

Entrepreneuriat social et leadership féminin à l'ère de digitalisation : enjeux, défis et perspectives dans la région Tanger–Tétouan–al Hoceima

Social entrepreneurship and female leadership in the digitalization era: issues, challenges, and prospects in the Tanger–Tetouan–Al Hoceima region

Nomane CHAFI

Laboratoire: Gouvernance territoriale et développement durable (GT2D), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Tanger, Maroc.

Abderrahman SADDIKI

Laboratoire: Gouvernance territoriale et développement durable (GT2D). Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Tanger, Maroc.

Mohammed GUECHATI

Faculté des Sciences Juridiques Économiques et Sociales, Oujda, Maroc.

Abdelkader DHANI

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Fès, Maroc.

Résumé. L'entrepreneuriat féminin dans l'économie sociale connaît de profondes transformations liées à la digitalisation, rendant nécessaire l'analyse de son impact sur les coopératives féminines. Cette étude examine comment les outils numériques soutiennent l'entrepreneuriat social et renforcent le leadership des femmes, en tenant compte des facteurs techniques, sociaux et culturels qui influencent cette dynamique. Basée sur une enquête quantitative auprès de 38 coopératives, elle révèle que 60,5 % utilisent régulièrement les outils numériques, 28,9 % de manière occasionnelle, tandis que 10,5 % n'y ont pas encore recours. Les résultats montrent que la digitalisation améliore la gestion administrative et financière, favorise l'autonomie et stimule l'innovation du leadership féminin, malgré des obstacles persistants liés à l'infrastructure, à la formation et aux contraintes culturelles. L'étude conclut que la promotion de l'entrepreneuriat féminin requiert une stratégie intégrée combinant formation continue, développement des infrastructures et adoption de solutions numériques innovantes, afin de faire de la digitalisation un levier réel d'autonomisation et d'égalité.

Mots-clés : *Entrepreneuriat social ; Leadership féminin ; Genre ; Entreprise sociale ; Digitalisation.*

Abstract. Female entrepreneurship in the social and solidarity economy is facing new challenges and opportunities due to contemporary technical and social transformations, making it particularly important to study the impact of digitalization on this category. This study aims to analyze how digitization promotes social entrepreneurship and female leadership within cooperatives, and to understand the technical, social, and cultural factors that influence the effectiveness of this transformation. The research question revolves around the following issue: How can digital transformation support women entrepreneurs and strengthen their leadership within cooperatives, and what factors determine the extent to which they benefit? The study adopted a descriptive and analytical quantitative methodology, covering 38 women's cooperatives, using field questionnaires to collect data on women's use of digital tools, social support, and entrepreneurial skills. The results showed that 60.5% of cooperatives use digital tools on a permanent basis, 28.9% occasionally, while 10.5% have not yet adopted digitalization. The study also showed that digitization has improved administrative and financial management and increased the independence and

innovation of women's leadership, despite the persistence of certain challenges related to digital infrastructure, lack of training, and cultural constraints. The results indicate that promoting female entrepreneurship requires a comprehensive approach combining continuous training, infrastructure development, and the adoption of innovative digital strategies in order to make digitization an effective tool for empowering women and promoting equality in the social and solidarity economy.

Keywords: *Social entrepreneurship; Female leadership; Gender; Social enterprise; Digitalization.*

1. Introduction :

L'entrepreneuriat social évolue aujourd'hui dans un environnement marqué par des transformations économiques, technologiques et sociétales rapides. Ce modèle, qui combine finalités sociales et démarches entrepreneuriales, s'impose progressivement comme une réponse innovante aux défis actuels liés au développement territorial, à la cohésion sociale et à la transition numérique. Dans un contexte mondial caractérisé par la montée des incertitudes, il occupe désormais une position stratégique en contribuant à l'inclusion, à l'innovation et à la durabilité (Defourny et Nyssens, 2021).

Au Maroc, l'intérêt institutionnel accru pour l'économie sociale et solidaire (ESS) confère à l'entrepreneuriat social, et particulièrement féminin, une place centrale dans les stratégies nationales de cohésion sociale et de réduction des inégalités (HCP, 2025 ; UN Women, 2024). La digitalisation, en reconfigurant les modes de production, d'organisation et de gouvernance, offre aux femmes de nouvelles opportunités d'autonomisation économique et de participation active à la vie entrepreneuriale, notamment via le commerce électronique, le marketing digital et les plateformes collaboratives (OCDE, 2023). Inscrite dans la stratégie nationale « Maroc Digital 2030 », cette transition numérique constitue un levier majeur de compétitivité et d'inclusion.

Cependant, les promesses de la digitalisation restent freinées par une série de contraintes, telles que la persistance de la fracture numérique, l'insuffisance des compétences digitales, le déficit de financement et les normes sociales limitant la participation économique des femmes (Abousaid, 2023). Sur le plan territorial, la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima illustre particulièrement ces dynamiques : elle se caractérise par une forte concentration de coopératives féminines et un écosystème associatif actif, offrant un terrain propice à l'étude des interactions entre innovation sociale, leadership féminin et outils numériques.

Dans ce cadre, la problématique de recherche peut être formulée comme suit : Dans quelle mesure la digitalisation peut-elle renforcer l'entrepreneuriat social et le leadership féminin au sein des coopératives, et quels facteurs techniques, sociaux et culturels conditionnent l'appropriation de cette transformation par les femmes ?

Pour répondre à cette question, une méthodologie quantitative descriptive et analytique a été mobilisée. L'enquête, menée auprès de 38 coopératives féminines, s'appuie sur un questionnaire administré sur le terrain visant à évaluer trois dimensions principales : l'usage des technologies numériques, les compétences entrepreneuriales des femmes et le niveau de soutien social dont elles bénéficient.

L'originalité scientifique de cette étude réside dans l'intégration de trois éléments clés : l'entrepreneuriat social, le leadership féminin et la transformation numérique, dans un contexte territorial spécifique, celui de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima. L'étude offre également une vision approfondie des défis et des opportunités auxquels sont confrontées les femmes entrepreneurs dans l'économie sociale et solidaire, en mettant l'accent sur le rôle du numérique dans la promotion de la participation économique et sociale. Cette approche globale permet de formuler des recommandations scientifiques et stratégiques qui soutiennent les politiques nationales et enrichissent la littérature académique sur la relation entre la digitalisation et l'autonomisation économique des femmes.

Cette étude s'articule autour de quatre axes principaux interdépendants. Le premier axe porte sur le cadre théorique et conceptuel, où sont définis les concepts fondamentaux liés à l'entrepreneuriat social, en s'appuyant sur des modèles et des études antérieurs issus de la littérature scientifique. Le deuxième axe concerne la réalité de l'entrepreneuriat social aux niveaux national et régional, dans le but d'identifier les dynamiques, les acteurs et les structures disponibles, en mettant particulièrement l'accent sur la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. Le troisième axe porte sur la méthodologie adoptée dans la recherche, y compris la conception des outils d'enquête, la sélection des coopératives participantes et la méthode d'analyse quantitative utilisée pour collecter et analyser les données. Enfin, le quatrième axe présente les résultats et leur discussion, en fournissant les observations les plus importantes sur l'impact de la digitalisation sur l'entrepreneuriat social féminin, ainsi qu'une discussion sur les implications pratiques et théoriques de ces résultats.

2. Cadre théorique et conceptuel :

a. Entrepreneuriat social :

L'entrepreneuriat social constitue un champ d'étude qui suscite l'intérêt des chercheurs depuis le début des années 1980, mais ce n'est qu'au cours des années 1990 qu'il a réellement émergé comme objet de recherche structuré au sein du milieu universitaire. Depuis lors, ce domaine a connu une expansion significative, s'enrichissant d'approches multidisciplinaires mobilisant l'économie, la sociologie, les sciences de gestion, le développement durable ainsi que d'autres disciplines visant à appréhender ce modèle entrepreneurial dans ses dimensions économiques, sociales et humaines. Les différentes conceptions de l'entrepreneuriat social peuvent être synthétisées selon les approches présentées dans le tableau ci-dessus.

Tableau 1 : Approches liées par l'entrepreneuriat social

Approches	Idée centrale & caractéristiques
Approche américaine Hmama et al. (2020)	L'entreprise sociale est soit une organisation non lucrative utilisant des activités économiques marchandes pour une mission sociale, soit portée par l'innovation sociale. L'entrepreneur agit comme agent de changement, innovant, adaptatif, audacieux et fortement engagé dans sa mission sociale (Hmama et al. 2020).
Approche européenne (EMES) El Halaïssi et al (2018)	L'entreprise sociale se définit par des critères économiques (activité continue, prise de risque, emploi rémunéré), sociaux (service à la communauté, initiative citoyenne, limitation des bénéfices) et de gouvernance (autonomie, décision non liée au capital, participation des parties prenantes) (El halaïssi et al 2018).
Approche fonctionnelle (économistes) El Bouhtouri et al (2025)	L'entrepreneur est moteur du développement économique : il prend des risques, coordonne des ressources, innove et réalise de nouvelles combinaisons productives. L'importance réside dans la création d'opportunités et la génération de profit tout en assumant les risques (El bouhtouri et al 2025)

Source : Élaboré par les auteurs

b. Comparaison entreprise classique, entreprise sociale :

L'entreprise sociale, qu'elle soit portée par un individu ou par un collectif, se distingue par sa finalité prioritairement sociale (Crama, 2014). Elle se présente comme une organisation dont la mission principale est de générer un impact social positif. Ses objectifs s'inscrivent dans une logique d'utilité sociale : accompagner les groupes vulnérables, lutter contre le chômage et la précarité, promouvoir le développement durable ou encore créer des emplois et améliorer les conditions de vie. L'exemple le plus emblématique est celui de la Gramen Bank, fondée par Muhammad Yunus, souvent citée comme modèle d'« entreprise sociale » reposant sur le principe de « placer l'être humain au cœur du processus de développement » (Yunus et al, 2010)

Dans cette perspective, Defourny et Nyssens (2006, cités par Megder ,2016), définissent l'entreprise sociale comme « une organisation dont l'objectif explicite est de servir la société, créée à l'initiative d'un groupe de citoyens, et dans laquelle l'intérêt matériel des investisseurs est strictement limité » (El Bouffi et al. 2022).

Bien que l'entreprise traditionnelle et l'entreprise sociale partagent l'exigence d'un projet économiquement viable, elles divergent quant à leurs finalités, leur logique d'action et leurs critères d'évaluation. L'entrepreneur social poursuit avant tout un but non financier : il est motivé par la justice sociale, la lutte contre la pauvreté et le désir de transformer une situation jugée insatisfaisante. Ainsi, l'objectif social occupe une place centrale, au même titre que la viabilité économique.

À l'inverse, l'entreprise classique opère dans un environnement compétitif (Bourjim et al, 2022) et concentre ses efforts sur la recherche d'avantages concurrentiels et l'augmentation de sa part de marché. Les institutions sociales, quant à elles, fonctionnent davantage sur des logiques de coopération, de participation volontaire et, parfois, de bénévolat, qui constituent des ressources non financières. Elles restent toutefois confrontées à des défis similaires en matière de gestion des ressources humaines, notamment l'attraction, la motivation et la fidélisation des membres. Leur performance est appréciée selon des critères plus larges, incluant l'impact social et humain au-delà des résultats financiers (OECD, 2013 ; Centre d'analyse stratégique, 2013).

Tableau 2 : Distinction entreprise classique/sociale

Critère	Entreprise classique	Entreprise sociale
Idée de départ	Conception d'un produit/ service afin de répondre à des besoins rentables	Opérer un changement social afin de répondre à des besoins non couverts
Finalité	Économique	Sociale, environnementale, sociétale
Logique	Concurrentielle	Partenariat, complémentarité et éventuellement concurrentielle
Forme juridique	Entreprise individuelle Société	Association, coopérative, mutuelle, fondation, société, etc.
Ressources humaines	Salariés	Salariés, bénévoles, volontaires
Financement	Capitaux propres, endettement, subventions	Capitaux propres, subventions, dons, endettement, réinvestissement des bénéfices
Critères de performance	Profit	Impact social, viabilité économique

Source : Asli, A., & El Idrissi Slitine, A. (2013)

c. L'entrepreneuriat féminin :

L'entrepreneuriat féminin désigne la création ou le développement de projets économiques portés par des femmes, individuellement ou collectivement, et aussi d'intégrant également les femmes occupant des postes de direction ou assumant des responsabilités stratégiques au sein d'organisations publiques ou privées (El Kadiri et al. 2024).

Ce type d'entrepreneuriat résulte de l'interaction d'un ensemble de motivations plurielles. Certaines sont économiques, liées au désir des femmes d'intégrer l'économie formelle ou, à défaut, l'économie informelle afin d'améliorer leurs conditions de vie ou de consolider leur autonomie financière. D'autres motivations sont d'ordre social et culturel, en lien avec la transmission intergénérationnelle de traditions entrepreneuriales, la quête d'indépendance ou la recherche d'épanouissement personnel. Les dimensions psychologiques et socio familiales jouent également un rôle déterminant : nécessité de subvenir aux besoins du foyer, volonté de réaliser des ambitions individuelles ou d'utiliser pleinement les compétences éducatives et professionnelles acquises (Abdessamad et al, 2024).

L'entrepreneuriat féminin constitue ainsi un levier majeur du développement économique et social au Maroc. Il contribue à la création d'emplois, stimule l'innovation et la diversification des activités productives, et participe à l'élargissement de la base économique nationale. Cette dynamique favorise également la capacitation économique des femmes et consolide leur contribution à la vie publique, renforçant par conséquent les principes d'égalité et de justice sociale (Salma et al, 2024).

Cependant, ce potentiel demeure entravé par plusieurs contraintes structurelles et fonctionnelles : obstacles d'avoir un financement, insuffisance des dispositifs de formation et d'accompagnement, et persistance de normes socioculturelles limitant l'engagement économique des femmes. De nombreuses études (Aboussaïd et al, 2023) soulignent la nécessité de politiques publiques plus ciblées, intégrant des mécanismes de financement adaptés, des programmes d'appui personnalisés et des outils de professionnalisation permettant aux femmes de développer leur potentiel entrepreneurial.

Les recherches récentes confirment par ailleurs que le genre constitue une variable majeure influençant l'accès aux opportunités, la perception des obstacles et les trajectoires entrepreneuriales des femmes, lesquelles restent fortement conditionnées par les normes sociales et par les structures organisationnelles dominantes (Aboussaïd, 2023, Boukarh, & Habiba, 2020). Dans le même sens, les travaux portant sur l'entrepreneuriat coopératif féminin mettent en évidence des leviers spécifiques de réussite, tels que la solidarité, l'engagement collectif et l'importance du capital social, et marquant les difficultés d'administration, financement, marketing et à la faiblesse des réseaux professionnels (Bendidi et al, 2024).

En définitive, l'entrepreneuriat féminin au Maroc représente un enjeu stratégique pour la promotion d'un développement inclusif. Sa pleine valorisation nécessite toutefois l'adoption de réformes structurelles, institutionnelles et législatives tenant compte des spécificités des femmes entrepreneures et visant à instaurer un environnement propice fondé sur l'équité, l'égalité des chances et l'innovation.

d. L'entrepreneuriat digital :

Avant d'aborder la notion d'entrepreneuriat digital, il convient d'abord de clarifier le concept de digitalisation. Selon Pech et Vrchota (2022), « la digitalisation correspond à la transformation des processus d'affaires de l'entreprise sous une forme digitale » (Boutaqbout, Mounaim & Louani, 2024).

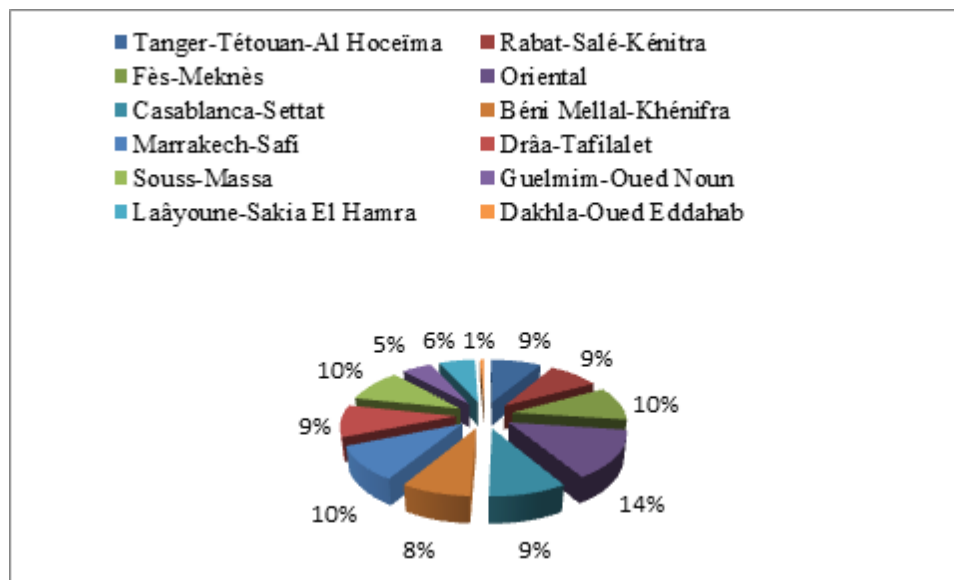
L'entrepreneuriat digital renvoie ainsi à l'élaboration, au développement et à la gouvernance d'une organisation en mobilisant de manière intensive les technologies numériques. Ces technologies interviennent dans divers domaines : production, marketing, distribution, gestion de la relation client ou encore innovation organisationnelle (Nambisan, 2017 ; Bazenet, 2022).

Par ailleurs, l'entrepreneuriat numérique a impact essentiel sur l'inclusion des femmes et des populations vulnérables (Benazzi, L. (2025). Grâce aux plateformes numériques, aux réseaux sociaux et aux applications mobiles, de nombreuses femmes peuvent lancer des activités génératrices de revenus, même sans capital initial. Ce modèle entrepreneurial contribue ainsi à renforcer leur autonomie financière, en particulier dans les zones rurales (UN Women, 2021 ; Banque mondiale, 2022).

3. État des lieux de l'entrepreneuriat social du national au régional :

La répartition régionale des initiatives entrepreneuriales au Maroc révèle une distribution de 58566 coopératives relativement équilibrée entre plusieurs territoires, tout en mettant en évidence la prédominance de certains pôles économiques structurants. Trois régions se distinguent légèrement : Casablanca–Settat (10 %), Marrakech–Safi (10 %) et Souss–Massa (10 %), confirmant leur rôle historique de centres d'activités économiques, industrielles et touristiques. Ces territoires bénéficient d'infrastructures développées, d'un capital humain relativement qualifié ainsi que d'un tissu associatif dense, facteurs qui favorisent l'émergence de projets entrepreneuriaux, notamment dans les domaines de l'artisanat et de l'économie sociale.

Figure 1 : État des lieux de l'entrepreneuriat social au national



Source : Nous-mêmes à la base des données d'ODCO (2023)

La région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (9 %) occupe une position intermédiaire, traduisant une dynamique territoriale soutenue par la diversification économique (zones industrielles, port Tanger Med, ESS) et par la montée du leadership féminin. Ce résultat confirme les tendances récentes signalées par l'ODCO (2023), mettant en avant la croissance des coopératives féminines numériques dans le Nord du pays.

À l'inverse, les régions du Sud — Laâyoune–Sakia El Hamra (6 %), Guelmim–Oued Noun (5 %) et Dakhla–Oued Eddahab (1 %) — enregistrent des proportions plus modestes. Cette situation reflète des disparités structurelles en matière d'accès aux ressources, à la formation et aux technologies numériques. L'hétérogénéité observée illustre plus largement les inégalités de développement territorial, lesquelles

conditionnent fortement l'essor de l'entrepreneuriat social.

Ces résultats invitent, dès lors, à un renforcement des politiques publiques d'appui territorial, afin de réduire les écarts régionaux et de favoriser une dynamique entrepreneuriale plus inclusive.

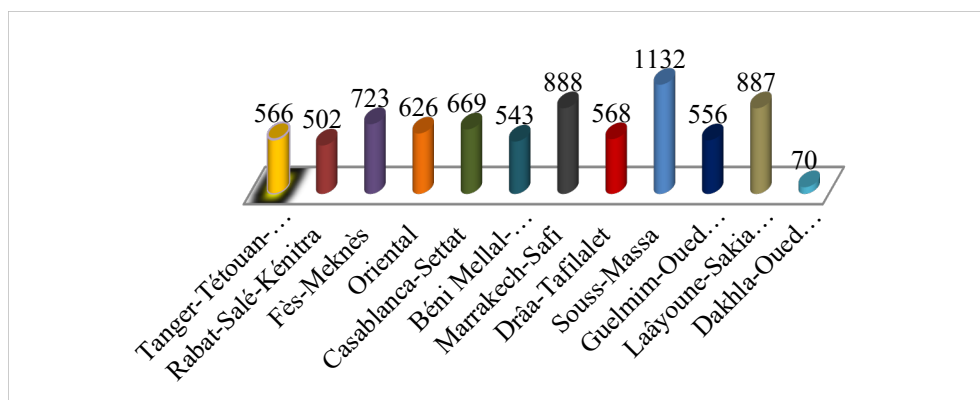
a. Leadership féminin :

Selon Boukar et al (2023), le leadership féminin se définit comme « la capacité d'une femme à influencer, directement ou indirectement, d'autres personnes, grâce à des pouvoirs officiels ou à des qualités personnelles, afin de les amener à agir conformément à ses intentions ou à un objectif commun ».

Le graphique ci-dessus présente l'évolution du nombre de coopératives entièrement féminines au Maroc en 2023. Il met en évidence une progression variable selon les régions, avec une concentration notable dans certains territoires particulièrement dynamiques.

L'évolution régionale du nombre de coopératives 100 % féminines au Maroc en 2023 révèle des disparités territoriales significatives. La région Souss–Massa se démarque nettement avec 1 132 coopératives féminines, confirmant son statut de pôle majeur de l'économie sociale et solidaire, particulièrement dans les secteurs de l'arganier, de l'artisanat et de la transformation agroalimentaire. Elle est suivie par Marrakech–Safi (888) et Laâyoune–Sakia El Hamra (887), où l'ancrage des pratiques coopératives et le soutien institutionnel soutiennent l'essor de l'entrepreneuriat féminin.

Figure 2 : Evolution du nombre de coopératives 100 % féminines



Source : Nous-mêmes à la base des données d'ODCO (2023)

À l'opposé, la région de Dakhla–Oued Eddahab ne compte que 70 coopératives féminines, traduisant un retard notable lié à la faible densité démographique, à l'insuffisance des structures d'appui et à la faible organisation des activités économiques féminines. Les régions de Fès–Meknès (723), Casablanca–Settat (669) et l'Oriental (626) présentent un niveau de développement intermédiaire, souvent associé à une diversification économique où la participation féminine demeure en consolidation.

Les régions du Nord, notamment Tanger–Tétouan–Al Hoceïma (566) et Rabat–Salé–Kénitra (502), affichent une dynamique modérée malgré un potentiel élevé en capital humain féminin.

Dans l'ensemble, cette répartition met en lumière les inégalités territoriales en matière d'autonomisation

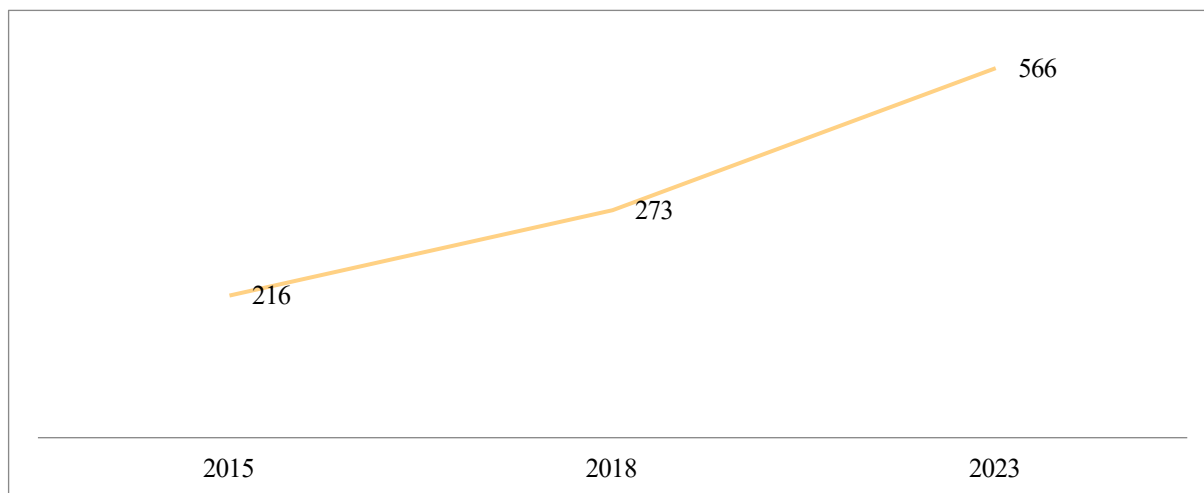
économique des femmes, reflétant des écarts persistants d'accès à la formation, au financement et à la digitalisation. Le graphique souligne ainsi l'importance de dispositifs d'accompagnement ciblés — notamment numériques — afin de renforcer la participation féminine à l'économie sociale et solidaire et de promouvoir un développement territorial plus équilibré et inclusif.

b. Évolution des coopératives féminines dans la région TTA :

La figure montre une progression notable des coopératives féminines dans la région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma, soutenue par les politiques publiques et les initiatives de la société civile en faveur de l'économie sociale et solidaire. Les programmes gouvernementaux ont encouragé la création de coopératives dans l'artisanat, l'agriculture locale et le commerce, tandis que la digitalisation a élargi les opportunités de commercialisation via les plateformes en ligne.

Cependant, cette dynamique demeure limitée par le manque d'équipements technologiques, l'accès insuffisant à Internet dans les zones rurales et la faiblesse des compétences numériques. Ainsi, malgré une évolution positive, le renforcement des coopératives féminines exige des politiques numériques inclusives et des programmes de formation adaptés pour assurer une autonomisation durable des femmes.

Figure 3 : Évolution des coopératives féminines dans la région TTA



Source : Nous-mêmes à la base des données d'ODCO (2023)

4. Méthodologie :

Cette étude adopte une approche quantitative descriptive et analytique. Le choix d'une approche quantitative descriptive et analytique pour cette étude s'explique par plusieurs raisons méthodologiques et scientifiques. Premièrement, cette approche permet de collecter des données mesurables et analysables statistiquement, ce qui permet de comprendre la relation entre la digitalisation et le leadership féminin dans l'entrepreneuriat social. Deuxièmement, cette approche combine une description précise des phénomènes et une analyse des relations et des corrélations entre les variables, ce qui permet de tirer des conclusions scientifiques fiables pouvant être partiellement généralisées à l'ensemble de l'échantillon. Troisièmement, cette approche permet de distinguer les différences entre les différents groupes et de vérifier l'impact des facteurs sociaux et économiques sur l'utilisation des outils numériques et le niveau de leadership féminin au sein des coopératives de la région TTA.

En ce qui concerne le choix de l'échantillon, l'accent a été mis sur les femmes entrepreneures d'entreprise dans le domaine social et les présidentes de coopératives féminines pour plusieurs raisons : premièrement, parce qu'elles sont les principales actrices des initiatives sociales et solidaires, et deuxièmement, parce

qu'elles constituent un modèle direct pour étudier l'impact de la digitalisation sur le leadership féminin et l'autonomisation économique et sociale. Leur sélection permet également de couvrir une diversité sectorielle et géographique qui reflète mieux la dynamique de l'entrepreneuriat social dans la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, et permet de tirer des conclusions précises sur les défis et les opportunités liés à la digitalisation.

Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire, distribué à la fois sur le terrain et en ligne, afin de faciliter l'accès aux répondantes dans toutes les zones de la région. L'échantillon retenu comprend 38 coopératives féminines, représentant une diversité sectorielle et géographique permettant d'analyser l'intégration du numérique dans leurs pratiques.

Le questionnaire portait sur plusieurs aspects : caractéristiques sociodémographiques des participantes (niveau d'éducation, situation familiale), usage des outils numériques (communication, gestion digitale), styles de leadership féminin et perception de l'impact social et économique de la digitalisation.

Les données ont été analysées avec le logiciel SPSS, à travers des analyses descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes), des corrélations et des comparaisons entre variables, afin d'assimiler les relations entre digitalisation, leadership féminin et effets socio-économiques des coopératives.

Cette analyse permet de décrire de manière scientifique comment la digitalisation influence le leadership féminin et contribue à l'autonomisation des femmes dans l'économie sociale et solidaire de la région.

5. Résultats et discussion :

a. Niveau d'éducation des présidentes de coopératives :

L'éducation joue un rôle central dans le renforcement du leadership féminin et dans la capacité des femmes à participer activement à l'économie sociale et solidaire. Dans le contexte de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, le niveau de formation des présidentes de coopératives féminines influence non seulement leur aptitude à gérer les coopératives, mais aussi leur capacité à adopter et exploiter les outils numériques. Le tableau suivant illustre cette diversité éducative et met en lumière son impact potentiel sur la transformation numérique et l'autonomisation économique des femmes.

Tableau 1: Représentation du niveau d'éducation des présidentes

		Présidente	Total
Niveau d'éducation	Collège	7	7
	Formation professionnelle	2	2
	Lycée	4	4
	Primaire	9	9
	Rien	4	4
	Université	12	12
	Total	38	38

Source : Nous-mêmes

Le tableau révèle une forte disparité des niveaux d'éducation parmi les présidentes de coopératives féminines de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceïma, allant de diplômes universitaires à un niveau primaire. Cette diversité reflète la nature inclusive de l'économie sociale. Un niveau d'éducation élevé favorise l'adoption des outils numériques et renforce le leadership féminin, tandis que les femmes moins diplômées rencontrent davantage de difficultés, nécessitant des programmes de soutien. L'éducation apparaît ainsi comme un levier clé d'autonomisation économique et sociale et de réussite dans la digitalisation des coopératives.

b. Soutien de la famille, en particulier du mari, à l'entrepreneuriat féminin :

Le soutien familial constitue un facteur clé dans le parcours des femmes entrepreneures, influençant à la fois leur confiance en elles, leur motivation et leur capacité à mener à bien leurs projets. Dans le contexte de l'économie sociale et solidaire, la famille peut jouer un rôle facilitateur ou, au contraire, représenter un frein, surtout lors des premières phases de création et de gestion des coopératives. Le tableau suivant illustre la manière dont le soutien familial impacte l'expérience des femmes entrepreneures dans la région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma, en lien avec la transformation numérique et l'évolution des mentalités.

Tableau 2 : Impact du soutien familial sur l'expérience des femmes entrepreneures

		Degré de soutien				Total
		Pas de soutien	Soutien important	Soutien intense	Soutien modéré	
Situation familiale	Divorcée	2	2	1	0	5
	Célibataire	0	9	1	0	10
	Mariée	0	6	11	2	19
	Veuf/veuve	0	3	1	0	4
Total		2	20	14	2	38

Source: Nous-mêmes

La famille constitue un environnement fondamental pouvant à la fois renforcer la confiance en soi et la motivation des femmes, ou, au contraire, représenter une source de pression et de contraintes. Les résultats montrent que la majorité des femmes mariées bénéficient d'un soutien familial à des degrés divers, reflétant une évolution progressive des mentalités traditionnelles qui limitaient auparavant le rôle des femmes à la sphère domestique. En revanche, une minorité de femmes ne reçoit aucun appui familial, ce qui entrave leur capacité à mener leurs projets, notamment durant les phases initiales nécessitant stabilité psychologique et sécurité financière.

La transformation numérique a contribué à remodeler la relation entre famille et travail, permettant aux femmes de gérer leurs projets depuis leur domicile via Internet et facilitant ainsi la conciliation entre responsabilités familiales et activités entrepreneuriales. Néanmoins, des obstacles culturels subsistent, surtout dans les zones rurales, où l'entrepreneuriat féminin est encore perçu comme une exception. Cela souligne l'importance de sensibiliser la société au concept de leadership social féminin, vecteur de développement local.

Ainsi, le soutien familial ne constitue pas uniquement un facteur individuel, mais représente également un élément social déterminant pour le succès des initiatives féminines au sein de l'économie solidaire.

c. Formation dans le domaine de l'entrepreneuriat :

La formation constitue un levier essentiel pour le développement des compétences et le renforcement du leadership féminin dans l'économie sociale et solidaire. Dans le contexte de la région Tanger–Tétouan–Al Hoceïma, elle joue un rôle central pour permettre aux femmes entrepreneures de s'adapter aux exigences d'un environnement concurrentiel et de la transformation numérique. Le tableau suivant illustre l'accès des femmes à la formation entrepreneuriale et son impact sur leur capacité à gérer leurs coopératives et à renforcer leur autonomie économique.

Tableau 3: Accès des femmes à la formation entrepreneuriale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	3	7,9	7,9	7,9
	Oui	35	92,1	92,1	100
	Total	38	100	100	

Source : Nous-mêmes

Le tableau révèle que 92 % des présidentes de coopératives ont bénéficié d'une formation en entrepreneuriat, un taux élevé témoignant d'une prise de conscience croissante du rôle central de la formation dans la réussite des projets. Ces formations contribuent à renforcer les compétences en gestion, en planification, en marketing numérique et en utilisation des réseaux sociaux. Elles sont souvent appuyées par des programmes publics ou internationaux visant à développer les capacités managériales et le leadership féminin. Toutefois, le principal défi réside dans la mise en pratique effective des acquis, compte tenu des ressources matérielles et financières limitées. D'où la nécessité d'un accompagnement continu pour transformer les connaissances théoriques en compétences opérationnelles. Cet indicateur confirme que l'autonomisation des femmes dans l'économie sociale repose sur un processus structuré combinant formation, soutien institutionnel et développement du leadership numérique.

d. Les pressions sociales exercées sur les femmes entrepreneurs :

L'analyse des données relatives aux pressions sociales exercées sur les femmes cheffes de coopératives permet de mieux comprendre l'environnement socioculturel dans lequel s'inscrit l'entrepreneuriat féminin dans la région. Le tableau suivant met en évidence le degré auquel ces contraintes influencent ou non leur parcours, et offre un éclairage essentiel sur les obstacles non économiques auxquels les femmes peuvent être confrontées. Il constitue ainsi un point de départ pour examiner l'impact des normes sociales, des représentations culturelles et de la digitalisation sur l'exercice du leadership féminin dans l'économie sociale et solidaire.

Tableau 4 : Les pressions sociales exercées sur les femmes

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Non, jamais	26	68,4
	Oui, parfois	8	21,1
	Oui, souvent	4	10,5
	Total	38	100,0

Source: Nous-mêmes

Le tableau indique qu'environ 31,6 % des femmes cheffes de coopératives déclarent subir des pressions sociales susceptibles de freiner leur parcours entrepreneurial, tandis que 68,4 % affirment ne pas y être confrontées. Cette différence traduit une évolution progressive des perceptions sociales concernant le rôle des femmes dans l'entrepreneuriat, même si des stéréotypes persistent, notamment dans les milieux ruraux plus conservateurs.

Ces pressions se manifestent souvent par la perception du travail féminin comme une activité secondaire ou complémentaire au revenu familial, plutôt qu'un projet économique autonome. Certaines femmes subissent également des critiques de la part de leur famille ou de leur entourage lorsqu'elles cherchent à développer leur activité au-delà des normes traditionnelles. À l'inverse, d'autres parviennent à dépasser ces obstacles grâce à leur confiance en elles et au soutien institutionnel fourni par les programmes

d'économie sociale.

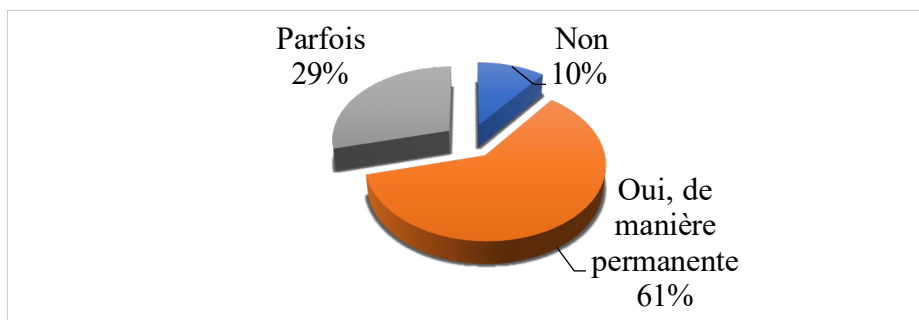
La digitalisation a joué un rôle important en ouvrant à ces femmes des espaces numériques plus indépendants et sécurisés, notamment à travers le commerce électronique et les plateformes de marketing social, ce qui limite leur exposition directe aux préjugés. Cette évolution dépasse le cadre économique et contribue à redéfinir les rôles sociaux ainsi qu'à renforcer le leadership féminin dans le contexte local.

Ainsi, la réduction des pressions sociales demeure une condition essentielle pour promouvoir une véritable égalité de genre au sein de l'économie sociale et solidaire.

e. Utilisation des outils numériques pour la communication et gestion de la coopérative :

La figure suivante illustre le degré d'intégration des outils numériques dans la gestion des coopératives féminines de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

Figure 1: Degré d'intégration des outils numériques dans la gestion des coopératives féminines



Sources : Nous-mêmes

La figure révèle que la majorité des coopératives féminines de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima recourent régulièrement aux outils numériques dans leur gestion (23 sur 38), tandis qu'une partie les utilise de manière occasionnelle (11), et que seules quatre coopératives n'y ont jamais recours. Cette distribution traduit une transition progressive vers la digitalisation des pratiques organisationnelles, où des outils tels que les applications de comptabilité, le marketing digital et les plateformes de réseaux sociaux deviennent progressivement intégrés aux tâches administratives et de communication.

Ces résultats montrent que les dirigeantes prennent de plus en plus conscience du rôle stratégique du numérique pour améliorer les performances, diversifier la clientèle et renforcer la transparence dans la gestion. La digitalisation contribue également à réduire certains coûts et à fluidifier la communication interne et externe, un mouvement particulièrement accéléré à la suite de la pandémie de Covid-19.

Cependant, l'usage ponctuel du numérique par certaines coopératives met en évidence des obstacles persistants : insuffisance de formation technique, ressources matérielles limitées, ou encore difficultés d'accès à une connexion Internet stable, notamment dans les zones rurales. Ces contraintes soulignent la nécessité de mettre en place des programmes de formation et d'accompagnement spécifiquement orientés vers la gestion numérique.

Dans l'ensemble, les résultats confirment que la digitalisation constitue désormais un levier essentiel pour assurer la performance et la durabilité des coopératives féminines. Elle participe à renforcer l'autonomisation économique des femmes et à structurer un nouveau modèle de leadership féminin capable d'innover et de s'adapter aux exigences d'un environnement numérique en constante évolution.

f. Le genre et la perception du risque : impact sur les décisions au sein des coopératives :

Le tableau suivant met en évidence les perceptions des membres de coopératives quant au leadership féminin et aux éventuels préjugés liés à la prise de décision.

Tableau 5 : Perceptions des membres de coopératives

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Non, du tout	21	55,3
	Non, pas beaucoup	4	10,5
	Non, pas de manière significative	8	21,1
	Oui, fortement	2	5,3
	Oui, un peu	3	7,9
	Total	38	100,0

Source : Nous-mêmes

Les résultats du tableau montrent que plus de la moitié des répondantes (55,3 %) ne considèrent pas que les femmes représentent un « risque plus élevé » dans la prise de décision au sein des coopératives, ce qui traduit une amélioration notable de la perception des compétences féminines. Toutefois, près de 13 % estiment qu’il subsiste certaines formes de préjugés, explicites ou implicites, à l’égard du leadership féminin, signe que la transition culturelle vers une égalité réelle des rôles demeure inachevée.

Bien que les femmes aient démontré leurs aptitudes en matière de gestion administrative et financière, certaines représentations sociales continuent d’associer le leadership à la masculinité. Dans ce contexte, la digitalisation joue un rôle déterminant : les outils numériques favorisent une plus grande transparence des performances, permettant une évaluation fondée sur les résultats plutôt que sur le genre.

La transformation numérique a également contribué à l’émergence de modèles féminins de réussite au sein des coopératives. Grâce à un leadership numérique affirmé, ces femmes ont renforcé la confiance des membres et de la communauté dans les capacités des dirigeantes, inspirant à leur tour d’autres femmes à s’engager dans des rôles de décision.

Ainsi, le renforcement du leadership féminin ne repose pas uniquement sur la formation, mais aussi sur la reconnaissance sociale et institutionnelle des compétences des femmes, ainsi que sur l’adoption d’une gestion numérique favorisant l’équité organisationnelle. Plus les femmes sont autonomisées sur le plan numérique, plus les stéréotypes traditionnels s’estompent, rapprochant les coopératives d’un modèle de gouvernance fondé sur la participation et la justice.

g. Les différences entre les projets féminins et masculins après la digitalisation :

Le tableau suivant illustre la manière dont la transition numérique a influencé la perception des différences entre projets féminins et masculins dans l’entrepreneuriat social.

Tableau 6 : Écarts observés entre projets féminins et masculins après la digitalisation

		Fréquence	Pourcentage
Valide	Non, je n'ai remarqué aucune différence	24	63,2
	Non, les critères sont similaires indépendamment du sexe	8	21,1
	Oui, il existe des critères différents mais équitables	2	5,3
	Oui, il existe des critères plus stricts pour les femmes	4	10,5
	Total	38	100,0

Source: Nous-mêmes

Le tableau montre que la majorité des femmes (84,3 %) ne perçoivent plus de différences significatives entre les projets dirigés par des femmes et ceux pilotés par des hommes après la transition numérique. Cela témoigne d'un effet positif de la digitalisation sur la réduction des écarts de genre dans l'entrepreneuriat social.

Avant cette transition, les femmes faisaient face à des obstacles liés à la mobilité, au marketing et à l'accès aux marchés. Aujourd'hui, grâce aux outils numériques, elles peuvent gérer leurs activités à distance et interagir directement avec leurs clients, ce qui a considérablement réduit ces contraintes.

Cependant, une minorité (environ 10 %) estime que des normes plus strictes continuent de s'appliquer aux femmes, notamment en matière d'accès au financement ou de soutien institutionnel. Cela indique que la digitalisation, bien qu'importante, ne suffit pas à éliminer toutes les formes de discrimination.

La transition numérique a par ailleurs renforcé l'autonomie économique et cognitive des femmes, tout en exigeant l'acquisition de nouvelles compétences en marketing digital, sécurité numérique et communication virtuelle. Celles qui ont su s'adapter sont devenues plus compétitives, ouvrant la voie à une nouvelle génération de femmes leaders dans les domaines du numérique et de l'économie sociale.

Ainsi, la digitalisation ne s'est pas limitée à créer de nouvelles opportunités économiques : elle a également impulsé une véritable transformation culturelle, redéfinissant les contours du leadership féminin et de l'égalité dans l'entrepreneuriat au sein de la région Tanger-Tétouan-Al Hoceima.

6. Conclusion et perspectives :

Cette étude s'est construite autour d'une question centrale : comment renforcer l'entrepreneuriat social et le leadership féminin dans les coopératives à l'ère de la digitalisation ? Les résultats montrent que la transition numérique constitue un levier déterminant pour l'autonomisation des femmes entrepreneurs. Elle a permis d'améliorer la gestion administrative et financière des coopératives, de renforcer l'indépendance et l'innovation dans les activités quotidiennes, et d'élargir les opportunités de commercialisation et d'accès aux marchés. Cette dynamique contribue directement au développement local et social.

Sur le plan théorique, l'étude enrichit la compréhension du lien entre transformation numérique et leadership féminin dans le cadre de l'entrepreneuriat social. Elle montre comment les outils digitaux peuvent accroître l'autonomie des femmes et les aider à dépasser les contraintes culturelles, organisationnelles et structurelles.

Sur le plan pratique, les données révèlent que 60,5 % des coopératives utilisent les outils numériques de façon régulière, 28,9 % de manière occasionnelle, tandis que 10,5 % n'ont pas encore adopté la digitalisation. Les résultats indiquent également que la réussite du leadership féminin dépend fortement du soutien social, de la formation continue et du niveau d'éducation, ce qui souligne l'importance d'articuler les dimensions technique, sociale et culturelle pour garantir une autonomisation durable.

Sur le plan méthodologique, l'étude met en valeur la pertinence de la combinaison entre approche descriptive et analyse quantitative. Cette double approche a permis de collecter des données fiables et de proposer un cadre solide pour la planification et l'élaboration de recommandations opérationnelles.

L'étude présente toutefois certaines limitations, notamment la taille restreinte de l'échantillon, la focalisation sur une seule région (Tanger-Tétouan-Al Hoceima), l'insuffisance des infrastructures numériques et la difficulté à mesurer finement les dimensions culturelles et sociales.

À partir de ces constats, plusieurs perspectives de recherche sont proposées. Il s'agit d'élargir l'échantillon à d'autres régions pour renforcer la validité des résultats, d'intégrer des approches qualitatives permettant

d'approfondir les facteurs culturels et sociaux, de suivre l'impact à long terme des programmes de formation numérique et de développer des outils d'évaluation innovants pour mesurer l'effet réel de la digitalisation sur le leadership féminin.

L'étude recommande également de mettre en place des programmes de formation numérique durables, de renforcer les infrastructures technologiques et de faciliter l'accès au financement, afin que la digitalisation devienne un véritable outil stratégique d'autonomisation et de réduction des inégalités de genre dans l'entrepreneuriat social.

Ainsi, l'étude propose un cadre conceptuel et méthodologique permettant de soutenir le leadership féminin et l'entrepreneuriat social dans un contexte de transformation numérique. Elle met en lumière le rôle central des femmes en tant qu'actrices du développement durable et inclusif et offre un modèle transposable à d'autres régions pour approfondir l'inclusion et l'innovation sociales.

7. Références

- Abdessamad, Z. A. K. A. N. I. (2024). *Female entrepreneurship in Morocco and the choice of the informal sector*. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(08), 320–347.
- Abousaid, F.-Z. (2023). *L'entrepreneuriat féminin et la théorie du « genre » : une revue de la littérature*. *Revue de Management et Cultures*, (9).
- Abousaïd, F.-Z., & Hilali, M. (2023). *Les défis de financement pour les femmes entrepreneures : une question de genre*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 7(1), 140–157.
- Asli, A., & El Idrissi Slitine, A. (2013). *L'entrepreneuriat social au Maroc : perception et pistes de développement*. Université Hassan 1er, ENCG Settat.
- Banque mondiale. (2022). *Opportunités du digital pour l'emploi féminin au Maroc*.
- Bazenet, F. (2022). *De l'intention d'entreprendre des porteurs de projets numériques : l'influence des représentations véhiculées par les médias* (Thèse de doctorat).
- Benazzi, L. (2025). *L'entrepreneuriat numérique au Maroc : promesses de modernité face aux mutations institutionnelles et réalités de terrain*. *Revue Économie, Gestion et Société*, 1(47).
- Bendidi, S., & al. (2024). *Les moteurs et les freins de l'entrepreneuriat féminin dans les coopératives marocaines*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 457–482.
- BOUKAR, H., IBRAHIMA, H. H. M., & ZAMBA, G. (2023). *Mentorat et leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises*. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(6).
- Boukarh, & Habiba, M. (2020). *Les obstacles à l'exercice du leadership féminin au sein de l'université*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 178–200.
- Bourjim, R., & M'Hamedi, M. (2022). *Le concept de l'entrepreneuriat social : essai de définition consensuelle*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-1), 446–461. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6613893>
- Boutaqbout, Z., Mounaim, L. H., & Louani, S. (2024). *Digitalisation à travers les décennies : une analyse bibliométrique de 1988 à 2022*. *Journal of Information Sciences*, 23(2), 21–47.
- Crama, M. (2014). *Entreprises sociales. Comparaison des formes juridiques européennes, asiatiques et américaines*, *Études & Dossiers, Think & do tank Pour la solidarité*.
- Defourny, Jacques ; Nyssens, Marthe. (2021) *La diversité des modèles d'entreprises sociales: nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire*. In: Empower SE Stakeholder Brief, , no.8, p. 1-21 <http://hdl.handle.net/2078.1/254570>

- El Bouffi El Boughli, C., & Qachar, A. (2022). *Innovation sociale, un fondement de l'entrepreneuriat : cas de l'écosystème marocain*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-1), 33–48.
- El Bouhtouri, O., & Bedoui, N. (2025). *Entrepreneuriat et employabilité : évolutions conceptuelles et enjeux contemporains*. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 9(1), 270–288.
- El Halaisi, M., & Boumkhaled, M. (2018). *L'entrepreneuriat social : vers une définition*. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2(3).
- El Kadiri, K., Bendidi, S., & Iazza, M. (2024). *État des lieux de l'entrepreneuriat féminin au Maroc*. *Alternatives Managériales Économiques*, 6(4), 336–353.
- France. Centre d'analyse stratégique. (2013). *L'entrepreneuriat social en France : réflexions et bonnes pratiques*. La Documentation française.
- Haut-Commissariat au Plan. (2025). *Lutte contre la pauvreté, réduction des inégalités sociales et territoriales, développement humain et équité de genre au Maroc : Progrès et défis*. HCP.
- Hmama, Z., & Alaoui, M. (2020). *Entrepreneuriat social et innovation sociale : quelle distinction ? Une revue de littérature sur la base de la méthode PRISMA*. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(2), 117–136.
- Nambisan, S. (2017). *Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
- ODCO (2023), site officielle , <https://www.odco.gov.ma/statistiques/>
- ODCO (2024), site officielle , <https://www.odco.gov.ma/statistiques/>
- OECD. (2013). *L'entrepreneuriat social en France*. OECD
- Pech, M., & Vrchota, J. (2022). The product customization process in relation to industry 4.0 and digitalization. *Processes*, 10(3), 539.
- Salma, E. Z. A. H. R., & Fouad, N. A. O. U. I. (2024). *The impact of women's entrepreneurship on territorial development: Moroccan context*. *African Scientific Journal*, 3(23), 1097–1097.
- UN Women. (2021). *Gender equality in the digital economy in the MENA region*.
- UN Women. (2024). *UN Women's impact through regular resources – Advancing gender equality in a complex multilateral world*.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.