

Dynamiques Entrepreneuriales dans les Coopératives : Impacts et Stratégies pour une performance renouvelée

Entrepreneurial Dynamics in Cooperatives: Impacts and Strategies for Renewed Performance

AMCHAAROU Hicham

Enseignant chercheur

ISIAM

Université Internationale d'Agadir- Maroc

Équipe de recherche sur l'Entrepreneuriat et le Développement Durable

Date de soumission : 30/03/2025

Date d'acceptation : 02/05/2025

Pour citer cet article :

AMCHAAROU. H. (2025) « Dynamiques Entrepreneuriales dans les Coopératives : Impacts et Stratégies pour une performance renouvelée », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 5 » pp : 67- 80.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article examine l'impact de l'esprit entrepreneurial sur les coopératives à travers une revue de la littérature scientifique de 2020 à 2025. En s'appuyant sur des études empiriques menées dans divers contextes (Espagne, Suisse, Maroc, Indonésie, Italie), il explore comment l'orientation entrepreneuriale (proactivité, innovation, prise de risque) et l'entrepreneuriat social influencent la performance économique et sociale, la durabilité et la gouvernance des coopératives. Les résultats montrent que l'entrepreneuriat renforce la compétitivité et la résilience des coopératives tout en soutenant leur mission sociale, grâce à des synergies entre innovation et valeurs coopératives. Cependant, des défis comme le financement et l'équilibre entre démocratie et agilité persistent. L'article propose des recommandations pour les dirigeants et les politiques publiques, tout en identifiant des pistes pour de futures recherches sur la performance globale et les limites de l'entrepreneuriat coopératif.

Mots clés : orientation entrepreneuriale ; entrepreneuriat social ; coopératives ; performance ; innovation.

Abstract

This article investigates the impact of entrepreneurial spirit on cooperatives through a literature review of scientific studies from 2020 to 2025. Drawing on empirical research from various contexts (Spain, Switzerland, Morocco, Indonesia, Italy), it explores how entrepreneurial orientation (proactivity, innovation, risk-taking) and social entrepreneurship influence the economic and social performance, sustainability, and governance of cooperatives. The findings indicate that entrepreneurship enhances cooperatives' competitiveness and resilience while supporting their social mission, through synergies between innovation and cooperative values. However, challenges such as financing and balancing democracy with agility remain. The article offers recommendations for managers and public policymakers, while identifying avenues for future research on overall performance and the limits of cooperative entrepreneurship.

Keywords : entrepreneurial orientation ; social entrepreneurship ; coopératives ; performance ; innovation.

Introduction

Les coopératives occupent une place importante dans de nombreux secteurs (agriculture, artisanat, consommation, social, etc.), en combinant généralement des objectifs économiques et sociaux. Toutefois, elles sont parfois perçues comme moins entrepreneuriales que les entreprises classiques en raison de leur gouvernance démocratique et de leur priorité aux besoins de leurs membres. Cette perception soulève une question centrale : dans quelle mesure l'esprit d'entreprise et l'orientation entrepreneuriale au sein des coopératives influencent-ils leur performance, leur pérennité, leur impact et leur gouvernance ? Ces dernières années (2020-2025), la recherche académique s'est penchée sur ce sujet afin d'éclairer comment les coopératives peuvent concilier leurs valeurs coopératives avec des démarches entrepreneuriales pour améliorer leur efficacité et leur impact.

Des concepts tels que l'orientation entrepreneuriale (OE) – souvent définie par la proactivité, l'innovation et la prise de risque – et l'entrepreneuriat social – visant des missions sociales tout en recherchant la viabilité économique – ont été étudiés dans le contexte coopératif (Guzmán et al., 2020 ; Santos et al., 2024). Les coopératives, malgré un modèle axé sur la propriété collective et la participation égalitaire, peuvent-elles bénéficier d'une orientation entrepreneuriale forte ? Inversement, l'adoption de pratiques entrepreneuriales met-elle en danger les principes coopératifs, ou au contraire les renforce-t-elle en assurant la pérennité de ces organisations dans un environnement concurrentiel ?

L'objectif de cet article est de synthétiser les principales trouvailles scientifiques (2020-2025) sur ces thématiques. Pour ce faire, l'article s'articule autour de plusieurs axes. Il débute par une revue de littérature et une méthodologie expliquant le cadre de l'analyse bibliographique. Ensuite, les résultats sont présentés en trois temps : l'impact de l'orientation entrepreneuriale sur la performance, le rôle de l'entrepreneuriat social dans l'impact sociétal, et les interactions entre entrepreneuriat et gouvernance. Une synthèse des travaux antérieurs suit, examinant les contributions des chercheurs sur le sujet. Enfin, une discussion et une conclusion élargie explorent les implications, limites et perspectives de cette recherche.

1. Revue de Littérature et Méthodologie

1.1.Revue de Littérature Introductive

L'entrepreneuriat dans les coopératives a suscité un intérêt croissant dans la littérature récente, en raison de leur double mission économique et sociale. Des travaux fondateurs, comme ceux de Guzmán et al. (2020), ont établi que les principes coopératifs (démocratie, solidarité) peuvent coexister avec une orientation entrepreneuriale, définie par Lumpkin et Dess (1996) comme un

processus stratégique combinant proactivité, innovation et prise de risque. Parallèlement, l'entrepreneuriat social, popularisé par Dees (1998), met l'accent sur la création de valeur sociale, un objectif aligné avec les coopératives (Nurmayanti et al., 2024). Ces concepts ont été appliqués à divers contextes, notamment en Europe (Santos et al., 2024) et dans les pays en développement (Bouichou et al., 2021), révélant des dynamiques variées selon les secteurs et les cultures. Au Maroc, par exemple, les coopératives agricoles peinent à adopter des stratégies entrepreneuriales en raison de contraintes financières et d'un manque de formation, bien que leur capital social puisse constituer un levier (Kustepeli et al., 2023). Cette revue introductive pose ainsi les bases théoriques pour analyser comment l'entrepreneuriat peut renouveler la performance des coopératives.

1.2.Méthodologie

Cette étude repose sur une revue de littérature des articles scientifiques publiés entre 2020 et 2025 sur l'entrepreneuriat dans les coopératives. Nous avons interrogé des bases de données académiques reconnues (telles que Scopus, Web of Science et Google Scholar) à l'aide de mots-clés en français et en anglais, par exemple : “entrepreneuriat coopérative performance 2020”, “entrepreneurial orientation cooperative”, “entrepreneuriat social coopérative gouvernance”, etc. Les recherches ont couvert différents types de coopératives (agricoles, de travail associé, de consommation, sociales, etc.) afin de ne négliger aucun secteur.

Les critères de sélection comprenaient : (1) des publications à comité de lecture (revues scientifiques indexées) pour garantir la fiabilité académique, (2) une période de publication de 2020 à début 2025, (3) la présence explicite des notions d'orientation entrepreneuriale ou d'entrepreneuriat appliquées aux coopératives, et (4) l'analyse de leur effet sur au moins un des aspects suivants : performance (économique ou sociale), pérennité/survie, impact (notamment social) ou gouvernance des coopératives.

Au total, une vingtaine d'articles ont été identifiés comme pertinents. Une analyse approfondie de leur contenu (théories mobilisées, méthodologies et principaux résultats) a été réalisée. Nous présentons dans la section suivante un résumé structuré des résultats les plus saillants, en citant les études clés pour chaque thématique.

2. Résultats

2.1.Orientation entrepreneuriale et performance des coopératives

Plusieurs études récentes confirment qu'une forte orientation entrepreneuriale est associée à de meilleures performances des coopératives. En particulier, une enquête menée sur 155 coopératives de travail au Pays basque (Espagne) a montré que les principes coopératifs (tels

que la gestion démocratique, la formation des membres et la coopération) peuvent stimuler l'orientation entrepreneuriale de ces organisations, ce qui améliore directement et indirectement (via cette orientation entrepreneuriale) leurs performances (Guzmán et al., 2020). Autrement dit, les valeurs coopératives peuvent servir de levier pour encourager l'esprit d'initiative et la prise de risque calculée, conduisant à de meilleurs résultats. Guzmán et al. (2020) constatent ainsi que des coopératives qui cultivent un esprit entrepreneurial obtiennent de meilleures performances financières.

De même, une étude suisse de grande envergure (368 coopératives tous secteurs confondus) a démontré empiriquement que l'orientation entrepreneuriale (OE) contribue positivement à la performance économique des coopératives (Löffel et Gmür, 2024). Löffel et Gmür (2024) soulignent que, tout comme les PME classiques, les coopératives profitent d'une OE élevée pour rester compétitives. Leurs résultats, obtenus par modélisation en équations structurelles, indiquent un lien significatif entre l'OE et la performance financière. En outre, ils mettent en évidence que certaines caractéristiques propres aux coopératives – notamment un haut niveau de coopération interne et externe – sont associées à une OE plus forte et améliorent indirectement la performance via cette OE (Löffel et Gmür, 2024). En d'autres termes, les coopératives peuvent tirer avantage de leur nature participative (inter-coopération) pour renforcer leur dynamisme entrepreneurial et in fine leurs résultats.

L'innovation est souvent considérée comme un moteur de performance en lien avec l'entrepreneuriat. Contrairement à une idée reçue d'organisations peut-être moins innovantes, les coopératives peuvent soutenir des niveaux d'innovation comparables aux autres firmes lorsque l'esprit entrepreneurial est présent. Santos et al. (2024) ont comparé des coopératives de travail et des entreprises conventionnelles en Espagne pour évaluer l'impact de la coopération externe sur l'entrepreneuriat et l'innovation. Leurs résultats montrent que les coopératives ne sont pas désavantagées en matière d'innovation par rapport aux entreprises classiques, notamment grâce à leur capacité à coopérer avec de multiples parties prenantes (Santos et al., 2024). En effet, la collaboration avec d'autres entreprises, clients ou institutions stimule l'innovation dans les coopératives au moins autant que dans les entreprises capitalistes. Mieux, Santos et al. (2024) suggèrent que les coopératives disposent d'une aptitude remarquable à "coopétition" (mener de front coopération et compétition) en raison de leur nature participative, ce qui peut être un atout pour introduire des innovations tout en maintenant un équilibre avec leurs valeurs sociales. Par conséquent, l'orientation entrepreneuriale dans les

coopératives, combinée à leur propension à coopérer, se traduit par une capacité d'innovation et de performance qui n'a rien à envier à celle d'autres formes d'entreprises.

Plusieurs facteurs spécifiques conditionnent toutefois le succès entrepreneurial des coopératives. Des recherches ont exploré les freins et leviers de l'entrepreneuriat en milieu coopératif. Par exemple, Bouichou et al. (2021) ont étudié les coopératives agricoles au Maroc et ont constaté que dans les zones rurales, les jeunes perçoivent souvent des obstacles importants (risques dans le secteur agroalimentaire, difficultés de financement) qui limitent leurs intentions entrepreneuriales au sein des coopératives (Bouichou et al., 2021). Ces contraintes structurelles peuvent brider le développement de projets innovants. À l'inverse, d'autres études soulignent l'importance du capital social : Kustepeli et al. (2023) montrent que le renforcement du capital social (réseaux, relations de confiance) au sein des coopératives agricoles encourage le développement de comportements entrepreneuriaux chez leurs membres (Kustepeli et al., 2023). Ainsi, le tissu relationnel et le soutien mutuel propres aux coopératives peuvent, s'ils sont bien mobilisés, créer un environnement propice à l'initiative et à la prise de risque calculée. En somme, la littérature récente converge pour affirmer que l'esprit entrepreneurial est un facteur clé de performance pour les coopératives, à condition de savoir lever certains freins (financiers, institutionnels) et de s'appuyer sur les atouts coopératifs (réseaux, coopération intra- et inter-organisationnelle).

2.2. Entrepreneuriat social et impact sociétal des coopératives

Au-delà de la performance financière, l'impact sociétal généré par les coopératives fait l'objet d'attention, notamment dans le cas des coopératives à vocation sociale ou des entreprises sociales coopératives. L'entrepreneuriat social désigne l'orientation entrepreneuriale dirigée vers la réalisation d'une mission sociale. Plusieurs travaux récents examinent comment cette orientation affecte à la fois les résultats économiques et les résultats sociaux des coopératives. Nurmayanti et al. (2024) ont étudié des coopératives en Indonésie en se concentrant sur l'orientation en entrepreneuriat social (Social Entrepreneurship Orientation, SEO) de ces organisations. Leurs analyses quantitatives mettent en évidence que plus la coopérative adopte une orientation entrepreneuriale à visée sociale, plus sa performance financière tend à s'améliorer (Nurmayanti et al., 2024). Cela peut sembler contre-intuitif – on pourrait craindre qu'en se focalisant sur des objectifs sociaux, une coopérative néglige sa rentabilité – mais au contraire, ces auteurs observent que l'orientation sociale stimule l'innovation pour répondre aux problèmes sociaux, permet d'attirer une nouvelle clientèle sensible à ces valeurs, et accroît les revenus de la coopérative. En parallèle, cette même étude indique que l'orientation

entrepreneure sociale contribue à améliorer la performance sociale de la coopérative, par exemple en générant un avantage concurrentiel fondé sur des produits ou services socialement utiles qui renforcent la mission sociale de l'organisation. L'orientation sociale favorise donc une double performance, économique et sociale, en créant des synergies entre innovation sociale et efficacité économique.

Un résultat notable de ces recherches est la capacité de l'entrepreneuriat social à réconcilier objectifs économiques et sociaux. La dimension proactive de l'orientation entrepreneuriale sociale incite en effet les coopératives à anticiper les besoins futurs des communautés et à innover pour y répondre, ce qui peut créer de nouvelles sources de revenus tout en accomplissant la mission sociale (Nurmayanti et al., 2024). Nurmayanti et al. (2024) rejoignent ainsi les conclusions de travaux antérieurs (Nurmayanti et al., 2024) : un engagement entrepreneurial dans la poursuite de finalités sociales aide à surmonter le traditionnel conflit entre viabilité financière et impact social, en trouvant des modèles d'affaires où les deux aspects se renforcent mutuellement. Par exemple, une coopérative sociale orientée vers l'entrepreneuriat pourra développer un produit innovant répondant à un besoin social non couvert ; ce produit rencontrera un marché (des usagers prêts à payer ou des subventions publiques), assurant des recettes, tandis qu'il réalisera l'impact escompté (insertion de populations vulnérables, service à la communauté, etc.).

Le cas des coopératives sociales italiennes fournit un éclairage intéressant sur l'impact sociétal. Les coopératives sociales de type B (qui intègrent des personnes défavorisées dans des activités économiques) ont été étudiées par Calabrese et Falavigna (2024) dans le contexte de la transition d'un « État providence » vers une « société providence ». Ces coopératives sont reconnues en Italie comme des acteurs majeurs des politiques actives de l'emploi pour les personnes vulnérables (Calabrese et Falavigna, 2024). Bien que certains commentateurs aient pu considérer les coopératives sociales comme étant dans une sorte d'« adolescence entrepreneuriale » (manquant de maturité en affaires), il apparaît qu'elles jouent un rôle anti-cyclique important en période de crise (Calabrese et Falavigna, 2024). En clair, leur présence contribue à stabiliser l'emploi et à maintenir une activité économique au service du social, même lorsque l'économie traverse des cycles défavorables. L'étude de Calabrese et Falavigna (2024) analyse, via une approche DEA-Malmquist, trois indicateurs de performance (solvabilité, efficience, productivité) de coopératives sociales comparés à ceux d'entreprises classiques, juste avant la pandémie de Covid-19. Il en ressort que les coopératives sociales ont un fonctionnement différent, mais peuvent, sous certaines conditions politiques et

managériales, soutenir la croissance nationale et l'innovation sociale tout en améliorant l'inclusion sur le marché du travail (Calabrese et Falavigna, 2024). En d'autres termes, un entrepreneuriat social coopératif bien encadré par les politiques publiques peut avoir un impact sociétal positif notable (réduction du chômage des personnes fragiles, réponses innovantes à des besoins sociaux non satisfaits) sans sacrifier totalement la productivité et l'efficacité économique.

Enfin, les recherches menées pendant et après la crise du COVID-19 tendent à montrer que les coopératives à forte mission sociale ont fait preuve de résilience et ont continué de délivrer de la valeur sociale pendant la crise, parfois mieux que des entreprises classiques. Cela suggère que l'impact des coopératives, lorsqu'elles sont animées par un esprit entrepreneurial et social, peut se maintenir voire se renforcer dans l'adversité, assurant ainsi la pérennité de leur mission d'utilité collective.

2.3. Entrepreneuriat coopératif et gouvernance

La gouvernance des coopératives – typiquement caractérisée par la démocratie interne (1 personne = 1 voix), la propriété partagée et la primauté de l'utilisateur – influence et est influencée par l'esprit entrepreneurial. D'une part, la gouvernance coopérative peut constituer un terreau favorable ou défavorable à l'initiative et à l'innovation ; d'autre part, l'adoption d'une orientation entrepreneuriale peut conduire à faire évoluer certaines pratiques de gouvernance.

Plusieurs études intègrent explicitement la dimension de gouvernance dans l'analyse de l'entrepreneuriat coopératif. Guzmán et al. (2020) ont élaboré un modèle théorique liant principes coopératifs, orientation entrepreneuriale et performance, en mobilisant le point de vue de la gouvernance d'entreprise et des pratiques de gestion des ressources humaines (Guzmán et al., 2020). Leurs résultats empiriques, évoqués précédemment, indiquent que les principes de gouvernance coopérative (tels que la participation économique des membres, la gestion démocratique, la formation/éducation des membres) ont un effet positif direct sur la performance, et un effet indirect en favorisant l'orientation entrepreneuriale des coopératives (Guzmán et al., 2020). Ce constat est important : il suggère que loin d'entraver l'esprit d'entreprise, une gouvernance coopérative forte peut au contraire le soutenir. Par exemple, la participation des membres aux décisions peut stimuler la génération d'idées innovantes et l'acceptation du risque, car les sociétaires se sentent collectivement responsables du succès de leur coopérative. De même, la formation et l'éducation coopérative donnent aux membres les compétences et la confiance nécessaires pour entreprendre de nouveaux projets. Ainsi, la

gouvernance coopérative et l'orientation entrepreneuriale peuvent se renforcer mutuellement, conduisant à de meilleures performances globales.

Néanmoins, la tension entre processus décisionnels démocratiques et réactivité entrepreneuriale est parfois relevée. Une gouvernance très collégiale peut ralentir la prise de décision, ce qui pourrait freiner des initiatives nécessitant de l'agilité. Les coopératives qui réussissent à innover combinent souvent une gouvernance inclusive avec des mécanismes de délégation ou de confiance envers des managers, permettant d'allier la participation des membres à la rapidité d'exécution. Par exemple, l'expérience de la Mondragon University (cas d'une université coopérative) étudiée dans d'autres travaux (Heras et al., 2021) montre que l'instauration d'une culture d'« université entrepreneuriale » a impliqué d'ajuster la gouvernance pour encourager l'initiative individuelle tout en maintenant le contrôle démocratique. En ce sens, l'esprit entrepreneurial peut pousser les coopératives à innover dans leurs modes de gouvernance, en introduisant plus de souplesse, de formation à l'entrepreneuriat pour les membres du conseil, ou encore en recrutant des dirigeants ayant une vision entrepreneuriale compatible avec les valeurs coopératives.

Par ailleurs, certaines formes de coopératives émergentes (par ex. les coopératives multi-parties prenantes, les plateformes coopératives dans l'économie numérique) posent de nouveaux défis de gouvernance qui nécessitent un esprit entrepreneurial au niveau de la conception même des règles de fonctionnement. Ces coopératives innovantes cherchent souvent à concilier un large sociétariat (par exemple travailleurs, bénéficiaires, collectivités locales au sein d'une même coopérative) avec une efficacité opérationnelle. La littérature récente (Callegati et al., 2022) suggère que la réussite de telles coopératives passe par une gouvernance adaptée – clarifiant le rôle entrepreneurial de chaque catégorie de membres – afin de ne pas diluer la responsabilité entrepreneuriale.

En somme, les recherches de 2020-2025 confirment que la gouvernance et l'entrepreneuriat sont intimement liés dans les coopératives. Une gouvernance démocratique bien structurée n'est pas nécessairement un obstacle à l'entrepreneuriat – au contraire, elle peut fournir les ressources humaines engagées et le capital social nécessaires à l'innovation et à la prise de risque collective. Toutefois, un équilibre doit être trouvé : les coopératives les plus performantes semblent être celles qui parviennent à marier la participation (assurant l'alignement sur la mission et l'acceptation des projets par les membres) avec la flexibilité entrepreneuriale (permettant de saisir rapidement les opportunités). Ce délicat dosage fait partie des savoir-faire

de gouvernance innovante que développent progressivement les coopératives les plus orientées entrepreneurialement.

3. Discussion

Les études examinées convergent globalement vers un message optimiste : l'entrepreneuriat n'est pas l'apanage des entreprises capitalistes, et les coopératives, malgré leurs spécificités, peuvent tirer grand profit d'un esprit entrepreneurial affirmé. Que ce soit sous la forme d'une orientation entrepreneuriale générale (proactivité, innovation, prise de risque) ou d'un entrepreneuriat social (innovation sociale, engagement communautaire), les coopératives qui cultivent ces dimensions tendent à afficher une meilleure performance économique, une plus grande résilience, et un impact social accru, sans renier leurs valeurs fondatrices.

Un premier point saillant est la confirmation empirique que l'orientation entrepreneuriale améliore la performance financière des coopératives (Löffel et Gmür, 2024 ; Nurmayanti et al., 2024). Cela a des implications importantes pour les gestionnaires et membres de coopératives : innover, prendre des risques mesurés et être proactif sur le marché n'est pas contraire à la logique coopérative, mais peut au contraire assurer la pérennité économique de la coopérative. Historiquement, certaines coopératives ont pu hésiter à s'engager sur des terrains entrepreneuriaux de peur de compromettre la stabilité ou l'équité interne. Or, les recherches récentes suggèrent qu'un entrepreneuriat maîtrisé est compatible avec la viabilité à long terme. Par exemple, durant la crise du COVID-19, des coopératives ayant su réorienter rapidement leurs activités ou innover (ce qui est une manifestation de l'esprit d'entreprise) ont mieux résisté économiquement et continué à servir leurs membres, là où des organisations plus rigides ont souffert.

Deuxièmement, l'une des contributions majeures de ces travaux est d'avoir montré que l'impact social et la performance économique peuvent se renforcer mutuellement dans les coopératives grâce à l'entrepreneuriat. Ceci est particulièrement visible dans les coopératives à vocation sociale : lorsqu'elles appliquent des pratiques entrepreneuriales (par exemple développer de nouveaux services pour répondre à un besoin social), elles trouvent souvent des modèles économiques viables qui pérennisent leur action sociale (Nurmayanti et al., 2024 ; Nurmayanti et al., 2024). Ce cercle vertueux n'a rien d'automatique, mais il témoigne du potentiel d'innovation sociale propre aux coopératives. Les décideurs publics seraient avisés de soutenir cet entrepreneuriat coopératif, car il peut contribuer aux objectifs de politique publique (inclusion, emploi, cohésion sociale) tout en s'auto-finançant partiellement. En outre, l'implication des bénéficiaires au sein de la gouvernance coopérative donne à ces innovations

sociales une légitimité et une efficacité accrues (les solutions étant conçues par et pour les usagers).

Un troisième point de discussion concerne la diversité des contextes et son influence. Les études couvrent des pays et secteurs variés – de la Suisse aux pays en développement, de l'agriculture à l'université – ce qui suggère que les dynamiques observées ont une certaine robustesse. Néanmoins, les contraintes contextuelles (réglementations coopératives, accès au financement, culture entrepreneuriale locale) jouent un rôle. Par exemple, Bouichou et al. (2021) notent qu'au Maroc rural, sans soutien financier adéquat, l'intention entrepreneuriale des jeunes coopérateurs reste limitée (Bouichou et al., 2021). De même, Kustepeli et al. (2023) soulignent l'importance du capital social local pour impulser l'entrepreneuriat (Kustepeli et al., 2023). Ainsi, il est crucial d'adapter les stratégies : dans certains contextes, les coopératives auront besoin d'accompagnements spécifiques (formations, financements, partenariats) pour libérer leur potentiel entrepreneurial. Les politiques publiques ou les fédérations coopératives ont un rôle déterminant à jouer pour créer un écosystème entrepreneurial coopératif favorable (incubateurs de projets coopératifs, dispositifs de micro-crédit dédiés, etc.).

Par ailleurs, quelques limites de la littérature actuelle méritent d'être notées. D'abord, la majorité des études quantitatives mesurent la performance à court ou moyen terme (indicateurs financiers annuels, etc.) ; il serait utile de disposer de suivis sur le long terme pour confirmer que l'orientation entrepreneuriale se traduit bien par une pérennité accrue des coopératives sur des décennies (faible taux de défaillance, croissance soutenue). Ensuite, la notion de performance globale (englobant les dimensions économiques, sociales et même environnementales) pourrait être davantage intégrée dans les modèles. Les coopératives poursuivent souvent des buts multiples, et réussir sur tous ces tableaux est le véritable défi. Les travaux récents ont commencé à explorer la performance multidimensionnelle (ex. performance membre, performance sociétale en plus de la financière) (Guzmán et al., 2020 ; Guzmán et al., 2020), mais des recherches additionnelles seraient bénéfiques pour comprendre comment arbitrer entre ces dimensions quand elles sont en tension.

Enfin, un enjeu transversal est de concilier esprit entrepreneurial et identité coopérative. Les coopératives se distinguent par des principes (équité, solidarité, gouvernance démocratique) qui font partie intégrante de leur réussite et de leur raison d'être. L'entrepreneuriat ne doit pas diluer ces principes, sans quoi la coopérative perdrait sa spécificité et peut-être la confiance de ses membres. La plupart des études suggèrent une compatibilité et même une complémentarité entre entrepreneuriat et principes coopératifs (Guzmán et al., 2020), mais la vigilance reste de

mise dans la pratique. Par exemple, si une coopérative prend des risques entrepreneuriaux élevés, il convient que l'adhésion des membres à ces initiatives soit assurée et que les retombées profitent équitablement à ces derniers, sous peine de tensions internes en gouvernance. Dans la discussion menée par les chercheurs, on retrouve cette idée que le modèle coopératif peut évoluer (vers plus d'agilité, d'ouverture, de collaboration externe) tout en conservant son ADN, ce qui est peut-être la recette de son succès futur.

Conclusion

Cette recherche bibliographique souligne l'importance cruciale de l'esprit entrepreneurial dans les coopératives, quel que soit leur domaine d'activité. Les publications scientifiques de 2020 à 2025 convergent vers le constat que l'orientation entrepreneuriale et l'entrepreneuriat social sont des facteurs positifs pour la performance, la durabilité et l'impact des coopératives. Les coopératives animées par un esprit entrepreneurial fort présentent généralement une meilleure performance financière, sans sacrifier – et souvent en améliorant – leur performance sociale et l'atteinte de leur mission. De plus, l'entrepreneuriat coopératif apparaît comme un vecteur de pérennité : il aide les coopératives à s'adapter aux changements de leur environnement (marché, technologie, besoins sociaux émergents) et à survivre aux crises économiques en innovant et en se repositionnant lorsque nécessaire.

Un enseignement clé est que les principes coopératifs et l'entrepreneuriat peuvent se renforcer mutuellement. Loin d'être antinomiques, les valeurs de coopération, de solidarité et de démocratie interne peuvent soutenir un entrepreneuriat collectif efficace, en mobilisant l'intelligence et l'engagement des membres pour porter des projets novateurs. Inversement, intégrer des pratiques entrepreneuriales contribue à atteindre les objectifs coopératifs (satisfaction des membres, développement local, création d'emplois) de manière durable. La gouvernance coopérative joue ici un rôle de catalyseur lorsqu'elle parvient à intégrer la flexibilité entrepreneuriale à son fonctionnement démocratique.

Cette synthèse met également en évidence quelques recommandations et pistes pour l'action. D'une part, les dirigeants de coopératives devraient envisager de diagnostiquer et de développer l'orientation entrepreneuriale de leur organisation (via des formations, une culture interne valorisant l'innovation, etc.), convaincus désormais par les bénéfices potentiels en termes de performance et d'impact. D'autre part, les politiques publiques et les fédérations du mouvement coopératif ont intérêt à promouvoir un environnement où l'entrepreneuriat coopératif peut prospérer : par exemple, en adaptant les cadres juridiques pour donner plus de marges de manœuvre entrepreneuriales aux coopératives, en facilitant leur accès au financement (capital

patient, garantie de prêts) pour des projets innovants, ou en encourageant les partenariats entre coopératives et startups/social businesses.

Enfin, sur le plan académique, si l'importance de l'entrepreneuriat dans les coopératives est désormais bien établie, il reste des questions ouvertes. Comment mesurer au mieux la création de valeur globale des coopératives entrepreneuriales (combinaison de valeur économique et sociale) ? Quelles sont les limites ou les risques d'un entrepreneuriat trop poussé (par exemple, risque de dérive par rapport aux valeurs coopératives) et comment les prévenir ? Comment l'entrepreneuriat coopératif se décline-t-il dans des contextes culturels très différents ou dans de nouveaux champs comme la transition écologique ? Les travaux futurs devront approfondir ces aspects.

En conclusion, l'esprit d'entreprise apparaît comme un moteur essentiel pour les coopératives du XXI^e siècle, non seulement pour améliorer leurs performances et assurer leur pérennité, mais aussi pour maximiser leur impact positif sur la société tout en renouvelant le modèle coopératif. Les coopératives véritablement entrepreneuriales montrent qu'il est possible de conjuguer efficacité économique, innovation sociale et gouvernance démocratique – offrant ainsi une voie prometteuse vers un développement à la fois compétitif et solidaire.

BIBLIOGRAPHIE

1. Article de revue

Bastida, M., Vaquero García, A., Pinto, L. H., & Oliveira Blanco, A. (2022). Motivational drivers to choose worker cooperatives as an entrepreneurial alternative: Evidence from Spain. *Small Business Economics*, 58(3), 1609–1626. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00459-8>

Bouichou, E. H., Abdoulaye, T., Allali, K., Bouayad, A., & Fadlaoui, A.(2021).Entrepreneurial intention among rural youth in Moroccan agricultural cooperatives: The future of rural entrepreneurship. *Sustainability*, 13(16), 9247. <https://doi.org/10.3390/su13169247>

Calabrese, G. G., & Falavigna, G. (2024). Do social cooperatives stimulate social change? An investigation on Italian firms based on DEA-Malmquist approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123016. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123016>

Callegati, E., Grandi, A., & Mazzoli, M. (2022). Governance challenges in multi-stakeholder cooperatives: Lessons from the digital economy. *Journal of Cooperative Studies*, 55(2), 45-60.

Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. de la O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55(4), 1075–1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>

- Heras, I., Díaz de Rada, V., & Aramburu, N. (2021).** Fostering an entrepreneurial university: The case of Mondragon University. *Entrepreneurship Education*, 4(3), 321-340.
- Kustepeli, Y., Gülcan, Y., Yercan, M., & Yildirim, B. (2023).** The role of agricultural development cooperatives in establishing social capital. *Annals of Regional Science*, 70, 681–704. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00965-4>
- Löffel, U., & Gmür, M. (2024).** Entrepreneurial cooperatives: The impact of entrepreneurial orientation on economic and social performance. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 12(1), 100234. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2024.100234>
- Nurmayanti, P., Basri, Y. M., Nur, E., & Indrawati, N. (2024).** The relationship between social entrepreneurship orientation, business planning, and competitive advantage on cooperative performance: Moderation of the socio-economic context. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 623–634. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.47](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.47)
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011).** Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Santos, F. J., Guzmán, C., & Valiente, L. (2024).** Entrepreneurship and innovation in worker cooperatives and conventional firms: The role of external cooperation. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00951-x>