

Innovation sociale et résilience des coopératives : Cas des coopératives touristiques de la région Souss Massa

Social innovation and resilience of cooperatives: Case of tourism cooperatives in the Souss Massa region

Marouan JOUDI, (Doctorant en Sciences et technique de gestion)

*Ecole Nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Youness BOUDOHAY, (Doctorant en Sciences et technique de gestion)

*Ecole Nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Abdelhaq LAHFIDI, (Enseignant-chercheur)

*Ecole Nationale de commerce et de gestion
Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de commerce et de gestion Hay Salam Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc 06.44.86.96.75
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	JOUDI, M., BOUDOHAY, Y., & LAHFIDI, A. (2023). Innovation sociale et résilience des coopératives : Cas des coopératives touristiques de la région Souss Massa. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 533-548. https://doi.org/10.5281/zenodo.7868546
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 20, 2023

Accepted: April 26, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 2-2 (2023)

Innovation sociale et résilience des coopératives : cas des coopératives touristiques de la région Souss Massa

Résumé :

L'innovation sociale est considérée comme une nouvelle forme spécifique d'entreprendre qui s'est propagée d'une manière remarquable ces dernières années et qui gagne de plus en plus de l'intérêt de la communauté scientifique. Au Maroc les coopératives représentent l'une des composantes les plus importantes du développement durable des territoires. Certainement, la crise COVID-19 a marqué la fin de dix années consécutives de croissance remarquable du secteur sociale et solidaire. Face à un constat incontournable, il est devenu essentiel pour les coopératives de renforcer leur résilience organisationnelle, leur capacité d'adaptation et de réaction pour faire face à un environnement complexe et exigeant. Les défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels sont confrontées les coopératives et qui nécessitent des approches novatrices pour assurer leur pérennité. Dès lors, la question de l'innovation sociale et la résilience dans le secteur de l'ESS, se pose et s'impose. Cet ainsi découle notre problématique : Dans quelles mesures l'innovation sociale contribue elle à la résilience des coopératives de la région Souss Massa ? Dans ce sens, une étude de cas multiple est menée auprès trois coopératives de la région Souss Massa. Une analyse croisée des résultats des coopératives interrogées montre que l'innovation sociale contribue à la résilience des coopératives en temps de crise des pratiques de gestion solidaires et une diffusion auprès les parties prenantes interne et externe des coopératives.

Mot clés : innovation sociale, résilience, coopérative

Classification JEL : O35

Type de l'article : Article Empirique

Abstract:

Social innovation is considered a new specific form of entrepreneurship that has spread remarkably in recent years and is gaining more and more interest from the scientific community. In Morocco, cooperatives represent one of the most important components of the sustainable development of territories. Certainly, the COVID-19 crisis marked the end of ten consecutive years of remarkable growth of the social and solidarity sector. Faced with an inescapable fact, it has become essential for cooperatives to strengthen their organizational resilience, their capacity to adapt and react to a complex and demanding environment. The economic, social and environmental challenges faced by cooperatives require innovative approaches to ensure their sustainability. Consequently, the question of social innovation and resilience in the SSE sector is posed and imposed. This leads to our problematic: To what extent does social innovation contribute to the resilience of cooperatives in the Souss Massa region? In this sense, a multiple case study is conducted with three cooperatives in the Souss Massa region. A cross-analysis of the results of the cooperatives interviewed shows that social innovation contributes to the resilience of cooperatives in times of crisis through supportive management practices and dissemination to internal and external stakeholders of cooperatives.

Keywords: social innovation, resilience, cooperative

Classification JEL: O35

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Depuis environ une décennie, le concept d'innovation sociale s'est imposé progressivement dans le monde de l'entreprise, ainsi que dans les sphères académiques et politiques. Cette notion est souvent illustrée par des exemples concrets de réussite, provenant de divers secteurs tels que la santé, l'éducation, la finance et la culture, issus de diverses régions du monde. Cette approche est considérée comme un moyen de construire un modèle économique plus humain et durable, capable de répondre aux exigences du développement économique et de contribuer à la résilience en période de crise. Dans ce contexte, de nombreuses recherches sont menées pour comprendre comment l'innovation sociale peut être appliquée dans différents domaines et contextes, pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux.

Dans le contexte des coopératives, des recherches antérieures ont montré que ces organisations peuvent être considérées comme des formes d'innovation sociale, en raison de leur structure démocratique et de leur contribution à la résolution des problèmes sociaux et économiques. Les coopératives sont souvent créées pour répondre à des besoins sociaux et économiques insatisfaits, en proposant des solutions collectives qui profitent à leurs membres et à la société dans son ensemble.

Cependant, il existe peu d'études empiriques sur la contribution de l'innovation sociale à la résilience des coopératives. C'est pourquoi cette étude vise à combler cette lacune en examinant de manière approfondie comment l'innovation sociale peut contribuer à la résilience des coopératives. Elle s'appuie sur une méthodologie inductive, qui consiste à partir d'un cadre théorique et conceptuel, à sélectionner les variables d'étude, puis à procéder à une vérification empirique.

Les crises actuelles, qu'elles soient financières, économiques, sociales ou écologiques, ont mis en lumière l'importance de l'innovation sociale pour émerger un modèle économique plus humaniste et durable qui peut répondre aux exigences du développement économique et contribuer à la résilience dans le contexte des crises, si certaines organisations ont été gravement touchées par la crise covid19, de nombreuses organisations ont été suffisamment résilientes et se rétablissent plus rapidement que d'autres (Rai et al., 2021). Dans ce cadre, le Maroc, en tant que pays en voie de développement, a adopté une stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire en 2005, qui inclut l'Initiative Nationale pour le Développement Humain et d'autres programmes sociaux visant à lutter contre la précarité et l'exclusion sociale. Dans le prolongement de ces observations, nous allons soulever la problématique suivante « Dans quelle mesure l'innovation sociale contribue à la résilience des coopératives ? »

Afin de répondre à cette question, nous avons adopté une approche méthodologique inductive, qui consiste à partir d'un cadre théorique et conceptuel, à sélectionner les variables d'étude, puis à procéder à une vérification empirique. De plus, nous avons étudié l'origine et l'évolution des concepts clés liés à l'innovation sociale et à la résilience coopérative, ce qui nous a permis d'élaborer une vue d'ensemble théorique de ces concepts.

Afin de répondre à cette question, nous avons adopté une approche méthodologique inductive, en partant d'un cadre théorique et conceptuel pour sélectionner les variables d'étude, puis en procédant à une vérification empirique. Nous avons également étudié l'origine et l'évolution des concepts clés liés à l'innovation sociale et à la résilience coopérative, ce qui nous a permis d'élaborer une vue d'ensemble théorique de ces concepts.

C'est ainsi que nous avons subdivisé cet article en trois axes. Le premier axe est consacré à la genèse conceptuelle et théorique des concepts clés. Le deuxième axe présente la méthodologie adoptée et les variables d'étude. Enfin, le troisième axe est dédié à l'analyse et à la discussion des résultats obtenus. En somme, cet article vise à apporter des contributions importantes à la

compréhension de la façon dont l'innovation sociale peut contribuer à la résilience des coopératives dans le contexte marocain.

2. L'innovation sociale : Essai de définition

2.1 L'innovation

Schumpeter (1934) a été l'un des premiers à reconnaître que l'innovation joue un rôle important non seulement dans les aspects économiques, mais également dans les aspects culturels, sociaux et politiques de la société. Selon Thompson (1965), l'innovation peut être considérée comme la capacité à modifier ou à adapter de nouvelles idées, produits ou services afin de progresser, faire face à la concurrence, se différencier avec succès sur le marché (Baregheh, Rowley et Sambrook, 2009) et préparer l'avenir de l'entreprise (Carvalho, 2013) à travers un processus interactif impliquant des relations formelles et informelles entre les acteurs via des réseaux sociaux (Doh & Acs (2010)

D'après Fontan (1998), l'innovation sociale est le fruit de la collaboration et de l'implication des usagers ainsi que des organismes qui les représentent. Cette forme d'innovation est donc initiée par les personnes et les groupes qui font face à un problème ou qui cherchent à atteindre un idéal social pour eux-mêmes, assumant ainsi la direction et les principales responsabilités. Ainsi, l'innovation sociale ne peut pas être simplement définie par son objectif et le caractère novateur des solutions proposées, mais également par le processus impliqué dans sa réalisation.

Dans le contexte coopératif, l'innovation répond aux mêmes impératifs qu'elle le fait pour les autres entreprises, c'est-à-dire le maintien ou le développement de leur compétitivité sur le marché, ainsi que la création d'avantages concurrentiels par rapport à leurs concurrents (Le Roy & Yami, 2007 ; Rastoin & Vissac-Charles, 1999). De nombreux auteurs soulignent la manière dont les entrepreneurs sociaux diffusent leurs modèles socialement innovants en ayant recours à des stratégies axées sur le marché, dans le but de les reproduire grâce à des partenariats et d'obtenir ainsi des résultats plus profonds et durables. En outre, ces dimensions correspondent aux principales composantes identifiées par Nicholls et Cho (2006) de l'entrepreneuriat social, à savoir la finalité sociale, l'innovation et l'orientation marché

Tableau 1 : Les composantes de l'entrepreneuriat social

Finalité sociale	Dont l'objectif de l'entrepreneuriat social se rapporte à la priorité accordée aux aspects sociaux et environnementaux.
L'innovation	Schumpeter a évoqué un processus de « destruction créatrice » qui conduit à la modification des systèmes et à la recentralisation des marchés autour de nouveaux équilibres économiques.
Orientation marché	Se concentrer sur l'amélioration continue des performances, de rendre des comptes de manière transparente et de mobiliser un minimum de ressources marchandes

Source : Nicholls et Cho (2006)

Il existe une grande quantité de littérature et de recherches sur l'innovation, qui ont conduit à l'émergence de plusieurs typologies. Pour mieux comprendre les pratiques d'innovation au sein des coopératives, nous pouvons rappeler les concepts d'innovation managériale, d'innovation sociale et d'innovation technique :

- Les innovations managériales sont définies de différentes manières, mais elles impliquent toutes un écart significatif par rapport aux principes, processus ou pratiques de gestion traditionnels, ou par rapport aux formes organisationnelles courantes, qui modifient la façon dont le travail managérial est effectué (Hamel, 2006).

- L'innovation technique était initialement axée sur les questions technologiques liées au machinisme agricole (Mendras & Forsé, 1983), mais elle s'est élargie pour englober d'autres pratiques telles que l'introduction de nouveaux produits et procédés de fabrication, l'innovation en matière de conditionnement, la démarche qualité et le dépôt de marques (Filippi & Triboulet, 2006), les certifications ISO, la labellisation, l'adoption des technologies de l'information et de la communication (Filippi & Triboulet, 2006), l'adaptation des structures aux aléas de l'environnement et le développement de réseaux horizontaux.
- Dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, notamment au sein des coopératives, les recherches ont donné naissance à deux conceptualisations différentes de l'innovation sociale (Bouchard & Lévesque, 2011) : toute innovation réalisée en économie sociale et solidaire est considérée comme une innovation sociale, mais il existe également des innovations sociales résultant principalement de rapports sociaux nouveaux, à travers des formes organisationnelles ou institutionnelles nouvelles, et qui se distinguent largement des autres types d'innovations technico-économiques orientées exclusivement vers le marché (Debbagh & Yousfi, 2019).

2.2 Le concept de l'innovation Sociale :

L'innovation sociale est un concept qui n'est pas encore stabilisé et qui est utilisé dans différents domaines tels que les sciences de gestion, la sociologie, l'art et la créativité, les sciences sociales, le développement territorial et la gouvernance politique. Selon les références et les présupposés des personnes qui l'utilisent, l'innovation sociale peut avoir des significations différentes. La première conception, principalement anglo-saxonne, met l'accent sur deux éléments : le caractère nouveau de l'innovation sociale et sa finalité sociale. En revanche, la deuxième conception européenne se concentre sur le processus collectif de création et de développement des produits d'innovation sociale.

3. Résilience organisationnelle :

3.1 Définition de la résilience organisationnelle :

Le concept de résilience organisationnelle est apparu initialement dans les recherches sur la gestion de crise et les organisations à haute fiabilité dans les sciences de gestion. Cette approche s'intéresse aux mécanismes qui renforcent la capacité collective de l'organisation à faire face aux perturbations de l'environnement et à absorber les changements qui en découlent. Toutefois, le concept de résilience organisationnelle est sujet à débat, car il existe différentes définitions et il est difficile de mesurer de manière préalable la capacité de résilience organisationnelle, malgré les efforts pour y parvenir. (Weick, 1993, p. 628; Lengnick-Hall et Beck, 2005, 2009; Somers, 2009).

En revanche, l'examen des réactions et des actions des entreprises ayant surmonté des chocs ou des événements imprévus met en évidence les mécanismes qui sous-tendent leur capacité de résilience (Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Weick et Sutcliffe, 2007). Cela conduit à une analyse minutieuse des facteurs et des processus qui permettent à l'entreprise de surmonter les difficultés et émergent potentiellement plus forte, et incite à examiner comment l'organisation établit et maintient cette capacité de résilience dans le temps (Hollganel et al., 2009).

Tableau 2 : la notion de la résilience des organisations

Auteurs	Nature de la capacité	Définition
(Jaaron & Backhouse, 2014)	Capacité d'anticipation	La capacité à reconnaître et intégrer la variabilité, les événements imprévus et les perturbations de l'environnement
(Pal, et al., 2014)	Capacité d'anticipation	Capacité d'être prêt en temps de crise et de maintenir une performance organisationnelle supérieure.
(Blanco et Montes-Botella, 2017)	Capacité d'anticipation résistance	Capacité à récupérer rapidement, à résister aux chocs et à éviter les chocs.
(Tognazzo, et al., 2016)	Capacité d'adaptation	Capacité de l'organisation à s'adapter à des conditions difficiles comme les chocs environnementaux et à en sortir renforcée et plus ingénieuse.
(Edgeman & Wu, 2016)	Capacité d'adaptation	La résilience est la capacité d'une entreprise à se renouveler par l'innovation et à adapter ses réponses au fil du temps aux chocs ou aux défis extrêmes.
(Morais-Storz & Nguyen, 2017)	Capacité d'anticipation et D'adaptation	La capacité à réinventer de manière dynamique les modèles et les stratégies de l'entreprise face à l'évolution des circonstances, à anticiper et à s'adapter constamment aux changements susceptibles de mettre en péril sa rentabilité, et à changer avant que le besoin ne devienne urgent.
(Ortiz- de Mandojana & Bansal, 2016)	Capacité d'anticipation de résistance et d'adaptation	Capacité des organisations à anticiper, à éviter et à s'adapter aux chocs de leur environnement.

Source : Conz & Magnani, (2019) ; Ducheck, (2019).

La notion de résilience comporte plusieurs dimensions qui sont étroitement liées entre elles. Tout d'abord, elle implique une capacité d'anticipation, permettant ainsi de prévenir les crises. Cette capacité consiste à anticiper les événements futurs et à prendre les mesures nécessaires pour éviter leur survenance. Ensuite, la résilience nécessite une capacité de résistance face aux événements improbables. Cela implique une capacité à faire face aux situations difficiles et imprévues, tout en maintenant une performance organisationnelle élevée. Enfin, la résilience implique également une capacité d'adaptation, qui permet à l'organisation de se renouveler après la crise. Cette capacité d'adaptation suppose une remise en question des modèles et des stratégies de l'entreprise, afin de s'adapter aux changements qui surviennent et d'assurer sa pérennité à long terme. Ces trois dimensions sont donc étroitement liées et se renforcent mutuellement pour assurer la capacité de résilience d'une organisation.

3.2 Résilience coopérative :

Dans la littérature, la notion de résistance peut avoir différentes significations. Ainsi, il est important de clarifier le positionnement adopté lorsqu'on parle de résistance des coopératives. Souvent associée à la capacité de résilience, la résistance est définie par Bégin et Chabaud (2010) comme la capacité d'une entreprise à absorber un choc, se renouveler et tirer des leçons de ses expériences. Bien que la résilience des coopératives soit souvent mise en avant, peu d'études empiriques se concentrent sur ce sujet.

Les coopératives diffèrent généralement des entreprises classiques, car elles sont contrôlées et détenues par leurs membres plutôt que par des actionnaires (Hansmann, 1996). Cette conception des coopératives soulève des différences cruciales : les coopératives sont gouvernées selon le principe "un homme-une voix", les membres possèdent un double rôle de propriétaires et d'utilisateurs, et la coopérative poursuit un double objectif de rentabilité organisationnelle (pour assurer sa pérennité) et de maximisation de l'utilité des membres.

De plus, la résilience est difficile à appréhender de manière quantitative. Comment peut-on définir l'absorption du choc et mesurer la capacité à apprendre des expériences passées ? Ainsi, la plupart des études sur la résistance s'intéressent à la performance des organisations, qu'elles comparent avant et après une situation de crise (Amann et Jaussaud, 2012 ; Boubakri et al., 2010).

De nombreux chercheurs soutiennent que les coopératives sont plus résistantes en temps de crise (Birchall, 2013 ; Birchall et Ketilson, 2009 ; Roelants et al., 2012). Selon eux, les coopératives peuvent utiliser un capital abondant pour absorber les chocs pendant la crise. L'absence de contrainte de maximisation du profit leur permet, en période de reprise, de poursuivre des objectifs de moyen et long terme, ce qui assure une relance durable de l'activité. De plus, le contrôle démocratique et l'investissement dans le capital de chaque membre assurent l'implication, créent un sentiment de responsabilité et améliorent la capacité de réaction rapide ainsi que l'engagement en temps de crise. Ces arguments théoriques reposent sur la structure de propriété originale des coopératives. La détention de la propriété par les membres serait à l'origine de leur capacité de résistance à travers le temps et les crises. Pour répondre à la problématique de cette étude exploratoire, nous avons mis en place les propositions suivantes :

P1 : Les coopératives touristiques qui ont mis en place des initiatives d'innovation sociale ont une meilleure résilience face aux crises.

P2 : Les coopératives touristiques qui ont réussi à s'adapter à la crise Covid-19 en développant des offres de tourisme durable et responsable ont une meilleure résilience face aux chocs économiques.

P3 : Les coopératives touristiques qui ont mis en place des partenariats avec d'autres acteurs locaux ont réussi à créer et à réduire leur dépendance aux flux touristiques de masse et donc à améliorer leur résilience.

4. Méthodologie de recherche

4.1 Mode de collecte de données

Notre approche méthodologique s'inspire de l'interprétativiste, qui postule que la réalité est socialement construite et donc subjective et multiple (Hesse-Biber 2011). Le rôle du chercheur est de comprendre et de reconstruire les constructions des acteurs sur le terrain, y compris le chercheur lui-même, ce qui est l'objectif de notre recherche. Cette approche est souvent associée aux méthodes de recherche qualitative, qui privilégient la description détaillée et cohérente des phénomènes existants plutôt que la quantification.

Nous avons mené des entretiens semi-structurés avec 22 individus issus de trois coopératives touristiques distinctes situées dans différentes villes de la région du Souss Massa au Maroc. Ces coopératives ont été choisies de manière non aléatoire dans le but d'obtenir une variété de perspectives sur le sujet de l'étude. Nous avons sélectionné des coopératives offrant des structures et des activités différentes afin d'obtenir un contenu riche et diversifié pour notre étude qualitative.

Nous avons mené les entretiens avec des présidents et des membres qui étaient directement impliqués dans la mise en œuvre et le suivi des processus d'innovation sociale au sein des coopératives et qui avaient un contact direct avec les parties prenantes. Chaque entretien a duré entre 30 et 40 minutes et a été enregistré pour des raisons de fiabilité.

Les données ont été analysées en utilisant l'analyse de contenu, une méthode appropriée pour les études qualitatives. Les entretiens ont été transcrits, regroupés en thèmes définis, puis codés et analysés à l'aide du logiciel "TROPES". Pour recontextualiser les données et effectuer une comparaison entre les trois cas, nous avons utilisé "NVIVO" pour décrire les résultats de l'étude.

Les trois coopératives étudiées sont situées dans la périphérie de la ville d'Agadir en raison des potentialités naturelles, historiques et touristiques de la région. Elles ont une grande ou moyenne taille, avec un nombre d'adhérents variant entre 10 et 30 pour les deux premiers cas, tandis que la dernière coopérative de l'échantillon ne compte que 8 adhérents. Cette dernière a été sélectionnée en raison des externalités qu'elle apporte à son territoire d'implantation. En adoptant une approche comparative, nous avons constaté que les trois coopératives présentent des structures et des caractéristiques communes. Nous avons veillé à assurer la représentativité de notre échantillon pour obtenir des résultats fiables.

4.2 Contexte et terrain d'étude

Afin de répondre à la problématique de recherche, nous avons mené une étude de cas en profondeur sur trois coopératives de la région Souss-Massa. Pour collecter les données nécessaires, nous avons opté pour une approche qualitative en utilisant un guide d'entretien structuré. Nous avons identifié quatre thématiques clés pour notre enquête. La première thématique concerne la perception de l'innovation sociale et de la résilience au sein de ces coopératives. La seconde thématique est liée aux impacts de la pandémie Covid-19 sur les coopératives touristiques de la région. La troisième thématique est axée sur les actions entreprises par ces coopératives en post-covid afin de faire face aux défis actuels. Enfin, la quatrième thématique aborde le rôle de l'innovation sociale dans la résilience des coopératives touristiques de la région Souss Massa face à la pandémie et aux autres défis auxquels elles peuvent faire face.

Tableau 3 : Présentation de l'entité étudiée

Nom de la coopérative	Coopérative ASDIM	Coopérative ALMA	Coopérative FLAMANT ROSE
Forme juridique	Coopérative	Coopérative	Coopérative
Adresse	Hay Asdim, Municipalité AIT BAHA, CHTOUKA AIT BAHA	Ay Alma, Aourir, Municipalité AGADIR, AGADIR IDA OUTANANE	Hay Kanbour, Tarrast, TARRAST, INZEGANE AIT MELLOUL
Activité	Production et commercialisation d'huile d'argan non torréfié /torréfié -Huile des grains de figue de barbarie - Services de restauration biologique	Production et commercialisation de : Huile d'argan non torréfié /torréfié - Huile des grains de figue de barbarie - Production et commercialisation des produits issues des huiles d'argan - Services de restauration biologique (plats bio)	Production et commercialisation d'huile d'argan non torréfié /torréfié Huile des grains de figue de barbarie Services de restauration biologique
Effectif	30 Personnes/ Adhérents	25 Personnes / Adhérents	9 Personnes / Adhérents
Secteur d'activité	Tourisme des produits de terroir Huiles et produits de terroir	Tourisme écologique Huiles et Produits de terroir	Tourisme écologique Huiles et Produits de terroir

Source : Auteurs

Tableau 4 : Liste des interviewés

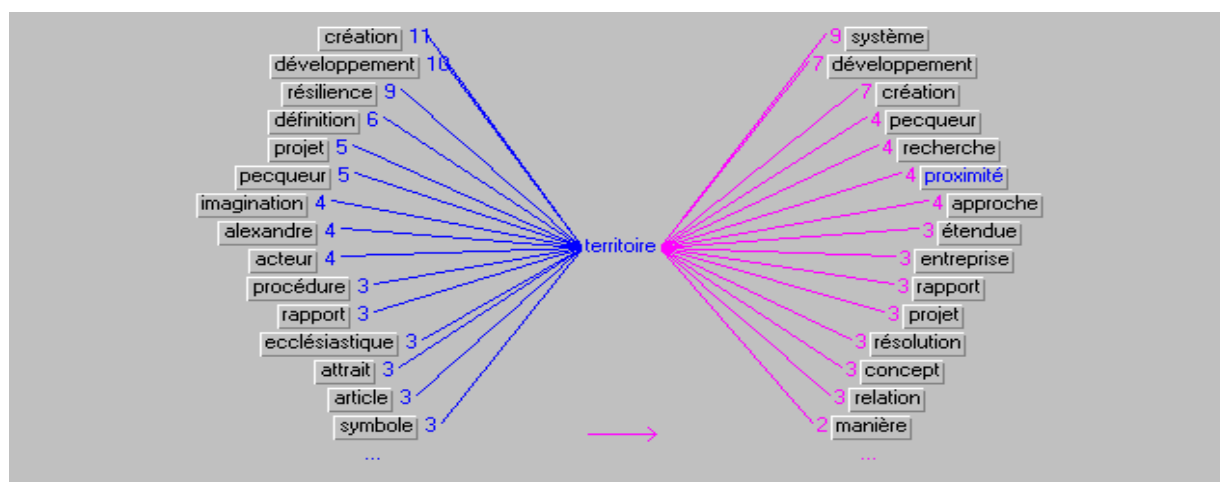
Numéro d'interview	Prénom	Age	Expérience au sein de la coopérative	Sexe
1	Mohamed	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
2	Lahoucine	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
3	Ali	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
4	Mhand	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
5	Brahim	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
6	Ayoub	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
7	Mbark	Entre 30 et 40	6 ans	Homme
8	Hafida	Entre 25 et 30	2 ans	Femme
9	Zahra	Entre 20 et 25	2 ans	Femme
10	Mazaz	Entre 20 et 25	2 ans	Femme
11	Khadija	Entre 30 et 40	4 ans	Femme
12	Youssef	Entre 30 et 40	4 ans	Homme
13	Nabila	Entre 30 et 40	4 ans	Femme
14	Hanane	Entre 30 et 40	4 ans	Femme
15	Amine	Entre 30 et 40	4 ans	Homme
16	Malaaid	Entre 30 et 40	4 ans	Femme
17	Mutsapha	Entre 30 et 40	4 ans	Homme
18	Karima	Entre 30 et 40	5 ans	Femme
19	Mohamed	Plus de 40	5 ans	Homme
20	Malika	Plus de 40	5 ans	Femme
21	Brahim	Plus de 40	5 ans	Homme
22	Latifa	Plus de 40	5 ans	Femme

Source : Auteurs

5. Présentation et discussion des résultats de l'étude qualitative

Nous avons choisi l'analyse thématique des entretiens comme méthode la plus adaptée pour construire un modèle de recherche permettant de confronter la construction théorique à la réalité observée. Grâce à cette approche, nous avons pu identifier les principaux résultats liés aux concepts étudiés tout en examinant la cohérence sémantique des constructions de résilience et d'innovation sociale avec les sous-concepts théoriques associés. Les participants ont évoqué plusieurs concepts pertinents liés aux sous-concepts étudiés, que nous avons retranscrits fidèlement. Nous avons utilisé un diagramme en étoile pour visualiser les relations entre les catégories de recherche et les références associées. Ce type de graphique permet d'analyser l'environnement d'une référence ou d'une catégorie en mettant en évidence ses prédécesseurs à gauche et ses successeurs à droite.

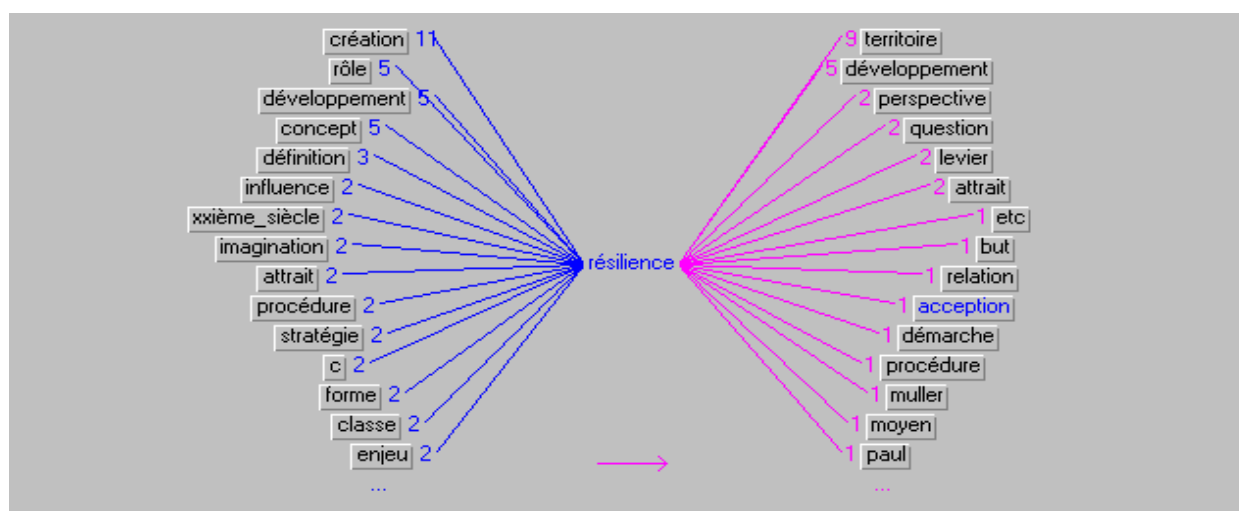
Figure 1 : Carte thématique du concept d'innovation sociale



Source : Auteurs

En analysant les résultats de notre étude, nous avons remarqué que les dimensions de l'innovation sociale identifiées par (Clémence Pastureau, 2012) peuvent être enrichies par d'autres caractéristiques qui permettent de mieux comprendre la relation entre le territoire et les acteurs impliqués. Afin d'élargir cette perspective, nous présentons dans ce qui suit un tableau présentant différentes mesures que nous avons sélectionnées pour évaluer l'innovation sociale.

Figure 2 : Carte thématique du concept de résilience



Source : Auteurs

Tableau 5 : Contribution à la mesure de l'innovation sociale à partir de l'analyse thématique

Dimension	Sous-dimensions	Items de mesure
Innovation sociale	Caractéristiques économiques et géographiques du territoire	Climat d'investissement, Niveau général de prix, Valeurs
		Existence des structures d'accès au territoire
		Existence d'un patrimoine monumental, naturel et d'une Culture entrepreneuriale
	Satisfactions à des besoins sociaux	Besoins fondamentaux
		Besoins économiques
		Besoins personnels
	Intention et découverte des finalités	Progrès et amélioration de qualité de vie
		Qualité de vie
		Qualité des relations humaines entre les communautés
	Mode de gouvernance	Expérimentation
		Délégation, décentralisation
	Existence d'une identité territoriale	Culture d'appartenance au territoire

Source : Auteurs

Nos résultats de recherche nous indiquent qu'il existe une panoplie d'items de mesure permettant d'appréhender l'innovation sociale. Sachant que l'innovation sociale est devenue de nos jours une pratique incontournable pour les territoires spécifiquement les coopératives qui cherchent à se doter d'une résilience face leurs environnements à plusieurs volets : le volet de profitabilités, nous avons pu identifier un ensemble de traits sous-jacents la construction d'une résilience.

Tableau 6 : les dimensions et items de mesure de la résilience

Dimension	Sous-dimensions	Items de mesure
La résilience	Facteurs contextuels	Capital social
		Solidarité
		Engagement des acteurs
	Facteurs stratégiques	Business Model
		Sociale, psychologique, spirituelle.
		Ressources d'apprentissage et capacités

Source : Auteurs

Nous sommes convaincus que l'introduction de l'innovation sociale dans les projets de développement territorial peut aider à renforcer la résilience des acteurs locaux. Les innovations sociales répondent aux besoins sociaux non comblés et offrent aux acteurs locaux

des moyens de faire face aux obstacles. Nous avons donc étudié la façon dont ces deux éléments interagissent. L'innovation sociale peut aider à résoudre les besoins sociaux non satisfaits, ce qui réduit les situations problématiques et renforce ainsi la résilience des acteurs locaux. De plus, il est essentiel d'examiner la créativité lors du diagnostic d'un territoire pour comprendre les relations spécifiques entre les acteurs locaux. Nous avons observé des pratiques créatives, telles que le brainstorming et la co-construction, entre les membres et adhérents des coopératives pour faire face aux risques associés à la crise sanitaire. Nous pouvons citer par exemple un les illustrations des interrogées en termes de pratiques de brainstorming créatives, et de co-construction des actions de relance entre les membres et adhérents pour répondre aux risques de la crise sanitaire.

• Analyse des extraits significatifs

L'analyse de données des entretiens avec les participants a révélé que ces derniers considèrent l'innovation sociale basée sur la communauté comme une variable cruciale qui influence positivement la résilience des coopératives en contexte post-covid. L'une des coopératives affirme que : « *"Nous avons travaillé avec les membres et nos partenaires pour adapter nos offres touristiques aux nouvelles réalités post-COVID. Ensemble, nous avons identifié de nouvelles activités touristiques qui respectent les normes sanitaires et qui offrent une expérience touristique unique et authentique."* ». (Interviewé 3).

Restons toujours Dans la même ligne d'idées, un président d'une coopérative nous a souligné l'influence de la variable de gestion de risque comme variable primordial dans la coopérative son effet principal sur la relation entre l'innovation sociale et le business model « *"oui, Nous avons travaillé en partenariat avec des entreprises locales pour promouvoir le tourisme domestique et stimuler l'activité économique locale post-COVID. Cela nous a permis de diversifier notre clientèle et de contribuer à la relance économique de la coopérative"* ». (Interviewé 6).

Par ailleurs, les réponses de tous les interviewés tournent presque autour de l'idée d'adaptation des coopératives touristiques lorsqu'ils sont interrogés sur le rôle des innovations sociales dans la résilience des coopératives. Par exemple un de nos interviewés exprime que : *"Nous avons renforcé notre engagement envers notre communauté en adoptant des stratégies et pratiques adaptées à nos ressources en contexte post-COVID. Cela a permis d'améliorer notre image de marque auprès des touristes internes et externes soucieux de patrimoine local et la valorisation des produits du terroir de contribuer à la lutte contre les effets de la crise."*

Tableau 7 : Analyse comparative des verbatims de notre échantillon

Cas	Facteurs contextuels	Facteurs stratégiques
Coopérative 1	Capital social - Communication, bienveillance et engagement : « Notre objectif est de fournir une expérience client exceptionnelle en offrant un accueil chaleureux, une assistance rapide et efficace, ainsi qu'une gamme de services de qualité. Nous sommes également soucieux de la liberté de mouvement de nos clients dans notre établissement pour garantir leur confort et leur satisfaction tout au long de leur séjour »	Modèles économiques résilients : « La crise nous a poussés vers un remodelage de notre modèle d'affaire et de penser à des actions plus innovantes ». Régularité de l'offre et réactivité : « La continuité de l'activité dépend de de notre réactivité et aussi sa la plus de notre offre commerciale ».

	« Notre objectif est d'établir une communication fluide et transparente avec nos clients, de développer des relations de confiance, de coopération et d'amitié avec eux, en leur offrant un accueil chaleureux et bienveillant, ainsi qu'en respectant nos engagements pour garantir une continuité ».	
Coopérative 2	Relations d'engagement mutuel, d'honnêteté et de bienveillance : « Notre coopérative s'engage à travailler en étroite collaboration avec nos adhérents pour contribuer à l'amélioration de nos revenus de nos membres e. Nous valorisons une culture de respect des principes relationnels avec nos clients et partenaires, qui est partagée par l'ensemble de nos membres. Durant la période post-covid, nous avons renforcé ces principes en mettant en place des actions solidaires et en favorisant l'honnêteté au sein de notre coopérative ».	Diversité de l'offre et Scalling : « Nous avons élargi notre gamme de services en proposant des produits locaux, en établissant des partenariats avec d'autres coopératives et en créant un marché direct aux consommateurs. Nous avons également renforcé notre relation clientèle par le biais d'un suivi personnalisé et d'événements organisés en collaboration avec eux ».
Coopérative 3	Relations de transparence et d'engagement mutuel : « Nous accordons une grande importance aux valeurs humaines et mettons l'accent sur le développement de nos adhérents. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une politique de transparence et d'engagement mutuel avec nos clients, basée sur des relations étroites et honnêtes ».	Relations rationnelles en présence de respect d'engagement mutuel : « Nous considérons que nos relations avec les clients sont à la fois interpersonnelles et rationnelles, avec une forte prédominance de cette dernière dimension (80%) ».

Source : Auteurs

Les mesures post-confinement pour faire face à la propagation de la pandémie montrent elles aussi des effets négatifs rapides sur l'économie du pays. Parmi, les structures les plus touchées par cette crise sont les coopératives touristiques. D'après les entretiens menés auprès des responsables des coopératives touristiques, en effet, une grande majorité des coopératives touristiques ont arrêté leur activité pendant le confinement et tous les membres ont vécu des moments difficiles, car c'est le seul revenu pour la plupart des adhérents. Cette situation a conduit les coopératives à réagir rapidement pour faire face aux problèmes sociaux de leurs membres. Les réactions des coopératives cherchent à revoir leurs Business pour apporter des solutions aux parties prenantes internes. Un constat qui s'est manifesté également par un changement régulier de l'offre et une réactivité.

De ce fait, en analysant les extraits significatifs de nos entretiens, les résultats de la recherche font apparaître les réactions des coopératives aux effets négatifs de la crise en deux niveaux d'analyses : au premier niveau sont présentées les réactions entrepreneuriales de la coopérative pour maintenir l'activité de ses membres, au deuxième niveau sont présentées des pratiques solidaires. À cet effet, les coopératives touristiques ont opté par un changement stratégique de leur business model en diversifiant l'offre en faisant appel à leur réseau pour scaler et améliorer leur résilience. Cependant, le tourisme interne a joué un rôle très important dans le contexte post-covid pour renforcer les capacités des coopératives touristiques à s'engager par leurs principes à promouvoir le patrimoine local et la durabilité des actions. En effet, le modèle coopératif par ses valeurs, principes produit des externalités positives qui ont permis d'absorber les chocs post-covid et de soutenir les parties prenantes.

6. Conclusion

Le présent article cherche à présenter le rôle de l'innovation sociale comme une réponse qui consiste à élaborer de nouvelles réponses à des besoins sociaux ou environnementaux nouveaux ou mal satisfaits par les politiques sociales ou les conditions actuelles du marché. Elle se base sur des méthodes participatives et coopératives entre différentes parties prenantes en mettant particulièrement l'accent sur l'expérience client/usager et sur des processus de création.

La coopérative a démontré sa capacité de résilience face aux effets du Covid-19 grâce à des réactions innovantes et entrepreneuriales, ces pratiques novatrices ont été mises en place dans le contexte de la crise pour permettre à la coopérative de s'adapter efficacement aux défis rencontrés (Billiet et al., 2021). Cette pratique concerne le plus souvent des innovations qui viennent répondre à des enjeux sociaux et environnementaux comme le vieillissement de la population, l'exclusion sociale, la petite enfance ou encore la protection de l'environnement. Elle ne concerne pas seulement la création de nouveaux produits et de services, l'innovation sociale trouve aussi sa valeur ajoutée dans le fait d'amener à l'émergence de nouveaux modes d'organisation ou de nouveaux modèles économiques. En adaptant des processus de fabrication ou de distribution par exemple, l'innovation sociale peut aussi rendre accessible une innovation déjà existante à des personnes qui en ont besoin. L'innovation sociale consiste à élaborer de nouvelles réponses à des besoins sociaux ou environnementaux nouveaux - ou mal satisfaits par les politiques sociales ou les conditions actuelles du marché. Elle se base sur des méthodes participatives et coopératives.

Pour notre étude sur l'innovation sociale et la résilience des coopératives touristiques dans la région Souss Massa, nous avons également rencontré des difficultés méthodologiques dues à la dispersion des cas de notre échantillon au niveau de la région Souss Massa. Ce qui a perturbé les entretiens semi-directifs que nous avons prévus avec les responsables des coopératives touristiques. Nous avons dû nous adapter en organisant des entretiens sur une longue période de temps, ce qui a rallongé la collecte des données et rendu la recherche plus complexe. Cependant, nous avons réussi à mener des entretiens approfondis avec les dirigeants des coopératives touristiques pour explorer les déterminants de l'innovation sociale et leur impact sur la résilience des coopératives dans un contexte post-covid.

Pour de futures perspectives de recherche, il serait intéressant d'étudier d'autres secteurs en prenant en compte différents déterminants de l'innovation sociale. Il est important d'adopter une approche longitudinale pour observer le processus complet de l'innovation sociale, de son émergence, jusqu'à sa diffusion au niveau de l'écosystème, en particulier pour le secteur coopératif. Cette approche permettrait une meilleure compréhension des processus d'innovation sociale et de résilience dans différents contextes économiques, autre que le secteur touristique. Néanmoins, les résultats de cette recherche doivent être relativisés par

rapport aux choix d'investigations qui peuvent ouvrir la voie vers une étude quantitative confirmatoire. L'idée est de tester empiriquement la robustesse des items de mesure identifiés pour raffiner le modèle conceptuel.

Références :

- (1). Alphanbéry et al. (2009) : « L'économie sociale et solidaire : une réponse entrepreneuriale et politique à la crise »
- (2). Amann B. et Jaussaud J., (2012), « Family and Non-Family Business Resilience in an economic downturn », *Asia Pacific Business Review*, vol. 18, n° 2, p. 203-223.
- (3). Bégin L. et Chabaud D., (2010), « La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale. », *Revue Française de Gestion*, n° 200, p. 127-142
- (4). Boubakri N.Guedhami O.et Mishra D., (2010), « Family Control and the Implied Cost of equity: Evidence Before and After the Asian Financial Crisis », *Journal of International Business Studies*, vol. 41, n° 3, p. 451-474.
- (5). Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model : How do cooperatives deal with the COVID -19 crisis? *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
- (6). BOUCHARD M, (2006). « L'innovation sociale en économie sociale », Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Collection Recherche, n°. R-2006-01
- (7). Choi, Nia, et Satyajit Majumdar. «Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research ». *Journal of Business Venturing* 29, no 3 (2014): 363-376
- (8). Defourny, J. & Nyssens, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue internationale de l'économie sociale*, (319),18–35
- (9). DENTZ E, et BAILLI G, (2005). La résilience dans l'entreprise : après le choc, disparaître ou rebondir, Edité par Hermès sciences publications. Paris.
- (10). DUCHEK S, (2019). « Organizational resilience: a capability-based conceptualization», *Business research*,
- (11). Erik Hollnagel, Benoît Journé, Hervé Laroche, (2009) : LA FIABILITÉ ET LA A RÉSILIENCE COMME DIMENSIONS DE LAPERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, 4 Vol. 12 | pages 224 à 229
- (12). FABRY, N., ZEGHNI, S. (2006), How former communist countries of Europe may attract inward Foreign Direct Investment? A matter of Institutions, *Communist and Post-communist studies*, June.
- (13). FILIPPI M, et TRIBOULET P, (2006). « Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles », *Économie rurale* [En ligne], n° 296, (consulté le 17 Mai 2020).
- (14). Frank Janssen, Sophie Bacq et François Brouard *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n°3-4, 2012, p. 17-44.
- (15). HAMEL G, et VALIKANGAS L, (2003). « The quest for resilience », *Harvard Business Review*, 81(9), p. 52–65.
- (16). Hansmann H., (1996), *The ownership of enterprise*, The Belknap Press of Harvard University Press.

- (17). LE ROY F, ROBERT M, et GIULIANI PH, (2013). « L'innovation managériale Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de gestion*, 6(235), p.77-90.
- (18). LeVay C., (1983), « Agricultural Co-Operative Theory: A Review* », *Journal of Agricultural Economics*, vol. 34, n° 1, p. 1-44.
- (19). Nicholls, A. & Cho, A. H. (2006), “Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field”, in A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford University Press, Oxford, 99-118.
- (20). Rai, S. S., Rai, S., & Singh, N. K. (2021). Organizational resilience and social-economic sustainability : COVID-19 perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006-12023.
- (21). Roelants B. Dovgan D.Hyungsik E.et Elisa T., (2012), « The Resilience of the Cooperative Model », *CECOP CICOPA EUROPE*, p. 73
- (22). VAN ESSEN M, STRIKE V M, CARNEY M, et SAPP S, (2015). « The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects », *Corporate Governance (Oxford)*,23(3), p.167-183.
- (23). Vercamer F. et al. (2010) : « L'économie sociale et solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi ». Rapport sur le secteur de l'ESS français.
- (24). Villeneuve d'Ascq.2018 : Presses universitaires du Septentrion, (généré le 29 mars 2018), Chapitre 3 Espace, territoire, développement durable, p 52