

**Rôle de l'entrepreneuriat collectif dans un contexte de crise :
Cas des coopératives agricoles de la région Fès/Meknès
YOUBI IDRISSE, Z.¹ et ES-SALMANI, M.²**

1. Docteur en Sciences de gestion, zinebyoubi@gmail.com.

2. Docteur en Sciences économiques et gestion, essalmanimourad@gmail.com.

Date de soumission : 30/05/2022

Date d'acceptation : 11/10/2022

Résumé :

De plus en plus, la littérature relative à l'entrepreneuriat s'intéresse à sa dimension collective tout en dépassant la conceptualisation individualiste du concept. L'entrepreneuriat collectif en tant que tel est assez récent dans la littérature, et sa définition est donc loin d'être arrêtée.

L'entrepreneuriat collectif est caractérisé par un groupe d'individus qui décèlent un même besoin et qui choisissent d'unir leurs efforts afin de répondre à ce besoin. Cette conception collective de l'entrepreneuriat connaît diverses acceptions que l'on pourrait regrouper autour de trois thématiques (Ben hafaiedh, 2006) : l'entrepreneuriat en équipe, les entreprises collectives et les efforts inter-organisationnels collectifs.

L'objectif de ce papier est d'explorer le propos selon lequel l'entrepreneuriat collectif pourrait être une issue vers la gestion de crise. Dans cette perspective, nous choisirons de retenir la dernière thématique qui considère l'entrepreneuriat comme action collective. Ceci nous a conduit à s'interroger sur le rôle de l'entrepreneuriat collectif inter- organisationnel dans une situation de crise. Dans ce sens, notre problématique se pose comme suit :

« Quel rôle joue l'entrepreneuriat collectif inter- organisationnel face dans une situation de crise ? ».

Afin de répondre à notre problématique nous avons opté pour deux volets, un théorique et autre empirique. Du côté théorique, nous nous appuierons d'une part sur le travail de Verstraete et de Fayolle (2005) qui s'articule autour de quatre paradigmes constituant la base pour définir l'entrepreneuriat. D'autre part, nous nous référerons sur l'approche par les stratégies collectives d'Astley et Fombrun (1983).

Au niveau empirique, étant donné que l'objectif de cette recherche est essentiellement de nature compréhensive à travers laquelle nous tenterons d'explorer le rôle de l'entrepreneuriat collectif notamment dans le cadre des relations inter-organisationnelles dans la gestion de crise, nous nous baserons sur des entretiens semi-directifs avec guide d'entretien, qui feront l'objet d'une analyse thématique de contenu.

Mots-clés : Entrepreneuriat collectif, crise, coopératives.

Abstract:

Increasingly, the literature on entrepreneurship is focusing on its collective dimension while moving beyond the individualistic conceptualization of the concept. Collective entrepreneurship as such is quite recent in the literature, and its definition is therefore far from being settled.

A group of individuals who identify a common need and choose to join forces to meet that need characterizes collective entrepreneurship. This collective conception of entrepreneurship has various meanings that can be grouped around three themes (Ben hafaiedh, 2006): team entrepreneurship, collective enterprises and collective inter-organizational efforts.

The objective of this paper is to explore the idea that collective entrepreneurship could be a way out of crisis management. In this perspective, we will choose to retain the last theme that considers entrepreneurship as collective action. This led us to question the role of collective inter-organizational entrepreneurship in a crisis situation. In this sense, our problematic is as follows: "What role does inter-organizational collective entrepreneurship play in a crisis situation?"

In order to answer our problematic we have opted for two parts, one theoretical and the other empirical. On the theoretical side, we will rely on the work of Verstraete and Fayolle (2005) which is based on four paradigms that constitute the basis for defining entrepreneurship. On the other hand, we will refer to the collective strategy approach of Astley and Fombrun (1983).

At the empirical level, given that the objective of this research is essentially comprehensive in nature, through which we will attempt to explore the role of collective entrepreneurship, particularly in the context of inter-organizational relations in crisis management, we will base our research on semi-directive interviews with an interview guide, which will be the subject of a thematic content analysis.

Key words: Collective entrepreneurship, crisis, cooperatives.

Introduction :

La recherche en entrepreneuriat s'est attachée pendant longtemps à étudier et analyser le concept comme le projet d'une personne isolée limitant la capacité d'analyse des processus entrepreneuriaux.

Actuellement, au même titre que l'ensemble des phénomènes d'organisation, l'entrepreneuriat est perçu comme un phénomène « génériquement collectif » (Johannisson, 2002).

Cela veut dire que l'entrepreneuriat est, par essence, un phénomène social (Gartner, Bird et Starr, 1992) qui est issu d'un effort collectif et d'un ensemble d'interactions entre des acteurs possédant des capacités différenciées. Ainsi, l'entrepreneur est présenté comme un individu réticulé ou encastré dans un réseau de parties prenantes.

Dans ce sens, les auteurs s'intéressant au phénomène entrepreneurial comme Johannisson (2002), Ben Hafaïedh (2006), Boncler, Hlady- Rispal et Verstraete (2006) et Moreau (2006) distinguent trois types d'efforts entrepreneuriaux collectifs : entrepreneuriat fondé sur une équipe, entrepreneuriat fondé sur un collectif d'acteurs impliqués et un entrepreneuriat fondé sur des efforts inter organisationnels collectifs.

Cela implique que, derrière un même vocable celui d'entrepreneuriat collectif, se cachent des multiples réalités (formes du collectif) et des positionnements différenciés (manière de l'étudier) sur lesquels nous revenons dans cet article.

Le contexte actuel est marqué par la crise sanitaire COVID 19 qui a entraîné des répercussions néfastes sur tous plans qui ont touché l'économie de tous les continents engendrant de mauvaises répercussions sociales, financières, économiques et sanitaires. (Derkaoui et al. 2021).

Ces répercussions ont poussé tous les acteurs à réagir rapidement et efficacement pour faire face à cette pandémie.

Dans une situation de crise, l'entrepreneuriat collectif, au-delà d'être une tendance pour les organisations, il apparaît comme une nécessité, jusqu'à devenir l'un des piliers des entreprises de demain qui les aide à partager collectivement les conséquences engendrées par la crise et leur permettre par conséquent d'en sortir.

Dans ce sens, la problématique du présent papier se pose comme suit : « **Quel est le rôle de l'entrepreneuriat collectif inter- organisationnel face à la situation de crise ?** ».

De cette question de recherche émane un certain nombre de sous questions :

« Quels sont les déterminants importants d'un entrepreneuriat collaboratif réussi ? ».

« Quels sont les impacts de l'entrepreneuriat collaboratif sur le succès entrepreneurial en situation de crise ? ».

Cela implique que, par le biais de ce travail, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure l'entrepreneuriat collectif inter-organisationnel favorise la résilience en situation de crise des entreprises. Pour cela nous avons organisé le présent article en deux parties. Une première est consacrée à une revue de littérature présentant une compréhension du phénomène de l'entrepreneuriat collectif inter-organisationnel d'une part et d'une part, son rôle dans la résilience en situation de crise. Une deuxième partie s'attache à présenter les résultats d'une investigation empirique qualitative qui a été menée auprès de notre échantillon exploratoire.

Pour cela nous avons procédé par le recueil de données par entretiens semi-directifs auprès de 25 coopératives agricoles opérant dans la région Fès/ Meknès.

A travers ces entretiens, nous cherchons à mettre en avant 3 principaux points à savoir: l'existence de l'entrepreneuriat collectif dans la région Fès/Meknès, les mécanismes de la gestion de crise dans le cadre de ce type d'entrepreneuriat, et en dernier lieu le rôle joué par l'entrepreneuriat collectif dans la résilience en partant du point de vue des coopératives interviewées.

1. L'entrepreneuriat collectif inter-organisationnel : issue vers la gestion de crise

Dans la littérature entrepreneuriale, Ebbers (2013) identifie quatre manières de mener une action entrepreneuriale. Il s'agit soit de créer un nouveau concept ou de monter une entreprise soi-même (Shane et Venkataraman, 2002); soit de vendre son idée à un autre entrepreneur (Shane et Venkataraman, 2002); soit de partager une information avec d'autres entrepreneurs se trouvant en meilleure position pour exploiter une opportunité, sans attendre de bénéfice direct mais une réciprocité à long ou en retirant un bénéfice direct en tant qu'intermédiaire ; soit enfin de collaborer ou former une alliance avec d'autres entrepreneurs possédant des ressources complémentaires (on parle d'orientation réseau) (Hitt et al. 2000; Sarkar et al. 2001).

Nous positionnons notre recherche dans la dernière approche, dite de l'orientation réseau, et nous intéressons aux stratégies et pratiques collaboratives des entrepreneurs.

1.1. Concept de l'entrepreneuriat

1.1.1. Définition du concept

L'entrepreneuriat prend de plus en plus l'importance dans notre société. Les attentes sont multiples et revêtent plusieurs formes différentes et complémentaires. En tant que phénomène économique et social, l'entrepreneuriat est censé faire beaucoup de choses : (re)dynamiser les entreprises, les institutions et les individus, contribuer au renouvellement des entreprises, participer à la création des emplois, etc.

En effet, le concept d'entrepreneuriat peut être défini comme le processus d'identification et d'exploitation d'opportunités afin de créer de la valeur en combinant différents types de ressources. Dans ce cadre, Eisenmann (2013) propose la définition de Stevenson, qui présente l'entrepreneuriat comme la poursuite d'opportunités au-delà des ressources contrôlées. Cette définition met en évidence trois éléments clés du contexte entrepreneurial : premièrement, le sentiment d'urgence que vivent les entrepreneurs lors de la poursuite d'opportunités dans une période de temps limitée ; deuxièmement, la nouveauté de l'offre induite par la notion d'opportunités (nouveau produit ou service, nouveau modèle d'affaires,...) ; et enfin, les contraintes rencontrées en termes de ressources disponibles, imposant les entrepreneurs à devoir aller au-delà des ressources contrôlées (Eisenmann, 2013).

1.1.2. Les paradigmes de l'entrepreneuriat

Fayolle et Verstraete (2005) considèrent l'entrepreneuriat comme une science, et la présentent comme un domaine de recherche traversé par plusieurs paradigmes (voire des courants de pensée, ou encore des écoles) :

- ***Le paradigme de l'opportunité d'affaires :***

Dans ce paradigme, l'entrepreneuriat est présenté comme la capacité à créer ou à repérer des opportunités et à les exploiter. Dans ce cadre, la détection des opportunités provient souvent d'une recherche plus ou moins explicite d'informations. Ces dernières servent la construction d'une opportunité, ou plutôt la mise au point d'une idée qui, peut éventuellement être une opportunité d'affaire. En effet, cette information est étudiée selon deux orientations (Fayolle et Verstraete 2005) :

- > La première orientation donne importance au processus cognitif utilisé par certaines personnes afin d'identifier les opportunités. Selon cette vision, les entrepreneurs qui manquent de l'expérience acquièrent davantage d'informations que les entrepreneurs expérimentés, tandis que ces derniers, sur la base de leurs dispositions cognitives et de leur réseau, savent mieux exploiter les informations pertinentes pour leurs affaires.

- > reposant sur une orientation du marché, la seconde vision considère l'environnement (un territoire, un réseau, un marché, un dispositif,...) comme porteur d'informations à collecter, à analyser et à interpréter.

Casson (1982) aborde les opportunités comme « des occasions où de nouveaux biens, services, matières premières et méthodes d'organisation peuvent être présentés et vendus à un prix plus élevé que leur coût de production ». (Casson 1991 cité par Leghima A.A. 2014).

De même, Shane et Venkataraman (2000) vont pour suivre avec un approfondissement de l'approche entrepreneuriale comme la détection et l'exploitation d'une opportunité; l'entrepreneuriat est ici, « un processus par lequel des opportunités à créer des produits et des services futurs sont découvertes évaluées et exploitées ». (Shane et Venkataraman, 2000) ,cité par Fakir et Erraouil, 2020).

D'une manière générale, ce paradigme s'intéresse aux sources des opportunités, au processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation de celle-ci, ainsi qu'aux individus qui les découvrent, les évaluent et les exploitent.

- ***Le paradigme de la création d'organisation :***

Dans ce paradigme, l'entrepreneuriat se présente comme la création d'une organisation par une ou plusieurs personnes. Dans cette perspective, la création d'une organisation n'est pas synonyme de la création d'une entreprise au sens restrictif du terme.

Verstraete (2003) souligne dans ce sens que : « l'entrepreneuriat est vu comme un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion ». Selon l'auteur, l'entrepreneur est un créateur d'organisation et l'entrepreneuriat est perçu comme une dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation. L'auteur souligne que diverses formes organisationnelles peuvent naître du phénomène entrepreneurial (qui n'est pas forcément une entreprise ou une firme) et que l'apparition d'une entité peut n'être qu'un jalon dans l'impulsion d'un phénomène plus large.

- ***Le paradigme de la création de la valeur :***

La revue de la littérature consacrée aux approches économiques autour de la valeur accorde souvent à l'entrepreneuriat un caractère d'apporteur de richesse aux nations. L'entrepreneur est vu comme quelqu'un qui exécute de nouvelles combinaisons des facteurs et des ressources de production favorisant le développement économique.

Ce courant de pensée définit l'entrepreneuriat comme un phénomène ou un processus créant de la valeur, qu'elle soit individuelle, économique ou sociale. Souvent, l'entrepreneuriat est considéré comme créateur de richesse et d'emplois. Ses enjeux économiques et sociaux sont révélés depuis longtemps et plusieurs études s'efforcent de démontrer l'existence de liens forts entre les activités entrepreneuriales et la croissance économique dans de nombreux pays.

Sur le plan empirique, la création de valeur a été identifiée comme un thème situé au centre du concept de l'entrepreneuriat. Dans ce sens, Bruyat (1993) souligne que « l'objet scientifique étudié dans le champ de l'entrepreneurship est la dialogique individu/création de la valeur ». A cet effet, l'auteur ajoute que le concept de l'entrepreneuriat est ancré dans la relation liant un individu et la valeur nouvelle qu'il crée ou peut créer.

- ***Le paradigme de l'innovation :***

Contrairement à la notion d'entrepreneuriat dans un sens le rapportant soit à la « croissance économique » soit à la « création d'organisation », certains auteurs accordent une importance à la relation entrepreneuriat/innovation.

Dans la lignée des travaux de Schumpeter, ce courant accorde une importance cruciale à l'innovation dans la définition de l'entrepreneuriat. En effet, les auteurs de ce paradigme se basent dans leurs écrits à la célèbre citation de Schumpeter en (1939) dans laquelle il note : « toute tentative de faire les choses différemment dans le domaine de la vie économique devrait être considérée comme une innovation susceptible de fournir un avantage temporaire, et des profits, à la firme ».

Dans ce sens, Julien et Marchesnay (1996) proposent une définition à l'entrepreneuriat à partir de cette vision comme suit : « l'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisqu'il suppose de nouvelles idées permettant d'offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore réorganiser l'entreprise. Dans ce sens, l'innovation signifie la création d'une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant. C'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre ».

De sa part, Drucker (1985) présente l'innovation comme la fonction spécifique de l'entrepreneuriat. Il considère l'innovation comme une condition de création de la valeur en affirmant que : « l'innovation est le fondement de l'entrepreneuriat... ».

Enfin, il est à noter que les auteurs, s'inscrivant dans l'un ou l'autre paradigme ont recours à concilier souvent plusieurs paradigmes en les associant à leur définition. Afin de retenir une définition de l'entrepreneuriat, il est donc utile de s'inscrire dans une vision globalisante qui tienne compte les différents paradigmes cités plus haut.

1.2. L'entrepreneuriat collectif inter-organisationnel comme forme de l'entrepreneuriat

1.2.1. Revue de littérature et généralités sur le concept

La littérature consacrée à l'entrepreneuriat s'intéresse de plus en plus à sa dimension collective (Johannisson, 2002 ; Danjou, 2004), d'où un dépassement de la conceptualisation individualiste de l'entrepreneuriat et une évolution vers la mobilisation d'approches collectives notamment à travers la théorie des conventions (Verstraete, 2003). Cette conception collective de l'entrepreneuriat connaît diverses acceptions que l'on pourrait regrouper autour de trois thématiques (Ben Hafaïedh, 2006) à savoir : l'entrepreneuriat en équipe, les efforts inter-organisationnels collectifs et les entreprises collectives.

En ce qui est de la collaboration dans le champ de l'entrepreneuriat, de nombreuses études ont été menées, utilisant différents vocables comme alliances stratégiques, joint-ventures, consortiums d'entreprises, partenariats d'affaires, relations inter-organisationnelles, etc. Ces termes, certes qu'ils représentent des réalités différentes, ils se réfèrent tous à la mise en relation de deux ou plusieurs entreprises afin d'exploiter des opportunités d'affaires.

En tant que tel, le concept d'entrepreneuriat collaboratif est assez récent dans la littérature, et sa définition est donc loin d'être arrêtée. Ainsi, utilisé de différentes façons selon les domaines de recherche et les auteurs considérés, le concept se caractérise par une certaine ambiguïté. Dans la littérature, le concept d'entrepreneuriat collaboratif est apparu en 2005 dans un ouvrage publié par Miles et ses collègues. Les auteurs, à travers leur modèle traitent la manière avec laquelle des entreprises peuvent travailler en réseau au sein de communautés d'organisations afin de créer de l'innovation et de la valeur économique. Il s'agit d'efforts inter-organisationnels collectifs qui prennent deux formes de relation ; soit se focaliser sur le réseau d'entreprises partenaires soit encadrer ce réseau dans son contexte régional, territorial. On se retrouve souvent dans des notions de « systèmes productifs locaux » (SPL), « districts industriels », « clusters », etc. Ces notions, désignent une concentration de PME-PMI sur un territoire géographiquement limité et défini par elles, sont spécialisées dans un secteur d'activité autour d'un métier ou d'un produit, participent au développement économique local.

Ainsi, la notion couvre des réalités différentes, désignant à la fois une collaboration entre entrepreneurs, une création d'entreprise en association (Ben-Hafaïedh, 2006), l'économie collaborative, etc.

Selon Miles et al (2005), l'entrepreneuriat collaboratif signifie la création de quelque chose ayant une valeur ajoutée (une entreprise, un produit, un service, une activité) à partir de nouvelles idées

générées de façon conjointe, et qui se réalise grâce à la mise en commun de ressources et d'une prise de risques et de responsabilités commune.

Dans la même lignée, Reich (1987) souligne que l'entrepreneuriat collectif consiste à entreprendre à plusieurs, soit sous la forme d'associations d'individus (équipes entrepreneuriales ou intrapreneuriales), soit par des associations d'entreprises (alliances stratégiques, soit en recourant à un mix des deux (structures composées de porteurs de projets individuels et d'organisations) autour d'un projet commun (Ben Hafaiedh, 2006).

L'entrepreneuriat collectif se présente par des efforts inter-organisationnels qui se réalisent par la réunion de plusieurs organisations (principalement des PME) visant à mettre en œuvre des coopérations et/ou des alliances. Cet entrepreneuriat prend alors la forme de réseaux d'entreprises qui peuvent s'encastrent dans un même milieu. A l'origine de ces efforts collectifs d'entreprises, trois niveaux sont à distinguer. Premièrement, un niveau micro dans lequel les entreprises s'organisent collectivement, soit pour objectif de réduire l'incertitude liée au phénomène entrepreneurial, soit pour exploiter conjointement des opportunités d'affaires (Johannisson, 2002). Deuxièmement, un niveau méso où les entreprises opèrent collectivement afin de créer un système d'offre. Et enfin à un niveau macro, dans lequel la construction collective vise à créer un espace de marché (Schoonhoven et Romanelli, 2001) qui, au-delà des seules entreprises, inclut des acteurs institutionnels et académiques (Etzkowitz et Klofsten, 2005).

D'un autre côté, les auteurs discutent les raisons qui poussent les entreprises à s'organiser collectivement. Johannisson (2002) en propose deux. Il peut s'agir d'un besoin mutuel de contrôler le partenaire afin de réduire l'incertitude, soit d'une façon d'exploiter conjointement des opportunités d'affaires. Van de Ven (2005), en se basant sur le cas du développement et de la commercialisation de nouvelles technologies avance que les entreprises doivent absolument « run in packs », soit « avancer groupées ». L'auteur souligne qu'une entreprise a rarement, à elle seule, les ressources, le pouvoir ou la légitimité pour créer du changement. Donc, les entreprises doivent se coordonner, c'est-à-dire coopérer et se faire de la concurrence simultanément (concept de coopétition) tout en développant et commercialisant leur innovation (Van de Ven, 2005).

Pour Le Roy et Guillotreau (2002), le concept de l'entrepreneuriat collectif dépasse largement la simple question de l'alliance ou de la coopération, il s'agit de la création collective d'un système d'offre. En effet, après avoir présenté les conditions et les motifs nécessaires à la création de cet entrepreneuriat collectif, ils démontrent qu'il s'agit, d'« un long processus de construction d'une communauté économique et sociale » (Le Roy et Guillotreau, 2002). Mourdoukoutas (1999) présente l'entrepreneuriat collectif comme un réseau basé, non pas sur la division du travail, mais sur la division de l'entrepreneuriat. Il affirme qu'il peut s'étendre au-delà des frontières de

l'organisation dans deux directions (constituant ce qu' il a appelé l'entrepreneuriat collectif externe). La première direction est verticale entre les fournisseurs, les producteurs, les distributeurs et les clients, tandis que la deuxième est horizontale entre les entreprises ayant des produits complémentaires ou similaires, comme des produits technologiques par exemple (Mourdoukoutas, 1999).

Pour surmonter cette divergence, on retiendra de Fontan et al. (2004) que l'entrepreneuriat collectif réfère à des activités économiques mises en œuvre par des entrepreneurs en interaction, c'est-à-dire procédant à un ensemble d'actions qui, dans un certain contexte, se répondent les unes les autres pour engendrer une situation, une réalité à observer et à analyser (Marc et Picard, 2003).

1.2.2. Les stratégies collectives, une forme de coopération formalisée : du collectif à l'inter-organisationnel

Dans un contexte économique contemporain caractérisé par l'innovation technologique, la globalisation des marchés, l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles formes d'organisation et de relations entre les entreprises, agir collectivement entre concurrents apparaît devenir un mode relationnel privilégié.

Cette nouvelle vision de coopération repose sur le principe selon lequel, au lieu de développer des stratégies qui visent à détruire l'adversaire, ce qui conduit le plus souvent à des logiques « perdant-perdant », il semble préférable de privilégier des alliances et partenariats, reposant sur des stratégies collectives.

Les stratégies collectives désignent « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (Astley et Van den Van, 1983).

La définition ou le choix de s'intégrer au sein de l'une ou l'autre de ces stratégies se base d'une part sur la nature des entreprises concernées et leur nombre (entre firmes concurrentes ou complémentaires) et d'autre part, sur le degré de formalisation de la relation, donnant lieu à une interdépendance directe ou indirecte (Astley et Fombrun, 1983).

Yami (2006) souligne que l'intérêt de raisonner en termes de stratégies collectives permet d'introduire la tension entre destin individuel et destin collectif, en identifiant un niveau d'analyse intermédiaire entre l'organisation et l'industrie (Yami, 2006).

Astley et Fombrun (1983) définissent ce concept comme « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisation ». Ces stratégies sont présentées par ces auteurs à partir d'un carrefour entre deux axes de référence : le premier

renvoie aux types d'associations, intervenant soit entre organisations similaires, donc concurrentes, ou au contraire dissimilaires, non concurrentes. Le second axe traduit les formes d'associations directe (par contrat) ou indirecte (relations informelles).

A cet effet, quatre stratégies résultent de ce croisement (Fourcade et al., 2010)

- > La stratégie agglomérée correspond à une association indirecte entre entreprises concurrentes. Il s'agit des organisations similaires (concurrentes) qui forment un ensemble à cause de leur dépendance vis-à-vis de ressources communes. Néanmoins, dans ce type de stratégies, ces entreprises ne s'associent pas directement pour mener des actions.
- > La stratégie confédérée dans laquelle des entreprises concurrentes tissent des rapports de partenariat en s'associant directement les unes avec les autres pour mener des actions communes, voire pour fonder des alliances.
- > La stratégie conjuguée correspond à des entreprises non directement concurrentes qui s'insèrent dans le cadre de partenariats. Dans ce type de stratégies, des organisations d'espèces différentes entrent en interaction les unes avec les autres afin d'obtenir une meilleure performance fondée sur leur complémentarité fonctionnelle. On note l'exemple de partenariats instaurés à l'intérieur d'une filière, ou de relations intersectorielles.
- Enfin, la stratégie organique traduit une situation dans laquelle des organisations différentes, contraintes par le système dans lequel elles évoluent, se trouvent en situation d'interdépendance, même si elles n'interagissent pas directement.

1.3. L'entrepreneuriat collectif inter-organisationnel et gestion de crise

La littérature montre que l'entrepreneuriat collectif répond à trois enjeux. Tout d'abord, trouver des ressources suffisantes pour mener à bien un projet, obtenir les compétences suffisantes pour relever les défis techniques et économiques du projet (notamment pour le cas des start-up) et générer de la confiance pour entreprendre. Ces trois enjeux l'entrepreneuriat collectif sont suggérés comme potentiellement générateurs de résilience : en s'associant, chaque membre met en commun des moyens autour d'un projet rémunérateur à terme et par le soutien moral des autres membres.

Dans le domaine des coopératives agricoles, plusieurs travaux de recherche réalisés ont montré l'intérêt ainsi que les avantages de l'entrepreneuriat collectif. Dans ce sens, Bardsley (2014) montre dans le contexte des paysages montagneux de la Suisse, que le modèle collectif est source de résilience dans la mesure où il permet aux petites coopératives de trouver des débouchés à la production. C'est également un moyen de partager des matériels et des conseils pour mieux maîtriser les intrants et donc les coûts. Valentinov (2007) ainsi que Valentinov et Iliopoulos (2013) montrent qu'en coopérant, les agriculteurs augmentent leur pouvoir de négociation avec leurs fournisseurs et leurs clients (qui sont généralement plus concentrés qu'eux).

Parallèlement, les auteurs montrent que la coopération dans le cadre de l'entrepreneuriat permet également de réduire les coûts de transaction car les transactions sont supportées par la coopérative et non par l'agriculteur lui-même.

Le modèle coopératif contribue aussi à l'augmentation des marges soit par le biais d'économies d'échelle, soit par la négociation de tarifs de groupe. Enfin, Valentinov et Iliopoulos (2013) montrent que le modèle coopératif permet de gérer certains risques comme ceux liés à la fluctuation des prix et /ou des volumes ou ceux liés à l'opportunisme des acteurs.

Dans une situation de crise, Johannisson (2002) souligne que la coopérative est le type d'entreprise collective le plus connu et le plus étudié. Il la présente comme la forme la plus visible d'entreprise collective avec une structure officielle spéciale qui offre la propriété et le contrôle conjoint. L'auteur ajoute que la coopérative est particulièrement intéressante à utiliser dans un contexte où des valeurs et des besoins sont partagés entre des personnes et lorsqu'une crise appelle à la mobilisation collective des forces (Johannisson, 2002).

2. Résultats de l'enquête menée auprès des coopératives opérant dans région Fès/ Meknès

2.1. Champs d'étude et méthodologie de la recherche

La présente recherche est de nature exploratoire. La démarche méthodologique s'apparente à de l'abduction qui consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. En effet, la logique adductive répond à notre objectif de proposition de cadre conceptuel et à notre démarche de construction faite d'allers-et-retours entre les concepts et les données (Charreire, Durieux, 1999). L'utilité de la confrontation de la grille de lecture au terrain est de permettre d'une part, de s'appuyer sur des concepts bien établis et d'autre part, de les enrichir en fonction des données du terrain.

Dans ce sens, notre recherche se situe dans une perspective interprétativiste. L'objectif de cette recherche est essentiellement de nature compréhensive. C'est-à-dire que par le biais de ce travail, nous cherchons à comprendre le rôle de l'entrepreneuriat collectif dans la gestion de crise. Pour cela, nous avons mené 25 entretiens semi-directifs en utilisant un guide d'entretien construit à partir des concepts mobilisés dans cette recherche. Le choix des coopératives est justifié par plusieurs raisons. Premièrement, le paysage coopératif agricole marocaine est en forte transformation depuis ces dernières années, entre création, fusion consolidation et disparition¹. (Massa., Rachidi 2021). Deuxièmement, le rôle joué par les coopératives dans l'économie Marocaine qui ont connu une évolution de l'effectif des d'un taux de plus de 456, 93% entre 2005 et 2019et

¹Rapport de l'alliance coopérative internationale (ACI) en avril 2020.

finalement car le secteur des coopératives est parmi les secteurs les plus touchés par la crise sanitaire COVID 19.

2.2. Présentation des résultats de l'étude

Nous avons procédé par le recueil de données par entretiens semi-directifs auprès de 25 coopératives opérant dans la région Fès/ Meknès.

A travers ces entretiens, nous cherchons à mettre en avant 3 principaux points : les déterminants d'un entrepreneuriat collaboratif réussi, les impacts de l'entrepreneuriat collaboratif sur le succès entrepreneurial et le rôle de l'entrepreneuriat collectif inter- organisationnel face à une situation de crise.

2.2.1. Les déterminants d'un entrepreneuriat collaboratif réussi

Les résultats de l'enquête qualitative révèlent les principales dimensions à la base d'un entrepreneuriat collaboratif réussi. Il s'agit de la présence d'objectifs stratégiques communs, le partage des valeurs clés, la complémentarité des entrepreneurs ainsi que la transparence.

Au niveau des **objectifs**, il apparaît crucial que certains objectifs stratégiques soient partagés et constituent la mission principale et commune de la collaboration. Ainsi, 80% des interviewés propriétaires des coopératives partagent plusieurs objectifs à court, moyen et long terme. Entre autres, sur le court terme les coopératives visent toutes la rentabilité financière, sur le moyen terme elles souhaitent voir leur relation d'affaires se développer au travers de nouveaux projets, et sur le long terme elles se sont données pour mission d'améliorer l'image de l'entrepreneuriat et s'inscrire par conséquent dans une relation gagnant-gagnant.

Concernant **le partage des valeurs**, ils constituent l'un des leviers principaux de l'entrepreneuriat collaboratif. En effet ,95% des personnes interrogées insistent sur le rôle primordial d'un système collaboratif fondé sur des valeurs économiques (le travail, la persévérance, le sens du business, le professionnalisme) et des valeurs humaines (le respect, l'honnêteté intellectuelle, l'éthique) pour la réussite de l'entrepreneuriat collectif. Dans ce sens un interviewé souligne : « *En se basant tous sur ces valeurs économiques et humaines, nous visons développer une relation d'affaires de manière rationnelle, sans y investir d'affect ou d'émotions, vues comme inutiles et source de conflits potentiels* ».

La transparence est également une dimension très importante pour une collaboration d'affaires réussie entre les coopératives .Dans ce cadre ,100% des interviewés mentionnent qu'un entrepreneuriat collectif doit reposer sur une transparence basée sur la définition du champ

d'action, d'objectifs communs et individuels, des rôles mutuels et des intérêts respectifs. A cet effet, les interrogés soulignent que la transparence leur permet de connaître les intérêts et objectifs de chacun et par conséquent de mettre en commun leur vision et leurs valeurs.

Enfin, 78% des personnes interrogées affirment que la collaboration d'affaires n'aurait pas pris place s'il n'y avait eu une complémentarité forte au niveau des compétences et des rôles de chacune. Cette complémentarité des compétences et des rôles aide à éviter qu'une compétition puisse avoir lieu entre les partenaires d'affaires ou qu'il y ait des problèmes liés à l'égoïsme, perçu comme une source de conflits. Dans ce cadre, des interviewés soulignent :

«On peut reconnaître les forces et les faiblesses de chacun, sans jugement négatif et sans s'approprier le travail ou la compétence de l'autre ».

« Depuis le démarrage de notre travail collectif, On a cherché à se compléter, et non pas à se concurrencer ».

2.2.2. Les impacts de l'entrepreneuriat collaboratif sur le succès entrepreneurial

La seconde question que nous avons explorée se présente au niveau de l'impact de l'entrepreneuriat collaboratif dans le succès entrepreneurial.

Les résultats de notre étude qualitative ont mis en avant trois apports principaux de l'entrepreneuriat collaboratif ; il s'agit d'étendre les perspectives sur l'environnement; créer de l'innovation ; et influencer l'environnement entrepreneurial. Ces apports sont tous trois en lien avec la gestion de l'environnement entrepreneurial, qui s'avère être de plus en plus complexe et multiforme.

Etendre les perspectives sur l'environnement : Tous les dirigeants des coopératives soulignent que l'entrepreneuriat collaboratif permet un élargissement de la vision et de la perspective sur l'environnement. Cette vision de perspective a joué son rôle dans un environnement complexe marqué par la crise sanitaire. En effet, 100% des personnes interviewées ont mentionnés que la crise a engendré des répercussions néfastes sur leur travail et que l'entrepreneuriat collaboratif leur a permis de gérer la complexité et l'incertitude du marché, en mettant en commun des ressources complémentaires, à différents niveaux. Ils précisent qu'il s'agit d'apport de ressources en termes de connaissance et d'expertise, de compétences et de méthodes de travail, de moyens financiers, de réseaux et de contacts professionnels, de connaissances sectorielles, d'enseignements issus d'expériences passées, de légitimité ou de notoriété sur le marché. Dans ce cadre, un interviewé souligne : *« Dans cette période pandémique, en s'alliant avec d'autres entrepreneurs proposant des contenus différents, nous sommes parvenues ensemble à diversifier nos offres et à couvrir les demandes du marché et par conséquent surmonter les conséquences de la crise ».*

Créer de l'innovation : la création de l'innovation est perçue parmi les apports de l'entrepreneuriat collaboratif les plus cités dans notre analyse. En effet, 90% des interviewés reconnaissent que la capacité d'innovation est créée au travers la rencontre de deux environnements différents. Autrement dit, l'entrepreneuriat collaboratif crée des intersections entre différents environnements qui ne se seraient pas croisés hors la collaboration. Ces intersections mènent à des innovations en termes de nouveaux produits ou services, de nouveaux modèles d'affaires, de produits ou services améliorés ou de nouveaux clients. Un dirigeant explique dans ce sens : « *C'est au croisement de deux univers que l'innovation a pu émerger* ».

L'influence sur l'environnement entrepreneurial : les personnes interrogées mentionnent le rôle joué par les entrepreneurs dans l'influence de façon plus significative sur leur environnement. En effet, les résultats de nos entretiens mettent en évidence non seulement l'impact des entrepreneurs sur leur environnement, mais également les stratégies qu'ils adoptent leur permettant d'influencer et modeler leur environnement.

2.2.3. Le rôle de l'entrepreneuriat collectif inter- organisationnel en temps de crise

Après avoir interrogé les propriétaires de coopératives agricoles de la région Fès/Meknès sur les déterminants d'un entrepreneuriat collaboratif réussi ainsi que les impacts de cette forme d'entrepreneuriat sur le succès entrepreneurial, nous avons orienté nos entretiens vers l'évaluation du rôle de l'entrepreneuriat collectif inter- organisationnel dans la situation de la crise sanitaire. En effet, la majorité des répondants ont montré que la pandémie a bouleversé leurs objectifs et les a contraints à remettre en cause leurs projets professionnels. A cet effet, 40% des répondants ont souligné que le fait de créer une entreprise en cette période est synonyme de prise de risque.

« On ne pense pas à abandonner nos projets entrepreneuriaux ou à mettre fin à nos relations avec les autres coopératives, car comme vous le savez cette crise est périodique, mais on ne peut absolument pas prendre le risque d'investir en cette période. Par contre on maintient nos relations avec nos collaborateurs ».

Néanmoins, 60% des propriétaires des coopératives ont insisté sur le rôle primordial joué par leurs collaborateurs en cette période pandémique. Selon les répondants, la période de confinement a bousculé certes leur organisation, mais elle était une occasion pour réinventer les modèles d'organisation du travail notamment dans le cadre de la collaboration.

La crise de la Covid-19 a été pour un bon nombre d'entreprises un accélérateur de transformation et de changement qui a structuré une nouvelle normalité. En effet, malgré les difficultés subies, plusieurs entre elles étaient appelées au bout de quelques semaines voire de quelques jours de

l'éclatement de la crise sanitaire d'imaginer des modes de fonctionnement entièrement originaux commençant par le télétravail jusqu'à la livraison à domicile en passant par le renforcement des ventes en ligne. Des modes qui ont fait preuve d'efficacité et sont devenus une normalité et une règle de fonctionnement fiable garantissant la réussite.

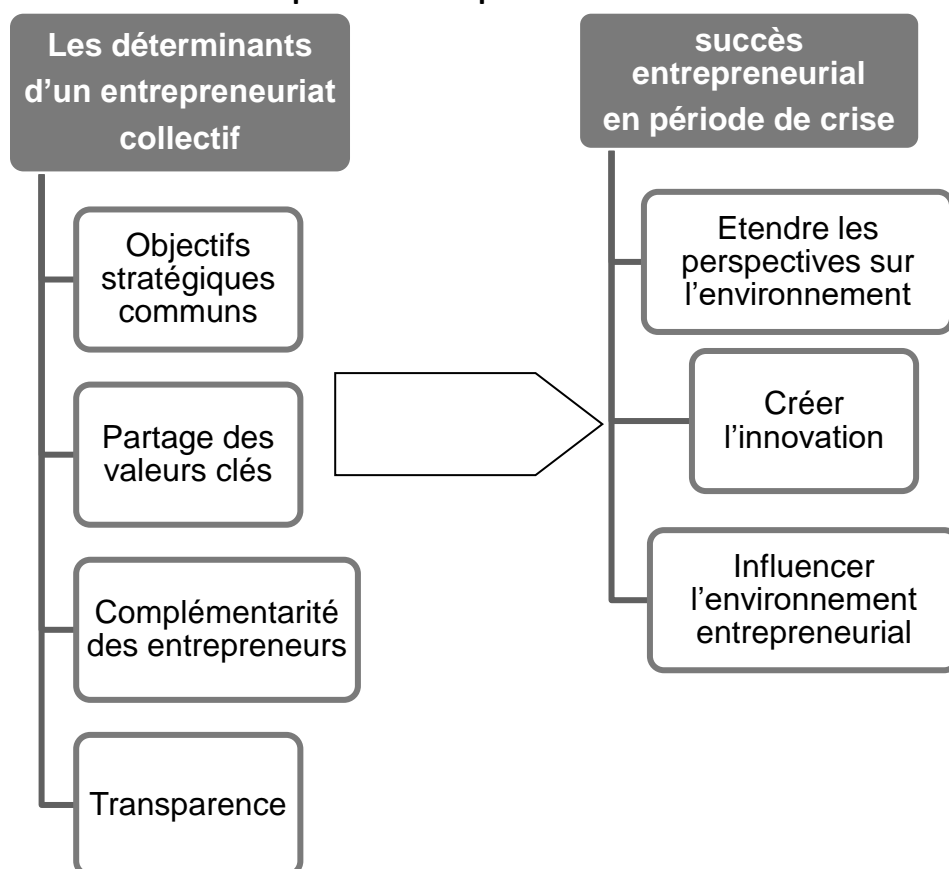
La plupart des interviewés ont souligné dans ce sens :

« Heureusement que nous avons des relations avec d'autres coopératives, chose qui nous a permis de travailler en commun afin de répondre aux besoins du marché malgré l'arrêt des activités de plusieurs collaborateurs ».

« Notre activité principale est la production des matières nécessaires, chose qui nous a poussé à continuer le travail malgré les contraintes vécus en période de crise. Je ne vous cache pas que si on n'avait pas de forts collaborateurs, on ne pouvait pas travailler en cette période ».

« Le travail était facilité par la mise en place de nouvelles pratiques notamment en terme de la communication et des outils utilisées comme le Skype, Google Drive,....franchement la crise sanitaire nous a obligé de faire preuve d'innovation en un temps record ».

Figure : Schéma conceptuel du rôle de l'entrepreneuriat collectif dans le succès entrepreneurial en période de crise



Source : Résultats des auteurs

Conclusion e perspectives :

Face à un contexte socio-économique complexe marqué par une crise sanitaire qui a engendré des répercussions néfastes sur tous les plans (économique, politique, social...), l'entrepreneuriat collaboratif semble particulièrement adapté. En premier lieu, il permet d'apporter des réponses flexibles rapides et efficaces à un marché de plus en plus diversifié et changeant avec une plus-value économique. Deuxièmement, travailler en collaboration amène à générer de l'innovation au travers de la poursuite d'opportunités à la croisée de différents mondes. Et en troisième lieu, les collaborateurs dans le cadre d'entrepreneuriat ont une plus grande capacité d'influence sur leur environnement, et sont en mesure de créer de nouvelles tendances et opportunités ainsi que de nouvelles manières de répondre aux défis sociétaux actuels.

Le présent article soutient l'idée que l'entrepreneuriat inter-organisationnel joue un rôle dans la gestion de crise. Nous avons essayé de répondre à notre problématique, à travers deux aspects à savoir: théorique et empirique.

Au niveau théorique, nous avons révélé que l'entrepreneuriat collectif est une forme d'entrepreneuriat qui se manifeste par des efforts inter-organisationnels réunissant plusieurs organisations pour la réalisation d'objectifs communs.

Au niveau empirique, nous avons répertorié les résultats de notre étude dans les trois axes suivants : Tout d'abord, toutes les coopératives insistent sur les principales dimensions à la base d'un entrepreneuriat collaboratif réussi. Il s'agit de la présence d'objectifs stratégiques communs, le partage des valeurs clés, la complémentarité des entrepreneurs ainsi que la transparence.

Ensuite, les résultats de l'enquête démontrent les trois apports principaux de l'entrepreneuriat collaboratif ; il s'agit d'étendre les perspectives sur l'environnement; créer de l'innovation ; et influencer l'environnement entrepreneurial.

En troisième lieu, nous avons mis en avant le rôle primordial joué par l'entrepreneuriat collaboratif dans la période de la crise sanitaire. En effet, les résultats de l'étude ont démontré que, malgré que la crise a entraîné des conséquences néfastes pour les coopératives, elle était une occasion pour réinventer les modèles d'organisation du travail. Dans cette lignée, des interviewés ont souligné leur désir d'entreprendre et de collaborer dans l'avenir afin de créer des emplois et gérer ensemble les conséquences de la crise sur le plan économique et social.

Même si que ce travail fournit à notre sens des informations précieuses, il n'est pas exempt de limites qui se présentent sur deux niveaux. La première limite réside dans le cadre théorique survolé, qui est dans un sens relatif aux entreprises classiques et ce malgré que la coopérative est considérée aussi comme une modalité juridique d'organisation et la seconde limite est liée à la méthodologie utilisée à savoir la démarche qualitative.

Dans ce sens, afin de faire face à ces limites, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir les connaissances existantes. Le but de cette étude était l'exploration (à travers une enquête qualitative) du rôle joué par l'entrepreneuriat collectif dans la résilience. Par conséquent, un travail quantitatif demeure nécessaire afin de mesurer l'impact de ce type d'entrepreneuriat dans la résilience des entreprises en situation de crise.

Bibliographie :

- Arregle, J-L., Borza, A., Dacin, M-T., Hitt, M., & Levitas, E. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *The Academy of Management Journal* 43(3), 449-467.
- Astley, W-G., Fombrun, C-J. (1983). Collective strategy: social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review* 8(4): 576-587.
- Astley, W-G., Van de Ven, A-H. (1983). Central perspectives and debates in organizational environments. *Academy of Management Review* 8(4): 576-587.
- Ben Hafaiedh, C. (2006). Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. *Revue de l'Entrepreneuriat* 5 (2) : 31-54.
- Boncler, J., Hlady- Rispal, M. (2004). L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier? . *Revue de l'Entrepreneuriat* 3(1) : 1-12.
- Casson, M. (1982). *L'entrepreneur*. Paris : Economica.
- Charreire, S., Durieux, F. (1999). Explorer et tester. In Thiétart et coll., *Méthodes de recherches en management*. Paris. Dunod : 57-80.
- Danjou, I. (2004). *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*. Paris : L'Harmattan.
- Derkaoui et al. (2021). L'entrepreneuriat social comme passerelle pour la lutte contre l'informalité. *Revue AME*. Vol 3. No 3 (Juillet, 2021) 240-258.
- Ebbers, J. (2013). Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators, *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(5): 1159–1181.
- Eisenmann, T-R. (2013). Entrepreneurship: A working definition. *Harvard Business Review* [online]. January. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>.
- Etzkowitz, H-E., Klofsten, M. (2005). The Innovative region: toward a theory of knowledge-based regional development. *R&D Management* 35(3): 243-255.
- Fakir et Erraouil. (2020). écosystème de l'Entrepreneuriat Social Féminin : Le cas de l'association Féminine 'ENTRELLES ENTREPRENEURS SOUSS MASSA'. *Revue AME* Vol 2. N°1 (2020) 283-302.
- Fayolle, A., Verstraete, T. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat* 4 (1) : 33-52.
- Fontan, J-M. (2011). Innovation et transformation des sociétés : rôle et fonction de l'innovation sociale. *Économies et Solidarités* 41 (1-2) : 9-27.
- Fourcade, C., Muchnik, J., Treillon, R. (2010). *Coopérations, territoires et entreprises agroalimentaires*. Versailles: Éditions Quae.
- Gartner, W-B. (1990). What we are talking about when we are talk about entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 5(1): 15-28.

- Guillotreau, P., Le Roy, F. (2002). Entreprendre avec ses concurrents : le cas du développement de la pêche au thon tropical française. XIe Conférence de l'AIMS. Paris. Juin.
- Iliopoulos, C., Valentinov, V. (2013). Economic theories of nonprofits and agricultural cooperatives compared: New perspectives for nonprofit scholars. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol 42. N°1. P: 109-126.
- Johannisson, B. (2002). Entrepreneurship as a collective phenomenon. Working Paper. Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE). Växjö University. Sweden.
- Julien, P., Marchesnay, M. (1996). L'entrepreneuriat. Paris : Economica.
- Marce Picard, D. (2003). Interaction. In : Barus-Michel J, Enriquez E, Levy A. Vocabulaire de psychologie. Références et positions. Ramonville Saint-Agne: Éditions Eres. 189 p.
- Massa, Rachidi (2021). Déterminants de résilience et de survie des coopératives : Une étude qualitative exploratoire des coopératives agricoles de la région du Sous. *Revue AME* Vol 3. No 4 (Octobre, 2021) 601-621.
- Miles, R-E., Miles, G., & Snow, C-C. (2005). Collaborative entrepreneurship. Stanford University press. 144 p.
- Moreau, R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat* 5(2) : 55-68.
- Mourdoukoutas, P. (1999). Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy. Westport CT: Quorum Books.
- Reich, R-B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*. vol. 65 n°3. p. 77-83.
- Romanellie, Schoonhoven, C-B. (2001). The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries. Stanford University Press.
- Sarkar, M., Echambadi, R., & Harrison, J-S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic Management Journal* 22(6/7) : 701-711.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review* 25(1) : 217-226.
- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of institutional Economics*. vol 3. n° 1. P: 55-69.
- Walker, G., Van De Van, A-H. (1984). The dynamics of inter-organizational coordination. *Administrative Science Quarterly* 29(4): 598-621.
- Yacoubi, L., Tourabi A. (2021). Résilience psychologique de l'entrepreneur et résilience organisationnelle de la PME: élaboration d'un cadre conceptuel. *Revue AME* Vol3. No 2(Avril, 2021) 220-238.
- Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue Française de Gestion* 32 (167): 91-104.