ouvre ainsi le champ de l'ESS aux sociétés commerciales respectant ces principes :

- Les statuts doivent traduire un objet social
- La gouvernance doit être démocratique, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, et dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution
- L'interdiction d'amortir ou de réduire leur capital
- La constitution d'une réserve statutaire impartageable, dite fonds de développement
- Poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal qui doit figurer dans les statuts de l'entreprise
- Prouver que la recherche d'utilité sociale a un impact soit sur le compte de résultat, soit sur la rentabilité de l'entreprise
- Les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

#### **b. Mécanismes de résilience des ESS, en particulier les coopératives, face aux crises**

Pour comprendre la résilience dans un contexte de crise, on peut retenir la définition de Hollnagel (2009), à savoir : "la capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu". Cet auteur a mis en évidence quatre aspects principaux de la résilience organisationnelle :

1. Aspect financier : capacité de constituer des réserves financières, de conserver son capital et de mobiliser de nouvelles ressources ; volonté de continuité chez les dirigeants et les détenteurs de capitaux.

2. Aspect stratégique : diversifier les activités, se renouveler, travailler sa réputation, capacité à apprendre des crises passées.
3. Aspect agilité (agir rapidement) : saisir des opportunités, improviser avec ses ressources propres, faire preuve de pragmatisme en restant sobre.
4. Aspect collaborateurs : intensité des valeurs partagées, règles formelles protégeant les collaborateurs plus faibles mais permettant la flexibilité, qualité des règles informelles favorisant la coopération, capacité à tirer des leçons des difficultés précédentes.

Tout d'abord, il est important de souligner que l'impact d'une crise sur une organisation et plus particulièrement celle de l'économie sociale et solidaire (ESS) dépend de la nature de la crise elle-même selon qu'elle est conjoncturelle ou structurelle.

Dans le premier cas d'une crise cyclique qui retrouverait spontanément sa phase ascendante après l'« épuration » des segments « toxiques », l'ESS peut apparaître à la fois comme sanctionnée pour ses « dérives financières » et renforcée dans son rôle « amortisseur » de crise, mais aussi menacée par ses conséquences économiques. Dans le second cas, celui d'une crise qui serait analysée comme étant de nature structurelle qui n'en finit pas de connaître des soubresauts depuis la fin des années soixante-dix et ne pourrait se résoudre définitivement que par l'affirmation d'un nouveau modèle stable de développement socio-économique, l'ESS pourrait soit ne se révéler qu'un mode transitoire ou partiel de « gestion temporaire de crise », soit s'affirmer comme une modalité à part entière de la recomposition d'un nouveau système socio-économique, sur la base de profondes transformations internes.

Dans le contexte actuel de la crise sanitaire covid 19, Les structures de l'économie sociale et solidaire, selon les chiffres officiels contre toute attente, résistent mieux aux turbulences économiques liées à cette crise. Une résilience dont les causes sont à trouver dans leur modèle économique, qui depuis très longtemps tente d'allier rentabilité, utilité sociale et environnementale ou en d'autres termes de combiner réponse aux besoins, innovations et redistribution juste.

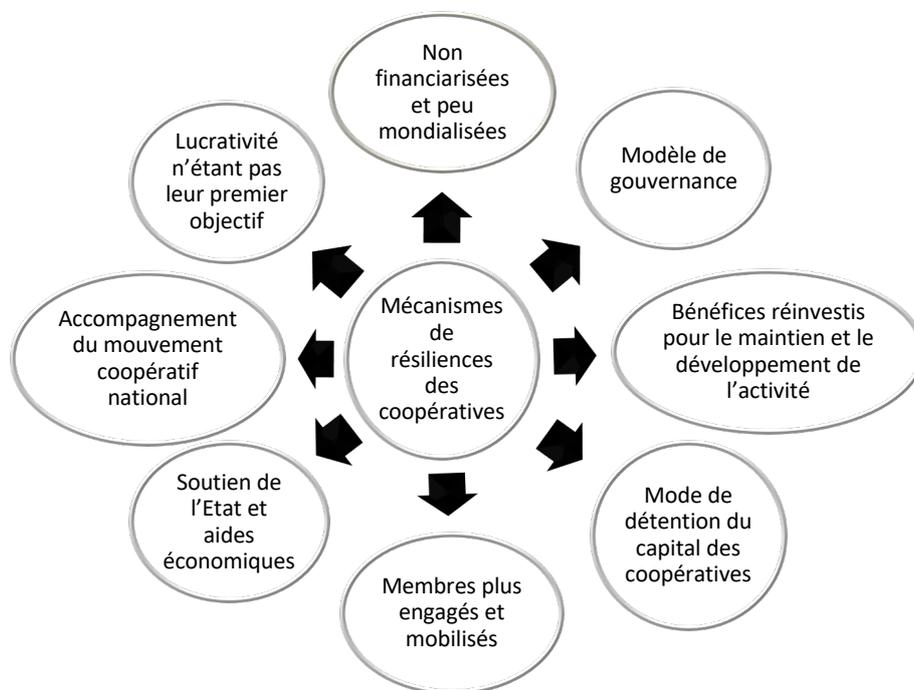
Impactées mais plus résilientes. Les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) tiennent le choc face à la crise sanitaire et l'instabilité économique ambiante. La décennie 2009-2019 a vu l'ESS salué par le dynamisme économique fortement ralenti par la crise sanitaire avec la perte d'emplois en 2020. Les structures de l'ESS ont perdu moins d'emplois et rebondi plus rapidement que dans le reste de l'économie. Cette résilience face aux crises a toujours été l'une des grandes forces de l'économie sociale et solidaire. Cette capacité à résister n'est pas nouvelle. Elle s'est particulièrement illustrée durant la crise financière mondiale de 2008.

Faisant partie de l'ESS, Les coopératives, de par leurs caractéristiques, semblent présenter plus de résilience face aux aléas de la crise de la covid 19. En effet, d'après la littérature, la particularité du mode de détention du capital des coopératives, en majorité par ses membres, permet de renforcer la résilience financière telle que décrite dans le premier aspect. Non financiarisées et peu mondialisées, les structures de l'ESS notamment les coopératives ont moins été touchées (Jean Moreau, coprésident du Mouvement Impact France). Leur modèle de gouvernance - qui défend des intérêts collectifs, relaie des aspirations sociales, porte des idéologies, participe à des mouvements sociaux - demeure un rempart contre l'instabilité économique. Statutairement, leurs bénéfices doivent également être réinvestis dans le maintien ou le développement de l'activité. Ainsi, dès qu'elles le peuvent, elles embauchent. La lucrativité n'étant pas leur but premier, elles font d'autres choix stratégiques que les entreprises classiques.

Cette résilience vient aussi du profil des membres plus engagés, et de la capacité des coopératives à les mobiliser. A plus grande échelle, elles bénéficient souvent d'un mouvement coopératif national permettant la mutualisation d'expériences, de formations, de conseils et de financement, et plus largement, de réseaux inter-coopératifs. Autres raisons à lier au contexte sanitaire récent : le soutien important des États en matière d'aides aux entreprises durant la crise, Chômage partiel, prêts garantis par l'État...)

Dans le contexte de la crise sanitaire covid 19, Les structures de l'économie sociale et solidaire en l'occurrence les coopératives, selon les chiffres officiels contre toute attente, résistent mieux aux turbulences économiques liées à cette crise. Une résilience dont les causes sont à trouver dans leur modèle économique, qui depuis très longtemps tente d'allier rentabilité, utilité sociale et environnementale ou en d'autres termes de combiner réponse aux besoins, innovations et redistribution juste. Nous proposons le schéma ci-après en guise de résumé des mécanismes de résiliences en faveur des coopératives face aux crises :

### Schéma 1 : Mécanismes de résiliences des coopératives



Source : Auteurs

S'intéressant spécifiquement aux coopératives de travailleurs, Nous nous interrogeons dans cet article sur les mécanismes réels de la résilience des coopératives de la région Fès-Meknès (Maroc) face à la crise de la crise sanitaire covid 19. Afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mise en évidence par la littérature, nous proposons une étude quantitative qui s'intéressera particulièrement à l'analyse des mécanismes de résiliences observés chez douze coopératives de la région précitée parmi les vingt questionnées.

#### 4. Méthodologie

Notre démarche méthodologique repose sur une étude quantitative ayant souvent pour objectif la déduction de conclusions mesurables statistiquement, contrairement à l'étude qualitative. Au préalable, nous avons élaboré un questionnaire, composé de trois axes, basé essentiellement sur la revue de littérature relative à la problématique étudiée notamment les mécanismes de résilience des structures de l'ESS et en particulier les coopératives. Le

questionnaire a été distribué auprès de 20 coopératives de la région Fès-Meknès dont seulement 12 d'entre elles ont donné suite à notre requête.

Il s'agit de 12 coopératives 100% en activité dont 75% créées après l'an 2000, 92% d'entre elles est de petite taille avec un nombre d'adhérent inférieur à 10 et 8% de taille moyenne composée d'un nombre d'adhérent supérieur à 10, 92% opèrent dans le secteur primaire et 8% soit une coopérative opérant dans le secteur tertiaire. L'activité dominante est le commerce équitable 59%, 33% pour l'agro écologie et l'agriculture et 8% concerne l'habitat social. Le capital social varie entre 5000 dhs et 100000 dhs. 67% des coopératives visent à la fois le marché local, régional, national et international, 8% optent pour le marché local et régional, 17% visent uniquement le marché local et 8% choisissent le marché régional comme cible. 58% des coopératives ayant comme ressources internes et les droits d'adhésions et l'autofinancement, les droits d'adhésion sont les seules ressources de 17% des coopératives tandis que l'autofinancement est la seule ressource de 25% des coopératives. Quant aux ressources externes, 67% des coopératives ont comme ressource à la fois les subventions et les dons, dotations en matériels et équipements, 8% concernées par les dons, dotations en matériels et équipements et les emprunts auprès des institutions financières, et 25% ayant les subventions comme unique ressource externe.

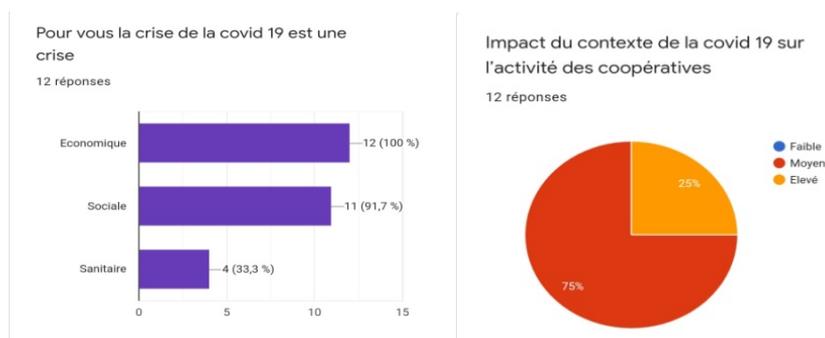
## 5. Résultats

L'analyse des résultats suivra la logique des axes du questionnaire : AXE II le contexte de la crise de la covid 19 pour les coopératives et AXE III les mécanismes de résilience des coopératives face à la crise de la covid 19.

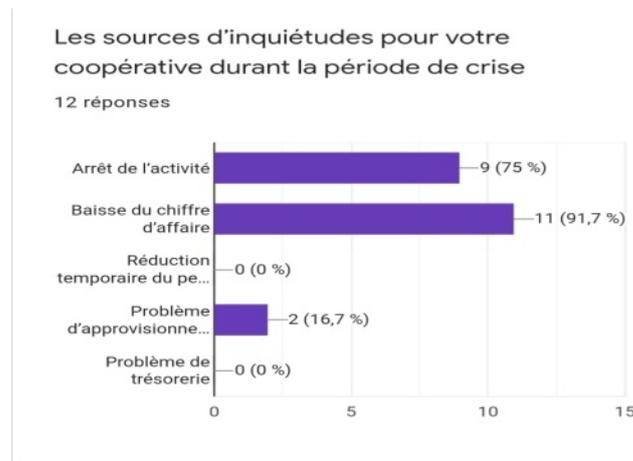
- **Axe II** : Contexte de la crise de la covid 19 pour les coopératives

Il est à noter que pour 100% des coopératives la crise de la covid 19 est une crise économique, sociale pour 92% des coopératives et sanitaire pour 33% de ces coopératives.

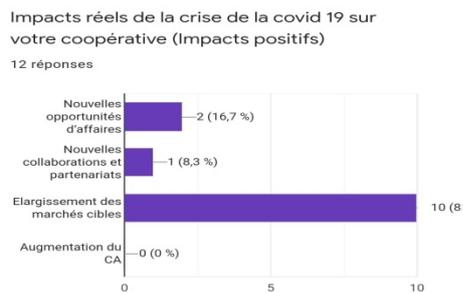
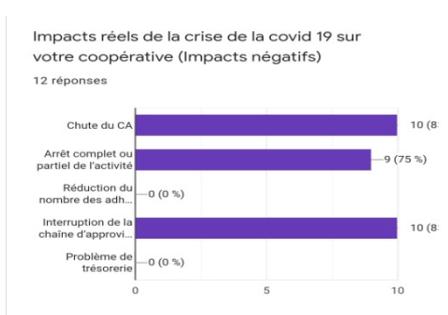
L'impact du contexte de la covid 19 sur l'activité des coopératives est élevé pour 25% des coopératives et moyen pour le reste.



La principale source d'inquiétude est la baisse du chiffre d'affaire et ceci pour 92% des coopératives, vient par la suite l'arrêt de l'activité pour 75% des coopératives et 17% des coopératives s'inquiètent au sujet de l'approvisionnement pour la production.

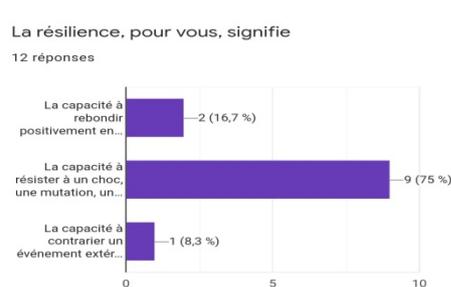
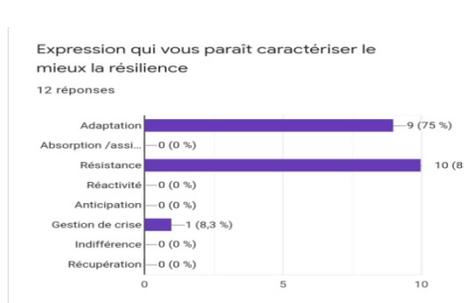


Les impacts réels de la crise de la covid19 peuvent être négatifs et/ou positifs sur les coopératives. Concernant les impacts négatifs, 83% des coopératives ont connu une chute du chiffre d'affaire et interruption de la chaîne d'approvisionnement et 75% d'entre elles voient leurs activités arrêtées soit partiellement ou complètement. Par rapport aux impacts positifs, 83% des coopératives ont pu élargir leurs marchés cibles, 17% des coopératives disent avoir de nouvelles opportunités d'affaires et pour 8% d'entre elles la crise était une occasion de réaliser de nouvelles collaborations et partenariats.

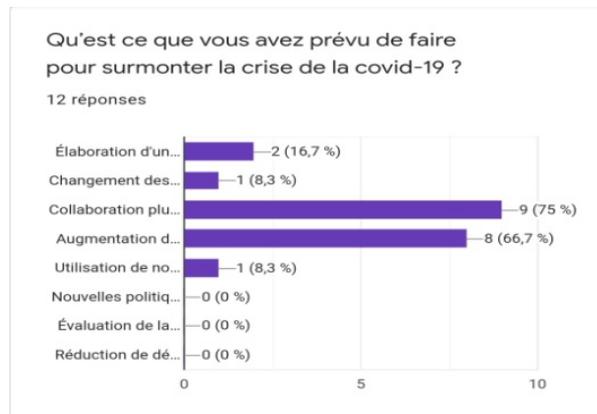


- **Axes III : Mécanismes de résiliences des coopératives face à la crise de covid 19**

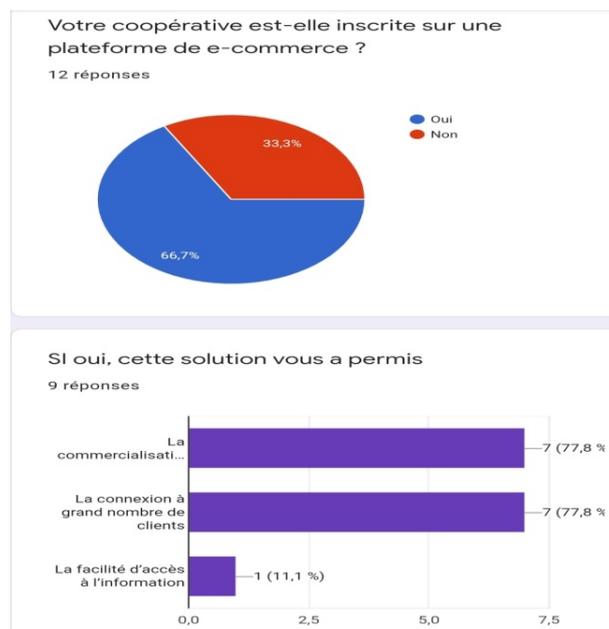
Les coopératives ont différentes visions du concept de la résilience, pour 75% il s'agit de La capacité à résister à un choc, une mutation, une crise, est La capacité à rebondir positivement en dépit de l'adversité pour 17% des coopératives et pour 8% c'est La capacité à contrarier un événement extérieur qu'on n'accepte pas. En effet, l'expression qui caractérise le mieux la résilience est la résistance et l'adaptation et cela pour respectivement 83% et 75% des coopératives.



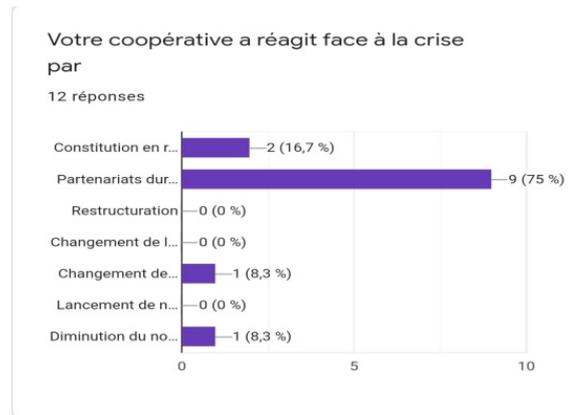
Pour surmonter la crise de la covid 19 les coopératives ont prévu à 75% la collaboration plus étroites avec les partenaires, l'augmentation des efforts de ventes pour attirer de nouveaux clients pour 68 % des coopératives, l'élaboration d'un plan d'urgence / de continuité pour 17% et à 8% le changement des services /avantages offerts aux membres ou l'utilisation de nouveaux canaux de distribution et de commercialisation des produits.



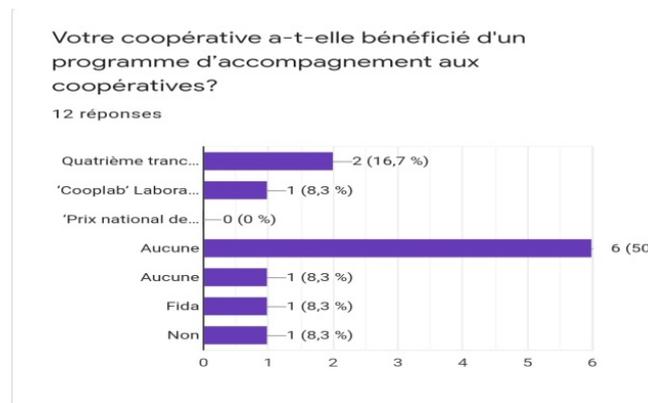
L'inscription à une plate-forme de e-commerce a profité à 77% de coopératives dont 78% cette solution leur a permis la commercialisation de produits et la liquidation du stock destiné à la base aux marchés et/ou la connexion à grand nombre de clients et pour 12% leur a facilité l'accès à l'information.



75% de coopératives ont réagi face à la crise à travers les partenariats durables, 17% par constitution en réseau et 8% ont choisi soit le changement de prix des produits soit la diminution du nombre de produits ou services.



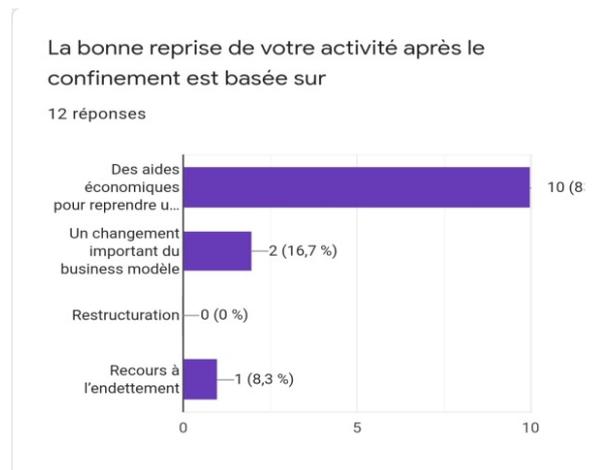
Les programmes d'accompagnement ont bénéficié à 33% des coopératives notamment la Quatrième tranche du programme 'Mourafaka', le 'Cooplab' Laboratoire d'expertise et de soutiens aux coopératives et Fida.



Le recours aux aides publiques demeure faible, et concerne uniquement 50% des coopératives et ce à travers le chômage partiel 17% , fonds de solidarité 8%, prêt garanti par l'Etat 8%, report des paiements des charges sociales 8%, et report d'échéance de crédits 8% .



La bonne reprise de leurs activités après le confinement, 17% des coopératives procèdent par changement important du business modèle, 8% par recours à l'endettement tandis que 83% de ces coopératives comptent sur les aides économiques pour reprendre une activité au rythme initial.



## 6. Discussions

Les résultats de l'étude ont montré que certaines coopératives ont montré leur résilience, voire une capacité d'adaptation et d'innovation en accédant à de nouvelles opportunités d'affaires et ce malgré les impacts négatifs liés à la crise pandémique. Cette résilience vient au premier lieu des caractéristiques propres aux coopératives, en étant non financiarisées et peu mondialisées, en ayant un modèle de gouvernance défendant l'intérêt collectif et des membres plus engagés, et du fait que la lucrativité n'étant pas leur but premier. D'autres mécanismes et efforts ont permis à ces coopératives d'être plus résilientes à travers, notamment les partenariats durables, la constitution en réseau, l'augmentation des efforts de ventes pour attirer de nouveaux clients en changeant les prix des services produits offerts ou en utilisant de nouveaux canaux de distribution et de commercialisation des produits. La digitalisation a joué également en faveur des coopératives en leur permettant la commercialisation des produits et liquidation du stock destiné à la base aux marchés, la connexion à grand nombre de clients et la facilité d'accès à l'information. Par contre, on constate que Les programmes d'accompagnement et le recours aux aides publiques n'ont bénéficié qu'à un nombre faible de coopératives. Ainsi, pour reprendre une activité au rythme initial, les coopératives ont bénéficié des aides économiques, d'autres ont procédé par changement du business modèle ou par recours à l'endettement.

## 7. Conclusion

Nous avons essayé à travers ce travail à mettre en évidence les mécanismes de résilience des structures de l'ESS face à la crise covid 19 en l'occurrence les coopératives. L'économie sociale et solidaire, à travers le monde, a été impactée durement par la crise sanitaire. Mais, à l'image des crises précédentes, l'économie sociale et solidaire a mieux résisté, en étant plus résilient par rapport au reste de l'économie. La coopérative est un bon exemple de cette résilience de par sa mission différente à celle des entreprises classiques. Il faut souligner cependant que la majorité des coopératives ont souffert des répercussions de la crise surtout en période de confinement, marqué par un arrêt brutal d'activité.

Certes, plusieurs initiatives et mécanismes en interne ou en externe ont été mis en place afin de permettre au secteur coopératif de rebondir, mais nous devons mettre l'accent également sur l'importance du développement davantage de l'esprit entrepreneurial en tant que levier de croissance pour ce secteur tout en restant attachés à l'économie sociale et solidaire. Avec la crise sanitaire, peut-on donc assister à une évolution des mentalités et une augmentation des acteurs de l'économie sociale et solidaire ?

## 8. Références

- Altintas G, et Royer I, (2009). « Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *Management*, 12(4), p.266-293.
- Benbihi, L. 1 et Lahfidi, A. Commerce équitable et résilience des coopératives : Le cas d'une coopérative féminine d'argane dans le contexte de Covid-19 au Maroc. *Revue AME*. Vol 3, No 4.
- Benoît Lallau, Perrine Laissus-Benoist, Emmanuel Mbetid-Bessane : « La résilience peut-elle passer de la théorie aux pratiques? », *Revue internationale des études du développement*. 2018/3 N° 235 | pages 9 à 25.
- Bégin L. et Chabaud D. (2010), La résilience des organisations: Le cas d'une entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, n°200, p. 127-142.
- Bernard M.J. (2007). La résilience entrepreneuriale les bases d'un dialogue entre deux approches. Sanabil Med.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2011). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.
- Conz, E., & Magnani, G. (2019). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412.
- DENTZ E, et BAILLI G, (2005). La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir, *Hermès sciences publications*. Paris.
- Edgeman, R. (2015). Enterprise resilience: Emerging and mature constructs for sustained performance. *Symphony: Emerging Issues in Management*, 1, 28–42.
- Edgeman, R. L., & Wu, Z. (2016). Supply chain criticality in sustainable and resilient enterprises. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 869–893.
- HAMEL G, et VALIKANGAS L, (2003). « The quest for resilience », *Harvard Business Review*.
- Holling C. S., 1973, « Resilience and Stability of Ecological Systems », *Annual Review of Ecology and Systematics*, no 4, p. 1-23
- Horne, J. F., & Orr, J. E. (1998). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, 24(4), 29–39.
- Valette J.. Capacité de résistance des entreprises coopératives. Economies et finances. Université Montpellier, 2017. France
- Jaaron, A. A., & Backhouse, C. J. (2014). Service organisations resilience through the application of the Vanguard Method of systems thinking: A case study approach *International Journal of Production Research*, 52(7), 2026–2041.
- McDonald, N. (2008). Resilience engineering: Concepts and precepts. *Ashgate Publishing*.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2015). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of resilience in organizations through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615–1631.
- Roelants B., Dovgan D., Hyungsik E. et Elisa T. (2012), The resilience of the cooperative model , CECOP | CICOPA Europe.

- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12–23.
- Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5619–5635.
- Yacoubi L. et Tourabi A. La relation : innovation et résilience des coopératives, élaboration d'un modèle conceptuel. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. Volume 4 : numéro 2, p.556-558