

La précarité professionnelle dans les organisations de l'Economie sociale et solidaire : une analyse sociologique des pratiques de gestion des ressources humaines dans les coopératives artisanales dans la région de Rabat-Salé-Kenitra

Precarious Employment in Social and Solidarity Economy Organizations : A Sociological Analysis of Human Resources Management Practices in Artisan Cooperatives in the Rabat-Salé-Kenitra Region.

Auteur 1 : EL ABASSI Ghizlane

Auteur 2 : BOUTALEB Soufiane

EL ABASSI Ghizlane, (Doctorante)

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah / Faculté Des Lettres Et Des Sciences Humaines Dhar El Mehraz /
Laboratoire d'Études Sociales, Culturelles et Philosophiques, Maroc

BOUTALEB Soufiane, (ORCID : 0009-0009-3207-1608 *, Doctorant.)

Université Moulay Ismaïl / Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales / Laboratoire Etudes et
Recherches Economiques et Sociales (LERES) / Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL ABASSI .Gh & BOUTALEB .S (2025). « La précarité professionnelle dans les organisations de l'Economie sociale et solidaire : une analyse sociologique des pratiques de gestion des ressources humaines dans les coopératives artisanales dans la région de Rabat-Salé-Kenitra », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 30 » pp: 1348– 1384.



DOI : 10.5281/zenodo.15916191
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au Maroc est en plein essor, contribuant à un développement économique plus inclusif et durable en mettant l'accent sur la solidarité, la coopération et la valorisation du capital humain. Les défis auxquels l'ESS marocaine est confrontée comprennent des problèmes légaux et réglementaires, des difficultés de financement, un manque de visibilité et de reconnaissance sociale, ainsi que des emplois précaires. L'investissement dans le capital humain, en mettant en place des politiques de gestion des ressources humaines efficaces, les organisations de l'ESS visent l'innovation sociale, l'amélioration de l'esprit entrepreneurial et la création d'une économie durable et inclusive. Une GRH optimale dans les coopératives peut contribuer à anticiper la précarité des travailleurs et renforcer la résilience professionnelle en favorisant le développement d'initiatives novatrices et durables. Afin d'approfondir la compréhension de la précarité professionnelle dans les organisations de l'ESS marocaine, cette étude qualitative se concentre sur les coopératives artisanales de tapis et de "Hanbal" de la région de Rabat-Salé-Kénitra. À travers des entretiens semi-directifs, elle analyse les pratiques de gestion des ressources humaines et les défis structurels auxquels sont confrontées ces organisations, malgré la contribution de l'ESS au développement inclusif. Les résultats tirés de cette recherche mettent en évidence des enjeux liés à la gouvernance, au financement et à la législation, qui impactent directement la stabilité de l'emploi dans le secteur coopératif. Cette recherche offre une analyse originale des mécanismes de précarité professionnelle dans le secteur coopératif et propose des réflexions pour renforcer la sécurité professionnelle au sein de l'ESS marocaine.

Mots clés : Précarité professionnelle, Economie sociale et solidaire, gestion des ressources humaines.

Abstract :

The Social and Solidarity Economy (SSE) in Morocco is experiencing significant growth, contributing to more inclusive and sustainable economic development by emphasizing solidarity, cooperation, and human capital valorization. However, the Moroccan SSE faces several challenges, including legal and regulatory issues, funding difficulties, a lack of visibility and social recognition, and precarious employment conditions. By investing in human capital and implementing effective human resource management policies, SSE organizations can foster social innovation, positive-impact entrepreneurship, and the creation of sustainable and inclusive economic models. Optimal human resource management within cooperatives can notably help prevent professional precariousness among workers and strengthen professional resilience by promoting the development of innovative and sustainable initiatives. This qualitative study aims to deepen the understanding of professional precariousness within the Moroccan SSE, specifically focusing on artisanal rug and "Hanbal" cooperatives in the Rabat-Salé-Kénitra region. Through semi-structured interviews, the research analyzes the human resource management practices and the structural challenges faced by these organizations, despite the SSE's contribution to inclusive development. The primary findings highlight crucial issues related to governance, financing, visibility, and legislation, all of which directly impact employment stability. This research thus offers a novel perspective on the mechanisms of precarization within the cooperative sector and proposes considerations for strengthening professional security within the Moroccan SSE.

Keywords : Precarious Employment, Social Solidarity Economy, human resource management.

Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) au Maroc connaît un essor significatif ces dernières années, contribuant de manière notable à la promotion d'un développement économique plus inclusif et durable dans le pays. S'appuyant sur des principes de solidarité, de coopération et de valorisation du capital humain, l'ESS offre des alternatives innovantes et créatives aux modèles économiques traditionnels. Ce secteur dynamique regroupe une grande diversité d'initiatives et d'organisations, telles que des coopératives, des associations, des mutuelles et des fondations, qui mettent l'accent sur la primauté de la personne et de l'utilité sociale dans leurs activités. Ainsi, l'ESS favorise l'émergence d'un tissu économique plus équitable, en valorisant l'entrepreneuriat social, l'innovation sociale et les pratiques responsables et durables (S. Firmousse & J. M. Peretti, 2023). Au-delà de son impact économique, l'ESS joue également un rôle essentiel dans la cohésion sociale et le renforcement de la résilience des communautés locales (C. Rosenblatt, G. Crognalotti, E. Dubetz, & S. Pla, 2013). En effet, ces initiatives œuvrent pour l'amélioration des conditions de vie des populations les plus vulnérables, en répondant à leurs besoins essentiels dans des domaines clés comme l'éducation, la santé, le logement ou l'insertion professionnelle.

Cependant, l'économie sociale et solidaire au Maroc fait face à plusieurs problèmes et défis qui entravent son développement et sa pleine efficacité (Souaï, 2023). Le cadre légal et réglementaire pose des défis majeurs. Malgré les efforts déployés par le gouvernement pour promouvoir ce secteur, les dispositifs législatifs et les mesures d'accompagnement demeurent insuffisants. Cette situation se traduit par un environnement peu propice à l'émergence et à la pérennité des initiatives de l'ESS. Dans ce contexte, nous nous pencherons en détail sur la problématique des facteurs influençant l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines au sein des coopératives, en posant la question suivante : : De quelle manière les facteurs internes et externes influencent-ils l'efficacité de politiques GRH dans les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » » afin de prévenir la précarité professionnelle ?

L'objectif est de mieux comprendre comment ces politiques peuvent contribuer à prévenir la précarité professionnelle des travailleurs. Afin de répondre à notre problématique, nous avons choisi une approche qualitative pour notre phase empirique, en nous basant sur des entretiens semi-directifs. Ce choix se justifie par la nature des informations que nous souhaitons recueillir. Bien que l'étude soit structurée en quatre axes distincts. Le premier et le deuxième seront consacrés à l'examen approfondi du cadre conceptuel lié au sujet étudié et il abordera le cadre théorique sur lequel s'appuie cette recherche. Au troisième axe, la méthodologie de recherche

employée sera exposée de façon exhaustive. Enfin, le dernier axe sera dédié à la présentation et à l'analyse approfondie des résultats obtenus lors de l'enquête menée.

1. Le Cadre conceptuel et théorique

1.1. La perspective sociologique en gestion des ressources humaines

La perspective sociologique en gestion des ressources humaines aborde les interactions entre les individus au sein d'une organisation du point de vue de la sociologie. Elle met l'accent sur l'importance des relations sociales, des structures organisationnelles et de la culture d'entreprise dans la gestion des ressources humaines. Cette approche prend en considération des concepts sociologiques tels que la socialisation organisationnelle, les normes et les valeurs partagées, les conflits interpersonnels, l'influence des groupes de pairs, et les dynamiques de pouvoir au sein de l'organisation. Plusieurs théoriciens ont contribué à développer cette perspective sociologique en gestion des ressources humaines, comme Michel Crozier, Peter Blau, ou encore Karl Weick. Leurs travaux mettent en lumière l'importance de comprendre comment les facteurs sociaux impactent la gestion des ressources humaines et comment les interactions sociales influencent le comportement des individus au travail. En adoptant cette perspective, les responsables des ressources humaines peuvent mieux appréhender les enjeux liés à la dynamique sociale au sein de l'organisation, ce qui peut les aider à mettre en place des politiques et des pratiques RH plus adaptées et efficaces.

1.1.1 Ouverture de la sociologie à la GRH

Au cours des années 1980, une sociologie française intéressée par les organisations a été émergée, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines. L'introduction de la sociologie des organisations a été un aspect significatif de cette période, avec des ouvrages importants tels que "La sociologie des organisations" de Ph. Bernoux en 1985. La sociologie a progressivement intégré le domaine de la GRH et que des relations entre les deux domaines ont commencé à être explorées dès les années 1990. (Livian, La contribution de la sociologie française à l'émergence de la gestion des ressources humaines, 1977-1994).

Au fil du temps, des sociologues ont été impliqués dans la recherche en gestion et des cours de sociologie des organisations ont été inclus dans les programmes de gestion. (Livian, 2012) De 18 nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ont émergé, notamment dans l'animation de groupes de travail, la formation professionnelle, la requalification des métiers, la gestion de l'emploi et des compétences, ainsi que la mobilité des employés. La sociologie du travail, des organisations, de la culture en entreprise et des relations professionnelles est sollicitée pour étudier les conditions sociales de mise en œuvre de ces pratiques (Sainsaulieu,

1993). La gestion des ressources humaines en entreprise ne se limite pas à la motivation individuelle, mais implique également la prise en compte des interactions sociales quotidiennes, ce qui influence la structure sociale de l'entreprise dans la société globale. Ce qui a engendré un nouveau modèle de traitement des problèmes humains de la production, incorporant divers facteurs humains tels que les conditions de vie, de travail, la formation, l'organisation participative, l'évaluation de carrières, l'information et les systèmes de décision. Ces évolutions témoignent d'une transformation significative du traitement des ressources humaines en entreprise, mettant en lumière l'importance de reconnaître et d'intégrer la dimension humaine dans les programmes de développement (Sainsaulieu, 1993).

1.1.2 Conceptions de l'acteur social

La sociologie propose différentes conceptions de l'acteur social, offrant une gamme de schémas explicatifs pour comprendre le comportement des individus au travail. Il souligne l'importance de dépasser les approches simplistes pour élaborer des cadres conceptuels cohérents en GRH, en intégrant les idées de sociologie pour une meilleure compréhension des acteurs organisationnels. Ce qui nécessite une approche plus holistique et fine pour aborder les questions de gestion des ressources humaines en s'inspirant des contributions de la sociologie. (Livian, 2012) La sociologie de l'expérience explore comment les individus travaillent à construire leur identité et leur sens de l'action au sein d'un environnement social complexe et évolutif, caractérisé par une diversité de systèmes sociaux d'intégration, de compétition et culturels (Marie Jean-Louis & F. Dubet, 1995). Dubet avec son approche de l'expérience sociale comme une combinaison de logiques d'action, met l'accent sur la nécessité pour les acteurs de naviguer à travers ces différents systèmes pour donner du sens à leurs expériences individuelles et collectives. La sociologie de l'expérience met en lumière le travail continu des individus pour négocier, interagir et construire leurs identités dans un monde social en constante évolution (Dubet, 1995).

1.2. La précarité professionnelle

1.2.1. Définition

La précarité est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités fondamentales, notamment celles liées à l'emploi, mais aussi au logement, à la santé, à la formation ou encore aux revenus. Cette insécurité multiforme peut avoir des répercussions plus ou moins graves et durables sur la vie des personnes concernées. Lorsqu'elle affecte simultanément plusieurs domaines essentiels de l'existence, elle peut conduire à une situation de grande pauvreté, privant les individus de moyens d'existence décentes et d'accès aux droits les plus élémentaires », telle est la définition

proposée par le Conseil économique et social (Zaouche-Gaudron & Sanchou, 2005). Cette conception de la précarité va bien au-delà de la simple précarité de l'emploi. Elle souligne la nature multidimensionnelle du phénomène, qui touche de manière interconnectée différentes sphères de la vie, fragilisant ainsi les individus dans leur capacité à s'insérer socialement et à subvenir à leurs besoins fondamentaux. Cette définition met en lumière la complexité du concept de précarité, qui ne se résume pas à un statut professionnel instable, mais renvoie à une forme d'insécurité existentielle plus large, pouvant avoir des répercussions durables et profondes sur les conditions de vie des personnes concernées. Elle invite ainsi à appréhender ce phénomène dans toute sa dimension sociale, économique et humaine.

1.2.2. La précarité comme un paradigme social

La notion de précarité a été initialement conceptualisée dans le contexte sociologique français. Les travaux de chercheurs comme Serge Paugam et Robert Castel ont grandement contribué à développer et à donner de la substance à ce concept. Paugam conçoit la précarité comme une dégradation progressive et durable des conditions d'emploi, avec le remplacement progressif des contrats de travail à durée indéterminée par des contrats à durée déterminée. (Jamal & Abdallah, 2016) Selon Paugam, cette transformation du marché du travail a des conséquences profondes sur la vie des individus. La précarité de l'emploi engendre en effet une forme d'instabilité chronique, qui se répercute sur l'ensemble des sphères de l'existence : financière, sociale, psychologique. L'individu précarisé se retrouve dans une situation de grande vulnérabilité, où la perte d'emploi peut remettre en cause son accès aux droits sociaux et son intégration à la société. Paugam considère que la précarité est devenue un véritable "paradigme social", c'est-à-dire un modèle dominant qui structure les rapports de travail et les relations sociales dans nos sociétés contemporaines. Ce phénomène toucherait de manière transversale l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, y compris les plus qualifiées. La précarité serait ainsi devenue une expérience partagée par un nombre croissant d'individus, remettant en cause le modèle traditionnel de l'emploi stable et protégé (Jamal & Abdallah, 2016).

Rodgers avec son approche "multidimensionnelle", met en avant plusieurs aspects de la condition de travailleur précaire. Selon cette approche, la précarité au travail ne se résume pas uniquement à l'instabilité de l'emploi, mais englobe également d'autres dimensions telles que l'insécurité économique, la précarité des conditions de travail, l'absence de protection sociale, la non-reconnaissance professionnelle, et l'isolement social (Fournier, Bourassa, & Béji, 2003). Cette approche souligne que la précarité au travail affecte non seulement la sphère professionnelle, mais a également des répercussions sur la vie personnelle des individus. En

considérant ces différentes dimensions, il devient possible de mieux comprendre l'impact global de la précarité au travail sur la vie des travailleurs et de mettre en place des mesures pour y remédier de manière plus efficace.

En sociologie, plusieurs auteurs ont contribué à l'analyse de la précarité de l'emploi et de ses implications sociales. Pierre Bourdieu a abordé la question de la précarité au travail en mettant en lumière les inégalités structurelles qui sous-tendent ce phénomène :

- La reproduction sociale : Bourdieu souligne que la précarité de l'emploi est souvent le résultat de structures sociales qui favorisent la reproduction des inégalités. Les individus issus de milieux socialement défavorisés ont plus de risques de se retrouver dans des emplois précaires (Bourdieu, Les structures sociales de l'économie, 1998) ;
- Le capital social : Bourdieu met en avant l'importance du capital social dans l'accès à des emplois stables et valorisés. Les réseaux sociaux et les relations influencent la trajectoire professionnelle des individus, ce qui peut renforcer ou réduire leur vulnérabilité à la précarité (Bourdieu, 1980) ;
- La dévalorisation du travail : Bourdieu analyse également comment certaines formes de travail sont socialement dévalorisées, ce qui conduit à une plus grande précarité pour ceux qui exercent ces métiers.

Guy Standing, économiste et sociologue britannique, a notamment développé le concept de « Précarariat » c'est-à-dire le prolétariat précaire, qui désigne une nouvelle classe sociale émergente composée de travailleurs en situation de précarité et d'insécurité économique. Dans ses travaux de recherche, Standing a étudié en profondeur les causes et les implications de cette précarisation croissante du marché de l'emploi dans les sociétés contemporaines (Durand & Standing, 2017). Selon lui, la montée du travail flexible, temporaire et mal rémunéré, ainsi que la fragilisation des droits sociaux et du filet de sécurité, ont engendré l'apparition de ce "prolétariat précaire", composé de chômeurs, de travailleurs à temps partiel, de travailleurs indépendants et de personnes occupant des emplois mal payés et instables. Cette nouvelle classe sociale se caractérise par son absence de garanties, d'avantages sociaux et de perspectives d'avenir, ce qui la rend vulnérable et anxiogène. Les analyses de Guy Standing soulignent les conséquences néfastes de cette précarité sur la cohésion sociale, la santé mentale et le bien-être des individus. Il milite pour la mise en place de politiques visant à redonner des droits et une stabilité à ces travailleurs fragilisés, afin de lutter contre les inégalités et l'exclusion qui se renforcent dans nos sociétés.

1.3. La précarité professionnelle dans l'ESS

La précarité professionnelle dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) fait référence à une situation où les travailleurs au sein de ce secteur sont confrontés à des conditions de travail instables, des contrats temporaires, des bas salaires et une incertitude quant à la pérennité de leur emploi. Les travailleurs de l'ESS peuvent être touchés par la précarité en raison de divers facteurs, tels que le manque de financement, la compétition avec le secteur lucratif, ou les fluctuations des subventions publiques. Cette précarité peut avoir un impact négatif sur la qualité de vie des travailleurs et sur la capacité des organisations de l'ESS à atteindre leurs objectifs sociaux. Pour lutter contre la précarité professionnelle dans l'ESS, des mesures telles que la formation professionnelle, la mise en place de garanties de revenu minimum et le renforcement de la solidarité au sein du secteur peuvent être envisagées.

1.3.1. L'économie sociale et solidaire comme moteur de la croissance inclusive

L'économie sociale et solidaire joue un rôle essentiel dans le développement local et l'amélioration des conditions de vie des citoyens. En effet, elle se concentre non seulement sur la création d'infrastructures et d'équipements de base, mais aussi sur la réduction des inégalités existantes. Cette approche associative vise également la mise en place de projets générateurs de revenus, offrant ainsi de nouvelles opportunités économiques aux populations les plus vulnérables (Belmaati, 2018). L'expérience a montré que l'économie sociale et solidaire a su apporter un équilibre en limitant les diverses inégalités existantes. Cette économie parallèle a ainsi amorcé une dynamique d'inclusion sociale, s'enracinant dans les bases d'une croissance équitable et durable. En valorisant les initiatives citoyennes, elle contribue à la construction d'un modèle économique plus juste et plus solidaire, mieux adapté aux besoins des populations locales. Grâce à son approche intégrée, l'économie sociale et solidaire démontre sa capacité à répondre de manière innovante aux défis sociaux, économiques et environnementaux auxquels sont confrontés de nombreux territoires. Elle représente ainsi une alternative crédible et complémentaire aux modèles économiques traditionnels, offrant de nouvelles perspectives de développement à l'échelle locale (Belmaati, 2018).

1.3.2. Contribution de l'ESS à la création d'emploi

Selon l'OIT (L'Organisation internationale du Travail, 2015), le monde doit créer 600 millions de nouveaux emplois d'ici 2030, en majorité dans les pays en développement. Ce besoin résulte de multiples facteurs : revenir aux niveaux d'emploi d'avant la crise, offrir des emplois aux jeunes, stimuler l'emploi des femmes, faire en sorte que les groupes en situation de vulnérabilité temporaire ou permanente trouvent un emploi approprié, etc. (Fonteneau & Pollet, 2019). Le

secteur des OESS (Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire) est largement reconnu comme générateur d'emplois. En effet, ces organisations, telles que les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations, jouent un rôle crucial dans la création d'emplois, notamment pour les populations les plus marginalisées. Elles offrent des opportunités d'emploi aux personnes en situation de handicap, aux chômeurs de longue durée, aux travailleurs âgés et aux jeunes en quête d'expérience professionnelle. De plus, les OESS favorisent l'entrepreneuriat social et l'innovation, permettant ainsi de développer de nouveaux modèles économiques plus inclusifs et durables. Elles contribuent à la diversification du marché du travail et proposent des emplois adaptés aux besoins spécifiques de populations fragilisées.

1.3.3. Les défis de l'ESS dans la prévention de la précarité professionnelle :

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) joue un rôle essentiel dans la lutte contre la précarité et l'exclusion sociale. Composée d'entreprises et d'organisations à but non lucratif, l'ESS se donne pour mission de placer l'humain au cœur de son modèle économique, en privilégiant les valeurs de solidarité, de responsabilité et de démocratie. Cependant, l'ESS fait face à de nombreux défis pour remplir pleinement ce rôle de prévention de la précarité. Tout d'abord, elle doit faire face à une concurrence accrue avec le secteur lucratif, qui dispose souvent de moyens financiers et humains plus importants. De plus, les structures de l'ESS doivent sans cesse s'adapter à un environnement économique et social en constante évolution, afin de répondre aux besoins toujours plus diversifiés des populations vulnérables. Un autre défi majeur réside dans le manque de visibilité et de reconnaissance de l'ESS auprès du grand public et des pouvoirs publics. Bien que son impact social soit avéré, l'ESS peine encore à s'imposer comme un acteur économique à part entière, ce qui limite son accès aux financements et aux dispositifs de soutien. L'ESS doit relever le défi du renforcement de ses capacités internes, en termes de formation, d'innovation et de gouvernance, afin d'être en mesure d'offrir des réponses toujours plus adaptées et performantes face à la précarité. Malgré ces défis, l'ESS demeure un levier essentiel pour construire une société plus juste et inclusive, en plaçant l'humain au cœur de l'activité économique. Son développement et sa reconnaissance constituent donc un enjeu majeur pour lutter efficacement contre les différentes formes de précarité.

2. Les pratiques de GRH préventives - l'efficacité - gestion stratégique des ressources humaines

2.1. Les facteurs en commun qui déterminent les pratiques GRH

Plusieurs travaux antérieurs ont mis en évidence les défis auxquels sont confrontées les organisations de l'ESS en matière de GRH, ainsi que les solutions mises en place pour garantir

des conditions d'emploi stables et sécurisées pour les travailleurs précaires. Tout en mobilisant plusieurs théories en sociologie et en économie et gestion pour comprendre les enjeux de la précarité professionnelle dans les organisations de l'ESS, telles que la théorie du capital humain, la sociologie des organisations, les théories des emplois précaires en prenant en compte la performance socio-économique et la performance technico-économique, la sociologie des organisations et les approches de l'employeurabilité ainsi que le model de compétence collective. Cette étape a permis de savoir que ces travaux se caractérisent par une complémentarité concernant les facteurs qui déterminent les stratégies de GRH dans les organisations de l'ESS et aussi de bien détecter les dimensions qui permettent de déterminer les pratiques de GRH dans les organisations de l'ESS et qu'on peut les classer en 7 dimensions Comme s'est mentionné dans ce schéma :

Figure N° 1 : Schéma des déterminants de la GRH



Source : élaboré par les auteurs

2.1.1. Les valeurs et les principes

L'ESS est un ensemble d'entreprises qui partagent certaines valeurs et principes spécifiques, qui ont des implications pour la GRH dans ces organisations comme la primauté de « l'humain » et du travail sur le capital, cela implique que les salariés sont considérés comme des acteurs centraux de l'entreprise, et que leur bien-être et leur développement sont prioritaires par rapport à la maximisation des profits (Everaere C., 2011). La solidarité et la coopération, ces valeurs impliquent que les salariés et les dirigeants travaillent ensemble pour atteindre des objectifs communs, et que la coopération est préférée à la compétition (Dussuet, Flahault, & Loiseau, 2007). On trouve aussi la transparence et la démocratie c'est-à-dire que l'information est

partagée de manière transparente entre tous les acteurs de l'organisation, et que les décisions sont prises de manière démocratique... etc (Everaere & Valéau, 2012). Ces valeurs humanistes et principes spécifiques de l'ESS ont des implications importantes pour la GRH dans ces organisations, en encourageant des pratiques de gestion plus participatives, coopératives et centrées sur le bien-être des salariés (JAAD, 2020).

2.1.2. Les attentes et les représentations spécifiques des travailleurs de l'ESS

Les travailleurs de l'ESS ont des attentes et des représentations spécifiques en matière de GRH qui sont liées aux valeurs et principes de ce secteur. Ils attendent notamment une plus grande implication dans la gestion de l'entreprise, une reconnaissance de leur rôle dans la réussite de l'organisation, ainsi qu'une meilleure qualité de vie au travail (Darbus & Hély, 2010). Ces travailleurs sont également attachés à la solidarité et à la coopération, ce qui se traduit dans leurs attentes en matière de GRH. Ils attendent des pratiques de gestion plus égalitaires, dans lesquelles les salariés ont voix au chapitre et sont impliqués dans la vie de l'entreprise. Ils attendent également des pratiques plus transparentes et démocratiques en matière de GRH (Jaumier, Pasquier, & Lautour, 2018). Les travailleurs de l'ESS représentent souvent un public diversifié, incluant des personnes qui cherchent à s'engager socialement, ainsi que des personnes à la recherche d'une meilleure qualité de vie professionnelle. Dans ce contexte, les pratiques de GRH dans les organisations de l'ESS doivent prendre en compte les besoins et attentes spécifiques de chaque salarié, et proposer des solutions adaptées pour favoriser l'épanouissement professionnel de chacun (Valéau, 2003).

2.1.3. L'employabilité : la capacité d'employeur de faire son rôle

Dans le domaine de la GRH dans l'ESS, les employeurs ont un rôle crucial à jouer pour garantir des conditions de travail stables et de qualité pour leurs salariés. Cela implique notamment la mise en place de pratiques managériales adaptées aux valeurs et principes spécifiques de l'ESS (Valéau, 2003). Pour remplir leur rôle efficacement, les employeurs doivent également être à l'écoute de leurs salariés et entendre leurs besoins et attentes en matière de workplace. Ils doivent aussi impliquer activement les salariés dans la prise de décision, assurer la transparence et la communication régulière avec eux. Ils doivent également investir dans la formation et le développement professionnel de leurs salariés pour favoriser leur employabilité et leur épanouissement professionnel et personnel (Urasadettan & Schmidt, 2020). Les employeurs de l'ESS doivent également être conscients de leur responsabilité sociale en tant qu'acteurs économiques qui contribuent à la construction d'une société plus juste et solidaire, renforcer le tissu local et contribuer ainsi à la dynamique du développement territorial (LOUMMOU, 2015).

2.1.4. Les enjeux du contexte actuel : précarité et incertitude économique

Les enjeux actuels, tels que la crise économique et sanitaire, la globalisation et la digitalisation, ont des effets sur l'emploi et la précarité professionnelle, ce qui demande une modification des pratiques de GRH pour répondre aux besoins de ces travailleurs. Ces enjeux sont également associés à une demande croissante pour des pratiques de gestion plus participatives, démocratiques et équitables (Defourny & Favreau). Les organisations de l'ESS doivent également tenir compte des évolutions récentes en termes de droit du travail et de protection sociale pour leurs employés (Dussuet, Flahault, & Loiseau, 2007). En somme, la gestion des ressources humaines dans l'ESS doit se concentrer sur la promotion de relations de travail justes et équitables, ainsi que sur la prévention de la précarité professionnelle, notamment à travers l'adoption de pratiques innovantes pour répondre aux défis actuels (Ballon & Boudes, 2021).

2.1.5. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel en matière de GRH dans l'ESS est primordial pour assurer le succès et le bien-être des employés de ces organisations. Il est important pour les employeurs de l'ESS de développer une culture d'engagement organisationnel envers leurs employés. Cela peut se faire à travers des pratiques de GRH qui accordent une grande importance à la participation des employés, la transparence et la reconnaissance, ainsi que la communication ouverte (Alatrística & Arrowsmith, 2003). Les employeurs de l'ESS doivent également être impliqués dans le développement et la mise en œuvre de politiques de GRH équitables et durables, qui comprennent la formation et le développement des compétences, la promotion de l'inclusion et la diversité en milieu de travail, et l'amélioration des conditions de travail (JAAD, 2020). En fin de compte, l'engagement organisationnel en matière de GRH est essentiel pour le bien-être, la satisfaction et l'engagement des employés de l'ESS, mais également pour la réussite et l'impact de ces organisations dans la société.

2.1.6. La compétence collective : la responsabilité collective

La compétence collective désigne la capacité des employés à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs dans le cadre de leur travail au sein d'une organisation. Dans le contexte de l'ESS, la compétence collective est souvent considérée comme une responsabilité collective en matière de GRH (LOUMMOU, 2015). Cela implique que chacun des membres de l'organisation assume une part de responsabilité dans la mise en œuvre de pratiques de GRH équitables et durables afin de promouvoir le bien-être et la satisfaction des employés. Elle implique également de réfléchir à la manière dont les employés peuvent contribuer efficacement à l'organisation et à la société dans laquelle elle évolue (Jaumier, Pasquier, & Lautour, 2018).

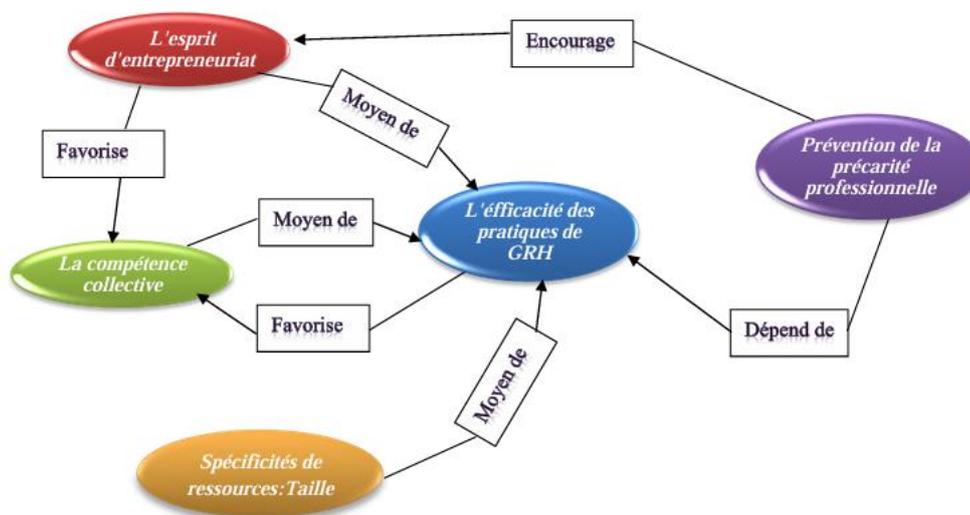
Le développement des compétences des responsables de coopératives doit être une responsabilité collective, impliquant la contribution de diverses parties prenantes dans la coopérative. Les compétences entrepreneuriales, managériales, commerciales et marketing, de GRH, de gestion financière et comportementale sont toutes importantes pour la réussite d'une organisation de l'ESS (LOUMMOU, 2015).

2.1.7. Les spécificités des ressources

Les ressources humaines dans l'ESS ont des spécificités qui nécessitent une GRH adaptée. En outre, les travailleurs de l'ESS sont souvent impliqués dans des projets qui visent à résoudre des problèmes sociaux et environnementaux, ce qui nécessite des compétences particulières et le développement de projets collaboratifs (Everaere C., 2011). Les employés de l'ESS sont également des acteurs de la vie associative et communautaire et travaillent souvent dans des conditions précaires, ce qui peut générer des risques de burn-out et de fragilisation (Ballon & Boudes, 2021). La GRH doit chercher à garantir un équilibre entre les besoins des travailleurs et ceux de l'organisation en utilisant des pratiques adaptées de recrutement, de formation et développement des compétences, de motivation et de reconnaissance (Hély, 2012). En plus, les organisations de l'ESS sont souvent confrontées à des défis économiques et financiers, ce qui nécessite une GRH adaptative pour garantir l'efficacité, la productivité et la pérennité de l'organisation (Valéau, 2003).

2.2. Les liens entre les concepts et schéma conceptuelle

Figure N° 2 : Le schéma conceptuel.



Source : élaboré par les auteurs

Dans le cadre de notre recherche sur la prévention de la précarité professionnelle dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, plusieurs liens peuvent être établis entre ces variables :

2.2.1. Efficacité des pratiques de GRH et prévention de la précarité professionnelle

Une bonne efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) peut contribuer à prévenir la précarité professionnelle en offrant des conditions de travail stables, des perspectives d'évolution et une gestion adéquate des compétences. Des politiques de GRH efficaces peuvent inclure la formation, le développement professionnel, le soutien au bien-être des employés, ce qui peut aider à réduire les risques de précarité professionnelle au sein des organisations.

2.2.2. Prévention de la précarité professionnelle et esprit d'entrepreneuriat

La prévention de la précarité professionnelle peut encourager un esprit d'entrepreneuriat au sein des coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » en favorisant la stabilité des emplois, la confiance des travailleurs dans l'avenir et en stimulant l'innovation et la créativité. Lorsque les employés se sentent en sécurité dans leur emploi et ont des perspectives d'évolution, ils sont plus susceptibles de développer un esprit d'entrepreneuriat et de s'investir davantage dans leurs activités.

2.2.3. Esprit d'entrepreneuriat et compétence collective

L'esprit d'entrepreneuriat au sein des organisations peut favoriser le développement d'une compétence collective, c'est-à-dire un ensemble de compétences partagées par les membres de l'organisation pour atteindre des objectifs communs. L'encouragement de l'initiative, de l'innovation et de la prise de responsabilité peut renforcer la compétence collective en permettant aux employés de collaborer, d'apprendre les uns des autres et de travailler de manière plus efficace en équipe.

2.2.4. Esprit d'entrepreneuriat et Efficacité des pratiques de GRH

Un fort esprit d'entrepreneuriat au sein de l'organisation peut encourager l'innovation et la créativité des employés. Cela peut conduire à des idées novatrices en matière de pratiques de GRH, améliorant ainsi leur efficacité. L'esprit d'entrepreneuriat est souvent associé à une forte orientation vers la réalisation des objectifs et la recherche de la performance. Dans le contexte des pratiques de GRH, cela peut se traduire par une optimisation des processus de recrutement, de formation et d'évaluation des employés. Les individus ayant un esprit d'entrepreneuriat peuvent être davantage motivés à mettre en œuvre les pratiques de GRH de manière efficace pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer la performance globale de l'entreprise.

Un esprit d'entrepreneuriat favorise souvent une culture organisationnelle basée sur la responsabilisation et l'autonomie. Les employés se voient confier plus de liberté pour prendre des décisions et mettre en œuvre des initiatives. Cette culture peut se refléter dans la façon dont les pratiques de GRH sont mises en œuvre, car les employés peuvent être plus investis dans la gestion de leurs propres carrières, le développement de leurs compétences et l'amélioration de leur performance.

2.2.5. Efficacité des pratiques de GRH et Compétence collective

Les pratiques de GRH efficaces peuvent contribuer au développement des compétences individuelles des employés à travers la formation, la gestion des performances et le plan de développement personnel. Les pratiques de GRH efficaces peuvent favoriser la collaboration en promouvant un climat de confiance, en encourageant la communication interne et en mettant en place des mécanismes de reconnaissance et de récompense qui valorisent le travail d'équipe. En identifiant les besoins en compétences, en mettant en œuvre des plans de développement adaptés et en favorisant la mobilité interne, les pratiques de GRH peuvent contribuer à renforcer la compétence collective en garantissant que les talents de l'organisation sont utilisés de manière optimale.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Les objectifs, problématique et hypothèses de recherche

3.1.1. Objectifs de recherche

Aborder la question de la précarité professionnelle dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) est un sujet particulièrement pertinent et important. En effet, ces structures, souvent considérées comme des modèles alternatifs d'entreprises, se doivent de refléter les valeurs de solidarité, d'équité et de justice sociale qu'elles prônent. Cependant, la réalité du terrain montre que de nombreux travailleurs de l'ESS font face à des conditions d'emploi précaires, avec des contrats courts, des salaires faibles et une absence de perspectives de carrière.

3.1.2. Problématique de recherche

L'importance de formuler des questions de recherche pertinentes et bien définies ne peut être surestimée dans le cadre d'une étude. Les questions de recherche constituent le point de départ essentiel de tout projet d'investigation scientifique, en permettant de délimiter clairement le sujet d'étude et de guider la collecte et l'analyse des données. Une question de recherche bien formulée aura un impact direct sur la qualité et la fiabilité des résultats obtenus (Cousi, s.d.). Dans ce sens, la question centrale de notre recherche est reformulée comme suit : *De quelle*

manière les facteurs internes et externes influencent-ils l'efficacité de politiques GRH dans les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » afin de prévenir la précarité professionnelle ?

A partir de cette question générale, et afin d'approfondir plus notre recherche, nous avons devisé notre problématique en 3 sous questions :

Q1 : *Est-ce que la dimension taille affecte-t-elle l'efficacité des politiques de gestion des ressources humaines dans une coopérative artisanale des tapis et « Hanbal » ?*

Q2 : *Comment les enjeux du contexte actuel peuvent contribuer à la transition du social à l'esprit d'entrepreneuriat en matière des politiques de GRH dans une coopérative artisanale des tapis et « Hanbal » afin de renforcer la résilience professionnelle ?*

Q3 : *Quel est l'impact de la compétence collective sur la mise en œuvre des pratiques de GRH équitables et durables qui assure le développement de la coopérative artisanale des tapis et « Hanbal » ?*

3.1.3. Hypothèses de recherche

Comme tous les travaux de recherche, il est incontournable de déterminer des hypothèses qui servent par la suite comme base d'exploration et d'analyse. Ces hypothèses permettent d'orienter les investigations et de guider les chercheurs dans leurs démarches. Elles constituent le point de départ de toute recherche scientifique rigoureuse, en formulant des suppositions qui devront être vérifiées et testées à l'aide de données factuelles (Parlons sciences, 2022). Pour notre étude, nous avons formulé notre hypothèse générale comme suit : *La mise en place de politiques de GRH efficaces dans les coopératives nécessite une adaptation fine aux spécificités de l'organisation et aux enjeux de contexte actuel, ainsi qu'une culture collective forte pour mobiliser et fédérer les employés autour des enjeux de la prévention de la précarité professionnelle.*

Et pour mieux structurer notre recherche, nous avons proposé 3 sous hypothèses qu'on doit les tester pour vérifier leurs validités :

H1 : *Les petites et les grandes coopératives peuvent avoir des structures de GRH différentes. Les petites organisations peuvent être plus flexibles et plus centrées sur les employés, tandis que les grandes organisations peuvent avoir des politiques plus structurées et formelles pour gérer leur personnel.*

H2 : *Prenant en compte les particularités du secteur coopératif, les caractéristiques des territoires dans lesquels les coopératives sont implantées, ainsi que les évolutions récentes du marché, l'esprit d'entrepreneuriat peut influencer les pratiques de GRH dans les coopératives. Les coopératives qui ont un esprit d'entrepreneuriat peuvent être plus créatives et innovantes*

dans la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines, en adoptant des formes de gestion plus souples.

H3 : *Les pratiques de partage de connaissances, de formation et de développement de compétences peuvent aider à renforcer la compétence collective des travailleurs et à améliorer la performance de la coopérative à long terme.*

3.2. La méthodologie de recherche et outils de collecte des données

Pour aborder notre problème, nous avons opté pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés lors de notre phase empirique. Le choix de cette méthode se justifie par la nature des informations que nous souhaitons recueillir. En effet, toute étude dans le domaine de la gestion nécessite l'adoption d'une méthodologie rigoureuse et structurée, car elle définit la façon dont nous allons analyser, découvrir et décrypter un phénomène (Rispal M, 2002).

Le choix de la méthode qualitative dans cette recherche sur les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » dans la région de Rabat-Salé-Kenitra, se justifie par la nécessité de comprendre en profondeur les réalités, les perceptions et les pratiques liées à la gestion des ressources humaines et à la précarité professionnelle dans ces organisations spécifiques. La méthode qualitative permet en effet d'adopter une approche plus holistique et nuancée, en donnant la parole aux acteurs de terrain et en analysant en détail leurs expériences, leurs défis et leurs stratégies. Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi de collecter les données par l'entretien qualitatif semi-directif. Nous avons menés des entretiens semi-directifs auprès des présidents ou les gérants des coopératives. Ils ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien préparé préalablement. Ce guide a été développé à la suite d'une revue approfondie de la littérature existante sur le sujet de recherche concernant le sujet de recherche. Cette approche nous a permis de collecter une grande quantité d'informations pertinente.

Nous avons opté pour deux différents guides d'entretien semi directifs. Le premier destiné à l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) et au ministère de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire. Ce guide se compose de 16 questions en 4 axes : informations sur l'organisation, la perception de l'organisation sur la précarité professionnelle au sein des organisations de l'ESS, les programmes faites pour la prévention de la précarité dans le domaine de l'ESS, et réalité de la GRH dans les organisations de l'ESS. Le deuxième destiné aux coopératives artisanales des tapis et « Hanbal ». Ce guide se compose de 18 questions en 4 axes : informations sur la coopérative, l'efficacité de la GRH, l'esprit d'entrepreneuriat et la compétence collective.

3.3. Le modèle d'analyse

L'importance de la détermination des variables et des indicateurs dans une recherche ne peut être surestimée. Ces éléments constituent les fondations mêmes de toute étude scientifique rigoureuse, qu'elle soit de nature qualitative ou quantitative. Les variables représentent les différents facteurs, caractéristiques ou phénomènes que le chercheur souhaite observer, mesurer et analyser. Elles peuvent être indépendantes, dépendantes ou de contrôle, selon le cadre conceptuel de la recherche. Quant aux indicateurs, ce sont les outils concrets permettant de quantifier ou de qualifier ces variables. Ils doivent être choisis avec soin, afin de refléter fidèlement les concepts théoriques étudiés. (Cousi, s.d.) La phase de définition et d'opérationnalisation des variables et des indicateurs revêt une importance cruciale, car elle conditionne la validité et la fiabilité des résultats obtenus. Un travail rigoureux à cette étape garantit que les données recueillies seront pertinentes et pourront être interprétées de manière significative. À l'inverse, des choix inappropriés ou mal adaptés se répercuteront sur la qualité de l'ensemble du processus de recherche, compromettant la solidité des conclusions qui en seront tirées. C'est pourquoi nous avons accordé une attention toute particulière à cette phase préliminaire, en s'appuyant sur des cadres théoriques solides et en consultant et des experts du domaine étudié pour déterminer un ensemble de variables et indicateurs qui vont nous aider à obtenir les résultats nécessaires pour vérifier nos hypothèses.

Tableau N° 2 : Le modèle d'analyse

Hypothèse	Variable	Indicateur
H1	L'efficacité des politiques GRH	Situation social et économique des coopérateurs
		Turn-over
		Engagement organisationnel
H2	Taille de cooperative	Nombre des coopérateurs
		Application du principe "porte ouverte"
H3	L'esprit d'entrepreneuriat	L'innovation et la créativité
		L'innovation et la créativité
		La capacité de prendre le risque
		L'adaptation avec le marché
H4	La compétence collective	Participation aux formations
		La communication collective
		La coordination et la prise de décisions

Source : élaboré par les auteurs

D'après le tableau, il est clair que pour affiner notre recherche, nous devons d'abord examiner en détail les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place dans les coopératives étudiées. C'est une étape cruciale pour pouvoir ensuite confronter ces résultats à d'autres variables pertinentes. Ensuite, la variable de la taille de la coopérative revêt une importance particulière pour vérifier notre première hypothèse. Celle-ci postule que la taille de la coopérative a une influence significative sur le choix des pratiques de gestion des ressources humaines appliquées. Il sera donc essentiel d'analyser en profondeur comment la dimension de l'entreprise coopérative façonne les décisions et les orientations en matière de gestion du personnel. Pour ce qui est de notre deuxième hypothèse, elle suppose que l'adaptation aux enjeux du contexte passe par l'acquisition d'un esprit entrepreneurial, lequel serait ensuite nourri par des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces. Il faudra donc explorer avec attention comment ces différents éléments s'influencent mutuellement au sein des coopératives étudiées. Enfin, la variable de la compétence collective joue un rôle déterminant pour vérifier notre troisième hypothèse. Celle-ci avance que des pratiques de gestion des ressources humaines telles que la communication collective, la coordination et le partage de connaissances sont essentielles pour prévenir la précarité professionnelle au sein des coopératives. L'analyse approfondie de ces dynamiques collectives sera donc primordiale pour étayer ou infirmer cette hypothèse. En somme, cet examen détaillé des différentes variables en jeu, de leurs interactions et de leurs impacts sur les pratiques de gestion des ressources humaines, devrait nous permettre de mieux comprendre les enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les coopératives étudiées. Cela constituera une base solide pour enrichir notre réflexion et tirer des conclusions pertinentes.

4. Discussion des résultats et vérification des hypothèses

4.1. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche ont été divisés en deux parties principales. La première partie présente les résultats obtenus à partir d'entretiens menés avec personnes de ressources du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) au Maroc, telles que l'ODCO (Office de Développement de la Coopération), le Ministère du Tourisme, de l'artisanat et de l'économie sociale et solidaire, ainsi que la Chambre Régionale de l'Artisanat. Ces résultats dressent un portrait détaillé du contexte juridique des coopératives au Maroc, mettant en lumière les évolutions récentes du cadre législatif et fiscal qui encadre ce secteur. Ils soulignent notamment les défis spécifiques auxquels font face les coopératives marocaines, notamment en termes de gouvernance, de financement et d'accès aux marchés. Cette première partie aborde également

les différents programmes et mesures d'accompagnement mis en place par l'État pour soutenir le développement des coopératives artisanales, en particulier dans les secteurs des tapis et du « Hanbal » (textile traditionnel). La deuxième partie des résultats est issue d'enquêtes menées auprès des présidents de coopératives. Elle offre un éclairage riche et détaillé sur la situation des coopérateurs et les réalités du terrain. Ces données permettent de mieux comprendre les facteurs qui influencent la gestion des ressources humaines au sein de ces coopératives artisanales, tels que les modes de gouvernance, les processus de prise de décision, la formation et la valorisation des compétences des coopérateurs, ou encore les défis liés à la motivation et à la rétention du personnel. Cette partie met ainsi en évidence les enjeux organisationnels et managériaux auxquels sont confrontées les coopératives, tout en soulignant leurs spécificités et leurs besoins en termes d'accompagnement et de renforcement de capacités. Dans l'ensemble, ces deux volets de résultats offrent une vision d'ensemble très riche et nuancée du secteur coopératif marocain, à la fois dans ses aspects réglementaires et institutionnels, et dans ses réalités opérationnelles de terrain. Ils constituent une base de connaissances précieuse pour orienter les politiques et les programmes de soutien à ce secteur essentiel de l'économie sociale et solidaire.

4.1.1. Le cadre juridique relatif aux coopératives au Maroc

Le Maroc a fait le choix stratégique de promouvoir les coopératives comme un outil efficace pour lutter contre l'exclusion sociale et favoriser un développement durable, en particulier chez les jeunes et les femmes en milieu rural. Conscients des bénéfices économiques et sociaux que peuvent apporter les coopératives, les pouvoirs publics ont mis en place un ensemble de mesures et d'incitations pour encourager et soutenir le développement de ce modèle coopératif à l'échelle nationale. Ainsi, les différents gouvernements qui se sont succédé ont mis l'accent sur le rôle central des coopératives dans le processus de développement économique et social du pays. Des programmes de financement, d'accompagnement technique et de formation ont été déployés pour renforcer les capacités des coopératives existantes et susciter la création de nouvelles structures coopératives, en particulier dans les régions les plus défavorisées. L'objectif est de permettre à ces coopératives de devenir de véritables moteurs de croissance locale, en favorisant l'entrepreneuriat, la création d'emplois et la valorisation des ressources et savoir-faire traditionnels. Les coopératives sont ainsi perçues comme un outil puissant pour tisser un maillage économique et social plus inclusif, offrant de nouvelles perspectives aux populations marginalisées. Les nouvelles dispositions (loi n° 112-12 relative aux coopératives, 2014), définissent la coopérative comme étant, « un groupement de personnes physiques et /ou

morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de la coopération. » (Didi & Attouch, 2021). Selon Mme Hayat ZOUHAIR, responsable de commercialisation des coopératives à l'Office du Développement de la coopération, Le mouvement coopératif marocain a connu une forte croissance au fil du temps, en termes de création de nouvelles coopératives, d'expansion dans divers secteurs d'activité et d'intégration des personnes vulnérables. Cela a été rendu possible grâce aux mesures d'accompagnement mises en place par le gouvernement marocain, visant à soutenir ce secteur à fort potentiel économique et social, notamment à travers la mise en œuvre de projets coopératifs innovants et générateurs de revenus.

Selon Mr Nacer BENHMIDOUCH, chef du département de législation et réglementation au sein du Ministère du Tourisme, de L'artisanat Et de l'Economie Sociale Et Solidaire, depuis l'introduction de la nouvelle loi 112-12, la création de coopératives est devenue beaucoup plus accessible et simplifiée. Cette loi a en effet permis de réduire considérablement les formalités administratives et les obstacles bureaucratiques auxquels les porteurs de projet coopératif devaient auparavant faire face. Auparavant, le processus de création d'une coopérative était souvent long et complexe, nécessitant de nombreuses démarches auprès de différentes institutions. Mais grâce à cette réforme législative, les entrepreneurs sociaux et les communautés intéressées par le modèle coopératif ont désormais accès à un cadre juridique plus clair et plus incitatif. Les formalités d'immatriculation ont été simplifiées, les conditions d'éligibilité assouplies, et les accompagnements techniques et financiers renforcés pour soutenir la création de ces structures collectives.

D'après notre entretien avec Mr Adil BOURIBAB, chef du service de promotion, de suivi des infrastructures et de formation au sein de la Chambre Régionale De L'artisanat, la gestion d'une coopérative n'est pas seulement une simple tâche administrative, c'est avant tout une culture et une pratique à part entière. C'est une façon de penser et d'agir qui imprègne l'ensemble des activités de l'organisation. Cette culture coopérative se traduit par des valeurs partagées telles que la solidarité, la démocratie, l'équité et la responsabilité. Elle se manifeste dans les processus décisionnels, la répartition des bénéfices, l'implication des membres et la prise en compte des intérêts de la communauté. Au-delà des aspects purement gestionnaires, la coopérative développe une approche spécifique de l'entrepreneuriat, mettant l'accent sur l'intérêt collectif plutôt que sur la maximisation des profits individuels. C'est un mode d'organisation qui vise à

concilier performance économique et valeurs sociales, dans une logique de développement durable et responsable.

4.1.1.1. Le label national de l'artisanat du Maroc

Le label est un concept intéressant et de plus en plus répandu dans le monde de la consommation. Il s'agit d'un moyen pour les consommateurs de s'interroger sur l'origine, la composition et la provenance des produits qu'ils achètent. Ce label vise à encourager une consommation plus responsable et éclairée. Il pousse les entreprises à être plus transparentes sur leurs processus de fabrication, leurs fournisseurs et l'impact environnemental de leurs produits. Cela permet aux consommateurs de faire des choix plus réfléchis et de s'assurer que leurs achats sont en accord avec leurs valeurs. Au-delà de la simple curiosité, le label reflète une tendance de fond dans la société : le besoin de comprendre d'où viennent les choses et comment elles sont produites. Les consommateurs veulent savoir ce qu'ils achètent et consomment, afin de faire des choix en connaissance de cause. Ce mouvement de transparence et de traçabilité répond à une demande croissante des citoyens consommateurs, soucieux de l'impact de leurs actes d'achat sur l'environnement et la société. Le label "C'est quoi ?" est donc un outil concret pour y répondre et accompagner cette évolution des mentalités. Mr BOURIBAB a mis l'accent sur LE LABEL NATIONAL DE L'ARTISANAT DU MAROC qui est une marque de garantie officielle très importante pour le secteur artisanal marocain. Ce label atteste que le produit artisanal se conforme à un ensemble de caractéristiques fixées par un règlement d'usage, garantissant ainsi un niveau de qualité élevé. Le label national de l'artisanat du Maroc s'applique à tous les acteurs du secteur, qu'il s'agisse de mono-artistes, d'entreprises ou de coopératives.

La structuration en trois niveaux progressifs vise à stimuler une dynamique d'amélioration continue au sein de l'écosystème de l'artisanat marocain. L'objectif est de permettre à chaque artisan, petite entreprise ou coopérative de se positionner sur le niveau qui correspond le mieux à son stade de développement, tout en les encourageant à gravir les échelons pour atteindre l'excellence dans leur domaine. **NIVEAU 1** : Critères de Base + Marques Collectives de Certification, **NIVEAU 2** : Bonnes Pratiques de Management, **NIVEAU 3** : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Les coopératives participantes à notre recherche sont toutes bénéficiaires de Labellisation. Cependant, les niveaux de Labellisation varient d'une coopérative à l'autre, reflétant les différences dans leurs capacités organisationnelles, techniques et financières. Certaines coopératives ont atteint les plus hauts niveaux de Labellisation, démontrant une excellence dans

des domaines tels que la gestion environnementale, les conditions de travail des employés, la traçabilité de leurs produits et l'engagement auprès des communautés locales. D'autres, bien que bénéficiant également de la Labellisation, sont encore en phase de développement et doivent relever certains défis pour atteindre les standards les plus élevés.

4.1.1.2. L'Alliance Coopérative Internationale (ACI)

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) est un organisme fédérateur essentiel pour les coopératives du monde entier. Fondée en 1895, il s'agit de l'une des plus anciennes organisations non gouvernementales, ainsi que l'une des plus importantes en termes de représentation, regroupant près de 1 milliard de membres de coopératives à l'échelle mondiale. En tant qu'organisation faitière, l'ACI joue un rôle crucial pour unifier et promouvoir le mouvement coopératif international. Elle représente les intérêts de quelque 3 millions de coopératives réparties sur tous les continents, constituant ainsi une voix forte et légitime pour défendre leurs valeurs et leurs besoins. L'ACI sert de plateforme d'échange et de coordination, permettant aux coopératives de mutualiser leurs connaissances, leurs expertises et leurs actions en vue de renforcer leur impact et leur influence. Au-delà de son rôle de porte-parole, l'ACI s'engage également dans des initiatives concrètes visant à soutenir le développement des coopératives à l'échelle locale, nationale et internationale. Elle met en place des programmes de formation, d'accompagnement et de financement pour aider les coopératives à se structurer, à se professionnaliser et à répondre aux défis économiques, sociaux et environnementaux de leur époque.

L'ACI contribue ainsi à la promotion d'un modèle économique plus solidaire, durable et inclusif, en phase avec les principes coopératifs fondamentaux. Grâce à son ancrage historique, sa représentativité et son action pérenne, l'Alliance Coopérative Internationale incarne une force motrice essentielle pour l'essor du mouvement coopératif, qui joue un rôle grandissant dans la transformation des modèles de production, de distribution et de consommation à l'échelle mondiale.

4.1.2. L'efficacité de GRH dans les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal »

Afin d'évaluer l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des coopératives artisanales, il était essentiel de se concentrer en premier lieu sur la situation sociale et économique des coopérateurs. Il fallait ainsi déterminer s'ils évoluent dans un environnement favorable à leur épanouissement professionnel, si leur situation financière est stable et saine. Cela permettra de comprendre s'ils considèrent la coopérative comme un véritable tremplin pour assurer leurs moyens de subsistance ou non.

4.1.2.1. Situation sociale et économique des coopérateurs

Mme ZOUHAIR a signalé que la précarité ne se limite pas seulement à la dimension économique ou sociale, elle se manifeste également au niveau du matériel utilisé dans certaines activités. Dans de nombreuses filières artisanales, les outils et équipements à disposition peuvent être vétustes, inadaptés ou en mauvais état, ce qui représente une forme de précarité matérielle. Ce manque d'accès à du matériel adéquat et performant complexifie grandement le travail des artisans, les obligeant à fournir des efforts physiques et mentaux beaucoup plus importants pour réaliser leurs productions. Cela se traduit par des conditions de travail plus pénibles et éreintantes, rallongeant considérablement les temps de fabrication. Cette précarité matérielle est souvent la conséquence de moyens financiers limités, empêchant les artisans d'investir dans du matériel neuf et de qualité. Faute de ressources suffisantes, ils doivent se contenter d'outils rudimentaires, en mauvais état, rendant leur activité encore plus éprouvante physiquement et mentalement : « ... On ne peut pas limiter le mot précarité seulement au côté rémunération, elle peut englober la gestion du projet coopératif par des gens qui n'ont pas l'esprit coopératif. Donc la précarité peut être constatée dès l'idée du projet... ». En ce qui concerne la valeur de ces coopérateurs dans la société, certains interviewés considèrent que leurs arts n'est pas suffisamment valorisé et reconnu. Selon eux, le travail créatif et artisanal de ces coopérateurs, qu'il s'agisse de la conception de produits uniques, de la restauration d'objets anciens ou de la fabrication de pièces de qualité, n'est pas toujours apprécié à sa juste valeur par le grand public.

Malgré leurs compétences techniques et leur savoir-faire, les coopérateurs estiment que leur contribution à la préservation des traditions et à l'enrichissement culturel de la société n'est pas suffisamment reconnue. Certains déplorent le fait que leurs produits soient parfois perçus comme trop chers ou élitistes, alors qu'ils représentent un investissement en temps et en expertise considérable. Cette précarité économique a de nombreuses répercussions sur leur qualité de vie. Ils ont souvent du mal à se projeter et à épargner pour l'avenir. Leur accès à des soins de santé et à une protection sociale adéquate peut également être compromis. De plus, le fait d'enchaîner plusieurs activités réduit considérablement leur temps libre et leur équilibre de vie. Malgré leur dévouement et leur important investissement, ces travailleurs coopératifs peinent à atteindre un niveau de vie décent et ils doivent avoir d'autre travail en même temps pour assurer leur vie. (Coop Almaraa Lmobdiaa) ajoute : « Les travailleurs doivent avoir d'autres travaux pour assurer leur vie ».

4.1.2.2. Les spécificités de l'activité artisanale et du secteur artisanal

Les spécificités de l'activité artisanale peuvent représenter un défi de taille pour le développement de la coopérative et pour assurer un travail stable aux coopérateurs. En effet, le travail artisanal se caractérise souvent par une forte individualisation des savoir-faire, des processus de production flexibles et une diversité des produits réalisés.

Ces particularités peuvent rendre plus complexe la coordination des activités au sein de la coopérative et nécessiter une adaptation constante pour répondre à la demande changeante du marché. De plus, l'irrégularité des commandes et des revenus générés par l'activité artisanale peut compliquer la gestion des ressources humaines et financières de la coopérative. Les coopérateurs peuvent ainsi connaître des périodes d'activité intense suivies de périodes de sous-emploi, rendant difficile d'assurer une rémunération et un temps de travail stables. Comme c'est indiqué par les participants que la production des tapis artisanaux et « Hanbal » est un patrimoine en voie de disparition.

(Coop Alyassamine) déclare que la femme qui produit les tapis artisanaux du « Hanbal » est sans aucun doute une artiste talentueuse et accomplie. Ses créations sont reconnues et célébrées dans les médias, qui mettent régulièrement en avant son travail et son savoir-faire. Cependant, malgré cette reconnaissance médiatique, cette artisane ne semble pas bénéficier de la même considération et des mêmes avantages dans la vie réelle : « ...Ces femmes sont des artistes mais l'état ne les traite pas de cette façon.... On entend toujours parler d'elle dans la télévision, beaucoup d'avantages se font par son nom, mais elle ne reçoit rien du tout réellement »

4.1.2.3. Les raisons du turn-over dans les coopératives artisanales

Le turnover (ou taux de rotation du personnel) est un enjeu majeur pour les coopératives artisanales, car il cause une perte de savoir-faire, des coûts de recrutement élevés et une perturbation des activités. Selon les interviewés, cinq raisons principales expliquent le départ des membres : le déménagement des membres, le facteur d'âge, les aides sociales de l'État, la concurrence d'autres secteurs et le besoin de rémunération immédiate.

4.1.2.4. L'engagement organisationnel des coopérateurs

L'engagement organisationnel des coopérateurs peut être à double tranchant pour le développement des coopératives artisanales. D'un côté, cet engagement peut constituer un atout majeur en favorisant la cohésion du groupe, la motivation des membres et la prise de décisions collective. Lorsque les coopérateurs sont fortement impliqués dans la gouvernance et le fonctionnement de la coopérative, cela peut se traduire par une dynamique positive, une meilleure efficacité opérationnelle et une plus grande capacité d'innovation. Cependant,

l'engagement organisationnel peut aussi représenter un frein au développement, notamment lorsqu'il s'accompagne d'un manque de flexibilité, de rigidité dans les processus ou de difficultés à s'adapter aux évolutions du marché.

Cependant, la réalité sur le terrain révèle plusieurs défis qui limitent un engagement collectif et équilibré : Concentration extrême des tâches, mentalité de "salarié", contraintes pratiques et Manque d'engagement concret. D'un autre côté, (coop Afroghanem) déclare qu'en parallèle, il y a des coopérateurs qui sont sérieux dans leur travail et cherchent le bénéfique commun, en disant : « Des fois des anciens coopérateurs font le contrôle à la place de la présidente ».

4.1.3. Dimension taille de la coopérative

Pour déterminer la taille d'une coopérative, plusieurs facteurs peuvent être pris en compte :

- Nombre de membres : La taille de la coopérative peut être évaluée en fonction du nombre de membres qu'elle a.
- Nombre d'employés : Le nombre d'employés travaillant pour la coopérative peut également être un indicateur de sa taille.
- Chiffre d'affaires : Le chiffre d'affaires annuel de la coopérative peut également donner une indication de sa taille et de son activité.

Concernant le chiffre d'affaires, tous les participants déclarent qu'il n'y a pas de bénéfices dans les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » vu que le secteur est en voie de disparition et vu que les tapis sont trop lourds et la matière des tapis n'est pas trop demandée auprès du consommateur et en plus ils sont très chers. En ce qui concerne le nombre des membres et le nombre des travailleurs, il y a une grande confusion dedans, surtout que à cause des raisons qu'on a cité dans le turn-over, il y a des coopérateurs qui quittent la coopérative en tant que membres pour bénéficier d'aide sociale mais rester en tant que travailleurs. Et des travailleurs qui travaillent dans la coopérative en tant que saisonniers et même travaillent avec plus de deux ou 4 coopératives en même temps, ainsi que travailler dans des secteurs différents en même temps ce qui montre que leurs situations d'instabilité est un aspect majeur de précarité professionnelle.

4.1.3.1. La relation entre nombre de coopérateurs et gestion des ressources humaines

Gérer une petite coopérative avec peu de membres peut sembler plus simple, mais cela ne signifie pas nécessairement que cela sera plus facile à long terme. Les challenges restent les mêmes, qu'il s'agisse de contrôler les dépenses, de prévenir les vols, de résoudre les conflits ou de maintenir une bonne dynamique de groupe. La taille de la coopérative n'est donc pas le

facteur le plus déterminant, c'est surtout la rigueur de la gestion et la capacité du conseil d'administration à anticiper et régler les problèmes qui feront la différence, quel que soit l'effectif. Au-delà de leurs compétences techniques, les employés apportent leur savoir-faire, leur créativité et leur sens de l'innovation. Leur capital intellectuel et leur savoir-faire sont des atouts inestimables qui permettent à l'entreprise de rester compétitive dans un environnement économique en constante évolution. De plus, la motivation, l'implication et la fidélité des employés sont des facteurs clés pour assurer la pérennité et la performance de l'entreprise sur le long terme. Sans cet élément humain essentiel, aucune structure organisationnelle ne peut fonctionner de manière optimale et durable.

4.1.3.2. Le système de rémunération comme pratique de GRH

Pour le système de rémunération, les coopératives participantes optent par la rémunération par métrage ou par pièces ou design pour ne pas avoir des conflits liés à qui travaille plus que l'autre. (Coop Nakasha) déclare que : « chaque design est nommé par le nom de la femme qui est capable de le faire, c'est pour ça les travailleurs sont rémunérés par métrage ou par pièce » Et des autres coopératives comme (coop Alazhar) optent pour la rémunération chaque 15 jours : « ils se rémunèrent par quinza ».

4.1.3.3. Le principe porte ouverte

Le principe de "porte ouverte" est un concept fondamental dans l'économie sociale et solidaire. Il désigne la capacité des coopératives à accueillir de nouveaux membres au sein de leur structure. Cela est considéré comme une pratique essentielle par l'ensemble des acteurs de ce secteur économique. En effet, permettre à de nouveaux adhérents de rejoindre la coopérative présente de nombreux avantages. Cela permet tout d'abord d'augmenter les ressources financières de l'entreprise, grâce aux nouvelles parts sociales souscrites. Cet afflux de capital est primordial pour que la coopérative puisse se développer et se positionner de manière compétitive sur son marché. De plus, l'accueil de nouveaux membres apporte également une diversité de profils, de compétences et d'expériences au sein de la structure. Cela peut stimuler la créativité, l'innovation et la dynamique collective, au bénéfice du développement de la coopérative.

4.1.4. Enjeux de contexte

Les enjeux de contexte pour les coopératives artisanales peuvent inclure : la stabilité économique, l'accès au marché, la réglementation, l'innovation et la durabilité.

4.1.4.1. L'innovation et la créativité comme piliers d'esprit d'entrepreneuriat

L'esprit d'entrepreneuriat dans les coopératives artisanales est une approche qui vise à encourager les artisans membres des coopératives à développer des compétences entrepreneuriales et à adopter une mentalité d'entrepreneur pour améliorer la viabilité et la compétitivité de leurs activités artisanales. Cela implique généralement de promouvoir la créativité, l'innovation, la gestion efficace des ressources, la qualité des produits, la commercialisation et la recherche de nouvelles opportunités sur le marché. Les coopératives artisanales peuvent bénéficier de l'intégration de cet esprit d'entrepreneuriat en renforçant leurs capacités à gérer efficacement leur entreprise, à identifier et saisir de nouvelles opportunités, à prendre des décisions stratégiques basées sur des analyses pertinentes, et à développer des réseaux de partenariats pour la croissance et l'expansion de leurs activités artisanales.

Grâce à l'accompagnement et aux formations dispensées par l'Office de Développement de la Coopération (ODCO), toutes les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » s'efforcent de diversifier les designs de leurs produits. Elles offrent également à leurs clients la possibilité de choisir leurs propres designs personnalisés. Autrement dit, ces coopératives allient leur savoir-faire traditionnel aux nouvelles tendances du marché afin d'assurer la pérennité de leurs métiers tout en préservant le patrimoine marocain. Cette approche leur permet de s'adapter aux attentes évolutives des consommateurs tout en valorisant les techniques ancestrales de tissage, de teinture et de motifs qui font la richesse de l'artisanat marocain. Les artisans peuvent ainsi perpétuer leurs traditions tout en proposant des créations innovantes, offrant ainsi une vision contemporaine et dynamique de cet héritage culturel.

4.1.4.2. La formalisation des transactions

La formalisation des transactions dans les coopératives artisanales consiste à mettre en place des processus et des documents formels pour encadrer les échanges commerciaux entre les membres de la coopérative, les clients et les fournisseurs. Cette formalisation peut inclure la rédaction de contrats, de bons de commande, de factures, de reçus, ou d'autres types de documents nécessaires pour enregistrer et suivre les transactions commerciales. La formalisation des transactions offre plusieurs avantages aux coopératives artisanales, tels que : Clarté et transparence, Sécurité juridique, Suivi et gestion des transactions et la Crédibilité et professionnalisme.

La plupart des coopératives, même les plus petites en termes de nombre de membres, optent pour la formalisation de leurs transactions. Cependant, dans certains secteurs d'activité d'artisanat et plus particulièrement le domaine des tapis artisanaux et du « Hanbal », il est difficile de formaliser même les dépenses. En effet, l'achat de la matière première se fait généralement de manière informelle, par le biais de réseaux personnels et de transactions en espèces. Malgré cette informalité dans l'approvisionnement, les artisans parviennent à formaliser leurs bénéfices, notamment en les déposant sur des comptes bancaires. Cette situation singulière illustre bien les défis auxquels font face les coopératives en matière de gestion des ressources humaines. Elles doivent sans cesse innover et repenser leurs pratiques afin de répondre aux attentes spécifiques de leurs membres tout en assurant une gestion équitable et efficace.

4.1.4.3. L'adaptation avec le marché

L'adaptation avec le marché est un aspect crucial pour les coopératives artisanales afin de rester compétitives et de répondre aux besoins changeants des consommateurs. Elles doivent surveiller de près les tendances du marché, les actions de la concurrence, les évolutions des préférences des consommateurs, et les nouvelles technologies pour s'adapter rapidement et efficacement. Dans le cas des participants, la plupart d'entre eux attendent les salons nationaux pour savoir les nouveautés de marché, comme était déclaré par coop Nakasha : « Nous découvrons les nouveautés de marché à travers la participation aux salons d'exposition organisé au niveau national ». D'autres participants comme la coopérative Twarga essayent d'intégrer de nouvelles activités afin d'élargir leur offre et de garantir la pérennité de leur coopérative. En plus de leurs activités traditionnelles, ils se sont ainsi diversifiés dans la production du caftan, un vêtement traditionnel marocain très prisé, ainsi que dans l'impression sur t-shirts.

4.1.5. La compétence collective

La compétence collective dans les coopératives d'artisanat fait référence à la combinaison des compétences individuelles des membres de la coopérative pour créer un ensemble de compétences et de connaissances partagées au sein du groupe. Dans ce contexte, chaque artisan apporte ses propres compétences, expériences et savoir-faire à la coopérative, contribuant ainsi à la richesse du savoir collectif de l'organisation.

4.1.5.1. La participation aux salons et formations et le partage de connaissances

La participation dans les salons et les formations est un aspect important pour les coopératives d'artisanat, car cela leur offre plusieurs avantages : la visibilité et la promotion, le Networking, la formation et développement et l'Innovation et l'inspiration à créer de nouveaux produits.

4.1.5.2. La communication interne entre les coopérateurs

La communication interne entre les coopérateurs est un aspect essentiel de la compétence collective au sein des coopératives d'artisanat. Une communication efficace favorise la collaboration, le partage des connaissances et la cohésion au sein de l'organisation, ce qui renforce la compétence collective globale. D'après les enquêtes menées, on a constaté que la majorité des coopératives participantes organisent régulièrement des réunions en plus de la réunion formelle de fin d'année. Ces réunions récurrentes leur permettent de discuter de la situation courante de la coopérative et d'échanger de nouvelles idées. Cela s'explique par le fait que la plupart des membres sont des femmes provenant de la même région, ce qui favorise de bonnes relations entre elles.

4.1.5.3. La coordination entre les coopérateurs

La coordination entre les coopérateurs est essentielle pour le bon fonctionnement d'une coopérative. Elle implique la communication efficace, la collaboration, la répartition des tâches, la prise de décisions conjointe et la résolution des conflits de manière constructive. En mettant en place ces pratiques de coordination, les coopérateurs peuvent travailler de manière plus efficace ensemble et contribuer au succès de leur coopérative. Comme s'est indiqué avant, les coopérateurs ne sont pas toujours disponibles pour se déplacer chercher la matière première ou bien faire les procédures administratives ou bien la participation aux formations et salons, seuls les présidents et les trésoriers qui font ces tâches dans plupart des cas mais en coordination avec les autres coopérateurs pour avoir l'équilibre.

4.2. Vérification des hypothèses

Pour vérifier l'hypothèse générale : « *La mise en place de politiques de GRH efficaces dans les coopératives nécessite une adaptation fine aux spécificités de l'organisation et aux enjeux de contexte actuel, ainsi qu'une culture collective forte pour mobiliser et fédérer les employés autour des enjeux de la prévention de la précarité professionnelle* », nous avons déterminé 3 sous hypothèses afin d'étudier le sujet en détails. C'est pour cette raison, nous allons vérifier chaque sous hypothèse indépendamment.

Tableau N° 3 : Vérification des hypothèses

Hypothèse et sous-hypothèses	Variable	Vérification
S-H 1 : <i>La mise en place de politiques de GRH efficaces dans les</i>	Taille de coopérative	Des pratiques de GRH uniformément informelles

<p><i>coopératives nécessite une adaptation fine aux spécificités de l'organisation et aux enjeux de contexte actuel, ainsi qu'une culture collective forte pour mobiliser et fédérer les employés autour des enjeux de la prévention de la précarité professionnelle.</i></p>		<p>Toutes les coopératives, qu'elles comptent 5 ou 60 membres, fonctionnent de manière massivement informelle.</p> <p>Des facteurs contextuels plus puissants que la taille :</p> <p>Les vraies raisons qui imposent cette informalité à toutes les coopératives sont liées au contexte global du secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une forte rotation du personnel (turnover) ; - La précarité et la mentalité des membres. <p>L'hypothèse n'est pas validée.</p>
<p>S-H 2 :</p> <p><i>Prenant en compte les particularités du secteur coopératif, les caractéristiques des territoires dans lesquels les coopératives sont implantées, ainsi que les évolutions récentes du marché, l'esprit d'entrepreneuriat peut influencer les pratiques de GRH dans les coopératives. Les coopératives qui ont un esprit d'entrepreneuriat peuvent être plus créatives et innovantes dans la façon dont elles gèrent leurs ressources humaines, en adoptant des formes de gestion plus souples</i></p>	<p>L'esprit d'entrepreneuriat</p>	<p>Les particularités du secteur coopératif</p> <p>Il est fondé sur un savoir-faire artisanal ancestral, la transmission des traditions et des valeurs de solidarité, de démocratie et d'autonomie.</p> <p>Les caractéristiques territoriales</p> <p>La région de Rabat-Salé-Kénitra possède un patrimoine artisanal extrêmement riche et diversifié, qui est une fierté locale et un atout majeur.</p> <p>Les enjeux du marché actuel</p> <p>Les coopératives font face à une forte concurrence, à la nécessité de la transformation numérique, à la demande des consommateurs pour des produits responsables et à la difficulté de retenir les talents.</p> <p>L'hypothèse est confirmée</p>

<p>S-H 3 :</p> <p><i>Les pratiques de partage de connaissances, de formation et de développement de compétences peuvent aider à renforcer la compétence collective des travailleurs et à améliorer la performance de la coopérative à long terme</i></p>	<p>La compétence collective</p>	<p>Communication et Partage des Connaissances (Point Fort) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il existe des liens très forts entre les membres, unis par un savoir-faire commun et surtout par le même objectif : lutter contre la précarité économique ; - Il y a une transmission solide des connaissances des artisans les plus expérimentés vers les plus jeunes, dans un esprit de solidarité. <p>Participation aux Formations et Salons (Point Faible) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - En pratique, seuls le président et le trésorier y assistent. - La raison est que les autres membres, souvent des femmes, ont des responsabilités familiales ou personnelles qui les empêchent de s'absenter plusieurs jours. Les contraintes de temps et les charges familiales sont un obstacle majeur. <p>Coordination :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Malgré les défis, les coopératives étudiées montrent une division efficace du travail ; <p>L'hypothèse est confirmée.</p>
<p>Hypothèse générale :</p> <p><i>La mise en place de politiques de GRH efficaces dans les coopératives nécessite une</i></p>	<p>L'efficacité des politiques GRH</p>	<p>Une GRH inefficace en pratique :</p> <p>La recherche constate que la gestion dans ces coopératives n'est pas conforme aux standards attendus. Elle est dominée</p>

<p><i>adaptation fine aux spécificités de l'organisation et aux enjeux de contexte actuel, ainsi qu'une culture collective forte pour mobiliser et fédérer les employés autour des enjeux de la prévention de la précarité professionnelle</i></p>		<p>par des pratiques informelles qui finissent par nuire à la performance globale.</p> <p>Un paradoxe central : Malgré la présence d'atouts indéniables, tels qu'une forte compétence collective et un véritable esprit d'entrepreneuriat, ces coopératives ne parviennent pas à offrir un travail stable et équilibré à leurs membres.</p> <p>La cause du problème : L'échec provient de l'absence de véritables politiques de GRH formalisées. Il manque des processus clairs pour le recrutement, des programmes de formation continue, des systèmes d'évaluation et de reconnaissance du travail.</p> <p>La recommandation finale : Pour que ces coopératives puissent capitaliser sur leurs forces (compétences et entrepreneuriat) et assurer leur pérennité, il est essentiel qu'elles revoient et professionnalisent leur GRH. Cela passe par une meilleure organisation du travail, des formations adaptées et un système de rémunération plus juste et structuré.</p>
--	--	--

Source : élaboré par les auteurs

Conclusion

Cette recherche menée sur la prévention de la précarité professionnelle dans les coopératives artisanales des tapis et « Hanbal » dans la région de Rabat-Salé-Kenitra offre une perspective approfondie et nuancée du secteur coopératif marocain. Les résultats mettent en lumière les défis spécifiques auxquels font face les coopératives, tels que la gouvernance, le financement, et l'accès aux marchés, ainsi que les enjeux liés à la gestion des ressources humaines, tels que la motivation et la rétention du personnel. Les évolutions récentes du cadre juridique et fiscal visent à promouvoir une plus grande équité entre les coopératives et les entreprises classiques, reconnaissant ainsi le rôle essentiel des coopératives dans l'économie sociale et solidaire marocaine. Les réformes législatives, telles que le passage de la loi 24-83 à la loi 112-12, ont simplifié la création et le fonctionnement des coopératives, favorisant ainsi leur développement et leur pérennité. En conclusion, ces travaux offrent une base de connaissances précieuse pour orienter les politiques et les programmes de soutien au secteur coopératif au Maroc, soulignant l'importance des coopératives dans la promotion d'un modèle économique plus solidaire, inclusif et durable. La culture coopérative imprégnée de valeurs telles que la solidarité, la démocratie, l'équité, et la responsabilité, représente un pilier essentiel de ces organisations collectives, visant à concilier performance économique et valeurs sociales.

Enfin, et dans une vision critique, et bien que le sujet soit vaste et riche, il pourrait être bénéfique de se concentrer sur un aspect plus spécifique. Cela permettrait d'approfondir l'analyse tout en évitant une trop grande dispersion. De plus, les données proviennent d'un nombre limité de sources, ce qui peut restreindre la portée générale des résultats. Il serait donc judicieux d'envisager d'élargir les sources d'information pour obtenir un tableau plus représentatif. Pour approfondir davantage ce sujet passionnant, plusieurs pistes s'offrent à nous. Tout d'abord, il serait très intéressant d'intégrer d'autres contextes géographiques ou sectoriels afin d'enrichir les perspectives d'analyse. Une approche longitudinale, suivant l'évolution du phénomène sur une période plus longue, apporterait également un éclairage précieux. Enfin, le croisement de méthodes quantitatives et qualitatives permettrait sans aucun doute d'affiner la compréhension de cette thématique complexe. En explorant ces différentes voies, les futurs travaux pourront sans nul doute apporter une vision encore plus éclairée et nuancée de cette problématique stimulante. Avec patience et réflexion, nous pourrions approfondir davantage ce sujet passionnant et en tirer de précieux enseignements.

BIBLIOGRAPHIE

- Alatrasta, J., & Arrowsmith, J. (2003, May). Managing employee commitment in the not-for-profit sector. Industrial Relations Research Unit, University of Warwick, UK(PR 33).
- Ballon, J., & Boudes, M. (2021). La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale : trois études de cas de coopératives d'activités et d'emploi. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 10(45), 29 à 56 .
- Belmaati, H. (2018, Juillet-Décembre). La Contribution De L'économie Sociale Et Solidaire Pour Une Croissance Inclusive Au Maroc. Revue Marocaine de recherche en management et marketing(18), 413.
- Bourdieu, P. (1998). Les structures sociales de l'économie. Seuil. Boutigny, E. (2004, Sep). Coopération dans l'entreprise et compétence collective. XVème congrès de l'AGRH.
- C. Rosenblatt, G. Crognalotti, E. Dubetz, & S. Pla. (2013). La Transition durable : quelle place pour l'entreprise sociale et l'économie sociale et solidaire. (C. W. paper, Éd.) Cairn.
- Cousi, C. (s.d.). Comment trouver une problématique de recherche ? Récupéré sur Methode de Recherche: <https://methodorecherche.com/comment-trouver-problematique-recherche/>
- Darbus, F., & Hély, M. (2010). Travailler dans l'économie sociale et solidaire : aspirations, représentations et dispositions. Une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires. Revue Internationale de l'Economie Sociale, (317), 6.
- Defourny, J., & Favreau, L. (s.d.). Économie sociale et solidaire : les défis de l'emploi. Cahiers de la Chaire de recherche en développement communautaire : série recherche 3.
- Didi, K., & Attouch, H. (2021). Action publique et dynamique des coopératives au Maroc. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(6-1), 379-397.
- Dubet, F. (1995). Sociologie de l'expérience. (B. d. l'APAD, Éd.) Paris: Seuil,.
- Durand, J.-P., & Standing, G. (2017). Le Précarité. Les dangers d'une nouvelle classe. (L. n. travail, Éd.) Les Éditions de l'Opportun. Récupéré sur <http://journals.openedition.org/nrt/3398>
- Dussuet, A., Flahault, E., & Loiseau, D. (2007). Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. HAL Open Science.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. Revue Française de Gestion. Revue Française de Gestion, 37(8/217), 15-33.

- Everaere, C., & Valéau, P. (2012). LA G.R.H. DANS LES ORGANISATIONS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire De Boeck Supérieur | « Méthodes & Recherches »*, 109-155.
- Fonteneau, B., & Pollet, I. (2019). *La Contribution De L'économie Sociale Et Solidaire Et De La Finance Solidaire À L'avenir Du Travail*. Bureau international du Travail.
- Fournier, G., Bourassa, B., & Béji, K. (2003). *La précarité du travail : une réalité aux multiples visages*. Presses Université Laval.
- Hély, M. (2012). Le travail salarié associatif est-il une variable d'ajustement des politiques publiques ? *Informations sociales*(172), 34 à 42 .
- Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques*. JAAD, M. (2020). Management of women's cooperatives in Morocco: Practices and skills. *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management (MJEIM)*, 5(2).
- Jamal, K., & Abdallah, Z. (2016). À propos de la notion de précarité, *Sciences & Actions Sociales*. (É. A. Sociales, Éd.) *Sciences & Actions Sociales*, 1(3), 8 à 18.
- Jaumier, S., Pasquier, V., & Lautour, V. J. (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives : Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. *Revue française de gestion*, 7(276), 85 à 103.
- Livian, Y. (1977-1994). *La contribution de la sociologie française à l'émergence de la gestion des ressources humaines*. (I. d. Management, & I. d.-E. Ge, Éds.) *Deuxième Journée d'Histoire de la Pensée Managériale*.
- Livian, Y. (2012). *Les apports de la sociologie à la gestion des ressources humaines : Fondements de la GRH*.
- Loi N° 112-12. (S.d.). Extrait du Dahir N° 1-14-189 du 27 Moharrem 1436 (21 novembre 2014) portant promulgation de la loi N° 112-12 relative aux coopératives. 2014. LOISY, C. (s.d.). *Pauvreté, précarité, exclusion. Définitions et concepts*. Les Travaux de l'Observatoire.
- LOUMMOU, B. (2015, juillet). Le développement des compétences des responsables des coopératives : Etude empirique au sein de la région de Meknès. *Revue Économie, Gestion et Société* (1).
- Marie Jean-Louis, & F. Dubet. (1995). *Sociologie de l'expérience* (éd. Quatrième trimestre, Vol. 8, n°32). *Le pouvoir des légistes*.
- Michel Crozier, & Erhard Friedberg. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.

- Parlons sciences. (2022, mars 25). Élaboration d'une hypothèse scientifique. Récupéré sur Parlons sciences : <https://parlonssciences.ca>
- Rispal M, H. (2002). La méthode des cas. De Boeck Supérieur.
- S. Firmousse, & J. M. Peretti. (2023). Le renouveau des modèles d'affaires. (Q. d. management, Éd.) Cairn (44), 193 à 251.
- Sainsaulieu, R. (s.d.). Fondements Sociologiques et Perspectives pour la Gestion des Ressources Humaines en Entreprise". SOCIUS - Centro de Investigaçao em Sociologia Económica e das Organizações(1/93).
- Souaqui, H. (2023, juin). L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU MAROC : QUEL AVANCEMENT EN ENTREPRENEURIAT COOPERATIF ? ÉTUDE EXPLORATOIRE. Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation, volume 8(N°1).
- Urasadettan, J., & Schmidt, C. (2020). Les pratiques RH au sein des petites associations de l'économie sociale et solidaire : Défaut, déni ou défi d'employeurabilité ? Dans @GRH, 3(36), 97 à 117.
- Valéau, P. (2003). Différentes manières de gérer les associations. Revue française de gestion, 5(146), 9 à 22.
- Zaouche-Gaudron, C., & Sanchou, P. (2005). Introduction. (É. Érès, Éd.) Empan, 4(60), 10 à 13.