







**L'entrepreneuriat social au Maroc : rôle de la solidarité  
communautaire dans la gestion de crise**

**CAS DU SÉISME D'AL HOUZ**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

© SALMA KARTAOUI

**Novembre 2025**



**Composition du jury :**

**D'Ambre-Sauvage Laurent, professeur UQAR Développement territorial, président du jury, Université de Québec à Rimouski.**

**Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, Université de Québec à Rimouski**

**Salma Idrissi Boutaybi, examinateur externe, Université Mohamed V Rabat, docteur Sciences de la gestion.**

Dépôt initial le [juin 2025]

Dépôt final le [novembre 2025]



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.





## REMERCIEMENTS

Il est des parcours de vie qui ne se tracent jamais seuls. Si ce mémoire marque l'aboutissement de plusieurs années d'études, il est surtout le reflet d'un chemin emprunté main dans la main avec des êtres chers, des guides, des piliers, des amours silencieux et puissants, sans qui rien n'aurait été possible.

Mes plus profonds et sincères remerciements vont d'abord à ma directrice de recherche, madame **Marie-Noëlle Albert**. Vous n'avez pas été simplement une directrice académique : vous avez été un exemple inspirant, une lumière dans mes moments d'incertitude, une femme dont la sagesse, la bienveillance et l'humanité ont transcendé le cadre universitaire. Vous m'avez accompagnée avec patience et attention, non seulement dans mes choix académiques, mais aussi dans mes doutes personnels. Merci de m'avoir tendu la main, d'avoir cru en moi, et de m'avoir permis de faire de cette recherche une expérience de transformation intérieure.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble **du corps professoral** du programme de la maîtrise en Gestion des personnes en milieu de travail à l'Université du Québec à Rimouski. Par leur savoir, leur disponibilité et leur accompagnement tout au long de mon parcours, ils ont contribué à nourrir ma réflexion, à affiner mon esprit critique et à renforcer ma passion pour le domaine des ressources humaines. Merci de m'avoir offert un environnement d'apprentissage aussi riche et humain.

Je tiens également à exprimer une reconnaissance éternelle à ma mère bien-aimée, **Soumia Tarhine**. Maman, tu es mon roc. Ton amour inconditionnel, tes sacrifices silencieux, ton énergie sans relâche et ton cœur immense m'ont portée jusqu'ici. Tu as renoncé à tant de choses pour que je ne manque de rien. Tu as été ma force dans les moments de faiblesse, ma lumière dans les jours sombres, et ma plus grande fierté. Ce mémoire est-tu autant le tien que le mien.

À mon oncle, **Abdellatif Tarhine**, je dédie un remerciement empreint d'affection et de respect. Grâce à ton soutien financier et tes conseils avisés, j'ai pu poursuivre ce chemin. Tu as toujours été présent dans les moments clés, me guidant avec intelligence et clairvoyance. Merci de m'avoir donné les moyens d'aller au bout de mes ambitions.

À mon frère, **Souhail Kartaoui**, je veux dire merci pour ta présence fraternelle si motivante. Par ton regard fier, tes mots d'encouragement et ton énergie débordante, tu m'as appris à rester forte, à ne jamais abandonner, et à croire en moi, même quand, moi-même j'en doutais.

Un remerciement tout particulier à mon père, **Fouad Kartaoui**, dont la présence a toujours été une source de réconfort. Merci pour ton soutien discret, mais essentiel.

Ma gratitude va également à toute ma famille, qui a été pour moi un cocon d'amour, d'écoute et de prières.

À mon oncle, **Aziz Tarhine**, pour ses conseils constants et sa confiance. À mon oncle, **Driss Tarhine**, qui m'envoie toujours des marques d'estime et de reconnaissance, et dont l'attachement me touche profondément.

À mes cousines **Maha et Rime Tarhine**, qui ont partagé avec moi tant de moments, bons comme mauvais, avec une loyauté et un amour rare. Votre présence m'a été précieuse, et je vous en suis éternellement reconnaissante.

À ma cousine **Mounia Tarhine**, que je considère comme un espoir vivant. Ta force et ta bienveillance ont souvent été un phare pour moi.

À mes chers cousins **Reda, Ilyass et Roumaissae Tarhine**, merci d'être les complices de mes moments de joie, les témoins de mes efforts et les partenaires de mes souvenirs les plus tendres.

À mes tantes, **Khadija Tarhine**, dont les prières constantes et les vœux sincères m'ont toujours accompagnée et protégée sur mon chemin ; **Siham Tarhine**, qui m'a toujours souhaité le meilleur avec une bienveillance inébranlable ; et **Amal Charmat**, qui, malgré la

distance, ne cesse de prendre de mes nouvelles, de s'enquérir de mon bien-être et de me soutenir avec tout l'amour de son cœur. Votre présence, même discrète, a été pour moi une source de réconfort et de force.

Et enfin... à l'amour de ma vie, mon conjoint, **Zouheir Snah**, qui a été à mes côtés dans les tempêtes comme dans les éclaircies. Ton amour, ta patience, tes encouragements dans mes moments de doute, ton soutien inébranlable dans mes instants de faiblesse ont été un refuge. Merci de croire en moi, de m'aimer, et de m'élever.

Merci également à sa famille, **Amina Foulah** et **Abla Snah** ; qui m'ont accueillie avec amour m'ont soutenue de loin, et ont prié pour moi comme si j'étais l'une des leurs.

Je veux conclure par une pensée éternelle pour mes grands-parents bien-aimés, **Fatna Erriti** et **Lhaj Said Tarhine**, aujourd'hui disparus, mais à jamais vivants dans mon cœur. C'est à vous que revient le plus grand merci. Ce diplôme, cette réussite, ce chemin accompli... tout cela est le fruit de vos rêves, de vos sacrifices passés, de vos prières constantes. Vous n'êtes plus là physiquement, mais je vous sens dans chaque réussite, dans chaque souffle d'espoir. J'ai accompli votre rêve. Ce mémoire vous est dédié.



## RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à explorer le rôle de la solidarité communautaire dans la gestion de crise au Maroc, à travers le prisme de l'entrepreneuriat social, en prenant pour cas d'étude le séisme d'Al Haouz survenu en 2023. Partant du constat d'un vide théorique concernant la contextualisation des pratiques d'entrepreneuriat social dans les pays du sud, notamment dans les situations d'urgence, cette recherche ambitionne de démontrer comment des formes de solidarité ancrées culturellement peuvent constituer des leviers d'action efficaces et pérennes en période de crise. La recherche repose sur une approche qualitative à travers une posture épistémologique constructiviste pragmatique, en mobilisant deux principales méthodes de collecte : l'autopraxéographie ; nourrie par l'expérience personnelle de la chercheuse, et l'analyse d'un corpus de données médiatiques composé de 33 articles de presse relatifs au séisme. L'ensemble des données a été traité à l'aide du logiciel NVivo, permettant de structurer l'analyse selon six axes thématiques : la crise, la solidarité, l'entrepreneuriat social, les initiatives, les dons et la gestion de crise. Les résultats révèlent une forte mobilisation collective à plusieurs niveaux, citoyens, entrepreneurs sociaux, autorités locales, diaspora ; traduisant une culture de solidarité bien ancrée dans le tissu social marocain. L'étude met également en lumière la capacité d'innovation sociale et de coordination des acteurs engagés, ainsi que les défis structurels rencontrés, notamment en termes de gouvernance, de pérennité des actions et d'inégalités d'accès aux ressources. En conclusion, la recherche souligne que la solidarité communautaire, lorsqu'elle est articulée à des dynamiques d'entrepreneuriat social, peut représenter une force motrice dans la gestion de crises, contribuant à une résilience territoriale ancrée et durable. Ce mémoire propose ainsi une lecture renouvelée des pratiques de solidarité en contexte marocain, et appelle à une reconnaissance plus grande de ces dynamiques dans la littérature sur la gestion des crises et l'entrepreneuriat social.

Mots-clés : L'entrepreneuriat social, l'entrepreneuriat social vs l'entrepreneuriat commercial, l'entrepreneuriat social vs RSE, l'entrepreneuriat social à la participation citoyenne, l'entrepreneuriat social au Maroc, la solidarité, la solidarité en temps de crise, la gestion de la crise, la solidarité marocaine, la solidarité marocaine en temps de crise.



## ABSTRACT

This thesis aims to explore the role of community solidarity in crisis management in Morocco through the lens of social entrepreneurship, using the 2023 Al Haouz earthquake as a case study. Starting from the observation of a theoretical gap regarding the contextualization of social entrepreneurship practices in the Global South particularly in emergency situations, this research seeks to demonstrate how culturally embedded forms of solidarity can serve as effective and sustainable levers of action during crises. The research adopts a qualitative approach within a pragmatic constructivist epistemological framework, employing two primary data collection methods: autopraxéography; based on the researcher's personal experience, and the analysis of a media corpus composed of 33 press articles related to the earthquake. All data were processed using NVivo software, which enabled the structuring of the analysis around six thematic axes: the crisis, solidarity, social entrepreneurship, initiatives, donations, and crisis management. The findings reveal strong collective mobilization at various levels citizens, social entrepreneurs, local authorities, and the diaspora reflecting a deeply rooted culture of solidarity within Moroccan society. The study also highlights the actors' capacity for social innovation and coordination, as well as the structural challenges faced, notably regarding governance, the sustainability of actions, and unequal access to resources. In conclusion, the research emphasizes that community solidarity, when linked to social entrepreneurship dynamics, can serve as a driving force in crisis management, contributing to deeply rooted and sustainable territorial resilience. This thesis thus offers a renewed perspective on solidarity practices in the Moroccan context and calls for greater recognition of these dynamics in the literature on crisis management and social entrepreneurship.

*Keywords:* Social entrepreneurship, social entrepreneurship vs commercial entrepreneurship, social entrepreneurship vs CSR, social entrepreneurship and citizen participation, social entrepreneurship in Morocco, solidarity, solidarity in times of crisis, crisis management, Moroccan solidarity, Moroccan solidarity during crisis.





## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	vii
RÉSUMÉ .....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX .....	xix
LISTE DES FIGURES .....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
LISTE DES SYMBOLES.....	xxv
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 Cadre conceptuel .....	3
1.1 DEFINITIONS ET ORIGINES .....	5
1.1.1 Définitions .....	5
1.2 ENTREPRENEURIAT SOCIAL VS ENTREPRENEURIAT COMMERCIAL :.....	24
1.3 ENTREPRENEURIAT SOCIAL VS LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE) .....	26
1.4 CONTRIBUTION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A LA PARTICIPATION CITOYENNE .....	27
1.4.1 Définition de la participation citoyenne .....	27
1.4.2 Initiatives d'entrepreneuriat social favorisant la participation citoyenne.....	31
1.5 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU MAROC .....	34
1.5.1 Historique de l'entrepreneuriat social au Maroc .....	34
1.5.2 L'entrepreneuriat social féminin au Maroc .....	36

1.5.3 L'entrepreneuriat social féminin dans le contexte marocain .....	37
1.6 LA SOLIDARITE MAROCAINE EN GESTION DE CRISE.....	39
1.6.1 La solidarité .....	40
1.7 LA SOLIDARITE EN TEMPS DE CRISE .....	45
1.7.1 Les crises et leur gestion.....	45
1.7.2 La gestion de la crise.....	48
1.7.3 La solidarité marocaine.....	57
1.7.4 La solidarité marocaine en temps de crise .....	60
1.8 OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	63
CHAPITRE 2 cadre méthodologique.....	65
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	65
2.2 METHODE DE COLLECTE.....	67
2.2.1 L'autopraxéographie .....	68
2.2.2 Données médiatiques .....	71
2.3 METHODE D'ANALYSE.....	73
2.3.1 Analyse thématique.....	73
2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	74
2.5 UTILISATION DE L'IA .....	76
CHAPITRE 3 : Présentation et description des données .....	78
3.1 LE SEISME.....	78
3.1.1 Témoignage.....	78
3.1.2 Sources médiatiques.....	81
3.2 RAYAN .....	83
3.2.1 Témoignage.....	83
3.2.2 Sources médiatiques.....	86
CHAPITRE 4 ANALYSE, resultats et discussions .....	88
4.1 UNE CRISE .....	89
4.1.1 Présentation du contexte .....	89

4.1.2	Les impacts de la crise.....	90
4.1.3	Les articles collectés.....	91
4.2	LA SOLIDARITE .....	94
4.2.1	Manifestation de la solidarité durant le séisme .....	94
4.2.2	La solidarité nationale et international .....	95
4.2.3	Défis et limites de la solidarité .....	97
4.2.4	L'impact de la solidarité dans cette crise .....	99
4.2.5	Les articles collectés.....	101
4.3	ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	107
4.3.1	Les acteurs de l'entrepreneuriat social mobilisés après le séisme.....	108
4.3.2	Types d'actions menées par les entrepreneurs sociaux .....	110
4.3.3	Contributions des acteurs nationaux et internationaux après le séisme au Maroc .....	111
4.3.4	Impact des initiatives sociales .....	116
4.3.5	Changements à long terme et pérennité des actions .....	119
4.3.6	Les articles collectés.....	120
4.4	LES INITIATIVES .....	124
4.4.1	Initiatives des médecins et du personnel de santé .....	126
4.4.2	Initiatives des citoyens et de la société civile.....	130
4.4.3	Le gouvernement .....	134
4.4.4	Évaluation des initiatives et impact global.....	141
4.5	LES DONS .....	150
4.5.1	Présentation du contexte.....	150
4.5.2	Répartition estimative des dons reçus après le séisme au Maroc (2023) .....	151
4.5.3	Les articles collectés.....	154
4.6	LA GESTION DE CRISE .....	156
4.6.1	Avant la crise (préparation et anticipation). .....	157
4.6.2	Pendant la crise (Réaction immédiate et coordination).....	159
4.6.3	Après la crise : Reconstruction, résilience et leçons tirées.....	165
4.6.4	Les articles collectés.....	169
CHAPITRE 5 discussions des résultats .....		175
5.1	LA SOLIDARITE COMMUNAUTAIRE : UNE REPONSE SPONTANEE ET STRUCTURANTE.....	175

5.2	L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : VERS UNE RECONSTRUCTION INCLUSIVE ET DURABLE .....	176
5.3	LA GESTION DE CRISE : VERS UNE APPROCHE SYSTEMIQUE ET ADAPTATIVE .....	176
5.4	SCHEMA DE SYNTHESE : ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDARITE COMME PILIERS D'UNE GESTION DE CRISE COMMUNAUTAIRE .....	177
	CONCLUSION GÉNÉRALE .....	182
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	185

## **LISTE DES TABLEAUX**

TABEAU 1 : DÉFINITION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	8
TABEAU 2 : INDICATEURS EMES POUR L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....	18
TABEAU 3: PRINCIPAL ÉVÉNEMENT ET DATES MARQUANT DE L'HISTOIRE DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL.....	19
TABEAU 4: CRITÈRES COMPARATIFS ENTRE L'ENTREPRENEUR SOCIAL ET COMMERCIAL .....	25
TABEAU 5 : LA RESPONSABILITÉ SOCIALE VERSUS L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL .....	26
TABEAU 6 : LES HUIT ÉCHELONS SUR L'ÉCHELLE DE PARTICIPATION D'ARNSTEIN .....	28
TABEAU 7 : EXEMPLES D'INITIATIVES DE PARTICIPATION CITOYENNE .....	31
TABEAU 8: TABLEAU DE L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DE LA SOLIDARITÉ ....	41
TABEAU 9: COMMENT ÉLABORER UN PLAN DE GESTION DE CRISE .....	53
TABEAU 10 : ARTICLES DE PRESSE SUR LE SÉISME .....	82
TABEAU 11: LES ARTICLES DE PRESSE DU PETIT RAYAN .....	86
TABEAU 12 : LES IMPACTS DE LA CRISE .....	90
TABEAU 13 : TAUX DE COUVERTURE DU THÈME "CRISE" DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L'AIDE DE NVIVO.....	92
TABEAU 14: LES DIFFÉRENTES FORMES DE SOLIDARITÉ QUI SE SONT MANIFESTÉES DURANT LA CRISE DU SÉISME AU MAROC.....	96
TABEAU 15 : TAUX DE COUVERTURE DU THÈME "SOLIDARITE" DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L'AIDE DE NVIVO.....	102
TABEAUX 16 : RÔLE DES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DANS LA GESTION POST-SEISME AU MAROC .....	108

TABLEAUX 17 : CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES À LA GESTION DE LA CRISE DU SÉISME AU MAROC .....	112
TABLEAU 18 : PERSPECTIVES DE RECONSTRUCTION DURABLE ET SOLIDAIRE POST-SEISME : ACTIONS ET IMPACTS ATTENDUS.....	120
TABLEAUX 19: TAUX DE COUVERTURE DU THÈME “ENTREPRENEURIAT SOCIAL” DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L’AIDE DE NVIVO .....	121
TABLEAUX 20 : INITIATIVES DES MÉDECINS ET DU PERSONNEL DE SANTÉ LORS SÉISME. ....	126
TABLEAUX 21: TAUX DE COUVERTURE DU THÈME “MEDECINS” DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L’AIDE DE NVIVO.....	129
TABLEAUX 22 : LES INITIATIVES DES CITOYENS ET DE LA SOCIÉTÉ CIVILE DURANT LE SÉISME. ....	130
TABLEAUX 23: TAUX DE COUVERTURE DU THÈME “CITOYENS” DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L’AIDE DE NVIVO.....	133
TABLEAUX 24 : LES PRINCIPALES INITIATIVES MISES EN PLACE PAR LE GOUVERNEMENT MAROCAIN EN RÉPONSE AU SÉISME.....	135
TABLEAUX 25 : TAUX DE COUVERTURE DU THÈME “GOUVERNEMENT” DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L’AIDE DE NVIVO.....	138
TABLEAUX 26 : TAUX DE COUVERTURE DU THÈME “DONS” DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L’AIDE DE NVIVO.....	155
TABLEAUX 27 : ANALYSE THÉMATIQUE DES INTERVENTIONS ET ENJEUX DE LA PHASE POST-SEISME D’AL HAOUZ .....	166
TABLEAUX 28 : TAUX DE COUVERTURE DU THÈME “ GESTION DE CRISES” DANS LES SOURCES MÉDIATIQUES ANALYSÉES À L’AIDE DE NVIVO...	170

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: MODÈLE CONCEPTUEL D'ENTREPRENEURIAT SOCIAL (BROUARD ET AL., 2010, P50).....	23
FIGURES 2 : L'APPROCHE PROCESSUELLE, MODÈLE CONSTRUIT SELON LES TRAVAUX DE (SALAMAT ET ZAH, 2020 ; P339).....	51
FIGURE 3 : RÉSULTATS ET IMPACTS DES INITIATIVES MÉDICALES.....	141
FIGURES 4: LES IMPACTS DES INITIATIVES DES CITOYENS.....	143
FIGURES 5 : LES INTERVENTIONS GOUVERNEMENTALES .....	145
FIGURES 6 : LES DÉFIS ET LES LIMITES DES INITIATIVES.....	147
FIGURES 7 : RÉPARTITIONS ESTIMATIVES DES DONS REÇUS APRÈS LE SÉISME AU MAROC 2023 .....	152
FIGURES 8: CHRONOLOGIE DES PREMIÈRES INTERVENTIONS D'URGENCES APRÈS LE SÉISME.....	160
FIGURES 9 : INTERDÉPENDANCE ENTRE SOLIDARITÉ COMMUNAUTAIRE, ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET GESTION DE CRISE DANS LA RÉPONSE POST-SISMIQUE .....	178









## INTRODUCTION GÉNÉRALE

La multiplication des catastrophes naturelles à l'échelle mondiale a souligné l'importance de mécanismes de gestion de crise résilients, particulièrement dans les pays du sud où les institutions formelles sont parfois limitées. Au Maroc, le séisme d'Al Haouz survenu en septembre 2023 a profondément marqué la population, révélant la force d'un tissu social mobilisé spontanément autour de la solidarité. Cet événement dramatique constitue un cas emblématique pour interroger la place de la solidarité communautaire dans les dynamiques de résilience territoriale, et plus largement dans la gestion des crises.

L'entrepreneuriat social, tel que défini par Dees (1998) et Yunus (2010), vise à résoudre des problématiques sociales à travers des modèles économiques innovants, plaçant l'humain au cœur de l'action. Si ce concept a été largement étudié dans les contextes occidentaux (Borzaga et Defourny, 2001 ; Nicholls, 2010), peu de travaux se sont intéressés à sa traduction dans des environnements culturels où les solidarités traditionnelles jouent un rôle central. C'est le cas du Maroc, où la solidarité n'est pas seulement une valeur morale, mais un système social actif structurant les réponses aux situations de crise.

La littérature sur la gestion de crise (Lagadec, 2004 ; Comfort, 2007) souligne l'importance de l'action collective, de la coordination locale et de l'innovation sociale pour reconstruire après une catastrophe. Toutefois, l'articulation entre solidarité communautaire et entrepreneuriat social reste encore peu explorée. Ce mémoire se propose de combler ce vide en examinant comment, dans un contexte de catastrophe naturelle, la solidarité locale peut se transformer en levier d'action entrepreneurial capable d'apporter des réponses adaptées, durables et endogènes.

Cette recherche adopte une posture épistémologique constructiviste pragmatique, combinant deux méthodes qualitatives : l'autopraxéographie (Albert, 2017), mobilisant l'expérience

réflexive de la chercheuse, et l'analyse d'un corpus médiatique composé de 33 articles de presse. Les données ont été codées et analysées à l'aide du logiciel NVivo selon six axes thématiques : la crise, la solidarité, l'entrepreneuriat social, les initiatives, les dons et la gestion de la crise.

Le premier chapitre expose le cadre théorique en articulant les concepts de solidarité, d'entrepreneuriat social et de gestion de crise. Le deuxième chapitre présente la méthodologie adoptée, en détaillant les choix épistémologiques ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données. Le troisième chapitre offre un aperçu des données empiriques, combinant témoignages et sources médiatiques. Le quatrième chapitre procède à l'analyse des résultats en croisant les thématiques identifiées avec les apports théoriques. Enfin, le cinquième chapitre discute les résultats en mettant en lumière les apports, les limites et les perspectives de recherche.

## **CHAPITRE 1**

### **CADRE CONCEPTUEL**

Ce chapitre présente les principaux concepts mobilisés dans cette recherche et leur articulation dans le cadre de l'analyse du rôle de la solidarité communautaire dans la gestion de la crise au Maroc. Le séisme d'Al Haouz a mis en lumière une dynamique sociale complexe où s'entremêlent solidarité, innovation sociale, économie sociale et solidaire et entrepreneuriat social.

Il est donc nécessaire de clarifier ces notions afin de comprendre comment la solidarité marocaine peut constituer un socle favorisant l'émergence d'initiatives entrepreneuriales sociales en contexte de crise.

Dans ce premier chapitre, nous allons poser les fondations théoriques de notre recherche en explorant les multiples dimensions de l'entrepreneuriat social. Ce chapitre comprend plusieurs sections complémentaires, notamment : la définition et les origines du concept, les conceptions anglo-saxonnes et européennes, son évolution historique, les distinctions entre entrepreneuriat social, entrepreneuriat commercial et responsabilité sociale des entreprises (RSE), ainsi que la contribution de l'entrepreneuriat social à la participation citoyenne. Une attention particulière sera accordée au contexte marocain, avant d'élargir la réflexion à d'autres formes de solidarité et de modèles alternatifs, incluant la solidarité en temps de crise, la gouvernance, l'innovation sociale et la portée du modèle dans les pays du sud. Ce chapitre vise ainsi à dresser un panorama complet des repères théoriques utiles à la compréhension de notre problématique.

Au cours des dernières années, l'entrepreneuriat social a attiré une attention grandissante, aussi bien de la part des acteurs politiques et économiques, des médias que du monde

académique (Janssen et al., 2012). Tous saluent les bénéfices de ces nouvelles formes d'entrepreneuriat visant à générer de la valeur sociale (Janssen et al., 2012).

L'entrepreneuriat social repose sur la fusion de divers éléments, tels que la passion pour une cause sociale, la rigueur du monde des affaires, l'innovation et la persévérance (Ouachani, 2023). Les grandes institutions du secteur social sont souvent critiquées pour leur inefficacité, leur manque d'agilité et leur lenteur (Ouachani, 2023). Les entrepreneurs sociaux sont donc essentiels pour promouvoir un nouveau modèle de développement (Ouachani, 2023). Bien que le langage de l'entrepreneuriat social puisse sembler récent, le concept lui-même existe depuis longtemps (Ouachani, 2023). Nous avons toujours eu des individus engagés dans des initiatives sociales, même si nous ne les avons pas toujours désignés comme des entrepreneurs sociaux. Cependant, ce terme revêt une importance particulière, car il implique une convergence de divers secteurs d'activité (Ouachani, 2023).

L'esprit d'entreprise se manifeste à travers des actions, des initiatives et des opportunités dans le tissu socio-économique d'un pays, visant à répondre aux besoins de la communauté et à promouvoir le bien-être général de la population (Bardaa & Jouini, 2023). En ce sens, selon (Guachimbosa et al., 2019), " l'esprit entrepreneurial constitue un facteur important pour l'amélioration des niveaux de compétitivité et de croissance économique d'un pays, étant le résultat des décisions de ses citoyens d'avoir la capacité de percevoir et d'exploiter les opportunités". Il résulte des choix des individus de percevoir et d'exploiter les opportunités présentes dans leur environnement, en développant leur vision entrepreneuriale (Bardaa & Jouini, 2023).

Encourager les initiatives d'entrepreneuriat social est devenu une priorité pour des gouvernements depuis un certain temps déjà (Janssen et al., 2012). Plusieurs pays ont même instauré des cadres juridiques spécifiques pour ces initiatives. De nombreuses organisations de soutien et de promotion de l'entrepreneuriat social ont émergé (Janssen et al., 2012). Des fondations telles que Ashoka, Avina, Schwab et Skoll repèrent les entrepreneurs sociaux pour les accompagner dans leurs activités et leur développement. Ces quatre fondations investissent collectivement plus de 75 millions de dollars par an (Janssen et al., 2012). Les

écoles de gestion les plus réputées au monde, comme Columbia, Harvard, l'Université de New York, Oxford, Stanford, etc., propose désormais des spécialisations en entrepreneuriat social dans leurs programmes et organisent des conférences sur le sujet (Janssen et al., 2012).

## **1.1 DEFINITIONS ET ORIGINES**

Cette section vise à définir l'entrepreneuriat social, en précisant les éléments fondamentaux qui le distinguent de l'entrepreneuriat classique. Elle introduit également les figures marquantes et les premières initiatives dans ce domaine.

### **1.1.1 Définitions**

La première dimension du concept de "l'entrepreneuriat" implique le lancement d'une activité et la génération de valeur à la fois pour les entrepreneurs et la société (Brouard et al., 2010). L'entrepreneur exploite l'innovation pour identifier les opportunités d'affaires et mobilise les ressources disponibles afin d'atteindre des objectifs spécifiques (Brouard et al., 2010).

La deuxième dimension concerne la mission "sociale", qui constitue l'élément pivot différenciant l'entrepreneuriat social de l'entrepreneuriat conventionnel société (Brouard et al., 2010). Sans cette mission, il est peu probable qu'il puisse y avoir d'entrepreneuriat social. Cependant, cette mission sociale peut être associée à une mission économique société (Brouard et al., 2010). Les entreprises sociales agissent en tant qu'agents de changement social de manière délibérée, et non seulement de façon involontaire ou accessoire, société (Brouard et al., 2010).

Lorsque l'on parle d'entrepreneuriat, plusieurs caractéristiques viennent à l'esprit (Mgueraman, 2023). Cela inclut la création d'entreprises, la génération de valeur économique et la réalisation de profits (Mgueraman, 2023). Pour y parvenir, il est essentiel de saisir des

opportunités d'affaires en utilisant l'innovation et en mobilisant des ressources afin d'atteindre les objectifs fixés (Mgueraman, 2023).

L'entrepreneuriat social, un domaine dynamique en perpétuelle évolution, a été influencé par une diversité de perspectives et de définitions au fil du temps (Boulkhir & Touhami, 2024). Dès les années 1980, des leaders visionnaires, tels que Bill Drayton, le fondateur d'Ashoka, ont mis en avant l'importance du leadership et de l'innovation, ouvrant ainsi la voie à une réflexion approfondie sur l'impact et les objectifs de l'entrepreneuriat social (Boulkhir & Touhami, 2024). Cette vision a été renforcée par des penseurs comme Marc F. (1988), qui, dans son ouvrage " Nouvel entrepreneuriat et mission sociale de l'entreprise", a remis en question le rôle du profit dans l'entrepreneuriat, le considérant comme un moyen de réaliser des objectifs sociaux (Boulkhir & Touhami, 2024).

L'entrepreneuriat implique la création de valeur à travers le processus de la créativité. En d'autres termes, un entrepreneur doit faire preuve de créativité et être capable de transformer cette créativité en produits ou services de grande valeur (Bardaa & Jouini, 2023). Ainsi, un entrepreneur est une personne qui, grâce à ses compétences innées, son éducation et son expérience antérieure, peut innover dans différents aspects d'un modèle commercial, d'un produit ou d'un service, afin de créer, développer et commercialiser cette valeur (Bardaa & Jouini, 2023). Cette valeur répond aux besoins, problèmes ou demandes d'un groupe de clients spécifiques sur le marché ciblé (Bardaa & Jouini, 2023).

L'entrepreneuriat social en tant que pratique existe depuis longtemps. On peut évoquer des figures telles que Florence Nightingale, une Britannique qui a œuvré pour améliorer les conditions d'hospitalisation pendant la guerre de Crimée au XIXe siècle, réduisant le taux de mortalité de 40 % à 2 %, ou encore Roshaneh Zafar, fondatrice de la Kashf Foundation, qui a lutté pour l'autonomisation économique des femmes au Pakistan en octroyant des milliers de microcrédits (Janssen et al., 2012). L'exemple le plus célèbre est celui de Muhammad Yunus, créateur de la Grameen Bank, pour lequel il a reçu le prix Nobel de la Paix en 2006 (Janssen et al., 2012). La mission de la Grameen Bank est de combattre la pauvreté, en accordant des microcrédits aux petits entrepreneurs, principalement des femmes (Janssen et



al., 2012). Ainsi, son fondateur soutient que les entrepreneurs sociaux offrent une réponse aux besoins urgents de la société (Janssen et al., 2012).

L'entrepreneuriat social se définit par les efforts visant à identifier, explorer et exploiter des opportunités pour améliorer le bien-être de la société, que ce soit en créant de nouvelles entreprises ou en innovant au sein des structures existantes (Moutahir & Ellioua, 2023). Les organisations engagées dans l'entrepreneuriat social combinent ainsi une mission sociale avec une approche entrepreneuriale, cherchant à générer un impact positif tout en assurant leur viabilité économique (Moutahir & Ellioua, 2023).

L'entrepreneuriat social est reconnu pour ses contributions positives et ses avancées dans des domaines aussi divers que les soins de santé, le développement durable, l'accès aux biens et services pour les populations défavorisées, ainsi que la promotion des droits de l'homme (Janssen et al., 2012). Il est reconnu pour sa capacité à aborder de manière innovante des problèmes sociaux de plus en plus complexes (Janssen et al., 2012). De plus, il est considéré comme une réponse aux défis de financement rencontrés par les organisations à but non lucratif (Janssen et al., 2012).

En effet, les termes "entrepreneuriat" et "social" peuvent paraître contradictoires (Janssen et al., 2012). Ce concept efface les frontières traditionnelles entre les secteurs publics et privés, donnant ainsi naissance à des entreprises hybrides qui adoptent des stratégies de création de valeur à double impact, à la fois social et économique (Janssen et al., 2012). Cette combinaison suscite l'intérêt et nourrit un nombre croissant de débats.

Bien qu'il présente des perspectives prometteuses en termes d'impact social et économique, comme la création d'emplois, l'entrepreneuriat social est actuellement confronté à des défis liés à sa nature hybride (Janssen et al., 2012). Ces défis soulèvent de multiples interrogations et captent l'attention de chercheurs issus de divers horizons géographiques et disciplinaires.

De notre point de vue, nous définissons l'entrepreneuriat social comme suit. Premièrement, il s'agit d'un processus de création de valeur sociale par la combinaison innovante de ressources (Mgueraman, 2023). Deuxièmement, ces combinaisons de ressources visent

principalement à identifier et exploiter les opportunités de création de valeur sociale, soit en stimulant le changement social, soit en répondant à des besoins sociaux (Mgueraman, 2023).

Troisièmement, en tant que processus, l'entrepreneuriat social implique la fourniture de services ou de biens adaptés aux besoins des populations marginalisées ciblées (Mgueraman, 2023).

L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe des organisations telles que les coopératives, mutuelles et associations, qui mettent l'humain au centre de leurs activités. Selon Laville (2010), elle repose sur trois principes : la primauté de l'utilité sociale, la gouvernance démocratique et la répartition équitable des bénéfices.

Pour Defourny et Nyssens (2013), l'ESS cherche à concilier performance économique et cohésion sociale, constituant ainsi un cadre collectif dans lequel s'inscrit l'entrepreneuriat social.

Passons en revue quelques-unes des définitions fondatrices :

Tableau 1 :  
Définition de l'entrepreneuriat social

Auteur(s) (Année, page(s))	Définition
Marc (1988, p. 3-4)	Dans ce nouveau modèle d'entrepreneuriat, le profit, considéré comme une finalité dans le modèle 'prédateur' n'est, en définitive, qu'un moyen permettant de réaliser une mission.
Leadbeater (1997)	Un vaste tableau d'activités économiques, pédagogiques, d'assistance, sociales et spirituelles, lancées par de nombreuses organisations.
Dees (1998a, p. 1)	L'entrepreneuriat social allie la passion d'une mission sociale à l'image d'une discipline semblable à celle des affaires, de l'innovation et de la détermination.

<p>Cannon (2000), dans Acs et Kallas (2007, p. 29)</p>	<p>L'entrepreneuriat social comprend : (1) des individus qui se sont enrichis et veulent "rendre" une partie de l'argent gagné à des personnes dans le besoin ; (2) des travailleurs sociaux en phase de "redressement" qui sont à la recherche d'approches plus efficaces que celles offertes par le système d'où ils proviennent ; et (3) une nouvelle sorte d'école de gestion qui a une entreprise sociale en tête.</p>
<p>Mair et Martí (2004, p. 3)</p>	<p>Un processus consistant en l'utilisation innovante et la combinaison de ressources pour explorer et exploiter des opportunités qui visent à catalyser un changement social en pourvoyant aux besoins humains basiques d'une manière durable.</p>

Auteur(s) (Année, page(s))	Définitions
Roberts et Woods (2005, p. 49)	L'entrepreneuriat social comprend les notions de construction, d'évaluation, et de poursuite des opportunités pour une transformation sociale, portée par des individus visionnaires et passionnément dévoués.
Austin, Stevenson et WeiSkillern (2006, p. 1)	Activité innovante de création de valeur sociale, qui peut se dérouler au sein de ou à l'intersection des secteurs non lucratifs, commerciaux et/ou publics/gouvernementaux.
Mair et Noboa (2006)	L'utilisation innovante de combinaisons de ressources pour poursuivre des opportunités dans le but de créer des organisations ou des activités qui rapportent et soutiennent des bénéfices sociaux.
Peredo et McLean (2006, p. 64)	L'entrepreneuriat social est exercé lorsque certains individus ou groupes ont pour but, soit exclusivement, ou du moins de manière importante, de créer de la valeur sociale, et de poursuivre ce but à travers la combinaison de (1) la reconnaissance et l'exploitation d'opportunités pour créer cette valeur, (2) l'innovation, (3) la tolérance au risque, et (4) le refus d'accepter les limites des ressources disponibles.
Robinson (2006)	Un processus qui inclut : l'identification d'un problème social spécifique et d'une solution spécifique... pour le traiter ; l'évaluation de l'impact social, du modèle de gestion et de la durabilité de l'entreprise ; et la création d'une organisation à but lucratif orientée vers une mission sociale ou d'une organisation à but non lucratif orientée vers des méthodes de gestion traditionnelles, qui poursuit un double, voire triple, objectif en termes de résultats.

Auteur(s) (Année, page(s))	Définitions
Stryjan (2006, p. 35)	L'entrepreneuriat social est vu comme une catégorie de l'entrepreneuriat qui, essentiellement, (a) est lancée par des acteurs collectifs, et (b) implique, en tant que rôle central dans le mix de ressources de l'entreprise, des ressources socialement imbriquées [...] et leur conversion en ressources de marché, et vice-versa.
Swedberg (2006, p. 21)	Une forme de comportement dynamique dans l'un des domaines non économiques de la société.
Weerawardena et Mort (2006, p. 22, 32)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un phénomène comportemental exprimé dans le cadre d'une organisation à but non lucratif destinée à fournir de la valeur sociale au travers de l'exploitation d'opportunités perçues.</li> <li>• L'entrepreneuriat social est un construit dimensionnel limité qui est profondément ancré dans la mission sociale d'une organisation, sa poursuite de la durabilité et grandement influencée et modelée par les dynamiques environnementales. La reconnaissance d'opportunités est imbriquée dans ces trois dimensions.</li> <li>• L'entrepreneuriat social œuvre à la création de valeur sociale et cela requiert une propension à l'innovation, à la proactivité et à la gestion du risque.</li> </ul> <p>Le comportement des entrepreneurs sociaux par rapport au risque est fortement contraint par leur objectif premier de construction d'une organisation durable et, par conséquent, ne supporte pas le point de vue de Dees selon lequel les entrepreneurs sociaux ne permettent pas au manque de ressources initiales de limiter leurs options.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfin, les entrepreneurs sociaux peuvent en effet rester compétitifs tout en accomplissant leur mission sociale.</li> </ul>

Source : Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature selon les critères géographiques et thématiques, Janssen (2012, p.24).

Après avoir clarifié les bases conceptuelles, nous allons maintenant examiner les différentes écoles de pensée qui ont façonné l'entrepreneuriat social dans les contextes américains et européens.

Cette partie compare les deux principales approches géographiques de l'entrepreneuriat social : l'approche américaine centrée sur l'innovation individuelle et l'approche européenne centrée sur l'action collective et institutionnelle.

#### 1.1.1.1 Les origines anglo-saxonnes du concept

L'entrepreneuriat social(ES) est un concept récent qui a émergé aux États-Unis dans les années 1990, marqué notamment par le lancement de la Social Enterprise Initiative en 1993 par la Harvard Business School (Dardour, 2012).

Bien qu'il soit largement reconnu que l'entrepreneuriat social n'est pas un concept nouveau dans la pratique, sa formulation est relativement récente (Janssen et al., 2012). L'expression " entrepreneuriat social", traduction de l'anglais " social entrepreneurship", remonte aux débuts des années 1980 et est apparue aux États-Unis, où des organisations telles qu'Ashoka ont été créées pour soutenir les individus porteurs de changement social (Janssen et al., 2012).

Aux États-Unis, l'entrepreneuriat social se concentre sur l'entrepreneur, perçu comme un « visionnaire » désireux de développer de nouvelles approches au sein d'une entreprise sociale pour répondre à une mission sociétale (Dardour, 2012). Cette personne est capable de mobiliser les ressources nécessaires pour concrétiser sa vision globalement, la plupart des définitions proposées dans le contexte anglo-saxon mettent en avant le rôle de l'entrepreneur qui exploite des opportunités pour servir une mission sociale (J. Thompson, 2008). La mission sociale est définie comme l'amélioration du bien-être des individus dans la société (Dardour, 2012). La création de valeur économique à travers des activités commerciales est considérée comme une stratégie permettant à l'organisation de générer les ressources financières nécessaires à la pérennité de sa mission sociale (Dardour, 2012). Aux États-Unis,

l'entrepreneuriat social désigne l'individu, qui développe des activités commerciales au service d'une mission sociale (Dardour, 2012).

Deux séries d'événements ont été à l'origine du développement du concept. Premièrement, la réduction des financements publics a poussé les organisations à but non lucratif à rechercher de nouvelles sources de financement en se tournant vers des organismes philanthropiques ou en développant des activités commerciales (Mgueraman, 2023). Deuxièmement, en 1993, la Harvard Business School a lancé la " Social Enterprise Initiative", suivie par la mise en place de programmes de formation et de soutien à l'entrepreneuriat social dans d'autres grandes universités, telles que Columbia, Berkeley, Duke, Yale et New York, ainsi que par des fondations comme Ashoka (Mgueraman, 2023). Fondé par Bill Drayton en 1981, Ashoka est une ONG internationale dédiée à l'entrepreneuriat social, visant à inciter les entrepreneurs fortunés à investir dans le " capital-risque philanthropique" au service d'entrepreneurs sociaux visionnaires (Mgueraman, 2023). De plus, the Center for social Innovation, créée à l'Université de Stanford en 1999, a également joué un rôle clé dans la croissance de ce mouvement aux États-Unis et, par la suite, dans le monde entier (Mgueraman, 2023).

L'intérêt pour l'entrepreneuriat social trouve ses origines dans deux courants de pratique distincts, qui ont donné naissance à deux écoles de pensée majeures sur la nature de l'entrepreneuriat social (Dees et Battle Anderson, 2006). Ces deux courants sont connus sous le nom de l'École de l'innovation sociale d'une part, et de l'École de l'entreprise sociale d'autre part. Bien que souvent associées, ces deux écoles de pratique et de réflexion ont émergé dans des contextes qui leur sont propres.

#### **a) *L'ÉCOLE AMERICAINE DE L'INNOVATION SOCIALE***

L'École américaine de l'innovation sociale se concentre sur la création de nouvelles et meilleures approches pour résoudre des problèmes ou répondre à des besoins sociaux (Mgueraman, 2023). D'après Dees et Anderson (2006), cette école place l'innovation sociale au centre de ses préoccupations (Mgueraman, 2023). Bien que de nombreuses personnes aient contribué à l'émergence de cette école, une personne et son organisation ont été à

l'avant-garde : Bill Drayton et Ashoka (Dees et Battle Anderson, 2006). Fondée en 1980 dans le but de « rechercher et soutenir des individus exceptionnels avec des idées novatrices pour le changement social », Ashoka est à l'origine de cette approche, même si le terme « entrepreneur social » ne sera utilisé qu'à partir du milieu des années 1990, remplaçant les expressions telles que « innovateur pour le secteur public » ou « entrepreneur public » utilisées auparavant (Dees et Battle Anderson, 2006). Depuis la création d'Ashoka, de nombreuses autres organisations de soutien aux entrepreneurs sociaux ont vu le jour (Mgueraman, 2023). Ces organisations favorisent également le développement de réseaux d'entrepreneurs sociaux et mettent en place des structures pour faciliter l'accès à des financements pour ces derniers (Janssen et al., 2012).

Bill Drayton est le créateur et le directeur général actuel d'Ashoka : " Innovators for the Public", une organisation citoyenne mondiale dédiée à l'identification et au soutien des entrepreneurs sociaux (Drayton, 2011). Il est également président du conseil d'administration de Get America Working, un groupe citoyen non partisan axé sur une politique d'emploi plus inclusive. Drayton, reconnu en 2005 par US News & World Report comme l'un des 25 meilleurs leaders en Amérique, est à l'origine du concept et du terme " entrepreneuriat social" (Drayton, 2011).

Ashoka est une organisation mondiale regroupant les principaux entrepreneurs sociaux du monde, des individus qui proposent des solutions innovantes aux défis sociaux les plus pressants (Drayton, 2011). Depuis sa création en 1980, Ashoka a soutenu plus de 3 000 entrepreneurs sociaux dans plus de 70 pays, en leur offrant des bourses de démarrage, des services professionnels et un réseau global influent d'entrepreneurs sociaux et commerciaux (Drayton, 2011). Ashoka aide ces "Fellows" à diffuser leurs innovations à travers le monde, en favorisant une communauté de collaboration et d'entraide (Drayton, 2011).

#### **b) *L'ÉCOLE AMERICAINE DE L'ENTREPRISE SOCIALE***

Dans ce contexte, le concept d'entreprise sociale est défini comme un ensemble d'activités de marché libre menées par des institutions privées à but non lucratif dans le but



de répondre à des besoins sociaux (Mgueraman, 2023). Les entreprises sociales sont perçues comme une solution innovante au problème de financement des organisations à but non lucratif ayant une mission sociale établie, qui rencontrent souvent des difficultés à collecter des dons privés ou à obtenir des financements publics (Mgueraman, 2023).

L'École américaine de l'entreprise sociale se concentre sur la génération de revenus dans le cadre de la réalisation d'une mission sociale (Janssen et al., 2012). Fondée en 1980, la société de conseil " New Ventures" figure parmi les premières initiatives de ce mouvement (Janssen et al., 2012 ; Mgueraman, 2023). Les " International New Ventures" sont des entreprises qui, dès leur création ou peu de temps après, visent à obtenir un avantage concurrentiel en exploitant des ressources et en vendant leurs produits dans plusieurs pays. Ces entreprises sont souvent difficiles à identifier et à étudier en raison de leurs particularités : la rapidité et la précocité de leur internationalisation (Cabrol et Nlemvo, 2012). Cette initiative est née de l'intérêt croissant des organisations à but non lucratif pour la recherche de nouvelles sources de revenus, en complément aux dons et aux subventions gouvernementales (Janssen et al., 2012 ; Mgueraman, 2023). De même, le " National Center for Social Entrepreneurs" visait à promouvoir les services sociaux délivrés par des entreprises à but lucratif, tandis que " Share Our Strength" ; est une organisation nationale dédiée à la lutte contre la faim chez les enfants en Amérique (Share Our Strength, 2008). Elle crée un réseau de soutien composé de groupes communautaires, d'activistes et de programmes alimentaires pour s'assurer que les enfants à risque de faim aient accès à des repas nutritifs dans leur quotidien (Share Our Strength, 2008). Collaborant avec le secteur culinaire, Share Our Strength développe des initiatives innovantes et attractives, telles que « Taste of the Nation », « Great American Bake Sale », « A Tasteful Pursuit », « Great American Dine Out », et « Operation Frontline ». Ainsi, elle se concentrait sur les entreprises sociales employant des personnes handicapées (Janssen et al., 2012). Ces initiatives visaient à professionnaliser les entreprises sociales en favorisant les échanges de bonnes pratiques (Janssen et al., 2012).

Dans une seconde vague de recherches au sein de cette même école, un large éventail d'organisations est considéré comme des entreprises sociales, qu'elles poursuivent un but

lucratif ou non, tant qu'elles exercent des activités commerciales à des fins sociales (Mgueraman, 2023). Cette approche met l'accent non seulement sur l'importance des ressources du marché, mais aussi sur les différentes pratiques de gestion provenant du secteur privé à but lucratif (Mgueraman, 2023).

En outre, des études spécifiques menées aux États-Unis ont observé que ces deux approches partagent une vision commune de l'entrepreneuriat social, fondée sur plusieurs critères essentiels : la quête d'impact social, l'innovation sociale, la mobilisation de ressources marchandes et l'application de méthodes managériales, indépendamment du statut légal de l'organisation ; qu'elle soit à but lucratif ou non, privée ou publique (Mgueraman, 2023). Avec l'apparition du terme d'entrepreneuriat social en Amérique, le modèle européen de ce concept a également évolué (Mgueraman, 2023).

#### 1.1.1.2 Les conceptions européennes

Le modèle européen d'entrepreneuriat social s'est concentré sur l'entrepreneuriat collectif et sur la particularité des organisations qui privilégient avant tout leur mission sociale (Mgueraman, 2023).

En examinant les progrès réalisés en Europe, il est important de souligner que l'impulsion initiale est venue principalement d'Italie sur le plan institutionnel (Bennani, 2019 ; Moutahir & Ellioua, 2023). En 1991, le Parlement italien a adopté une loi historique qui a ouvert la voie à un développement significatif dans le domaine de l'entrepreneuriat social (Bennani, 2019). Cette loi a accordé un statut spécifique de coopérative sociale à un large éventail d'initiatives qui émergeaient depuis plusieurs années dans le pays (Bennani, 2019). Ces initiatives étaient caractérisées par leur engagement à mettre en place des activités économiques ayant un impact social positif (Bennani, 2019). Ainsi, l'Italie a joué un rôle de pionnier dans la promotion de l'entrepreneuriat social en Europe, en inspirant d'autres pays à suivre son exemple et à adopter des mesures similaires pour favoriser le développement de ces initiatives à fort impact social (Bennani, 2019).

Suite à l'introduction du statut de coopérative sociale en Italie, de nouvelles législations ont été adoptées en Europe au cours des vingt dernières années (Bennani, 2019). Dans onze pays, des cadres juridiques spécifiques ont été établis pour mieux reconnaître la possibilité de mener des activités économiques tout en poursuivant des objectifs sociaux (Bennani, 2019).

Certains de ces cadres juridiques se sont inspirés du modèle coopératif, comme en France avec l'introduction du statut de société coopérative d'intérêt collectif en 2001, ou en Pologne avec le statut de coopérative sociale en 2006 (Bennani, 2019). En revanche, d'autres législations, bien qu'inspirées en partie par ce modèle, ne le mentionnent pas explicitement (Bennani, 2019). Par exemple, en Belgique, depuis 1995, toute société commerciale peut opter pour la qualité de " société à finalité sociale" (Bennani, 2019). De même, au Royaume-Uni, la législation sur la " communiste interest company", adoptée en 2004, fait partie de la politique initiée par le gouvernement de Tony Blair (Bennani, 2019). Cette politique comprend la création d'une coalition pour l'entreprise sociale et d'une cellule entreprise sociale visant à mieux comprendre et promouvoir le développement des entreprises sociales à travers le pays (Bennani, 2019).

#### **a) *L'APPROCHE DU RESEAU EUROPEEN EMES***

L'avantage de cette approche réside dans le fait qu'elle a permis de développer une définition de l'entreprise sociale qui tient compte des diverses réalités nationales présentes en Europe (Janssen et al., 2012 ; Mgueraman, 2023). En 1996, des centres de recherche universitaires ainsi que des chercheurs reconnus, issus des quinze États membres de l'Union européenne, ont établi un réseau scientifique baptisé " Réseau européen EMES" (Janssen et al., 2012 ; Mgueraman, 2023). Ce nom faisait référence au titre de son premier programme de recherche portant sur l'émergence des entreprises sociales en Europe (Janssen et al., 2012 ; Mgueraman, 2023). Cette initiative a permis d'analyser les multiples réalités présentes au sein des pays de l'Union européenne, ce qui a conduit à une formalisation du concept d'entreprise sociale prenant en compte les spécificités issues de la tradition européenne (Janssen et al., 2012 ; Mgueraman, 2023).

Tableau 2 :

Indicateurs EMES pour l'entrepreneuriat social

Les indicateurs de la <b>dimension économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une activité continue de production de biens ou de services</li> <li>- Un niveau significatif de prise de risque économique</li> <li>- Un niveau minimum d'emploi rémunéré</li> </ul>
Les indicateurs de la <b>dimension sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un objectif explicite de service à la communauté</li> <li>- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens</li> <li>- Une limitation de la distribution des bénéfices</li> </ul>
Les indicateurs de la <b>structure de gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un degré élevé d'autonomie</li> <li>- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital</li> <li>- Une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité</li> </ul>

Source : Entrepreneuriat social : une problématique de concept de (Bennani, 2019, P.11).

Pour conclure cette comparaison des approches géographiques, il est important de noter que l'approche américaine de l'entreprise sociale ne doit pas être nécessairement différenciée de l'entrepreneuriat social (Bennani, 2019). En effet, bien que l'utilisation de l'un ou l'autre terme puisse dépendre de la précision et du contexte de la recherche, ces termes sont souvent utilisés de manière interchangeable : les entreprises sociales mènent des activités entrepreneuriales à vocation sociale (Bennani, 2019).

Dans la tradition européenne, l'entreprise sociale est généralement considérée comme un nouveau type d'entrepreneuriat social, voire comme un sous-ensemble des activités d'entrepreneuriat social, ce dernier étant perçu comme le concept le plus large et le plus englobant (Bennani, 2019). Alors que certains chercheurs, comme Nicholls, décrivent les entreprises sociales comme des organismes sans buts lucratifs situés à l'extrémité entièrement autofinancée du continuum de l'entrepreneuriat social, l'EMES, un réseau de recherche européen, considère les entreprises sociales (coopératives, mutuelles, associations ou fondations) comme des organisations multiressources (Bennani, 2019). Cette vision met en

avant la diversité des formes organisationnelles pouvant être considérées comme des entreprises sociales, reflétant ainsi la complexité et la variété de l'entrepreneuriat social en Europe (Bennani, 2019).

Une fois les approches comparées, il convient de suivre l'évolution temporelle de ce concept. Nous allons maintenant retracer les grandes étapes historiques de l'entrepreneuriat social.

#### 1.1.1.3 L'évolution de l'Entrepreneuriat social

À travers un tableau chronologique, cette section met en lumière les moments clés de l'histoire de l'entrepreneuriat social, des figures pionnières aux grandes innovations contemporaines.

Ce tableau chronologique offre une vue d'ensemble organisée des moments cruciaux et des développements de l'entrepreneuriat social à travers les différentes périodes historiques. Chaque entrée dans le tableau pourrait inclure des événements spécifiques, des figures importantes, des innovations ou des tendances marquantes associées à l'entrepreneuriat social pour cette époque particulière. En détaillant ces idées, le tableau pourrait fournir une analyse approfondie de l'évolution de l'entrepreneuriat social, mettant en évidence comment il a émergé, évolué et influencé la société au fil du temps.

Tableau 3:

Principal événement et dates marquant de l'histoire de l'entrepreneuriat social

Périodes	Événements clés
19e siècle	Création de la Fondation Nobel par (Alfred Nobel. 1889), qui récompense les personnes qui ont apporté une contribution exceptionnelle dans les domaines de la paix, de la littérature, de la chimie, de la physique et de la médecine. Cette fondation peut être considérée comme l'une des premières manifestations de

Périodes	Événements clés
	l'entrepreneuriat social, en reconnaissant les personnes qui ont utilisé leur réussite financière pour apporter un impact positif à la société. Des figures historiques comme Robert Owen, un industriel et réformateur social du 19e siècle, et Florence Nightingale, fondatrice de l'infirmière moderne et réformatrice sociale, peuvent être considérées comme des précurseurs de l'entrepreneuriat social pour leur approche innovante à résoudre des problèmes sociaux (Drayton et Ashoka. 1980).
<b>Début du 20e siècle</b>	Fondation Rockefeller créée par (John D. Rockefeller. 1916), qui a joué un rôle essentiel dans le développement de l'entrepreneuriat social. La fondation a soutenu de nombreuses initiatives liées à l'éducation, à la santé publique et à la recherche scientifique, jetant ainsi les bases de l'engagement philanthropique dans la résolution des problèmes sociaux (Ziegler. 2017).
<b>Années 1980</b>	Création d'Ashoka par (Bill Drayton. 1980), une organisation internationale qui soutient les entrepreneurs sociaux à travers le monde. Ashoka a joué un rôle clé dans la promotion de l'entrepreneuriat social et dans la reconnaissance de son importance en tant que moteur de changement (Bornstein. 2007).
	Fondation du microcrédit par (Muhammad Yunus. 1983) au Bangladesh. Le microcrédit est une approche de l'entrepreneuriat social qui vise à fournir des petits prêts à des personnes défavorisées pour les aider à démarrer ou à développer leurs propres entreprises. Cette initiative a ouvert la voie à de nombreuses autres formes de financement social (Yunus. 2003).
<b>Années 1990</b>	Création de la (Global Impact Investing Network (GIIN). 1993), une organisation qui vise à promouvoir les investissements à impact social et environnemental. La GIIN a contribué à la croissance et à la reconnaissance de l'investissement d'impact en tant qu'outil puissant pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux (Nicholls. 2006)
	Création de la (Social Enterprise Alliance (SEA). 1994) La Social Enterprise Alliance a été fondée aux États-Unis en 1994, contribuant à la croissance et à la promotion de l'entrepreneuriat social dans ce pays. Elle a depuis joué un rôle clé dans la consolidation du secteur social (Fondation de la SEA ).

Périodes	Événements clés
	Lancement du Global Social Entrepreneurship Summit le sommet mondial de l'entrepreneuriat social a été lancé en 1997 pour réunir des entrepreneurs sociaux, des innovateurs et des experts du monde entier, favorisant ainsi la diffusion des meilleures pratiques et des idées.
Années 2000	Création de la Social Enterprise Coalition au Royaume-Uni, en 2005, une organisation qui représente et soutient les entreprises sociales. Cette initiative a contribué à la promotion de l'entrepreneuriat social et à la sensibilisation à son potentiel pour apporter un changement positif. (Rapport «Social Enterprise : A Strategy for Success». 2005).
	Le prix Nobel de la Paix attribué à (Muhammad Yunus. 2006) et à la Grameen Bank en reconnaissance de leurs efforts pour réduire la pauvreté par le biais du microcrédit, Muhammad Yunus et la Grameen Bank ont reçu conjointement le prix Nobel de la Paix en 2006, ce qui a renforcé la visibilité de l'entrepreneuriat social à l'échelle internationale.
Années 2010	Adoption des objectifs de développement durable (ODD) par (les Nations Unies. 2015). Les ODD fournissent un cadre mondial pour aborder les problèmes sociaux et environnementaux, et l'entrepreneuriat social est reconnu comme un outil clé pour atteindre ces objectifs (Nation Unie. 2022)
Années 2020	Crise de la COVID-19 et réponse de l'entrepreneuriat social la pandémie de COVID-19 a mis en évidence le rôle essentiel des entrepreneurs sociaux dans la résolution des problèmes sociaux et sanitaires. De nombreuses initiatives entrepreneuriales sociales ont émergé pour répondre aux besoins créés par la pandémie (Kamaludin, M.F., Xavier, J.A. and Amin, M. 2022). *post-pandémie, et l'entrepreneuriat social (Yunus, M. 2021). « Reprise post-pandémie : le principe des 3 zéros » publié en 2021, Muhammad Yunus développe un concept économique ambitieux centré sur trois objectifs principaux : zéro pauvreté, zéro chômage et zéro émission carbone.

Source : Entrepreneuriat social : Aperçu historique Boulkhir et Touhami (2024, p.165 ; 166).

Cette chronologie visuelle des événements clés de l'histoire de l'entrepreneuriat social offre un aperçu éclairant de l'évolution de ce concept (Boulkhir et Touhami, 2024). Au fil des ans, l'entrepreneuriat social a progressé, passant d'une approche philanthropique traditionnelle à une démarche plus dynamique et entrepreneuriale, combinant des objectifs commerciaux avec un impact social (Boulkhir & Touhami, 2024). De nos jours, il est largement reconnu comme un moteur de changement puissant, capable d'adresser de multiples enjeux sociaux et environnementaux (Boulkhir & Touhami, 2024). En explorant son parcours depuis ses débuts au 19<sup>e</sup> siècle jusqu'à son rôle essentiel dans la réponse à la crise du COVID-19, nous pouvons comprendre comment les définitions et les approches de l'entrepreneuriat social ont évolué et se sont diversifiées au fil du temps, en réponse aux besoins et aux défis changeants de la société (Boulkhir & Touhami, 2024). Des figures pionnières, telles que Robert Owen et Florence Nightingale aux entrepreneurs modernes, comme Muhammad Yunus et Bill Drayton, cette évolution a été marquée par une intégration croissante des objectifs économiques et des missions sociales (Boulkhir & Touhami, 2024). Cette trajectoire historique, nourrie par des contributions significatives, a enrichi notre compréhension de l'entrepreneuriat social et de son rôle dans la transformation sociale (Boulkhir & Touhami, 2024).

Ayant établi un cadre historique, nous allons à présent clarifier la position de l'entrepreneuriat social par rapport à des concepts similaires, mais distincts.

#### 1.1.1.4 Modèle conceptuel

La figure 1 propose un modèle conceptuel qui élargit la définition de l'entrepreneuriat social. Tout d'abord, une entreprise engagée dans l'entrepreneuriat social peut avoir à la fois une mission économique et sociale (Brouard et al., 2010). Cependant, il est crucial que la mission sociale prédomine, car c'est cet aspect central qui distingue ce type d'entreprise (Brouard et al., 2010). Ensuite, la présence de besoins sociaux représente pour un entrepreneur social des opportunités à saisir (Brouard et al., 2010).



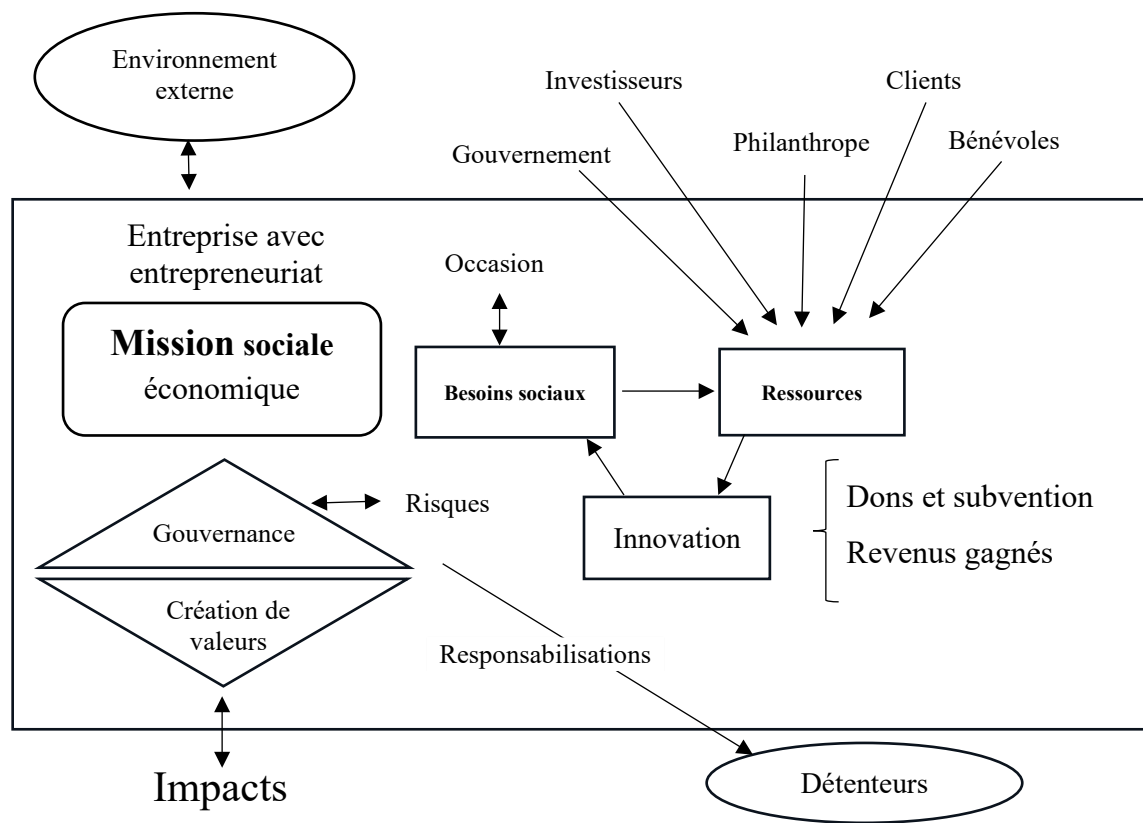


Figure 1: Modèle conceptuel d'entrepreneuriat social (Brouard et al., 2010, p50)

Les entreprises sociales dépendent largement de leur environnement externe pour obtenir les ressources financières et humaines, généralement sous forme de dons et de subventions provenant des gouvernements, des bailleurs de fonds, des philanthropes et des bénévoles (Brouard et al., 2010). De même, les investisseurs et les clients sont des acteurs cruciaux que les entreprises sociales doivent prendre en compte en raison de leur impact sur les ressources disponibles (Brouard et al., 2010). Outre ces sources de financement, ces entreprises sont soumises aux forces extérieures exercées par le macro-environnement (telles que la fiscalité

liée aux dons et aux entreprises sociales, les avancées technologiques, à la démographie, etc.) ainsi que par les parties prenantes (clients, employés, gouvernements, médias, etc.). Par conséquent, les entreprises sociales, tout comme les entreprises traditionnelles, doivent surveiller et s'adapter aux pressions de leur environnement externe (Brouard et al., 2010). La gouvernance et la création de valeur sont également des aspects essentiels de l'entrepreneuriat social. En effet, ces entreprises doivent être en mesure d'expliquer et de justifier leurs actions tant sur le plan économique que social, car elles seront responsables devant leurs investisseurs et les diverses parties prenantes (Brouard et al., 2010).

## **1.2 ENTREPRENEURIAT SOCIAL VS ENTREPRENEURIAT COMMERCIAL :**

Dans cette section, nous mettrons en lumière les différences fondamentales entre l'entrepreneuriat social et l'entrepreneuriat commercial classique. L'objectif est de clarifier les critères distinctifs qui permettent de mieux situer l'entrepreneuriat social dans le paysage économique et sociétal.

Nous partageons l'avis de Dees (1998) selon lequel les entrepreneurs sociaux peuvent être considérés comme une " sous-espèce " au sein de la famille des entrepreneurs (Janssen et al., 2012). Bien qu'il y ait de nombreux points communs entre les entrepreneurs sociaux et leurs homologues plus commerciaux, la principale distinction réside dans le fait que les entrepreneurs sociaux sont motivés par une vision de résolution de problèmes sociaux ou une motivation socio-morale dans leur démarche entrepreneuriale (Janssen et al., 2012). En revanche, les entrepreneurs commerciaux abordent généralement les problèmes d'un point de vue purement économique (Janssen et al., 2012).

Il est possible de comparer ces deux types d'entrepreneurs selon plusieurs critères, tels que leur source de motivation, leur focalisation, leur mission et leur conception du profit (Janssen et al., 2012). Les entrepreneurs sociaux puisent leur motivation dans la sagesse et l'expérience collective plutôt que dans leurs compétences et connaissances personnelles (Janssen et al., 2012). Leur focalisation se situe davantage sur la réalisation d'un impact à long terme que sur les gains financiers à court terme (Janssen et al., 2012). Leur mission sociale guide leurs

actions, limitant ainsi leurs opportunités d'affaires. Ils voient le profit comme un moyen de servir les personnes et de générer des bénéfices futurs, plutôt que comme une fin en soi à redistribuer aux actionnaires (Janssen et al., 2012).

Selon Brouard (2006), les entrepreneurs sociaux assument un risque qui s'étend aux actifs de leur organisation, à son image et à la confiance de ses parties prenantes (Janssen et al., 2012). Leur autonomie est ainsi limitée par les donateurs et les bailleurs de fonds qui financent leurs activités (Janssen et al., 2012).

Dans une perspective plus large, il est pertinent d'effectuer une analyse comparative entre un entrepreneur social et un entrepreneur traditionnel. Nous pouvons synthétiser les différentes comparaisons entre ces deux types d'entrepreneurs de la manière suivante :

Tableau 4: Critères comparatifs entre l'entrepreneur social et commercial

<b>Critères</b>	<b>Entrepreneur social</b>	<b>Entrepreneur économique</b>
<b>Forces</b>	Expérience collective	Habilité et énergie personnelle
<b>Focus</b>	Développement de capacités	Gain financier
<b>Perspectives</b>	Long terme	Court terme
<b>Étendue</b>	Limitée par la vision	Aucune limite
<b>Bénéfices</b>	- Constituent un moyen - Réinvestis	- Fin en soi - Distribués aux actionnaires
<b>Risques</b>	Actifs de l'organisation, image et confiance	Actifs personnels et investisseurs
<b>Autonomie</b>	Face à des donateurs	Face à un employeur

Source : national Center for Social Entrepreneurs (2001, p.5)

### 1.3 ENTREPRENEURIAT SOCIAL VS LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES (RSE)

Ensuite, nous distinguerons l'entrepreneuriat social de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Cette deuxième comparaison vise à clarifier en quoi l'entrepreneuriat social ne se limite pas à une démarche complémentaire ou accessoire, mais constitue un modèle structurant centré sur la mission sociale.

RSE et entrepreneuriat social sont souvent confondus. Il est crucial de différencier les entreprises sociales des entreprises socialement responsables (Mgueraman, 2023). Ces dernières ne placent pas le rôle social au centre de leurs préoccupations, mais restent conscientes de leur impact sociétal et de leur rôle au sein de la société (Mgueraman, 2023). Cependant, une analyse plus approfondie révèle une distinction fondamentale (Mgueraman, 2023). Tandis que l'objectif et la raison d'être de l'entreprise sociale sont explicitement sociaux, l'entreprise à but lucratif ne s'engage dans des démarches sociales qu'en complément de son activité principale (Mgueraman, 2023). L'entreprise traditionnelle conserve ainsi sa vocation lucrative (Mgueraman, 2023). La RSE peut être intégrée dans sa stratégie globale. De plus, l'importance des parties prenantes dans la mise en œuvre de cette démarche diffère considérablement entre ces deux types de structures (Mgueraman, 2023).

Tableau 5 : La responsabilité sociale versus l'entrepreneuriat social

	<b>RSE</b>	<b>ENTREPRENEURIALE SOCIALE</b>
<b>Caractéristiques</b>	Évaluation de l'incidence de ses actions sur la société	Réponse de la société à une problématique sociale
<b>Nature sociétale</b>	Intégré dans l'approche de la RSE	Objectif social central
<b>Logiques</b>	Orientée vers le commerce avec un accent sur la compétition, l'intérêt individuel et les opportunités	Axée sur la citoyenneté en mettant l'accent sur le bien-être collectif, la responsabilité sociale, la

		démocratie et la volonté de renoncer à l'individualisme
<b>Approches</b>	<p>Fondée sur des principes éthiques incluant la philanthropie et le mécénat</p> <p>Axée sur l'utilitarisme avec une connexion entre la performance sociale et la performance économique</p> <p>Axée sur la durabilité avec une contribution au bien-être commun</p>	<p>Basée sur le marché : financement propre à travers des ressources commerciales</p> <p>Innovation sociale : mets l'accent sur la nature systémique de l'innovation et l'importance des retombées sociales</p> <p>Démocratique : la caractéristique sociale spécifique repose sur une gestion démocratique</p>

Source : L'entrepreneuriat social, vers une meilleure compréhension du concept  
Mgueraman (2023, p. 199).

La dimension sociale de l'entrepreneuriat va maintenant être analysée à travers le prisme de la participation citoyenne. Comment les entrepreneurs sociaux mobilisent-ils les citoyens dans leur mission ?

#### **1.4 CONTRIBUTION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL A LA PARTICIPATION CITOYENNE**

Cette section explore les formes de participation permises par l'entrepreneuriat social, en s'appuyant notamment sur l'échelle d'Arnstein et sur des exemples d'initiatives concrètes.

##### **1.4.1 Définition de la participation citoyenne**

La notion de participation citoyenne est complexe et sujette à différentes interprétations selon les disciplines qui l'abordent. En sciences politiques, elle est souvent considérée comme une composante de la participation publique, impliquant l'engagement des citoyens dans les structures institutionnelles établies par l'État (Bherer, 2006). En sociologie, elle est étudiée dans le contexte de l'implication des individus dans la définition et la transformation de leur

société à travers des actions concrètes, allant au-delà d'un simple engagement émotionnel (Couton et Gaudet, 2008). De même, l'anthropologie explore les différentes formes de citoyenneté en tenant compte des contextes culturels spécifiques (Paley, 2002).

Arnstein propose une définition fondamentale de la participation citoyenne comme étant " une expression radicale qui désigne le pouvoir des citoyens" (CES, 2006, p.1). Pour une meilleure compréhension de ce concept, il est nécessaire de préciser les dimensions de la citoyenneté ainsi que les diverses actions que les citoyens peuvent entreprendre pour l'exprimer. Selon Lemieux (2004), la citoyenneté est définie comme un territoire délimité par trois bornes de nature civique, politique et sociale respectivement (Brouard et al., 2010). À chacune de ces bornes correspond une dimension de la participation citoyenne :

- La délibération démocratique implique de participer aux débats sur les enjeux sociaux, politiques et économiques (Brouard et al., 2010).
- La participation politique consiste pour les citoyens à exercer les droits politiques qui leur sont conférés, notamment le droit de vote (Brouard et al., 2010).
- La participation à la société civile se caractérise par l'implication des citoyens dans des organisations, telles que les entreprises sociales et les associations, qui visent à défendre et à promouvoir des droits sociaux, plutôt que dans les partis politiques ou les instances gouvernementales (Brouard et al., 2010).

Tableau 6 : Les huit échelons sur l'échelle de participation d'Arnstein

	<b>Échelons de participation</b>	<b>Niveau de participation</b>
8	Contrôle citoyen	Pouvoir effectif des citoyens
7	Délégation de pouvoir	
6	Partenariat	
5	Rassurance	Coopération symbolique
4	Consultation	
3	Information	
2	Thérapie	Non-participation

1	Manipulation	
---	--------------	--

Source : entrepreneuriat social et participation citoyenne de Brouard et al. (2010, p.55).

La participation citoyenne dépasse le simple engagement émotionnel pour se matérialiser à travers des efforts, des actes concrets et visibles adoptés par les citoyens. Arnstein (1969) propose huit niveaux de participation citoyenne, allant de la non-participation à une participation qui correspond à un réel pouvoir des citoyens (se référer au tableau 3, en lisant de bas en haut) (Brouard et al., 2010). Bien que nous reconnaissons que cette échelle soit simplificatrice, elle présente néanmoins une utilité en facilitant la compréhension des actions entreprises et en permettant de situer l'ensemble des actions, y compris l'entrepreneuriat social (Brouard et al., 2010).

Les deux niveaux les plus bas représentent des exemples de non-participation où les détenteurs du pouvoir accordent une forme de participation superficielle aux citoyens, sans leur conférer le véritable pouvoir de provoquer des changements (Brouard et al., 2010). Dans le cas de la "manipulation", il s'agit essentiellement d'un exercice de relations publiques visant à influencer et à instrumentaliser le soutien des citoyens. Par exemple, ces derniers peuvent être invités à rejoindre un comité consultatif dont les décisions sont déjà arrêtées, les réduisant ainsi à un rôle de simple validation (Brouard et al., 2010). Dans le cas de la "thérapie", les citoyens sont impliqués dans un processus visant à les amener à accepter passivement leur situation, voire à se sentir coupables à son égard, tout en leur donnant l'illusion que des actions sont entreprises pour résoudre le problème avec leur collaboration (Brouard et al., 2010).

Les trois niveaux intermédiaires illustrent des exemples de coopération symbolique où les citoyens ont un certain accès à l'information et peuvent exprimer leurs opinions, mais sans réel pouvoir de décision (Brouard et al., 2010). La "diffusion d'information" auprès des citoyens concernant leurs droits, responsabilités et options est une étape cruciale de leur participation (Brouard et al., 2010). Cependant, il est important que cette communication ne se limite pas à une transmission unilatérale d'informations, mais qu'elle favorise également la possibilité de négociation (Brouard et al., 2010). Par exemple, cela pourrait se traduire par

la distribution de brochures contenant des informations sélectionnées ou l'organisation de réunions fournissant des informations superficielles.

La "consultation" des citoyens est également un processus significatif, mais il est essentiel que les préoccupations et idées exprimées soient réellement prises en compte (Brouard et al., 2010). Cela peut se manifester à travers des audiences publiques, des sondages d'opinion ou des réunions de quartier. Quant à la "rassurance", bien que le public puisse exercer une certaine influence, elle reste toutefois limitée (Brouard et al., 2010). Par exemple, la nomination d'un nombre insuffisant de représentants socio-économiques triés sur le volet dans des comités permet aux détenteurs du pouvoir de maintenir leur contrôle sur la prise de décision.

Les trois niveaux les plus élevés représentent des exemples de pouvoir effectif des citoyens, caractérisés par une véritable négociation et un échange avec les détenteurs du pouvoir (Brouard et al., 2010). Dans le cadre du "partenariat", le pouvoir est redistribué, ce qui peut se traduire par la participation à des comités où les responsabilités et les décisions sont partagées de manière équitable entre les citoyens et les détenteurs du pouvoir (Brouard et al., 2010).

La "délégation de pouvoir" garantit aux citoyens les moyens nécessaires pour exercer une influence réelle, voire pour prendre le contrôle décisionnel du pouvoir (Brouard et al., 2010). Enfin, le "contrôle citoyen" représente le plus haut niveau de participation, où les citoyens détiennent effectivement le contrôle des décisions, s'ils le souhaitent, pouvoir (Brouard et al., 2010). Par exemple, la nomination d'une majorité de représentants dans des comités leur permet d'exercer pleinement le pouvoir décisionnel. Seuls les niveaux les plus élevés (partenariat, délégation de pouvoir et contrôle citoyen) correspondent à une participation citoyenne effective, caractérisée par un véritable pouvoir de décision, voire de gestion.



### 1.4.2 Initiatives d'entrepreneuriat social favorisant la participation citoyenne

En mettant l'accent sur les trois derniers niveaux de l'échelle d'Arnstein, qui représentent le pouvoir effectif des citoyens, nous défendons l'idée que la participation citoyenne effective englobe toutes les actions par lesquelles les citoyens s'engagent dans l'espace public et au sein de la société (Brouard et al., 2010). Ces actions sont souvent le résultat d'initiatives provenant de trois sources distinctes : l'État, les organisations de la société civile et les citoyens eux-mêmes. Pour illustrer cela, le tableau 4 présente des exemples d'initiatives prises par chacune de ces trois sources :

Tableau 7 : Exemples d'initiatives de participation citoyenne

Initiateur	État	Regroupement de la société civile	Citoyens	
<b>Exemples d'initiatives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élections</li> <li>- Assemblée citoyenne</li> <li>- Conseil de quartier</li> <li>- Comité d'usager dans les hôpitaux</li> <li>- Audience publique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités d'une association communautaire (manifestation, lobbying)</li> <li>- Opération de soutien à des réfugiés organisée par un parti politique</li> <li>- Opération de défense d'un bassin d'emploi organisée par un syndicat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'une entreprise avec une mission sociale</li> <li>- Travail dans une entreprise sociale</li> <li>- Bénévolat dans une entreprise sociale</li> <li>- Achat auprès d'une entreprise sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Occasions de participation citoyenne créées au sein des entreprises sociales</li> </ul>

			- engagement communautaire  - membre d'une coopérative de travailleurs  - opinion du lecteur dans les journaux	
--	--	--	--	--

Source : entrepreneuriat social et participation citoyenne de (Brouard et al., 2010, p.57).

Premièrement, il y a les initiatives prises par l'État. La participation des citoyens aux élections par le vote ou à une audience publique organisée par le gouvernement est un exemple de l'engagement citoyen dans les initiatives étatiques (Brouard et al., 2010). L'organisation de coopération et de développement économiques souligne, dans son rapport " Des citoyens partenaires" (OCDE, 2001), que l'implication des citoyens dans la prise de décision publique est un aspect essentiel de la bonne gouvernance (Brouard et al., 2010).

Deuxièmement, il y a les initiatives des groupes de la société civile. Divers groupes, tels que les organismes communautaires, les partis politiques et les syndicats, participent aux débats de société en organisant des manifestations ou des programmes (Brouard et al., 2010).

Troisièmement, les citoyens peuvent eux-mêmes initier des actions pour contribuer à la société et participer à la définition du collectif (Brouard et al., 2010). Parmi ces initiatives, on distingue celles axées principalement sur l'entrepreneuriat social et les entreprises sociales (Brouard et al., 2010). Cela inclut la création d'entreprises avec une mission sociale, le travail dans des entreprises sociales, l'adhésion à des coopératives de travailleurs, le bénévolat dans des entreprises sociales et l'achat de produits ou services auprès de ces entreprises (Brouard et al., 2010).

En résumé, l'entrepreneuriat social se situe au sein de la troisième dimension de la participation citoyenne, c'est-à-dire la participation à la société civile (Brouard et al., 2010).

Il se trouve aux trois niveaux les plus élevés de l'échelle d'Arnstein, qui représentent le pouvoir effectif des citoyens, et découle des initiatives entreprises par les citoyens eux-mêmes.

Les entrepreneurs sociaux sont des individus qui cherchent à répondre à des besoins sociaux spécifiques en proposant des solutions innovantes et en impliquant d'autres personnes dans leurs efforts (Brouard et al., 2010). L'entrepreneuriat social englobe un ensemble d'activités et de processus visant à créer et à maintenir une valeur sociale, offrant ainsi un cadre où les individus peuvent soutenir ou participer à un système de gouvernance dont les objectifs principaux sont sociaux plutôt que politiques ou économiques (Brouard et al., 2010).

En agissant au sein d'une entreprise sociale, l'entrepreneur social offre aux autres citoyens la possibilité d'exprimer leur citoyenneté, que ce soit en travaillant bénévolement pour l'entreprise sociale ou en soutenant ses produits et services dans le but de contribuer à son succès (Brouard et al., 2010).

L'entrepreneur social représente un modèle de citoyen qui choisit d'utiliser une approche entrepreneuriale pour résoudre des problèmes sociaux (Brouard et al., 2010). Contrairement à une participation symbolique au changement social, il décide d'agir de manière innovante et de se donner le pouvoir d'aider à la fois lui-même et les autres (Brouard et al., 2010). L'entreprise sociale devient alors le lieu privilégié de cette forme de participation citoyenne, offrant un cadre où les citoyens peuvent influencer directement la société.

Cette participation citoyenne peut prendre diverses formes : l'entrepreneur fondateur de l'entreprise sociale est l'un des acteurs clés, mais il n'est pas le seul à contribuer à la société par le biais de cette entreprise (Brouard et al., 2010). Les salariés, les bénévoles et même les clients peuvent également être considérés comme des participants à la vie civique, apportant des ressources à l'entreprise sociale et influençant son fonctionnement en tant que parties prenantes (Brouard et al., 2010).

Enfin, pour ancrer notre réflexion dans le sujet principal de notre mémoire, nous allons étudier comment l'entrepreneuriat social s'est développé dans le contexte marocain.

## **1.5 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL AU MAROC**

Nous présentons ici l'historique, les dynamiques actuelles et les initiatives d'entrepreneuriat social au Maroc. Cette section inclut également une brève présentation de l'entrepreneuriat social féminin, en tant qu'aspect intégré aux dynamiques globales du pays.

### **1.5.1 Historique de l'entrepreneuriat social au Maroc**

L'entrepreneuriat social au Maroc puise ses origines dans le secteur de l'Économie sociale et solidaire (ESS), un domaine qui s'est développé au fil des siècles en réponse aux évolutions politiques et sociales du pays (Talbi et Sadiqi, 2020). La reconnaissance officielle de ce secteur a débuté en 1987 avec la session de l'université coopérative internationale organisée à Rabat (Talbi et Sadiqi, 2020). Cette période coïncide avec l'adoption du programme d'ajustement structurel des années 1990, qui a entraîné un retrait progressif de l'État de nombreux domaines économiques et sociaux, incitant la société civile à intervenir pour combler les besoins (Talbi et Sadiqi, 2020).

Depuis l'indépendance en 1956, le modèle coopératif a été adopté comme stratégie clé pour moderniser et développer les secteurs traditionnels, notamment l'agriculture (Talbi et Sadiqi, 2020). En 1958, des lois ont été promulguées pour encadrer les associations et les mutuelles, favorisant la prévoyance, l'entraide et la solidarité nationales (Talbi et Sadiqi, 2020). En 1963, l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) a été créé pour soutenir les coopératives (Talbi et Sadiqi, 2020). En 2005, l'Initiative nationale pour le Développement humain (INDH) a été lancée, mettant en avant l'importance de l'économie sociale et solidaire dans les programmes de développement.

Le secteur de l'ESS au Maroc inclut divers types de structures, comme les coopératives, les associations, les mutuelles, les entreprises et les fondations, visant à résoudre des problématiques sociales, économiques et environnementales (Talbi et Sadiqi, 2020). Bien que l'économie sociale soit un concept moderne au Maroc, elle repose sur des pratiques

traditionnelles de solidarité et de travail collectif, connues sous différents noms selon les régions (Talbi et Sadiqi, 2020).

Le développement des coopératives et d'autres formes d'entrepreneuriat social a été soutenu par la création de plusieurs institutions étatiques et programmes d'accompagnement (Talbi et Sadiqi, 2020). L'État marocain continue de valoriser ce secteur dans ses stratégies de développement national et continental, reconnaissant son potentiel à promouvoir l'inclusion financière et le développement durable (Talbi et Sadiqi, 2020).

L'entrepreneuriat social au Maroc a commencé à émerger dans les années 2000, en particulier avec la création d'Enactus (anciennement SIFE) en 2003, une association très active dans la promotion de l'entrepreneuriat social (Ouachani, 2023). Un exemple notable de cette dynamique est la participation de l'équipe Enactus de l'École Mohammadia d'ingénieurs (EMI) à la World Cup Enactus en novembre 2022 (Ouachani, 2023). Ce groupe a représenté le Maroc dans cette prestigieuse compétition mondiale d'entrepreneuriat social étudiant, aux côtés de 35 autres pays, en présentant plusieurs innovations sociales, telles que " Smart Clean", "Argacare", "Nuwood" et " S-ilk" (Ouachani, 2023). La participation des jeunes étudiants à cette ONG a effectivement favorisé la promotion de l'entrepreneuriat social (Ouachani, 2023).

Depuis 2010, plusieurs événements marquants ont jalonné l'évolution de l'entrepreneuriat social au Maroc (Ouachani, 2023). Parmi eux, la globale sociale Venture Competition (GSVC), une compétition internationale visant à encourager et encadrer les jeunes entrepreneurs sociaux en leur offrant l'opportunité de concrétiser leurs visions en projets réels (Ouachani, 2023). De plus, la création du Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship (MCISE), une organisation à but non lucratif, a pour mission de trouver des réponses entrepreneuriales et innovantes aux défis sociaux du Maroc (Ouachani, 2023). En 2012, le Centre marocain des Études et Recherches sur l'Entreprise Sociale (CMERES) a également été fondé pour promouvoir l'entrepreneuriat social.

L'année 2013 a marqué le début des premiers débats sur l'entrepreneuriat social au Maroc, organisés sous forme de colloques scientifiques internationaux (Ouachani, 2023). En 2014, la première étude nationale sur l'innovation sociale a été réalisée, en collaboration avec le Moroccan Center for Innovation and Social Entrepreneurship (MCISE), la Banque Mondiale et Social Enterprise UK (Ouachani, 2023). L'année 2015 a été une période de grande avancée avec l'apparition des incubateurs d'entreprises sociales (Ouachani, 2023). Parmi ceux-ci, Bidaya, l'incubateur Social Green Tech au Maroc, a soutenu plus de 60 startups ayant un fort impact social ou environnemental (Ouachani, 2023). Dare inc. a également vu le jour pour accompagner les startups ayant un impact économique, social ou environnemental, tandis qu'Impact Lab s'est orienté dans la même direction en favorisant l'innovation sociale (Ouachani, 2023).

Le discours royal du 20 août 2018 a permis de mettre en lumière l'importance de la création d'entreprises sociales, en soulignant leur rôle crucial en tant que mécanisme de création d'emplois (Ouachani, 2023). En 2019, le Maroc a été impliqué dans deux projets internationaux d'analyse comparative des modèles d'entreprise sociale (Ouachani, 2023). Le premier, le projet ICSEM, dont les résultats ont été présentés lors de la septième conférence internationale du réseau EMES, qui regroupe des centres de recherche universitaires renommés (Ouachani, 2023). Le second, le projet MedUp, couvre la région MENA et se concentre sur la cartographie des structures de soutien à l'entrepreneuriat social ainsi que sur l'évaluation des besoins de ces structures et des entrepreneurs sociaux (Ouachani, 2023).

### **1.5.2 L'entrepreneuriat social féminin au Maroc**

Au cours des dix dernières décennies, la participation des femmes aux diverses activités économiques du pays a augmenté de manière continue (Moutahir et Ellioua, 2023). Cependant, les femmes entrepreneures continuent de rencontrer des obstacles liés à leur environnement économique, que ce soit pendant la création ou le développement de leur entreprise (Moutahir et Ellioua, 2023). Ces défis concernent principalement l'accès au

financement, la disponibilité des informations, l'accès aux services de soutien, ainsi que les pratiques sociales et culturelles restrictives (Moutahir et Ellioua, 2023).

Depuis les années 90, le Maroc a connu une progression significative en matière de reconnaissance de l'égalité entre les sexes ainsi que dans le développement économique et social (Moutahir et Ellioua, 2023). Ces avancées ont permis aux Marocaines de s'imposer sur la scène politique et économique du royaume, et ce, dans chaque province et territoire (Moutahir et Ellioua, 2023).

De plus, promouvoir les femmes est l'un des moyens les plus efficaces pour renforcer le principe d'équité et développer les activités socio-économiques (Moutahir et Ellioua, 2023). Cela vise à encourager la pleine participation des femmes dans le cycle économique et sociétal (Moutahir et Ellioua, 2023).

Le Maroc, engagé dans une dynamique de développement économique et social, a intensifié ses efforts pour concrétiser cet engagement, accompagné de nouvelles promesses, de perspectives prometteuses, mais aussi de défis complexes à surmonter (Moutahir et Ellioua, 2023).

L'entrepreneuriat féminin au Maroc permet aux femmes de jouer un rôle significatif dans l'économie en créant et en dirigeant leurs propres entreprises. Il constitue une voie vers l'autonomie financière et contribue au développement économique du pays (Constantinidis et al., 2017). Les entrepreneures marocaines sont présentes principalement dans des secteurs tels que le commerce de détail, les services, l'artisanat et l'agriculture (Constantinidis et al., 2017). Elles doivent souvent équilibrer leur aspiration à l'indépendance avec les attentes culturelles traditionnelles (Constantinidis et al., 2017).

### **1.5.3 L'entrepreneuriat social féminin dans le contexte marocain**

La promotion des femmes est un levier essentiel pour renforcer la parité et dynamiser le développement socio-économique à long terme, favorisant une participation effective des femmes dans la sphère socio-économique du royaume (Moutahir et Ellioua, 2023).

Actuellement, les entrepreneures marocaines sont actives dans divers secteurs, notamment dans l'économie sociale et équitable, et s'engagent dans la création d'entreprises, dont beaucoup prennent des initiatives d'internationalisation (Moutahir et Ellioua, 2023). Bien que l'importance des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat social soit reconnue au Maroc, il existe un manque de solutions de soutien pour le secteur privé afin d'identifier et d'accompagner les entrepreneurs prometteurs, ou pour encourager la naissance de nouvelles initiatives dans le domaine des affaires sociales (Moutahir et Ellioua, 2023). Selon Myriam El Khomri, ancienne ministre française du Travail, l'entrepreneuriat social représente avant tout un projet sociétal qui incarne des principes puissants et universels (Moutahir et Ellioua, 2023). L'économie sociale privilégie les perspectives à long terme plutôt que l'immédiateté, met l'accent sur l'aspect humain plutôt que sur la recherche du profit, et place l'utilité sociale au premier plan (Moutahir et Ellioua, 2023).

Après avoir examiné l'évolution de l'entrepreneuriat social au Maroc, il est pertinent de se pencher sur une autre dimension essentielle de notre problématique : la solidarité communautaire. Celle-ci se manifeste avec une intensité particulière lors des périodes de crise, révélant des mécanismes spontanés ou organisés de soutien mutuel profondément enracinés dans la culture marocaine.

L'entrepreneuriat féminin représente une forme particulière d'entrepreneuriat social, dans la mesure où il vise à concilier performance économique, inclusion et impact social.

Au Maroc, il traduit la volonté des femmes de participer activement au développement local. Le développement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc s'inscrit dans la dynamique de l'économie sociale et solidaire, encouragée par des programmes tels que l'Initiative nationale pour le Développement humain (INDH) ou les dispositifs du ministère de l'Artisanat et de l'ESS.

Les coopératives féminines rurales, notamment dans les secteurs de l'artisanat, de l'agroalimentaire et du tourisme solidaire, constituent des exemples concrets de cette dynamique.



## **1.6 LA SOLIDARITE MAROCAINE EN GESTION DE CRISE**

Dans cette section, nous analyserons la solidarité au Maroc comme un levier collectif d'action en période de crise. En nous appuyant sur des références théoriques et des cas concrets, nous explorerons les formes que peut prendre cette solidarité, qu'elle soit institutionnelle, associative ou citoyenne, ainsi que son rôle dans le renforcement de la résilience sociale face aux catastrophes.

La solidarité se définit comme le lien unissant des individus conscients de partager des intérêts communs au sein d'une même communauté (Escallier, 2001). Cette relation implique pour chacun une obligation morale de ne pas nuire aux autres et de leur apporter aide et soutien (Escallier, 2001).

Dans la société marocaine ancienne, avant l'ère moderne, la solidarité était perçue comme un devoir, une obligation fondée sur des références religieuses et une pratique sociale intégrée au quotidien (Escallier, 2001). Il existait une forte correspondance entre l'idéal de solidarité et sa mise en pratique (Escallier, 2001). Les élites traditionnelles jouaient un rôle clé en protégeant et en soutenant les autres membres de leur communauté de référence, que ce soit la tribu, le village ou la cité, ce qui leur conférait une légitimité (Escallier, 2001).

Cette protection et ce soutien s'inscrivaient dans une époque où l'économie ne prenait sens que lorsqu'elle était intégrée à la vie sociale et religieuse (Escallier, 2001). Le maintien de la cohésion sociale était alors plus important que l'accumulation de richesses matérielles (Escallier, 2001). En effet, l'économie servait de vecteur pour transmettre un message et une symbolique sociale, soulignant l'interdépendance entre les dimensions économiques, sociales et religieuses de la vie (Escallier, 2001).

### 1.6.1 La solidarité

Aborder la solidarité est une tâche ardue, car c'est une notion difficile à cerner, comme l'ont souligné de nombreux auteurs (Musso, 2015). Comme beaucoup de concepts sociologiques, le terme « solidarité » est emprunté au droit, plus précisément au Code justinien (Musso, 2015). « Solidarité » provient de *solidum*, un terme utilisé par les juristes romains pour désigner l'obligation qui pesait sur les débiteurs lorsque chacun était tenu pour la totalité in *solidum* (Musso, 2015). Ainsi, le concept de « solidarité » vise à répondre à la problématique de la nature du lien social dans une société laïque, industrielle et républicaine (Musso, 2015). On peut dire que ce concept a contribué à définir la sociologie elle-même, comme l'a démontré Émile Durkheim dans sa thèse de 1893, de la division du travail social, devenue un classique de la sociologie (Musso, 2015). C'est peut-être le concept clé de la sociologie, car il définit l'intégration sociale et, par conséquent, la société (Musso, 2015). Faire la généalogie de ce concept revient en quelque sorte à retracer l'histoire de la discipline elle-même (Musso, 2015).

Le concept sociologique de "solidarité" n'a cessé de se reconstruire, dans un double dialogue avec d'autres disciplines (économie, psychologie, philosophie, sciences de la nature) et en réaction aux défaillances sociales de la société industrielle et des institutions républicaines (Musso, 2015).

#### 1.6.1.1 Historique de la solidarité

La notion de "solidarité" est fréquemment mentionnée de nos jours. Elle est même reconnue comme un principe juridique dans le Traité européen (Lelièvre, 2008). Mais que signifie-t-elle réellement ? Est-ce un sentiment de sympathie qui nous pousse à nous entraider, une réalité liée à l'interdépendance entre les individus, ou encore une valeur morale, voire une obligation ? Quelle est l'origine de cette notion complexe ?

Tableau 8:

Tableau de l'évolution historique de la solidarité

Axe	Contenu
Origines et développement initial (XIXe siècle).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contexte post-Révolution française et révolution industrielle</b> : réponse à la dissolution des liens sociaux, montée de l'individualisme, solidarité comme nouveau lien social (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Influence de Saint-Simon</b> : société comme "corps organisé", idées d'association et de coopération (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Tradition judéo-chrétienne</b> : racines chrétiennes avec Saint Paul, union des classes, communion humaine (Lelièvre, 2008).</li> </ul>
Développement philosophique et politique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pierre Leroux (1840)</b> : introduit la solidarité comme alternative laïque à la charité (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Charles Renouvier</b> : solidarité comme fondement du droit, dette universelle (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Alfred Fouillée</b> : justice réparative et "organisme contractuel" (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Émile Durkheim (1893)</b> : solidarité mécanique et organique, rôle du droit dans la cohésion sociale (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Léon Bourgeois (1896)</b> : doctrine politique de la solidarité, théorie du quasi-contrat et dette sociale (Lelièvre, 2008).</li> </ul>
Impact sur l'éducation et la politique sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Éducation à la solidarité</b> : objectif de l'enseignement républicain, initiatives de Bourgeois (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Mutualités scolaires et amicales d'enseignants</b> : diffusion de la doctrine solidariste (Lelièvre, 2008).</li> <li>• <b>Services publics et justice réparative</b> : rôle de l'État pour garantir la justice et l'égalité sociale (Lelièvre, 2008).</li> </ul>
Renouveau contemporain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Depuis les années 1980</b> : regain d'intérêt, création de ministères de la Solidarité, intégration dans les politiques sociales européennes (Lelièvre, 2008).</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Engagement humanitaire</b> : extension de la solidarité aux associations et ONG, principe revendiqué par divers courants (Lelièvre, 2008).</li> </ul>
--	---

Source : La solidarité : une histoire de la pensée sociale et politique. Paris : Presses universitaires de France (PUF) (Lelièvre, 2008, p. 45)

#### 1.6.1.2 Définition de la solidarité

Le terme "solidarité" a toujours eu une grande importance dans le lexique politique et social (Bec, 2023). Il est souvent invoqué dans les discours politiques et associatifs, ainsi que dans les noms de ministères, parfois de manière appropriée, mais aussi parfois de manière opportuniste (Bec, 2023). On observe fréquemment des usages compassionnels ou emphatiques du mot, censés ajouter une dimension "sociale" à des mesures qui ne sont que partiellement correctives, comme " la solidarité transport" ou "la carte de solidarité active" (Bec, 2023). Ce phénomène n'est pas nouveau au XXI<sup>e</sup> siècle. Dès 1901, Léon Bourgeois constatait déjà que " le mot de solidarité est partout aujourd'hui" (Bec, 2023).

La première définition remonte au droit du XVII<sup>e</sup> siècle (Ould-Ahmed, 2010). Le terme "solidaire", dérivé du latin juridique *in solido* " pour le tout", s'applique à ce qui est " commun à plusieurs personnes, de sorte que chacune répond de l'ensemble" (Ould-Ahmed, 2010). Il est utilisé pour des expressions telles que " obligation solidaire" et " responsabilité solidaire" (Ould-Ahmed, 2010). De plus, "solidaire" et "solidité" étaient autrefois utilisés de manière interchangeable. " Solidité " vient du latin classique *soliditas* " qualité de ce qui est solide, massif", puis du latin juridique *solidus* totalité (Ould-Ahmed, 2010). À l'origine, "solidité" désignait la qualité de ce qui est bien pensé et sérieux ; à la fin du XVII<sup>e</sup> siècle, elle prenait en droit le sens d'"engagement solidaire" et de "solidarité" (Ould-Ahmed, 2010).

Ainsi, selon cette première définition de la solidarité, le lien au tout est essentiel. Cependant, à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, le terme "solidaire" ne se limite plus au domaine juridique et entre dans le langage courant : il désigne alors des personnes liées par une responsabilité et des intérêts communs " (Ould-Ahmed, 2010). Par extension, au début du XIX<sup>e</sup> siècle " solidaire

" " s'applique également à des choses qui dépendent les unes des autres et fonctionnent ensemble dans un processus et, en mécanique, à " des pièces liées dans un même mouvement" (Ould-Ahmed, 2010). Le terme " solidarité " est utilisé dès 1789 pour parler de choses au sens de " dépendance réciproque " et, à partir de 1795, couramment pour désigner le " fait d'être solidaire et de s'entraider " entre personnes (Ould-Ahmed, 2010). Il est important de noter que la notion de solidarité a évolué : le point central n'est plus le rapport des individus au tout, mais leur interdépendance (Ould-Ahmed, 2010). Autrement dit, la conception de la solidarité est passée d'une perspective verticale à une perspective horizontale.

Aujourd'hui, une troisième utilisation de "solidaire" mérite d'être soulignée (Ould-Ahmed, 2010). Ce terme connaît une popularité croissante, renvoyant à une valeur ou à un comportement moral : être solidaire signifie " cesser de jouer individuellement" et " être coopératif" (Ould-Ahmed, 2010). La solidarité devient un acte militant, un geste simple accessible à tous. Les publicitaires ont bien compris cet attrait : entreprises, banques et assurances utilisent ce terme accrocheur dans leurs campagnes publicitaires (Ould-Ahmed, 2010).

Les trois définitions de "solidarité" ou "solidaire" partagent un dénominateur commun, proposé ici comme définition transversale à travers les époques et les usages (Ould-Ahmed, 2010). La solidarité désigne un rapport de dépendance mutuelle des individus à un tout commun (famille, entreprise, nation, humanité, nature, etc.) (Ould-Ahmed, 2010).

C'est un engagement où les individus s'engagent les uns pour les autres et chacun pour tous, cette notion est rapidement intégrée dans le domaine juridique (Bec, 2023). Elle se voit alors dotée de différentes interprétations du lien social : allant d'une perspective sentimentale (l'amour pour autrui, pour ses semblables) à une perspective normative (fondement de l'organisation de la collectivité) (Bec, 2023).

Le concept de solidarité est l'un des premiers termes de la sociologie : Émile Durkheim utilise la distinction entre « solidarité mécanique » et « solidarité organique » pour analyser l'évolution des sociétés modernes (Van de Velde, 2013). La solidarité mécanique forme le

lien social dans les sociétés traditionnelles, reposant principalement sur la similitude des membres du groupe et de leurs fonctions (Van de Velde, 2013). Selon Durkheim, à mesure que les fonctions sociales se spécialisent et se diversifient, une solidarité organique remplace cette solidarité mécanique (Van de Velde, 2013). Celle-ci repose sur une différenciation des tâches, créant des liens d'interdépendance sociale (Van de Velde, 2013). Autrement dit, dans une société moderne, les membres du groupe sont spécialisés, mais complémentaires (Van de Velde, 2013).

Dans les travaux sociologiques récents, la notion de solidarité reste étroitement liée à celle du lien, adoptant ainsi ses différentes formes : familiales, intergénérationnelles, sociales, citoyennes, etc. (Van de Velde, 2013). En raison de sa complexité et de son utilisation dans le débat public, ce concept polysémique doit être déconstruit d'un point de vue sociologique (Van de Velde, 2013). Cela permet de mieux comprendre non seulement les pratiques de solidarité et leurs multiples manifestations, mais aussi leurs fondements, c'est-à-dire les formes d'échange et les logiques de réciprocité qui les sous-tendent (Van de Velde, 2013). Une fois déconstruit, le terme de solidarité devient un outil conceptuel clé pour comparer les modèles sociaux (Van de Velde, 2013). Il permet d'analyser la diversité des formes de solidarité à différents niveaux territoriaux et sociaux, et comment elles s'articulent au sein des sociétés contemporaines (Van de Velde, 2013).

La solidarité est le sentiment de responsabilité et de dépendance mutuelle au sein d'un groupe de personnes moralement obligées les unes envers les autres (Charpak, 2005). Par conséquent, les problèmes rencontrés par un ou plusieurs membres du groupe concernent l'ensemble du groupe (Charpak, 2005). La solidarité incite chacun à agir comme s'il faisait face personnellement aux problèmes des autres, car l'avenir du groupe, et donc le sien, pourrait être menacé en l'absence de cette attitude (Charpak, 2005).

Dans le domaine juridique, qui est l'origine première du terme "solidaire", la solidarité implique que chaque membre d'un groupe est responsable de l'intégralité d'une dette ou d'une obligation (Charpak, 2005). Cela signifie que la dette ne peut être divisée ni répartie entre les individus, et chacun est engagé pour la totalité (Charpak, 2005).

La solidarité humaine est un lien fraternel et une valeur sociale essentielle qui relie les destins de tous les individus (Charpak, 2005). C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience que tous les êtres humains partagent une communauté d'intérêts commune (Charpak, 2005).

La solidarité se distingue de l'altruisme, qui consiste à aider autrui par simple engagement moral sans attendre de réciprocité, et de la coopération, où chacun travaille dans un esprit d'intérêt général pour le bien commun (Charpak, 2005).

#### 1.6.1.3 L'innovation sociale : passerelle entre solidarité et entrepreneuriat social

L'innovation sociale renvoie à la création de nouvelles réponses à des besoins sociaux non satisfaits par le marché ou l'État (Mulgan, 2006). Elle repose sur la coopération, la créativité et l'action collective des citoyens. Selon Moulaert et Nussbaumer (2013), elle traduit la capacité des communautés à transformer leurs pratiques solidaires en solutions durables. Dans le contexte marocain, cette innovation sociale émerge souvent en temps de crise, lorsque la solidarité traditionnelle se structure en initiatives économiques collectives. Ces formes d'innovation constituent ainsi un pont entre la solidarité communautaire et l'entrepreneuriat social, en favorisant la résilience et la reconstruction à long terme.

## 1.7 LA SOLIDARITE EN TEMPS DE CRISE

### 1.7.1 Les crises et leur gestion

Une crise est une situation qui met en péril les objectifs fondamentaux des décideurs, tout en réduisant le temps dont ils disposent pour réagir, et qui survient de manière inattendue (Therrien, 2012). La gestion des risques et des crises dépasse largement le domaine des relations publiques. Elle implique une approche stratégique et proactive, une culture de

prévention, une préparation solide, ainsi que des mécanismes de surveillance et de détection rapide des signaux faibles (Therrien, 2012).

#### 1.7.1.1 Définition de la crise

Le mot "crise" possède deux origines distinctes. D'une part, le terme latin "crises" évoque une manifestation violente, un changement soudain et brutal d'une maladie (Salamat et Zahi, 2020). D'autre part, le terme grec "krisis" fait référence au jugement, à la prise de décision, à l'acte de faire un choix (Salamat et Zahi, 2020). À partir du XVIII<sup>e</sup> siècle, son usage s'est élargi de son sens médical initial qui désignait l'aggravation d'un trouble annonçant son issue pour s'appliquer à l'analyse de la société (Therrien, 2012). Au XIX<sup>e</sup> siècle, différentes perspectives théoriques, telles que les domaines juridiques, sociologiques et économiques, ont également adopté ce terme, contribuant à façonner le concept de crise tel que nous le connaissons aujourd'hui (Therrien, 2012).

Les deux origines étymologiques mettent en lumière deux aspects de la crise (Salamat et Zahi, 2020). D'un côté, un aspect passif où une décision est prise en réaction à un événement (Salamat et Zahi, 2020). De l'autre, un aspect actif où l'événement pousse à adopter des décisions et des actions spécifiques pour influencer le déroulement de la crise (Salamat et Zahi, 2020).

Selon Libaert (2005), une crise peut se définir comme une série de dysfonctionnements, avec des problèmes si profondément enracinés qu'ils en deviennent difficiles à identifier.

Une crise a un impact sur l'ensemble d'un système, remettant en cause les principes de base des membres de l'organisation (Therrien, 2012). Elle peut mettre en danger la légitimité d'une industrie entière, transformer de manière radicale la mission stratégique de l'entreprise, ou encore perturber le monde intérieur des individus, affectant leur perception de la réalité, leur vision de la vie, ainsi que leur sentiment profond d'identité et leur cohésion interne (Therrien, 2012).



Selon (Darsa, 2010) ; une crise est une situation inhabituelle pouvant menacer la survie de l'entreprise à court ou long terme. Elle exige la mobilisation de ressources humaines, matérielles, financières et/ou organisationnelles spécifiques, déployées de manière temporaire, afin de maîtriser ses effets, qu'ils soient directs ou indirects.

#### 1.7.1.2 Types de crises

Examinons à présent le concept des types de crises. La littérature scientifique propose une classification des crises en sept types, répartis en trois grandes catégories.

La première catégorie est celle des accidents normaux, qui inclut les crises économiques, les crises physiques et les crises liées au personnel (Bernard, 2023). Ces crises sont généralement prévisibles et font partie des risques inhérents au fonctionnement d'une organisation (Bernard, 2023). Les crises économiques, par exemple, peuvent résulter de fluctuations de marché, tandis que les crises physiques concernent des accidents ou des dysfonctionnements matériels (Bernard, 2023). Les crises liées au personnel impliquent des situations comme les conflits internes ou les erreurs humaines.

La deuxième catégorie regroupe les accidents anormaux, qui sont plus imprévisibles et souvent d'origine externe (Bernard, 2023). Elle englobe les actes criminels, les crises liées aux systèmes d'information, et celles qui touchent à la réputation de l'entreprise (Bernard, 2023). Les actes criminels peuvent inclure des fraudes, des vols, ou des cyberattaques (Bernard, 2023). Les crises liées aux systèmes d'information concernent les pannes technologiques ou les violations de données (Bernard, 2023). Les crises de réputation se produisent lorsqu'un événement nuit à l'image de l'entreprise, provoquant des répercussions négatives sur la confiance des clients et des partenaires (Bernard, 2023).

La troisième catégorie, celle des accidents naturels, ne comporte qu'un seul type : les catastrophes naturelles (Bernard, 2023). Cette famille englobe les événements, tels que les tremblements de terre, les inondations, les incendies et les pandémies (Bernard, 2023). Ces crises sont causées par des phénomènes naturels, et bien qu'elles puissent être anticipées dans

certain cas, elles sont généralement difficiles à prévenir et peuvent entraîner des conséquences majeures pour les organisations et la société dans son ensemble (Bernard, 2023).

Après avoir présenté les différentes manifestations de solidarité au Maroc, notamment en période de crise, il est pertinent d'approfondir la notion même de gestion de crise. Cela nous permettra de comprendre comment les dynamiques collectives de solidarité s'intègrent dans des stratégies plus larges de réponse aux situations d'urgence.

### **1.7.2 La gestion de la crise**

Dans cette sous-section, nous définirons les fondements théoriques de la gestion de crise, en insistant sur ses composantes clés : prévention, préparation, réponse et rétablissement. Nous verrons également comment les acteurs sociaux, institutionnels et communautaires interagissent dans un contexte de crise, et quelles approches favorisent la coordination et la résilience collective. À travers cette analyse, nous chercherons à comprendre comment la solidarité évoquée précédemment s'articule avec des mécanismes formels de gestion de crise dans le contexte marocain.

Le domaine de la gestion des risques et des crises s'est développé autour de l'analyse des risques (risk analysis), une discipline centrée sur la sécurité industrielle et la prévention des crises post-accidentelles (Therrien, 2012). Ce domaine a introduit le concept de risque technologique majeur. Au fil du temps, différents experts, tels que les sociologues, les anthropologues, les spécialistes des relations internationales, les géographes, les psychologues, ainsi que plus récemment les chercheurs en sciences de l'administration et de la gestion, ont enrichi les connaissances dans ce domaine (Therrien, 2012). Leurs travaux portent sur les catastrophes naturelles et humaines, l'analyse des risques et la gestion des crises, contribuant ainsi à une meilleure compréhension et anticipation de ces phénomènes (Therrien, 2012).

Il est parfois tentant de réduire la gestion des crises à une simple gestion médiatique (Therrien, 2012). Bien que l'aspect médiatique soit important, la gestion des crises englobe bien plus que cela (Therrien, 2012). C'est un processus continu et intégré, faisant partie intégrante de la gestion et de la culture d'une organisation (Therrien, 2012). La gestion des crises nécessite de nombreuses compétences managériales et organisationnelles (Therrien, 2012). Parmi celles-ci, la capacité à penser au-delà des schémas de pensée traditionnels et limités à ce qui est prévisible est essentielle (Therrien, 2012). De plus, savoir mobiliser et obtenir l'adhésion de tous les niveaux de l'organisation est également crucial pour une gestion de crise efficace (Therrien, 2012).

#### 1.7.2.1 Les phases de la gestion de crises

Face à la diversité des événements, tels que les incendies, les crises d'image, ou les pandémies, toute organisation évolue dans un environnement incertain et peut, à un moment donné, être confrontée à une situation d'urgence (Salamat & Zahi, 2020). Pour faire face à ces crises, elle doit être équipée de bonnes pratiques permettant de contenir la situation et de maîtriser ses conséquences (Salamat & Zahi, 2020). Les crises trouvent souvent leur origine dans des problèmes de gestion ou des dirigeants mal préparés (Salamat & Zahi, 2020). Une fois établies, les crises peuvent perturber ou compliquer les interactions entre les individus ainsi que les opérations actuelles ou futures de l'organisation (Salamat & Zahi, 2020). Ces situations évoluent généralement de manière progressive, suivant plusieurs phases (Salamat & Zahi, 2020). En raison de ces particularités, la gestion des crises doit s'adapter et faire l'objet d'un développement méthodologique visant à améliorer les chances de maîtriser de telles situations (Salamat & Zahi, 2020). Les étapes de la gestion de crise peuvent être résumées comme suit (Salamat & Zahi, 2020).

Les crises se déroulent en trois phases. La première est la préparation à la crise, qui inclut la détection des signes avant-coureurs et la prévention (Therrien, 2012). Mitroff (2001) identifie sept types de crises pour lesquelles une organisation doit être prête : économiques, informationnelles, matérielles, liées aux ressources humaines, à la réputation, causées par des

actes psychopathiques ou des catastrophes naturelles (Therrien, 2012). Les organisations doivent développer une sensibilité à la prévention et une surveillance continue des signaux d'alerte précoces (early warning signals) (Therrien, 2012). Il est également essentiel de renforcer et de tester les compétences professionnelles (gestion du stress, préparation à la communication) et organisationnelles (flexibilité, communication fluide, mobilisation rapide des ressources, capacité de réponse) (Therrien, 2012). Cette phase se résume à deux mécanismes : anticiper et percevoir (Therrien, 2012).

La deuxième phase est celle de la récupération, où l'organisation détermine les actions à entreprendre (Therrien, 2012). L'une des priorités majeures de cette phase est le confinement des dégâts pour éviter que la crise ne s'étende à d'autres secteurs (Therrien, 2012). Dans une société moderne où les systèmes (organisations), sous-systèmes (unités internes) et supra systèmes (grands réseaux, comme ceux de l'énergie ou des télécommunications) sont hautement interconnectés, cette étape est cruciale (Therrien, 2012). La qualité des décisions dépendra de la qualité des informations disponibles, de leur objectivité et de la compétence du groupe décisionnaire (Therrien, 2012). Les actions clés durant cette phase sont : réagir et contenir.

Enfin, une organisation ayant traversé une crise doit en tirer des leçons et reconnaître les vulnérabilités qui ont conduit à la crise ou entravé sa gestion (Therrien, 2012). Cet apprentissage est difficile, car les organisations peuvent être tentées de dissimuler leurs erreurs au lieu d'apprendre d'elles (Therrien, 2012). Le pouvoir des experts peut parfois renforcer une croyance erronée dans l'invulnérabilité des systèmes et des structures. Mitroff (2001) affirme qu'il ne faut pas chercher à blâmer, sauf en cas de négligence ou d'actes criminels, mais plutôt se concentrer sur les leçons apprises et la réingénierie des processus pour réduire les risques et atténuer les impacts des crises futures (Therrien, 2012).

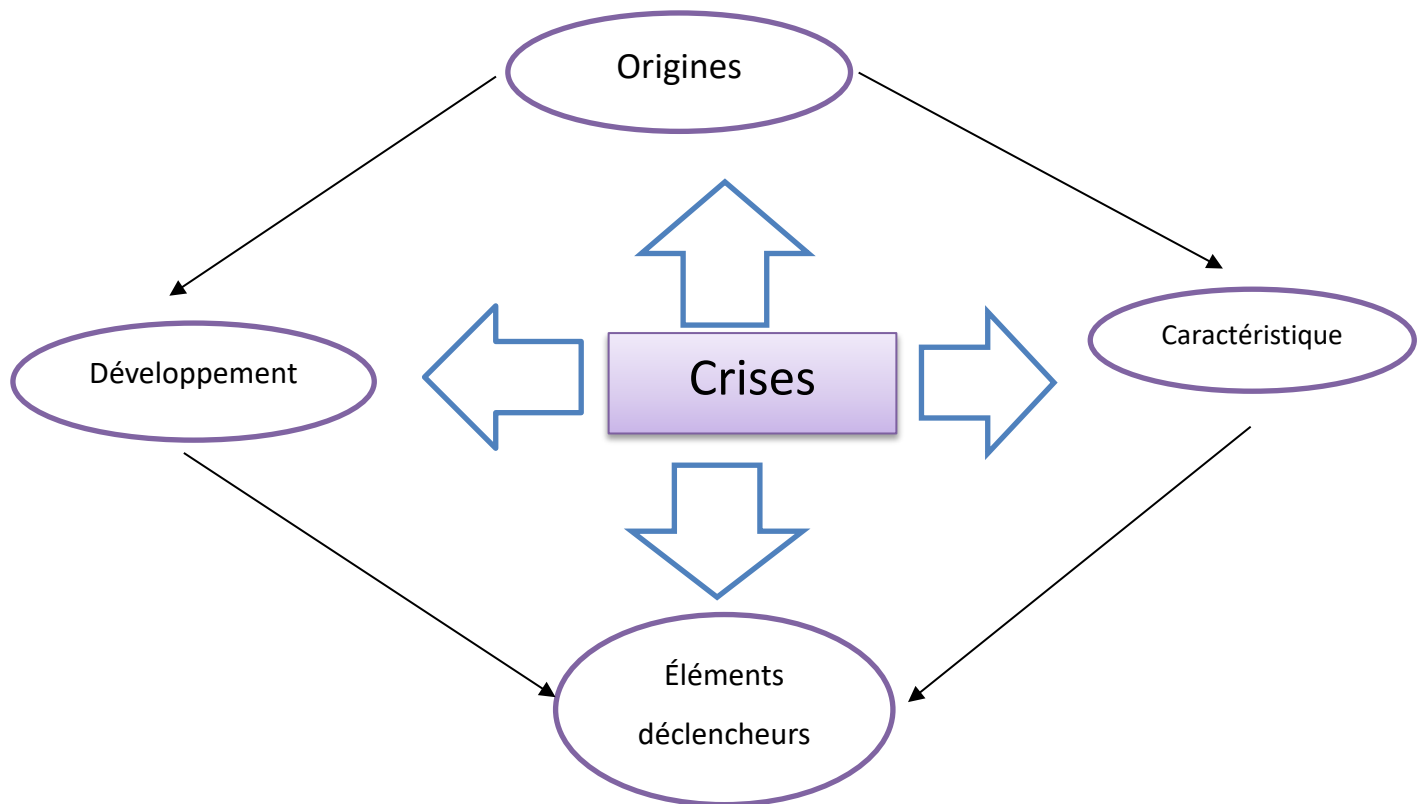


Figure 2 : L'approche processuelle, modèle construit selon les travaux de (Salamat et Zahi, 2020 ; p339)

Selon Forgues (1996), une approche processuelle permet d'appréhender la crise sur une période et dans un cadre élargi, ce qui permet de l'analyser comme une situation complexe, remplie de significations, impliquant divers acteurs et victimes (Salamat & Zahi, 2020). Cette approche situe la crise dans un contexte plus large et s'intéresse à ses origines, à son incubation, ainsi qu'à sa " dynamique de développement" (Salamat & Zahi, 2020). Une situation critique est souvent le résultat de " dysfonctionnements cumulés et potentiellement repérables" dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, lequel peut échapper au contrôle des gestionnaires (Salamat & Zahi, 2020). Dès lors, la crise ne doit plus être perçue comme imprévisible (Salamat & Zahi, 2020), puisqu'elle suit un processus dont les phases d'installation, d'évolution et de développement sont identifiables (Salamat & Zahi, 2020).

Voici ces phases :

La phase de déclenchement : Cette phase concerne les causes et origines de la crise, qui peuvent résulter d'erreurs dans les systèmes sociaux et entrepreneuriaux, d'erreurs humaines, ou d'une combinaison de ces facteurs (Pündrich et al., 2009).

La phase aiguë : Elle se manifeste par trois éléments critiques : la convergence des informations et événements autour de l'entreprise, le dysfonctionnement des routines de gestion, la remise en question de l'identité, de la culture, de la mission et des valeurs de l'organisation (Pündrich et al., 2009).

La phase de rééquilibrage et de changement : À ce stade, l'entreprise doit choisir entre revenir à son état antérieur (le statu quo) ou amorcer un changement profond (Pündrich et al., 2009).

Les crises peuvent surgir à tout moment, sans préavis ou avec peu de signes avant-coureurs, et prendre diverses formes : catastrophes naturelles, attaques terroristes, guerres, cyberattaques, pannes informatiques, ou encore pandémies mondiales (Marcus, 2022). Au-delà du danger immédiat pour les individus, les infrastructures et les processus, ces situations d'urgence peuvent avoir des répercussions imprévisibles, souvent en cascade, affectant le moral des employés, l'image de marque, la satisfaction des clients, et même la chaîne d'approvisionnement (Marcus, 2022).

Une préparation efficace face aux événements critiques implique la création d'une équipe dédiée à la gestion de crise et l'élaboration d'un plan spécifique pour protéger les personnes, assurer la continuité des activités, faciliter la reprise après une catastrophe, et préserver les actifs avant, pendant et après l'incident (Marcus, 2022). De plus, il est essentiel que chaque organisation valide et teste son plan de gestion de crise (Marcus, 2022). Cela inclut l'adoption des technologies de communication d'urgence appropriées afin de soutenir la réponse coordonnée à l'échelle de l'organisation (Marcus, 2022).

Tableau 9:  
Comment élaborer un plan de gestion de crise

Aspect	Objectifs	Composants clés	Responsabilités	Technologies associées
Constitution d'une équipe de gestion de crise	Former une équipe spécialisée pour gérer tous les aspects d'une crise, y compris l'exécution du plan de gestion de crise.	Membres spécialisés (opérations, finances, ressources humaines, IT, juridique, etc.). Un gestionnaire de crise coordonne l'exécution du plan.	Le gestionnaire de crise dirige l'équipe et veille à la bonne coordination des réponses à la crise. Chaque membre gère une partie spécifique du plan.	Outils de communication et gestion des tâches pour coordonner les membres de l'équipe.
Élaboration d'un plan de gestion de crise	Développer un plan clair et efficace pour répondre rapidement aux crises et minimiser les impacts.	Les personnes, les infrastructures critiques, la technologie, les processus opérationnels, la réputation de l'organisation.	Le plan doit inclure des actions spécifiques pour protéger les actifs, assurer la sécurité des personnes, et permettre une	Systèmes de communication de crise, gestion des actifs, plateformes de collaboration pour la continuité des opérations.

			reprise rapide des opérations.	
Évaluation d'un plan de gestion de crise	Vérifier si le plan est adéquat pour gérer les crises en évaluant les ressources et les actions nécessaires.	Conformité aux réglementations, suivi des données, coordination entre les services internes (RH, santé,	évaluer les mécanismes de réponse, identifier les ressources supplémentaires nécessaires, et garantir que la communication entre les parties est fluide.	Outils d'évaluation des risques, logiciels de gestion des incidents, systèmes de communication pour la coordination.
Test du plan de gestion de crise	Assurer que le plan fonctionne en testant les processus et les rôles sous divers scénarios de crise.	Scénarios spécifiques (tremblements de terre, inondations, cyberattaques) et tests de communication d'urgence et des procédures.	Tester les notifications d'urgence, simuler les réponses, détecter les faiblesses et améliorer les processus en fonction des résultats des tests.	Systèmes de simulation, plateformes de gestion des alertes automatisées et outils de suivi des performances en situation de crise.

Source : Qu'est-ce que la gestion de crise ? (Marcus, 2022).

#### 1.7.2.2 La solidarité en temps de crise

La solidarité en temps de crise est un pilier fondamental pour soutenir les sociétés et les systèmes lorsqu'ils sont confrontés à des événements perturbateurs majeurs, comme les catastrophes naturelles, les crises économiques, ou encore des pandémies comme celle du COVID-19 (Martin, 2020). Dans une telle situation, la solidarité se manifeste à plusieurs niveaux, tant au sein des communautés locales qu'au niveau international, pour offrir une réponse coordonnée et humaine face aux défis posés par la crise (Martin, 2020).



Premièrement, la solidarité permet de renforcer les systèmes de protection sociale, en particulier dans le domaine de la santé (Martin, 2020). Comme le document " Penser la solidarité en temps de crise" le souligne, les crises révèlent souvent les faiblesses des infrastructures existantes, comme ce fut le cas avec la surcharge des hôpitaux durant la pandémie de COVID-19 (Martin, 2020). Faute de ressource suffisante, telle que les respirateurs ou les lits en soins intensifs, la solidarité est alors devenue essentielle pour mobiliser des ressources humaines et matérielles supplémentaires (Martin, 2020). Elle a permis de redistribuer des moyens, de réorganiser les priorités et de coordonner des réponses rapides pour protéger les populations les plus vulnérables (Martin, 2020). Cette solidarité s'est aussi illustrée par les réseaux de soutien communautaire, où des bénévoles, des associations et des voisins se sont mobilisés pour aider les personnes isolées ou en difficulté (Martin, 2020).

Ensuite, la solidarité est également un outil puissant pour lutter contre les inégalités sociales et économiques, qui tendent à s'aggraver en temps de crise (Martin, 2020). Les crises frappent souvent plus durement les populations déjà fragilisées, notamment les personnes âgées, les personnes à faible revenu, ou celles souffrant de maladies chroniques (Martin, 2020). La solidarité, qu'elle soit institutionnelle ou communautaire, devient ainsi un facteur crucial pour compenser ces disparités (Martin, 2020). Les gouvernements et les institutions internationales se tournent vers des mécanismes de redistribution des ressources afin de garantir un accès équitable aux soins de santé, aux biens de première nécessité et aux aides économiques pour les plus précaires (Martin, 2020).

Au niveau international, la solidarité prend une autre dimension. Elle se manifeste par la coopération entre les pays pour surmonter des crises qui ont un impact global (Martin, 2020). Le partage des ressources médicales, l'assistance humanitaire et les stratégies communes pour combattre des menaces mondiales, comme les pandémies ou les crises climatiques, illustrent cette solidarité internationale. Martin (2020) évoque comment les leçons tirées des crises passées, notamment après les guerres mondiales, ont conduit à la création de systèmes de protection sociale robustes et de structures de coopération internationale (Martin, 2020).

Ainsi, dans un contexte de crise, cette solidarité internationale permet de maintenir une stabilité géopolitique, d'éviter des conflits et de gérer les déséquilibres économiques qui pourraient aggraver la situation (Martin, 2020).

De plus, la crise actuelle, comme celles du passé, peut être un moment charnière pour repenser la solidarité en profondeur. Martin (2020) rappelle que les crises ont souvent servi de catalyseurs pour des réformes majeures, notamment dans le domaine de la protection sociale (Martin, 2020). Par exemple, après les deux guerres mondiales, la mise en place de l'État-providence en Europe a été une réponse directe aux besoins de reconstruction sociale et économique (Martin, 2020). De même, la crise du COVID-19 pourrait inciter à revoir les politiques publiques pour mieux intégrer la solidarité dans les systèmes économiques et sociaux (Martin, 2020). Il ne s'agit pas seulement de renforcer les dispositifs existants, mais aussi de les adapter aux nouveaux défis mondiaux, comme les inégalités croissantes, les crises écologiques et les nouvelles formes de travail et de protection sociale (Martin, 2020).

Enfin, la solidarité en temps de crise ne se limite pas aux actions ponctuelles. Elle est aussi un engagement sur le long terme, où chaque acteur de la société, des individus aux gouvernements, doit prendre conscience de son interdépendance avec les autres (Martin, 2020). Cette interdépendance, accentuée par la mondialisation, signifie qu'une crise dans un pays ou une région peut entraîner des répercussions partout ailleurs (Martin, 2020). Ainsi, les efforts de solidarité ne doivent pas seulement viser à résoudre des problèmes immédiats, mais aussi à construire un monde plus équitable et résilient face aux crises futures (Martin, 2020).

Pour conclure, la solidarité est un moteur indispensable pour surmonter les crises (Martin, 2020). Qu'elle soit locale ou internationale, elle permet de mobiliser des ressources, de protéger les plus vulnérables, de compenser les inégalités, et d'apporter des solutions durables face aux défis globaux (Martin, 2020). L'histoire nous enseigne que chaque grande crise a toujours été suivie de transformations sociales majeures grâce à la solidarité (Martin, 2020). La crise actuelle pourrait bien être l'opportunité de réinventer nos systèmes de protection et de solidarité pour bâtir un avenir plus juste et résilient pour tous (Martin, 2020).

Une fois la notion de gestion de crise clarifiée, il convient de revenir sur les valeurs culturelles et sociales propres au Maroc qui fondent les élans de solidarité. Cette transition nous amène à considérer la solidarité marocaine non seulement comme un réflexe en période de crise, mais aussi comme une structure sociale ancrée dans les traditions collectives.

### **1.7.3 La solidarité marocaine**

Dans cette section, nous explorerons les fondements culturels, religieux et communautaires qui sous-tendent les pratiques de solidarité au Maroc. L'objectif est de mieux comprendre comment ces formes de solidarité, qu'elles soient spontanées ou organisées, contribuent à renforcer la résilience sociale dans un pays confronté à des défis multiples. Nous verrons également en quoi cette solidarité s'exprime différemment selon les régions, les générations et les contextes de crise.

La solidarité marocaine, qu'elle soit traditionnelle ou moderne, reste un moteur de cohésion sociale et de résilience face aux transformations de la société (Escallier, 2001). Elle témoigne de la capacité des Marocains à s'adapter tout en préservant des valeurs essentielles dans un contexte de modernisation rapide (Escallier, 2001).

#### **1.7.3.1 La solidarité : fondement social et culturel**

La solidarité constitue la base de toute organisation sociale. Selon Durkheim (1893), elle renvoie au lien d'interdépendance unissant les individus d'une même communauté. Il distingue la solidarité mécanique, fondée sur la similitude des valeurs et des croyances, de la solidarité organique, qui repose sur la complémentarité des rôles au sein de sociétés plus complexes. Dans cette perspective, la solidarité agit comme un ciment social et un principe d'unité collective.

Dans le contexte marocain, la solidarité dépasse la simple entraide pour s'inscrire dans des logiques de réciprocité ancrées dans la culture communautaire. Comme le souligne El Aoufi (2015), la société marocaine repose sur des formes multiples de soutien mutuel, que ce soit au sein de la famille élargie, du voisinage, ou des confréries religieuses. Ces pratiques, à la

fois culturelles et spirituelles, constituent un capital social collectif favorisant la résilience face aux crises.

Ainsi, la solidarité marocaine représente non seulement une valeur morale, mais aussi un système social structurant qui peut servir de levier à des dynamiques de reconstruction ou d'innovation sociale en période de crise.

#### 1.7.3.2 La solidarité marocaine

La solidarité au Maroc est un concept profondément enraciné dans les traditions et l'histoire du pays, jouant un rôle essentiel dans la cohésion sociale, particulièrement face aux défis économiques, sociaux et urbains.

- Solidarité tribale et communautaire dans les sociétés traditionnelles :

Historiquement, dans les zones rurales du Maroc, la solidarité se fondait sur des structures tribales et familiales (Escallier, 2001). Cette solidarité patrilinéaire assurait un soutien mutuel au sein des communautés, notamment à travers l'indivision des terres et le mariage endogame, des pratiques qui permettaient de protéger le patrimoine familial et d'assurer la survie collective (Escallier, 2001). Dans ce cadre, chaque individu bénéficiait de la protection et de l'entraide de son groupe, qu'il s'agisse de partager les ressources ou de se soutenir face aux difficultés économiques (Escallier, 2001). Cette forme de solidarité garantissait la survie et la prospérité des communautés rurales, en les liant par des obligations mutuelles fondées sur la loyauté et le respect des traditions (Escallier, 2001).

- L'impact de l'urbanisation sur les solidarités :

Avec l'arrivée massive des populations rurales dans les grandes villes marocaines à partir du XIXe siècle, la solidarité traditionnelle a dû s'adapter aux réalités de la vie urbaine. Les nouveaux arrivants, déracinés de leurs territoires ancestraux, ont d'abord recréé des réseaux de solidarité en s'appuyant sur leurs liens familiaux et tribaux (Escallier, 2001). Ces réseaux permettaient aux migrants de s'installer et de s'intégrer plus facilement dans les villes.

Cependant, au fur et à mesure que les générations suivantes sont nées et ont grandi dans des environnements urbains, la solidarité tribale s'est progressivement affaiblie (Escallier, 2001). Les solidarités ont alors évolué, se reconfigurant autour du voisinage, des associations locales et des quartiers.

- Les nouveaux réseaux de solidarité urbaine :

Dans les quartiers populaires des grandes villes marocaines, comme Casablanca, Fès ou Marrakech, de nouvelles formes de solidarité ont vu le jour pour répondre aux besoins des populations urbaines, souvent en situation de précarité (Escallier, 2001). Ces réseaux sont désormais davantage basés sur la proximité géographique et l'entraide entre voisins que sur les liens familiaux ou tribaux (Escallier, 2001). Les associations de quartier, les coopératives et les initiatives communautaires se sont multipliées pour soutenir les populations face aux défis du chômage, de la pauvreté, ou de l'accès limité aux services publics (Escallier, 2001). Ces formes modernes de solidarité jouent un rôle crucial dans la cohésion sociale des villes marocaines, en comblant les lacunes des institutions publiques et en offrant un soutien direct aux plus démunis (Escallier, 2001).

- Le défi de la modernisation et de l'individualisme :

Le fait que la modernisation et l'urbanisation rapide ont également apporté de nouveaux défis à la solidarité marocaine (Escallier, 2001). L'émergence d'un certain individualisme, notamment chez les nouvelles générations, a affaibli les structures traditionnelles de soutien collectif (Escallier, 2001). Toutefois, face aux crises économiques, aux inégalités sociales et aux insuffisances des services publics, la solidarité reste une valeur centrale de la société marocaine (Escallier, 2001). Les familles continuent de jouer un rôle essentiel dans l'aide mutuelle, tandis que les associations et les réseaux communautaires urbains constituent un filet de sécurité pour de nombreux Marocains (Escallier, 2001).

- L'avenir de la solidarité au Maroc :

En conclusion, la solidarité au Maroc a su s'adapter aux changements sociaux, économiques et urbains, tout en préservant son essence (Escallier, 2001). Bien que la société marocaine soit de plus en plus confrontée aux défis de la modernité et de l'individualisme, la solidarité demeure un pilier de la vie quotidienne, en particulier dans les moments de crise (Escallier, 2001). Elle continue d'évoluer pour répondre aux nouveaux besoins des populations urbaines et rurales, tout en s'inscrivant dans une tradition de soutien mutuel qui a traversé les siècles (Escallier, 2001).

La solidarité marocaine, qu'elle soit traditionnelle ou moderne, reste un moteur de cohésion sociale et de résilience face aux transformations de la société (Escallier, 2001). Elle témoigne de la capacité des Marocains à s'adapter tout en préservant des valeurs essentielles dans un contexte de modernisation rapide (Escallier, 2001).

#### **1.7.4 La solidarité marocaine en temps de crise**

##### **1.7.4.1 Les fondements religieux de la solidarité**

La solidarité au Maroc puise ses racines dans les pratiques islamiques, notamment à travers des obligations religieuses comme la zakat et le waqf (Lemligui, 2017). La zakat est une aumône légale et obligatoire pour les musulmans qui disposent d'un minimum de richesse (Lemligui, 2017). Elle constitue un mécanisme de redistribution destiné à soutenir les pauvres et les plus vulnérables de la société (Lemligui, 2017). Quant au waqf, il s'agit d'une donation permanente dont les fruits sont utilisés pour financer des œuvres caritatives, des infrastructures religieuses ou des institutions sociales (Lemligui, 2017). Ces pratiques renforcent l'idée que la solidarité est non seulement un devoir moral et religieux, mais aussi un moyen de maintenir une certaine cohésion sociale et d'atténuer les écarts économiques (Lemligui, 2017).

#### 1.7.4.2 Les traditions communautaires de la solidarité

Outre les pratiques religieuses, des formes de solidarité plus informelles existent au Maroc, comme la *twiza*, une tradition d'entraide collective (Lemligui, 2017). Cette pratique, encore courante dans certaines régions rurales, implique que les membres d'une communauté s'unissent pour accomplir des travaux communs, tels que la construction de maisons, la récolte des cultures ou l'organisation d'événements collectifs (Lemligui, 2017). Ces formes de solidarité, bien que non institutionnalisées, jouent un rôle crucial dans la vie des communautés, en renforçant les liens sociaux et en partageant les ressources (Lemligui, 2017).

#### 1.7.4.3 L'état et la gestion de solidarité

L'État marocain dans la gestion de la solidarité. Depuis l'époque du protectorat et après l'indépendance, l'État a cherché à encadrer les pratiques solidaires pour en faire des outils de régulation sociale (Lemligui, 2017). L'État a intégré certaines pratiques traditionnelles de solidarité dans ses politiques sociales et de développement, notamment en collaboration avec les associations caritatives et religieuses (Lemligui, 2017). L'action de l'État s'est particulièrement intensifiée dans les périodes de crise ou de vulnérabilité, en assurant un soutien aux populations à travers des programmes d'aide sociale et en réglementant les pratiques de solidarité pour éviter les abus ou la manipulation (Lemligui, 2017).

#### 1.7.4.4 Les transformations récentes

Enfin, la solidarité au Maroc continue d'évoluer face aux défis modernes, notamment en réponse aux inégalités croissantes et aux changements économiques (Lemligui, 2017). L'urbanisation rapide, la pauvreté en milieu urbain et les nouvelles formes d'organisation sociale ont entraîné des changements dans les pratiques de solidarité (Lemligui, 2017). L'émergence des associations de quartier et des initiatives locales d'entraide témoigne de cette adaptation de la solidarité aux réalités contemporaines. Cependant, les valeurs islamiques

continuent d'être un socle important de la solidarité marocaine, guidant les actions caritatives et les dynamiques de soutien social (Lemligui, 2017).

#### 1.7.4.5 La solidarité en temps de crise au Maroc

En période de crise, la solidarité au Maroc prend plusieurs formes, tant à travers les actions des communautés religieuses que par des initiatives orchestrées par l'État (Lemligui, 2017). Par exemple, lors de crises économiques ou de catastrophes naturelles, les structures religieuses, comme les zaouïas (confréries religieuses), jouent un rôle central en tant que refuge spirituel et matériel (Lemligui, 2017). Ces zaouïas offrent à la fois une protection et une assistance sociale aux membres de la communauté (Lemligui, 2017). De plus, l'État marocain a tenté de centraliser ces pratiques de solidarité en intégrant des mécanismes comme la zakat et le waqf dans son système d'aide sociale pour mieux organiser l'entraide durant des crises et s'assurer que les besoins essentiels de la population sont couverts (Lemligui, 2017).

#### 1.7.4.6 L'impact de la solidarité sur la crise

La solidarité a un impact crucial pendant les crises au Maroc (Lemligui, 2017). Elle permet non seulement de répondre rapidement aux besoins urgents des personnes affectées, mais aussi de renforcer la cohésion sociale (Lemligui, 2017). Les valeurs d'entraide contribuent à réduire les tensions sociales et à favoriser une reconstruction rapide après les catastrophes (Lemligui, 2017). Les formes de solidarité, comme la zakat et la twiza, permettent de redistribuer les ressources de manière équitable, en soutenant les plus vulnérables et en assurant une stabilité sociale (Lemligui, 2017). Dans un contexte de crise, la solidarité agit également comme un facteur de résilience, aidant les communautés à se relever plus rapidement et à faire face aux défis posés par les événements tragiques (Lemligui, 2017).



La solidarité au Maroc, qu'elle soit religieuse ou organisée par l'État, joue un rôle crucial dans la gestion des crises, en renforçant les liens sociaux et en garantissant un soutien aux plus vulnérables (Lemligui, 2017).

En résumé, ce premier chapitre a permis de définir les principaux concepts qui structurent cette recherche : l'entrepreneuriat social, l'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale et la solidarité. Ensemble, ces notions montrent comment la solidarité marocaine, profondément ancrée dans la culture communautaire, peut se transformer en actions collectives organisées et en initiatives entrepreneuriales à vocation sociale.

L'économie sociale et solidaire fournit un cadre institutionnel à ces dynamiques, tandis que l'entrepreneuriat social en représente la forme la plus innovante et durable. Cette base conceptuelle sert ainsi de fondement à la méthodologie présentée dans le chapitre suivant, qui visera à analyser comment ces principes se manifestent concrètement dans les initiatives post-séisme d'Al Haouz.

Ainsi, à la lumière des éléments théoriques développés dans ce chapitre, il apparaît que la solidarité communautaire au Maroc, bien qu'ancrée culturellement et socialement, reste encore peu analysée comme levier d'action structuré dans la gestion de crise. Ce constat soulève un vide théorique que nous allons maintenant expliciter à travers la formulation de notre objectif de recherche.

## **1.8 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

Malgré l'abondance des travaux sur l'entrepreneuriat social dans les contextes occidentaux (Janssen et al., 2012 ; Brouard et al., 2010), peu de recherches s'intéressent à la manière dont les dynamiques de solidarité communautaire structurent des réponses entrepreneuriales aux crises dans les pays du sud. Ce vide théorique est particulièrement manifeste dans le contexte marocain, où la solidarité sociale, bien que profondément ancrée dans les pratiques culturelles, n'est que rarement analysée comme un levier structurant de gestion de crise à travers l'entrepreneuriat social.

L'objectif de cette recherche est donc d'analyser comment la solidarité communautaire, en tant que ressource sociale et culturelle, peut jouer un rôle structurant dans l'émergence de dynamiques d'entrepreneuriat social en contexte de crise, à partir du cas du séisme d'Al Haouz au Maroc.

Dans le prolongement de cet objectif de recherche, il est essentiel de définir le cadre méthodologique qui a permis d'explorer empiriquement les dynamiques de solidarité communautaire et les pratiques entrepreneuriales en contexte de crise. Le chapitre suivant présente ainsi les fondements épistémologiques, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les considérations éthiques ayant guidé notre démarche.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Afin de répondre de manière rigoureuse à notre question de recherche, ce chapitre présente le cadre méthodologique ayant guidé notre démarche. Il vise à expliciter les choix épistémologiques, les méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les principes éthiques qui ont encadré l'ensemble du processus. Dans le contexte d'une recherche qualitative portant sur les dynamiques de solidarité communautaire face à une crise majeure, ces choix méthodologiques ont été soigneusement construits pour assurer à la fois la pertinence, la crédibilité et la cohérence de l'étude.

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

Nous débutons ce chapitre par la présentation de notre positionnement épistémologique, qui constitue le fondement théorique à partir duquel notre démarche de recherche a été conçue et interprétée.

Le terme épistémologie est apparu au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie consacrée à l'analyse des théories de la connaissance (Avenier, 2011). Cette discipline interroge la manière dont les connaissances sont construites, validées et reconnues comme légitimes, ce qui constitue le socle de notre réflexion scientifique. Elle s'intéresse également à la valeur du savoir produit, à ses fondements, ainsi qu'à sa place dans le développement des disciplines, telles que les sciences humaines et les sciences de gestion (Gavard-Perret et al., 2008 ; Fourez et al., 2003).

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), dans lequel la relation entre le chercheur et le phénomène étudié est pleinement assumée (Albert, 2017). Nous reconnaissons que nous

sommes impliqués dans le processus de recherche, non pas comme observateurs extérieurs, mais comme acteurs engagés dans la coconstruction du savoir. Cette posture s'inscrit dans l'idée que la connaissance est une construction humaine, élaborée à partir de représentations que les individus forment pour donner sens à des situations vécues (Avenier, 2011).

Ce cadre repose sur une hypothèse centrale : l'inséparabilité entre le chercheur et le phénomène étudié. En d'autres termes, les perceptions du chercheur sont elles-mêmes influencées par ses expériences, ses valeurs et ses cadres de référence (Avenier, 2011). Ainsi, nous considérons que la compréhension du phénomène étudié, en l'occurrence la mobilisation solidaire au Maroc après le séisme d'Al Haouz, passe nécessairement par une implication réflexive, fondée sur notre propre vécu.

Le constructivisme pragmatique nous permet également d'accéder à des savoirs génériques, tout en reconnaissant la dimension personnelle et émotionnelle qui nourrit notre analyse. Cette approche ouvre la voie à une compréhension en profondeur des dynamiques sociales observées et nous permet de prendre du recul sur une situation marquante (Albert, 2017).

Par ailleurs, comme le soulignent Bouzem et Meriouh (2017), le paradigme interprétativiste, proche du PECP, repose sur quatre postulats fondamentaux : la connaissance découle de l'expérience humaine ; elle est indissociable du contexte et du chercheur ; elle dépend des intentions de celui-ci ; et enfin, il n'existe pas de réalité indépendante de l'observateur. Dans cette perspective, la vérité est conçue comme le produit d'une construction sociale, façonnée par les représentations que les individus développent à travers leurs vécus (Albert, 2017).

Notre démarche repose donc sur l'analyse des récits de personnes ayant vécu ou observé la crise, à travers des témoignages recueillis dans les médias, mais aussi à partir de notre autopraxéographie, qui nous permet d'intégrer notre propres regard, émotion et ressenti liés à cette crise. Nous interprétons ainsi la réalité sociale à la lumière de notre parcours personnel et de notre expérience affective, ce qui met en évidence l'importance de la subjectivité dans la production du savoir (Albert et Michaud, 2023).

Ce cadre théorique autorise la mobilisation de différentes méthodes de recherche, à condition qu'elles soient appliquées avec éthique, rigueur critique et transparence quant aux présupposés sous-jacents (Le Moigne, 2021). Nous avons donc pris soin d'adopter une posture réflexive tout au long du processus, en prenant du recul sur nos propres croyances et valeurs susceptibles d'influencer l'interprétation. Cette démarche vise à enrichir l'analyse des données, approfondir notre lecture des phénomènes sociaux étudiés, et renforcer notre compréhension des dynamiques complexes observées.

Cette recherche s'inscrit dans une posture constructiviste-pragmatique. Le constructivisme considère la réalité comme socialement construite à travers les interactions humaines et les expériences vécues (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Le pragmatisme, quant à lui, met l'accent sur la valeur d'usage de la connaissance et son utilité pour résoudre des problèmes concrets. Ce double positionnement permet de produire une compréhension enracinée dans le réel et orientée vers l'action, cohérente avec l'étude de la solidarité et de l'entrepreneuriat social en contexte de crise.

À la lumière de ce positionnement, nous présentons ensuite les méthodes choisies pour recueillir les données nécessaires à notre analyse, en combinant des sources médiatiques et une démarche autopraxéographie.

## **2.2 METHODE DE COLLECTE**

Selon Gavard-Perret et al. (2008), la méthodologie désigne l'analyse des méthodes mobilisées dans une recherche pour construire des connaissances. Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une approche qualitative, en cohérence avec notre objectif de comprendre en profondeur un phénomène social et contextuel, à savoir les dynamiques de solidarité communautaire et d'entrepreneuriat social déclenchées par le séisme d'Al Haouz au Maroc.

Ce choix repose sur notre volonté d'explorer les expériences humaines, les représentations sociales et les actions concrètes des citoyens face à une situation de crise. Comme le

soulignent Fortin et Gagnon (2016), la méthode qualitative permet de saisir la complexité des phénomènes dans leur contexte réel.

Ce choix repose sur notre volonté d'explorer les expériences humaines, les représentations sociales et les actions concrètes des citoyens face à une situation de crise. Comme le soulignent Fortin et Gagnon (2016), la méthode qualitative permet de saisir la complexité des phénomènes dans leur contexte réel.

Dans cette perspective, nous avons opté pour une approche autopraxéographie, qui nous permet de mobiliser notre vécu personnel, nos observations directes et nos réflexions internes pour enrichir l'analyse. Cette méthode repose sur l'idée que l'expérience du chercheur constitue une source pertinente de savoir, notamment lorsqu'elle est articulée à des témoignages externes issus de sources médiatiques. L'autopraxéographie constitue donc une voie privilégiée pour comprendre le sens que les individus ; y compris nous-mêmes ; attribuent aux actions de solidarité et d'engagement en contexte de catastrophe.

Pour répondre à la question de recherche, la collecte de données s'appuie sur une combinaison de deux approches qualitatives complémentaires :

- L'autopraxéographie, permettant une analyse réflexive et expérientielle du phénomène ;
- L'analyse de données médiatiques, permettant une validation externe et contextuelle des observations.

Cette combinaison méthodologique vise à assurer une triangulation entre l'expérience vécue et les données externes, garantissant ainsi la crédibilité et la profondeur de l'analyse.

### **2.2.1 L'autopraxéographie**

L'autopraxéographie est une méthode d'analyse qualitative encore peu répandue en sciences de gestion, mais qui gagne en légitimité en tant que dispositif de production de connaissances ancrées dans l'expérience vécue du chercheur. Définie comme un récit à la première personne, elle permet de reconstruire de manière réflexive des événements

personnels et professionnels, en les articulant à des concepts théoriques (Albert, 2017). Cette méthode repose sur un aller-retour permanent entre vécu et théorie, offrant ainsi un cadre méthodologique propice à la compréhension de situations complexes ou sensibles (Avenier & Thomas, 2015).

Selon Albert et Michaud (2020), l'autopraxéographie permet d'explorer en profondeur les expériences subjectives, en leur donnant une valeur scientifique lorsqu'elles sont analysées avec rigueur. Elle favorise la création de savoirs génériques à partir de vécus singuliers, tout en contribuant à une lecture critique et située des phénomènes étudiés (Albert et al., 2023).

L'autopraxéographie, inspirée des travaux d'Avenier (2011), consiste à mobiliser sa propre pratique comme source de connaissance scientifique. Elle s'appuie sur la réflexivité du chercheur, c'est-à-dire sa capacité à analyser sa propre expérience d'observation et d'action. Dans cette étude, cette méthode permet d'examiner la solidarité marocaine à travers une double posture : celle d'une chercheuse-actrice, impliquée émotionnellement et culturellement dans le phénomène étudié, et celle d'une observatrice analytique, soucieuse de produire un savoir rigoureux et contextualisé.

Dans le cadre de cette recherche, cette méthode est particulièrement pertinente, car elle nous permet d'intégrer notre vécu personnel en tant que citoyenne marocaine ayant été affectée émotionnellement par le séisme d'Al Haouz. L'autopraxéographie nous offre ainsi une voie d'accès à la compréhension des dynamiques de solidarité communautaire et d'engagement social, en les analysant à travers le prisme de notre propre expérience.

En outre, comme le rappellent Albert et Michaud (2016), cette approche contribue à réduire les biais inconscients en renforçant la réflexivité du chercheur. Elle permet ainsi de produire un savoir à la fois personnel et transférable, contextualisé dans une situation de crise, et enrichissant la compréhension des logiques sociales à l'œuvre dans les réponses communautaires.

### 2.2.1.1 Les caractéristiques de l'autopraxéographie

Selon Albert et Cadieux (2017), l'autopraxéographie se distingue des autres méthodes de recherche à la première personne par trois caractéristiques fondamentales qui en font une approche spécifique et originale, particulièrement adaptée à notre étude.

Premièrement, cette méthode échappe à la distinction classique entre les approches idiographiques ; qui visent la compréhension de cas uniques et nomothétiques, centrée sur l'élaboration de lois générales (Tsoukas, 2005 ; cité dans Albert et Cadieux, 2017). L'autopraxéographie se situe dans un entre-deux : elle cherche à produire des savoirs génériques, c'est-à-dire transférables, tout en restant ancrée dans une expérience singulière.

Deuxièmement, elle s'inscrit dans une démarche abductive, propre au paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), impliquant un va-et-vient constant entre le vécu et les cadres théoriques (Avenier et Thomas, 2015). Ce processus mobilise deux formes de réflexivité : la réflexive, qui interroge notre posture et notre pratique de recherche, et la réflexive, qui nous pousse à mobiliser diverses théories pour mettre à distance notre expérience et enrichir l'analyse (Albert et Cadieux, 2017).

Troisièmement, l'autopraxéographie suppose une temporalité différée : bien que le chercheur et le praticien soient la même personne, la narration se fait au passé, car elle est produite après les événements vécus. Cette écriture rétrospective permet de prendre du recul, de recontextualiser l'expérience, et d'en extraire des éléments d'analyse plus structurés (Albert et Cadieux, 2017).

L'articulation de ces trois dimensions ; savoirs génériques, démarche abductive et écriture réflexive au passé ; confère à l'autopraxéographie une pertinence méthodologique particulière dans les recherches centrées sur les phénomènes humains en contexte sensible, tels que la solidarité communautaire et l'engagement citoyen en situation de crise, objets de la présente étude.



### 2.2.1.2 Les limites de l'autopraxéographie

Même si nous cherchons à retranscrire notre vécu avec la plus grande sincérité possible, il demeure que la mémoire humaine est imparfaite et peut altérer la manière dont les expériences passées sont remémorées et racontées (Albert et Cadieux, 2017). Selon ces auteurs, le témoignage personnel, bien qu'utilisé comme matériau de recherche, ne constitue pas une connaissance scientifique en soi, mais représente plutôt un point d'ancrage pour une exploration réflexive du vécu du chercheur.

L'une des limites majeures des méthodes à la première personne réside dans le fait qu'elles reposent souvent sur une seule source d'information empirique, ce qui implique un point de vue unique, subjectif et contextuel. Toutefois, cette limite peut être atténuée par un travail réflexif rigoureux, appuyé par une mobilisation diversifiée de la littérature scientifique (Albert et Cadieux, 2017). En ce sens, la valeur scientifique de l'autopraxéographie ne provient pas uniquement du témoignage personnel, mais du croisement entre l'expérience vécue, la théorie, et l'analyse critique qui en découle.

Ainsi, bien que cette approche soit centrée sur le vécu d'un seul chercheur, les savoirs qui en résultent peuvent devenir génériques et applicables à d'autres contextes, à condition que les résultats soient contextualisés et interprétés à travers un cadre conceptuel solide (Albert, 2017). Comme le souligne Albert (2017), l'usage de la première personne restreint naturellement la diversité des perspectives, ce qui rend cette méthode moins exhaustive que d'autres approches basées sur des données multiples. Néanmoins, sa valeur réflexive et son ancrage expérientiel en font un levier méthodologique pertinent, notamment pour étudier des situations sensibles ou complexes.

### 2.2.2 Données médiatiques

Dans le cadre de cette recherche, nous avons constitué un corpus de données médiatiques portant sur les réactions sociales, citoyennes et organisationnelles à la suite du séisme d'Al Haouz, survenu en septembre 2023 au Maroc. Ces données ont été recueillies

entre septembre 2023 et février 2024, à partir de sources variées : presse nationale et internationale, sites associatifs, plateformes citoyennes, réseaux sociaux (notamment Facebook, Instagram, X/Twitter), et blogues personnels.

Notre choix de mobiliser des données médiatiques s'inscrit dans une logique constructiviste selon laquelle les discours produits dans l'espace public participent à la construction du sens social en période de crise. Ces documents ne sont pas considérés comme des "faits" objectifs, mais comme des récits socialement construits, porteurs de représentations, de valeurs et d'idéologies (Charaudeau, 2005). Ils nous permettent de comprendre comment la solidarité communautaire, l'entrepreneuriat social et les dynamiques d'entraide ont été perçus, relayés et interprétés dans l'espace public.

Nous avons sélectionné les articles et témoignages en fonction de leur pertinence thématique et de leur capacité à éclairer notre problématique, en portant une attention particulière :

Aux formes d'engagement collectif ou individuel après la catastrophe,

Aux initiatives entrepreneuriales à visée sociale ou humanitaire,

Aux discours sur la mobilisation citoyenne spontanée (ex. : caravane d'aide, dons, actions sur les réseaux sociaux),

Aux réactions des entreprises locales, ONG et institutions publiques.

L'intérêt de ces données réside dans leur capacité à refléter les imaginaires collectifs, à révéler les tensions entre initiatives locales et réponses institutionnelles, et à mettre en lumière des figures clés de la solidarité. Elles nous permettent également de croiser les regards, en confrontant les discours médiatisés aux réflexions issues de notre propre expérience.

Une fois les données collectées, leur traitement a nécessité une méthode d'analyse adaptée à notre posture constructiviste : l'analyse thématique, permettant de faire émerger des sens à partir du matériel empirique.

## **2.3 METHODE D'ANALYSE**

Afin d'interpréter les données recueillies de manière rigoureuse et cohérente avec notre posture épistémologique constructiviste pragmatique, nous avons opté pour une analyse thématique. Cette méthode permet de dégager des schémas de sens à partir des témoignages, des récits personnels et des sources médiatiques, en mettant en lumière les éléments récurrents, contrastés ou significatifs liés à notre objet d'étude.

### **2.3.1 Analyse thématique**

Pour analyser les données recueillies dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une analyse thématique inductive, en cohérence avec notre posture épistémologique constructiviste pragmatique. Cette méthode vise à identifier les thèmes récurrents présents dans un corpus de données qualitatives, en laissant émerger les significations directement à partir du contenu, sans imposer de catégories préalables (Braun et Clarke, 2006).

L'analyse a porté sur deux types de données :

Des données médiatiques (articles de presse, publications numériques, extraits de réseaux sociaux), et des données réflexives issues de notre autopraxéographie (notes personnelles, expériences vécues, ressenties face à la crise).

La démarche inductive que nous avons adoptée repose sur un processus abductif, caractéristique du paradigme constructiviste pragmatique (Avenier et Thomas, 2015). Ce processus implique des allers-retours constants entre nos données empiriques et les concepts théoriques mobilisés, dans le but de coconstruire une compréhension nuancée du phénomène étudié.

Afin d'assurer la cohérence et la fiabilité du processus analytique, nous avons mobilisé le logiciel NVivo 12 pour organiser, coder et croiser les données issues des deux corpus (réflexif et médiatique).

Étapes suivies dans l'analyse :

- ✓ **Familiarisation avec les données** : relecture approfondie de l'ensemble du corpus.
- ✓ **Codage initial** : surlignage de segments de texte significatifs.
- ✓ **Génération de codes** : attribution de mots-clés ou concepts aux extraits codés.
- ✓ **Regroupement des codes** : regroupement des codes similaires en catégories.
- ✓ **Construction des thèmes** : identification de grands thèmes traversant le corpus.
- ✓ **Mise en lien avec la problématique** : interprétation des thèmes en lien avec nos objectifs de recherche.

L'utilisation du logiciel NVivo nous a permis de faciliter ce processus, en assurant un codage rigoureux, une structuration du corpus, et une visualisation des liens entre les différentes catégories. Cela a renforcé la traçabilité de notre analyse et la fiabilité des résultats.

Parmi les thèmes principaux qui ont émergé, nous avons identifié : une crise, la solidarité, les initiatives, entrepreneuriat social, dons, gestion de la crise.

Cette méthode d'analyse nous a permis de construire une lecture sensible, structurée et ancrée dans le vécu des acteurs concernés, tout en intégrant notre propre posture réflexive dans l'interprétation des résultats.

La rigueur méthodologique ne saurait être dissociée de la dimension éthique. Il est donc essentiel de préciser les mesures prises pour assurer le respect des principes fondamentaux en matière d'intégrité en recherche.

## 2.4 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'intégrité en recherche constitue un enjeu fondamental, souvent sous-estimé dans les sciences de gestion, alors même qu'elle conditionne la crédibilité des connaissances produites. Le chercheur est souvent perçu comme le représentant d'une profession qui, selon Poff (2004), devrait incarner quatre qualités essentielles : vocation, compétence, moralité et courage. Ces dimensions confèrent une responsabilité éthique forte, qui engage le chercheur

non seulement à produire du savoir, mais à le faire de manière rigoureuse, honnête et responsable.

Comme le rappelle Reynaud (2010), l'éthique universitaire repose sur l'ensemble des obligations liées à la production et à la transmission de connaissances avancées, ainsi qu'aux comportements associés à cette fonction sociale. En ce sens, la malhonnêteté scientifique; fabrication, falsification, plagiat (FFP); nuis à la confiance collective dans la communauté de recherche et compromet la validité des résultats (Reynaud, 2010).

Dans le cadre de notre mémoire, nous avons veillé à respecter les exigences éthiques définies par l'EPTC2 (2022), soit l'énoncé de politique des trois conseils sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains au Canada. Bien que notre étude repose sur des données accessibles publiquement (témoignages médiatiques, autopraxéographie), nous avons appliqué les principes directeurs de cette politique, à savoir :

- Le respect des personnes,
- La préoccupation pour le bien-être,
- Et la justice.

Ainsi :

- Nous avons présenté clairement le but de notre recherche et le cadre dans lequel les données ont été utilisées.
- Nous avons respecté la confidentialité des personnes mentionnées dans les récits, en évitant toute identification non nécessaire.
- Nous avons pris soin d'adapter notre analyse à notre contexte culturel marocain, sans projeter des normes extérieures, dans une logique d'équité culturelle.
- Nous avons intégré une réflexivité continue dans notre analyse afin d'éviter toute instrumentalisation ou déformation des récits sensibles.

- Enfin, nous avons veillé à respecter les droits fondamentaux des personnes évoquées, en nous assurant que notre travail ne reproduise aucune forme de discrimination, d'exploitation ou de préjudice.

À travers cette posture, nous avons cherché à incarner une éthique de recherche cohérente, non seulement en évitant les dérives, mais aussi en valorisant une démarche de transmission responsable, dans l'esprit même du cadre canadien (EPTC2, 2022) et des réflexions partagées par Reynaud (2010) sur le sens collectif de l'intégrité.

Enfin, nous clarifions l'usage ponctuel d'un outil d'intelligence artificielle dans certaines étapes de cette recherche, en assurant transparence et traçabilité de cet appui technologique.

## **2.5 UTILISATION DE L'IA**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé l'intelligence artificielle, notamment l'outil ChatGPT, comme soutien ponctuel au processus de rédaction et de structuration du mémoire. Cette utilisation s'est inscrite dans une logique d'appui méthodologique, tout en respectant les principes d'intégrité et de transparence scientifiques.

L'IA a été mobilisée principalement à trois niveaux :

Recherches d'articles médiatiques : dans le cadre de la collecte de données secondaires, l'outil a facilité la recherche d'articles de presse pertinents sur le séisme d'Al Haouz et les initiatives de solidarité. Ces suggestions ont ensuite été vérifiées et validées manuellement par la chercheuse.

Rédaction exploratoire de paragraphes : ChatGPT a été utilisé pour formuler certaines idées, amorcer des paragraphes ou structurer des transitions. Toutefois, tous les contenus proposés ont été revus, reformulés et complétés à partir des données réelles et de la littérature académique mobilisée.

Soutien visuel : l'outil a également servi d'inspiration pour la conception de certains schémas et figures intégrés à l'analyse, notamment ceux portant sur la gestion de crise, la solidarité communautaire et les interactions entre acteurs.

L'IA n'a en aucun cas interprété les données ni pris de décision méthodologique, et son usage est resté accessoire et encadré. Le travail d'analyse, de réflexivité et de positionnement épistémologique a été réalisé intégralement par la chercheuse.

Conformément aux principes éthiques du cadre canadien (EPTC2, 2022), cette utilisation s'est faite dans un souci de transparence, de rigueur critique et de validation humaine. L'IA a été envisagée comme un outil complémentaire, et non comme une source de connaissance autonome ou un acteur du processus de recherche.

Ce chapitre a présenté les fondements méthodologiques de la recherche, en exposant la posture constructiviste-pragmatique adoptée, les méthodes de collecte de données (autopraxéographie et corpus médiatique), ainsi que la démarche d'analyse thématique appuyée par NVivo.

L'ensemble de ces choix méthodologiques permet de garantir une cohérence entre la problématique, les objectifs de recherche et l'analyse des résultats présentés dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 3**

### **PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DES DONNÉES**

Les données présentées dans ce chapitre ont été traitées selon la méthode d'analyse thématique décrite dans le chapitre précédent. Cette section vise donc à présenter de manière descriptive les résultats issus des articles, témoignages et observations, sans encore en proposer une interprétation théorique. Le chapitre suivant sera dédié à l'analyse approfondie de ces résultats.

Ce chapitre présente les résultats empiriques issus de notre démarche qualitative. En combinant des données issues de sources médiatiques et des récits de vécu, il permet de mettre en lumière les différentes formes d'engagement communautaire, les réponses institutionnelles et les émotions suscitées par le séisme d'Al Haouz.

Une attention particulière est portée aux témoignages personnels, dont celui du petit Rayane, qui incarnent la portée humaine de cette crise et permettent de mieux saisir les mécanismes de solidarité dans un contexte de vulnérabilité extrême.

Dans un premier temps, nous présentons les formes de mobilisation citoyenne observées immédiatement après le séisme, telles qu'elles apparaissent dans les articles et les témoignages recueillis.

### **3.1 LE SEISME**

#### **3.1.1 Témoignage**

Je me trouvais au Maroc, chez ma famille, lorsque le séisme a frappé. Le 8 septembre 2023, à exactement 23h11, je me reposais dans ma chambre après une extraction dentaire et parlais tranquillement au téléphone. Tout à coup, la ligne a coupé et j'ai immédiatement pensé



à un problème de réseau ou de connexion. Mais rapidement, j'ai ressenti des vibrations sous mon lit. Ce que j'avais d'abord interprété comme un malaise ou une conséquence de la fatigue s'est transformé en incompréhension totale. Les tremblements sont devenus plus intenses, les portes et fenêtres se sont mises à claquer violemment, et la réalité s'est imposée : il se passait quelque chose de grave.

Sans réfléchir, j'ai couru hors de ma chambre, criant le nom de ma mère et de mon frère. En descendant les escaliers, je me sentais paralysée, comme si mes jambes ne pouvaient plus me porter correctement. La panique m'avait envahie, et chaque pas semblait incertain. En arrivant en bas, j'ai retrouvé ma famille, tout aussi effrayée. Nous sommes rapidement sortis de la maison. Dehors, la scène était apocalyptique : les rues étaient bondées de familles, de voisins, de jeunes portant des personnes âgées sur leur dos, et de mères portant leurs enfants, parfois encore en pyjama. Tout le monde était sous le choc, en proie à une panique incontrôlable.

La scène semblait sortie d'un film de guerre, un chaos total où chacun essayait de sauver les siens. Au bout de quelques minutes, les réseaux téléphoniques ont commencé à fonctionner à nouveau, et les appels de nos proches ont afflué pour s'assurer que nous allions bien. Ce moment de panique collective a révélé à quel point la peur de perdre ses proches dans un tel désastre est omniprésente. Très vite, les médias ont rapidement diffusé les premières nouvelles : il s'agissait d'un tremblement de terre d'une magnitude de 6,8, dont l'épicentre se trouvait près de la ville d'Oukaïmedene, dans la province d'Al Haouz, à environ 72 km au sud-ouest de Marrakech. Nous avons appris que plusieurs villages avaient été complètement détruits, mais les secouristes n'avaient pas encore pu atteindre les zones les plus touchées.

Nous avons passé la nuit dehors, dans la rue, ne pouvant retourner à l'intérieur par peur des répliques. Les médias conseillaient vivement de rester à l'extérieur, car des secousses supplémentaires étaient attendues, et effectivement, toute la nuit, nous avons ressenti des tremblements mineurs qui nous ont empêchés de dormir. Au petit matin, les nouvelles ont commencé à affluer : des centaines de décès étaient déjà recensés, et au fil des heures, ce

chiffre ne cessait de grimper pour atteindre plus de 2 900 morts et 5 500 blessés. Le roi Mohammed VI a immédiatement décrété un deuil national.

Durant ces moments de crise, la solidarité communautaire a été essentielle. Des membres de la communauté se sont rapidement organisés pour secourir les blessés et leur fournir une aide de première nécessité. La solidarité au Maroc a été instantanée. Immédiatement, des membres de la communauté, des voisins, des amis, se sont organisés pour apporter leur aide. Avec ma cousine Rime, nous avons rapidement mis en place une collecte de fonds. Grâce à l'aide de nos proches et amis, nous avons pu acheter des vivres, des vêtements, des couvertures et des matelas pour les familles dans le besoin. Ce moment a révélé à quel point l'entraide est ancrée dans nos valeurs. Même Marie Noëlle, ma directrice de recherche, s'est jointe à nous, participant activement à la distribution des dons et à la logistique. Cet élan de solidarité, bien qu'émouvant, était aussi essentiel pour répondre aux besoins urgents.

Les News à la télévision, on a vu que l'État marocain, sous les directives du roi, a organisé une réponse rapide pour gérer cette crise. Les efforts ont été concentrés sur le sauvetage des vies, l'évacuation des blessés et la fourniture d'aide alimentaire et médicale. La solidarité ne s'est pas limitée aux actions des autorités : les citoyens eux-mêmes ont partagé leurs ressources, offrant de la nourriture, des abris et des vêtements aux plus démunis. Des entreprises locales ont participé en fournissant des services gratuitement, tandis que des dons en espèces et en nature affluaient de tout le pays.

La solidarité internationale m'a profondément touchée au-delà des frontières. Nous avons vu aux informations que des pays comme l'Espagne ont envoyé des équipes de secours. De plus, j'ai reçu un courriel de mon université au Canada, qui a mis en place des services de soutien psychologique pour les étudiants marocains, ainsi que les entreprises de télécommunication ont offert des appels téléphoniques gratuits pendant deux mois afin qu'ils puissent rester en contact avec leurs familles. D'autres nations, telles que la France, le Qatar et les Émirats arabes unis, ont également apporté leur aide aux efforts de secours.

J'étais immensément fier de mon pays, touché par l'incroyable solidarité dont les gens ont fait preuve. J'ai également vu la tristesse dans leurs yeux, les larmes reflétant la douleur présente dans leurs cœurs. Les citoyens, les associations et les États partenaires se sont tous mobilisés pour venir en aide aux populations touchées, démontrant ainsi la force de l'humanité à faire face aux crises en s'unissant. Cette mobilisation incarne de manière éclatante l'esprit de compassion et d'unité qui définit le peuple marocain.

Cette expérience a marqué un tournant pour moi. Voir tant de gens s'unir pour faire face à cette tragédie m'a profondément touchée. Le Maroc a montré sa résilience et sa capacité à se mobiliser face à l'adversité, mais cette catastrophe a aussi révélé les failles dans notre système de gestion des secours. La leçon à tirer est que, dans les moments les plus difficiles, la solidarité est notre plus grande force, mais elle doit être structurée pour être pleinement efficace.

### **3.1.2 Sources médiatiques**

Pour cette première partie, nous avons constitué un corpus de dix-sept articles de presse relatifs au séisme d'Al Haouz, couvrant une période allant des premières heures de la catastrophe jusqu'aux mois qui ont suivi. Ces sources proviennent de journaux nationaux et internationaux, ce qui permet de croiser les points de vue et d'observer les variations dans la narration des événements.

L'analyse de ces documents vise à identifier les grandes tendances en matière de discours médiatique, notamment autour des notions de solidarité, de coordination gouvernementale, d'aide internationale et de reconstruction.

Ce tableau présente l'ensemble des articles de presse sur le séisme du Maroc :

Tableau 10 : Articles de presse sur le séisme

Documents	Sources
A1	Le comportement solidaire en cas de catastrophe naturelle _ la réponse du Maroc suite au séisme d'Al Haouz
A2	Le Maroc a réussi à gérer les effets du séisme, selon Baïtas - La Vie éco
A3	Maroc_Séisme_ extraordinaire mouvement national de solidarité avec les sinistrés - TRT Afrika
A4	Plus de 2.000 morts dans un puissant séisme au Maroc
A5	Séisme au Maroc _ comment s'organise l'aide aux survivants, dix jours après la catastrophe
A6	Séisme au Maroc _ la diaspora se mobilise sans plus attendre _ TV5MONDE – informations
A7	Séisme au Maroc _ la pleine solidarité des Marocains du monde à l'œuvre - Le Matin.ma
A8	Séisme au Maroc_ les efforts de secours et d'hébergement des sinistrés se poursuivent
A9	Séisme d'Al Haouz_ M. Guterres salue l'élan de solidarité exemplaire au Maroc, sous le leadership de SM le Roi - lequotidienrdc.com
A10	Séisme d'Al Haouz_ la solidarité dans tous ses états - L'observateur
A11	Séisme_ la gestion efficace d'une crise selon un savoir-faire national _ le360.ma
A12	Soutenir_la_relance_post-séisme_dans_la_province_d'Al_Haouz
A13	Gestion de crise_ le Maroc fait preuve d'une expertise exemplaire
A14	Initiatives_gouvernement
A15	Maroc. Réponse d'urgence pour soutenir les populations frappées par le séisme/ CARE France

A16	Un an après le séisme d'Al Haouz : Lacunes, retards et failles dans la gestion de la crise/Hespress
A17	Le comportement solidaire en cas de catastrophe naturelle : la réponse du Maroc suite au séisme d'Al Haouz / Policy Center for the New South

Source : Élaboration personnelle à partir de sources médiatiques publiques (Le360.ma, TV5MONDE, Hespress, TRT Afrika, CARE France, Le Matin, etc.), consultées entre septembre 2023 et mars 2024.

Si les articles de presse permettent de rendre compte des dynamiques collectives et institutionnelles déployées après le séisme, ils laissent parfois dans l'ombre les récits singuliers et les vécus émotionnels des individus. C'est dans cette optique que le témoignage de Rayane, un jeune garçon touché de plein fouet par la catastrophe, vient enrichir notre compréhension en mettant en lumière l'impact humain profond du séisme et la manière dont la solidarité s'incarne au plus intime de l'expérience.

## **3.2 RAYAN**

### **3.2.1 Témoignage**

Il est difficile de mettre des mots sur ce que j'ai ressenti lors de cette tragédie qui a secoué le Maroc et bien au-delà. Je me souviens précisément de ce jour où Rayan est tombé dans ce puits profond, piégé à 32 mètres sous terre. C'était un jour comme un autre, mais dès que la nouvelle s'est répandue, tout a changé. J'étais en classe, entourée de mes élèves, et pourtant, mon esprit ne cessait de revenir vers Rayan. Je devais faire cours, mais mes pensées étaient ailleurs, captives du drame qui se déroulait à plusieurs kilomètres de là. Pendant ces cinq jours d'attente, je n'arrivais pas à me concentrer, j'avais constamment l'espoir que chaque nouvelle annonce serait celle de la délivrance de Rayan, qu'il serait sauvé.

Chaque soir, après les cours, je suivais les informations, rivée à l'écran, guettant le moindre signe d'espoir. Les secouristes travaillaient sans relâche, jour et nuit, creusant un tunnel

parallèle pour atteindre cet enfant pris au piège. Le monde entier avait les yeux tournés vers ce village de Tamrout, priant pour un miracle. Les médias parlaient de l'énorme mobilisation, des équipes spécialisées, des machines, des ingénieurs venus prêter main-forte. Pourtant, malgré ces efforts herculéens, le doute s'est peu à peu installé dans mon esprit : et si Rayan ne survivait pas ?

Ces cinq jours d'attente interminable ont été remplis d'espoir, de prière, mais aussi d'inquiétude. Mon cœur se serrait à chaque fois que je pensais à ce petit garçon, si jeune, si fragile, seul dans ce puits obscur. Je m'imaginais la peur qu'il devait ressentir, et je me sentais impuissante. Comment se fait-il qu'une telle tragédie ait pu arriver ? Comment est-il possible qu'un enfant aussi innocent ait été pris dans un tel piège ?

Puis, le 5 février, la nouvelle est tombée. Rayan avait été retrouvé, mais il était trop tard. Malgré tous les efforts intenses des secouristes, Rayan n'avait pas survécu. À cet instant, mon cœur s'est brisé. Tout le monde autour de moi partageait la même douleur, ce sentiment d'impuissance face à l'injustice de la vie. Comment expliquer cela à mes élèves ? Comment comprendre qu'un si jeune enfant puisse disparaître si tragiquement ?

Ce drame m'a marquée profondément. Il m'a rappelé la fragilité de la vie et l'importance de protéger nos enfants. Rayan est devenu, pour nous tous, un symbole d'espoir, de lutte et d'unité. La mobilisation autour de lui, tant au Maroc qu'à travers le monde, a montré que, dans les moments les plus sombres, l'humanité sait se rassembler pour soutenir ceux qui souffrent. Mais, malgré cet élan de solidarité, je ressens encore aujourd'hui un immense chagrin pour ce petit garçon que nous n'avons pas pu sauver. Rayan restera dans nos cœurs, et son histoire continuera à nous rappeler l'importance de chaque vie, aussi petite soit-elle.

Rayan a non seulement bouleversé mon cœur, mais il a aussi révélé une solidarité incroyable autour de ce petit garçon et de sa famille. Dès que la nouvelle est tombée, un élan d'humanité s'est déclenché, et ce, à tous les niveaux. Les voisins et les habitants du village de Tamrout ont été les premiers à réagir. Ils se sont rassemblés autour de la famille, leur offrant un soutien inconditionnel. Certains ont participé aux efforts de sauvetage aux côtés des secouristes,

d'autres ont simplement été présents, apportant réconfort et nourriture pour soutenir ceux qui ne voulaient pas quitter les lieux, attendant avec espoir que Rayan soit sauvé.

Mais ce qui m'a profondément touchée, c'est l'ampleur de la mobilisation nationale. Partout au Maroc, les gens suivaient l'évolution des événements avec une attention presque religieuse. À chaque nouvelle annonce, que ce soit à la télévision, à la radio ou sur les réseaux sociaux, tout le pays retenait son souffle. Les messages de soutien à la famille de Rayan et aux secouristes étaient innombrables. Le roi Mohammed VI lui-même a exprimé ses condoléances personnelles aux parents du petit garçon, un geste symbolique qui a renforcé le sentiment d'unité nationale.

Ce n'était pas seulement le Maroc qui était touché. À l'international, des messages de solidarité affluaient de toutes parts. Des personnes de tous horizons suivaient l'histoire de Rayan, envoyant des prières et des messages d'espoir. Les réseaux sociaux ont amplifié cette solidarité mondiale. Le hashtag #SauvezRayan est rapidement devenu viral, montrant à quel point cette histoire avait transcendé les frontières. Les médias internationaux se sont emparés de l'histoire, rendant hommage à l'incroyable mobilisation autour de cet enfant piégé.

Au-delà de la compassion et des prières, il y avait aussi un réel élan de soutien psychologique. Des spécialistes se sont proposés pour accompagner la famille dans cette terrible épreuve, leur offrant une aide morale indispensable. Des associations ont également pris contact avec la famille pour s'assurer que le soutien ne s'arrêterait pas avec la fin des opérations de sauvetage.

Cette solidarité, locale, nationale et internationale, m'a réchauffé le cœur. Malgré l'issue tragique, elle m'a rappelé que, face à l'adversité, l'humanité sait encore se rassembler pour soutenir les plus vulnérables. Rayan restera dans nos mémoires, non seulement pour la douleur qu'il a provoquée, mais aussi pour l'immense élan de solidarité qu'il a suscité.

### 3.2.2 Sources médiatiques

Afin d'illustrer concrètement la portée émotionnelle et sociale du séisme d'Al Haouz, nous avons sélectionné un ensemble de contenus médiatiques relatifs au cas du petit Rayane, devenu malgré lui un symbole national de cette tragédie. Ces documents, issus de médias en ligne, relatent les circonstances de sa situation, les réactions du public et les formes de mobilisation spontanée qui ont émergé autour de son histoire.

Le tableau suivant synthétise les sources ayant servi à nourrir notre réflexion sur l'impact humain du séisme et sur le rôle des récits médiatisés dans la construction d'une mémoire collective.

Ce tableau présente l'ensemble des sources médiatiques sur le petit Rayan :

Tableau 11: Les articles de presse du petit Rayan

Documents	Sources
B1	La tragédie de l'enfant Rayan captive le Maroc... Tombé dans un puits étroit, l'enfant a passé plusieurs jours à l'intérieur. Al Jazeera
B2	Le Maroc en deuil pour 'le petit Rayan' après l'échec de l'opération de sauvetage. France 24
B3	BBC : Un garçon de cinq ans décède après cinq jours dans un puits : le monde exprime sa peine.
B4	Euronews : Rayan, l'enfant piégé dans un puits au Maroc, ne survit pas à ses blessures.
B5	USA Today : Le monde prie pour Rayan, tombé dans un puits au Maroc : l'histoire bouleverse les réseaux sociaux.

Source : Élaboration personnelle à partir de sources médiatiques publiques.

L'analyse conjointe des sources médiatiques et des témoignages personnels, telle que celui de Rayane, a permis de dégager une compréhension fine des dynamiques humaines, sociales et émotionnelles qui ont émergé à la suite du séisme d'Al Haouz. Ces données empiriques



posent ainsi les bases d'une réflexion approfondie sur les formes de solidarité communautaire et les réponses organisationnelles à la crise.

Ce chapitre a présenté de manière descriptive les données recueillies à travers les articles, témoignages et observations. Il met en évidence les différentes formes de mobilisation citoyenne, d'initiatives collectives et d'actions à visée sociale apparues après le séisme d'Al Haouz. Ces résultats constituent la base nécessaire pour l'analyse et l'interprétation qui seront développées dans le chapitre suivant.

Le chapitre suivant sera consacré à l'analyse thématique de ces données, en mobilisant les concepts théoriques exposés précédemment afin d'identifier les grandes lignes de sens qui traversent les discours, les actions et les vécus recueillis.

## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE, RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Ce chapitre présente l'analyse approfondie des données collectées dans le cadre de cette recherche, à partir de l'encodage réalisé à l'aide du logiciel NVivo. Les différentes thématiques identifiées à travers le traitement des sources médiatiques et des témoignages ont permis de structurer les résultats autour de plusieurs axes pertinents.

Cette analyse s'inscrit dans la continuité de l'objectif principal de cette recherche, qui est d'explorer comment la solidarité communautaire, historiquement ancrée dans le tissu social marocain, peut constituer un levier structurant d'entrepreneuriat social dans un contexte de crise, à partir du cas du séisme d'Al Haouz. En croisant les dynamiques de mobilisation citoyenne avec les cadres conceptuels de l'entrepreneuriat social, ce chapitre vise à mettre en lumière des formes d'action collective innovantes, locales et résilientes.

Nous commencerons par explorer le contexte de la crise liée au séisme d'Al Haouz, en mettant en lumière les impacts humains, matériels et organisationnels. Nous poursuivrons avec l'analyse des expressions de solidarité, à travers les dons, les élans communautaires, ainsi que la mobilisation nationale et internationale. Ensuite, l'accent sera mis sur l'entrepreneuriat social comme réponse alternative et innovante à la gestion de crise, en mettant en évidence les initiatives concrètes déployées sur le terrain. Enfin, nous analyserons la manière dont la gestion de la crise a été assurée par les institutions, les citoyens et les différents acteurs mobilisés, en confrontant ces éléments aux cadres théoriques mobilisés dans les chapitres précédents.

En somme, ce chapitre vise à croiser les perspectives issues des médias, des témoignages et de la littérature scientifique, afin de proposer une lecture critique et contextualisée des dynamiques de solidarité, d'engagement et de résilience face à une catastrophe majeure.

## **4.1 UNE CRISE**

Cette section présente le contexte du séisme d'Al Haouz, ses impacts sur les populations et les infrastructures, ainsi que les articles de presse collectés pour soutenir l'analyse.

### **4.1.1 Présentation du contexte**

Comme je l'ai déjà mentionné dans mon témoignage, le Maroc a été frappé par un puissant séisme le 8 septembre 2023, à 23 h 11, heure locale. D'une magnitude de 6,8 sur l'échelle de Richter, il s'est produit dans la commune d'Ighil, située dans la province d'Al Haouz, au cœur des montagnes du Haut Atlas, à environ 71 kilomètres au sud-ouest de Marrakech. Ce tremblement de terre, le plus fort jamais enregistré dans l'histoire du pays, a surpassé en intensité les précédents séismes d'Agadir en 1960 (5,8) et d'Al Hoceima en 2004 (6,3). Les secousses ont été ressenties dans plusieurs grandes villes, comme Marrakech, Agadir, Casablanca, et même au-delà des frontières marocaines, jusqu'en Espagne, au Portugal et en Algérie.

Le bilan humain a été lourd, avec près de 3 000 morts et plus de 5 000 blessés. Les zones rurales et montagneuses, souvent difficiles d'accès, ont été les plus durement touchées. De nombreux villages y ont été totalement détruits, laissant des milliers de personnes sans abris. Les infrastructures essentielles, telles que les routes, ponts, écoles et centres de santé, ont subi d'importants dommages, compliquant les efforts de secours et d'assistance.

Les conséquences économiques se sont également révélées dramatiques, avec des pertes estimées à plusieurs milliards de dirhams. Les secteurs agricoles et touristiques, moteurs de l'économie locale, ont été particulièrement affectés. Face à cette catastrophe, une forte solidarité nationale et internationale s'est manifestée, avec des aides provenant de nombreux pays et organisations. Cependant, malgré les efforts déployés, un an après la tragédie, de nombreux sinistrés vivent encore dans des conditions précaires, sous des tentes, dans l'attente de la reconstruction de leurs habitations.

Cet événement a mis en évidence la nécessité urgente de renforcer les normes de construction et les mesures de prévention sismique au Maroc, afin de mieux protéger les populations face à de futures catastrophes naturelles.

#### 4.1.2 Les impacts de la crise

Ce tableau présente une synthèse claire et détaillée des impacts majeurs du séisme qui a frappé le Maroc le 8 septembre 2023. Il met en lumière les conséquences humaines, matérielles, économiques et sociales de cette catastrophe, en soulignant l'ampleur des pertes et les défis auxquels le pays a été confronté. Chaque type d'impact illustre à la fois l'étendue des dégâts et les besoins urgents en termes de reconstruction, de soutien économique et de renforcement des infrastructures pour prévenir de futures crises. Ce résumé offre une vue d'ensemble pour mieux comprendre les enjeux liés à cette tragédie.

Tableau 12 : Les impacts de la crise

Type d'impact	Description
<b>Humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bilan humain</b> : Près de 3 000 morts et plus de 5 000 blessés.</li> <li>- <b>Zones rurales touchées</b> : Mortalité élevée en raison des secours difficiles à mobiliser.</li> <li>- <b>Conséquences psychologiques</b> : Stress post-traumatique, en particulier chez les enfants et les survivants ayant perdu des proches.</li> </ul>
<b>Matériels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Destruction des habitations</b> : Des milliers de maisons détruites, notamment en terre et en pierre, inadaptées aux secousses.</li> <li>- <b>Infrastructure effondrée</b> : Routes, ponts, écoles, et hôpitaux gravement endommagés.</li> <li>- <b>Accès difficile</b> : Villages isolés par la destruction des voies de communication.</li> </ul>
<b>Économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Perte économique estimée</b> : Plusieurs milliards de dirhams.</li> <li>- <b>Secteur agricole touché</b> : Terres agricoles et systèmes d'irrigation détruits, menaçant les moyens de subsistance.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Impact sur le tourisme</b> : Réduction des visiteurs et dommages aux monuments historiques.</li> <li>- <b>Coûts de reconstruction élevés.</b></li> </ul>
<b>Sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Déplacements massifs</b> : Familles vivant sous des tentes ou dans des abris temporaires.</li> <li>- <b>Solidarité locale et internationale</b> : Collectes de dons et interventions des ONG et gouvernements étrangers.</li> <li>- <b>Inégalités mises en lumière</b> : Besoin de meilleures infrastructures et politiques de prévention.</li> </ul>

Source : témoignage et sources médiatiques du tableau 10

#### 4.1.3 Les articles collectés

Afin d’analyser les sources médiatiques relatives au séisme survenu au Maroc, j’ai eu recours au logiciel NVivo, un outil d’analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS) permettant le traitement rigoureux de données textuelles.

J’ai importé dans le logiciel un ensemble de documents et d’articles de presse portant sur les événements liés au séisme, en vue d’extraire et de structurer les thèmes dominants.

Un codage thématique a été appliqué à l’ensemble du corpus. Par exemple, le code “Crise” a été utilisé pour regrouper tous les occurrences et passages traitant spécifiquement des enjeux liés à la situation de crise (détresse des populations, désorganisation des services, réponses d’urgence, etc.).

Pour chaque document analysé, NVivo a généré un taux de couverture indiquant la proportion de paragraphes associés à ce code, ce qui m’a permis de quantifier l’importance du thème dans chaque source.

Cette méthode a permis de structurer l’analyse de manière systématique et de mettre en évidence les récurrences, convergences et spécificités dans les discours médiatiques relatifs au séisme. D’autres codes, correspondant à des dimensions telles que la solidarité, les

initiatives citoyennes ou l'intervention de l'État, ont également été utilisés dans une logique de codage croisé.

Ce tableau regroupe tous les articles et documents collectés pour illustrer les événements liés à la crise du séisme au Maroc. Pour chaque document, un taux de couverture du thème est indiqué, correspondant à la proportion de paragraphes traitant spécifiquement de ce sujet.

Tableau 13 : Taux de couverture du thème "Crise" dans les sources médiatiques analysées à l'aide de NVivo

Document	Couverture	Analyse
A1	1,67%	Cette crise en trois étapes : la première consiste à la gérer, à sauver des vies, à soigner les blessés, à simplifier les procédures d'inhumation et à fournir de la nourriture et une aide sanitaire. « À ce stade, l'objectif principal était de faire face à l'urgence et de sauver les vies touchées par le séisme » ; renchérit notre interlocuteur.
	0,63%	La crise a également favorisé la création de « communautés affectées », au sein de laquelle les individus ont élaboré des identités sociales collectives et des mécanismes de soutien émotionnel. Toutefois, cette expérience de la solidarité n'a pas été uniforme : les groupes marginalisés, tels que les réfugiés syriens, étaient souvent négligés ou même accusés de contribuer à l'aggravation de la crise.
A2	1,27%	La crise du séisme d'Al Haouz a démontré l'importance de la communication et l'adoption d'une coordination élevée à travers une cellule de gestion de crise qui comprend un membre chargé de la communication qui est souvent le porte-parole officiel du gouvernement.
	0,31%	Cette mobilisation nationale exemplaire constitue aujourd'hui un cas de bonnes pratiques sur la solidarité en temps de crise, démontrant les multiples niveaux auxquels la solidarité peut opérer.
A3	0,10%	La solidarité en période de crise est une dynamique complexe.
A4	0,07%	Une crise est un processus multidimensionnel.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

L'analyse des sources médiatiques à l'aide du logiciel NVivo a permis de dégager plusieurs éléments en lien direct avec les définitions théoriques de la crise, telles que présentées dans la littérature. Par exemple, l'article A1 présente une vision en trois phases de la gestion de la crise : la réponse immédiate, la prise en charge des victimes et l'assistance humanitaire. Cette approche fait écho à la définition de Darsa (2010), qui conçoit la crise comme une situation inhabituelle menaçant la survie d'un système à court ou long terme. Dans le cas du séisme marocain, le caractère vital de la réponse d'urgence s'inscrit pleinement dans cette perspective.

De plus, A1 mentionne la création de "communautés affectées" et les mécanismes de soutien émotionnel, soulignant l'impact social profond du séisme. Cette observation rejoint la pensée de Therrien (2012), pour qui la crise remet en question les fondements d'un système social ou organisationnel. Ici, les transformations identitaires et les formes de solidarité émergentes traduisent une recomposition du tissu social post-crise.

L'article A2, en insistant sur la nécessité d'une cellule de communication officielle, renforce les propos de Libaert (2005) concernant le rôle central de la gestion de l'information dans les situations de crise. Selon Libaert, un dysfonctionnement communicationnel peut aggraver la perception et la gestion de la crise ; l'article illustre, au contraire, un exemple de bonne pratique, renforçant la capacité de résilience étatique.

Par ailleurs, les articles A3 à A5 abordent la complexité et la dimension multidimensionnelle des crises, ce qui s'aligne avec la conception de Marcus (2022). Celui-ci souligne l'aspect imprévisible des crises et leurs effets en cascade. Ainsi, les récits sur la désorganisation, les risques d'exploitation, ou les inégalités dans l'aide (comme dans A1 ou A5) viennent illustrer cette vision élargie.

Face à l'ampleur des dégâts provoqués par cette crise, un puissant élan de solidarité s'est rapidement manifesté, tant à l'échelle locale qu'internationale, comme nous l'explorons dans la section suivante.

## **4.2 LA SOLIDARITE**

Cette section est consacrée à l'analyse de la solidarité telle qu'elle s'est exprimée à la suite du séisme d'Al Haouz. Elle explore d'abord la manière dont la solidarité s'est manifestée dès les premiers jours de la catastrophe, avant de distinguer les actions entreprises à l'échelle nationale et celles portées par la communauté internationale, notamment la diaspora marocaine. L'analyse met également en lumière les défis et les limites de ces élans solidaires, notamment en ce qui concerne la coordination des aides et leur distribution équitable. L'impact de cette solidarité sur la gestion globale de la crise est ensuite examiné, afin d'en évaluer les effets concrets sur les populations touchées. Enfin, cette section s'appuie sur un ensemble d'articles de presse collectés et codés dans NVivo, venant illustrer et renforcer les observations présentées.

### **4.2.1 Manifestation de la solidarité durant le séisme**

Le séisme dévastateur qui a frappé le Maroc a donné lieu à une mobilisation collective sans précédent, alliant citoyens, associations, entreprises et autorités dans un élan remarquable de solidarité. Dès les premières heures suivant la catastrophe, des initiatives spontanées ont émergé à travers le pays pour venir en aide aux victimes. Comme je l'ai vécu personnellement, la panique initiale a rapidement laissé place à une entraide active et sincère : " les rues étaient bondées de familles, de voisins, de jeunes portant des personnes âgées sur leur dos, et de mères portant leurs enfants, parfois encore en pyjama". Avec ma cousine, " nous avons mis en place une collecte de fonds afin de fournir vivres, matelas et couvertures aux familles dans le besoin", tandis que d'autres citoyens organisaient des convois humanitaires improvisés vers les zones rurales isolées. Les réseaux sociaux ont joué un rôle déterminant dans cette coordination, permettant de recenser les besoins urgents et de



mobiliser rapidement des bénévoles. Cet engagement s'est également manifesté au sein d'associations locales et internationales, telles que le Croissant Rouge marocain, qui ont déployé soins médicaux, abris temporaires et soutien psychologique. " Mon université au Canada a mis en place des ressources spécifiques pour accompagner les étudiants marocains affectés ", ce qui m'a personnellement touchée. L'État marocain, sous l'impulsion royale, a orchestré une réponse rapide et structurée, mobilisant l'armée pour déblayer les routes, établir des camps et appuyer les secours. " L'État marocain, sous les directives du roi, a organisé une réponse rapide pour gérer cette crise. " Des entreprises ont offert gracieusement des produits et services essentiels, illustrant l'implication du secteur privé dans cet effort commun. Sur le plan international, plusieurs pays, dont l'Espagne, la France, le Qatar et les Émirats arabes unis, ont envoyé des équipes de secours et apporté un soutien logistique. " Nous avons vu aux informations que des pays comme l'Espagne ont envoyé des équipes de secours... D'autres nations, telles que la France, le Qatar et les Émirats arabes unis, ont également apporté leur aide . J'ai également reçu des nouvelles de mon université et des entreprises de télécommunication, " qui ont offert des appels téléphoniques gratuits pendant deux mois afin que nous puissions rester en contact avec nos familles ". Cet élan national et international a non seulement permis de répondre aux besoins les plus urgents, mais il a aussi révélé la profondeur de la solidarité humaine et la résilience du peuple marocain face à l'adversité. Ce que j'ai vu et vécu ce soir-là m'a profondément marqué : " voir tant de gens s'unir pour faire face à cette tragédie m'a profondément touchée. Le Maroc a montré sa résilience et sa capacité à se mobiliser face à l'adversité. La leçon à tirer est que, dans les moments les plus difficiles, la solidarité est notre plus grande force. "

#### **4.2.2 La solidarité nationale et internationale**

Ce tableau présente une synthèse des différentes formes de solidarité qui se sont manifestées durant la crise du séisme au Maroc, en mettant en lumière les initiatives nationales et internationales. Il met en évidence la mobilisation massive des citoyens, des entreprises et des autorités marocaines, ainsi que l'appui essentiel des organisations humanitaires et des gouvernements étrangers. Cette complémentarité entre les actions locales et le soutien global

a permis de répondre efficacement aux besoins urgents des populations touchées et de poser les bases d'une reconstruction durable.

Tableau 14: Les différentes formes de solidarité qui se sont manifestées durant la crise du séisme au Maroc.

Aspect de solidarité	Solidarité nationale	Solidarité internationale
Mobilisation des citoyens	Collectes de vivres, vêtements, et médicaments ; organisation de convois humanitaires.	
Rôles des entreprises	Fourniture gratuite de produits essentiels (eau, kits de survie) et dons financiers importants.	
Intervention des autorités	Déploiement de l'armée, création de camps temporaires, et livraison de vivres dans les zones	
Mobilisation des ONG locales	Appui aux sinistrés via des cliniques mobiles et distribution de produits de première nécessité.	
Collecte de fonds nationaux	Campagnes organisées dans les mosquées, écoles, universités, et entreprises pour mobiliser des fonds.	
Aide des équipes internationales		Envoi d'équipes de sauvetage équipées de technologies avancées.
Interventions des ONG internationales		Fourniture de ressources médicales, kits d'hygiène, et abris d'urgence par des ONG comme la Croix-Rouge et médecins sans Frontières.

Rôle de la diaspora marocaine		Campagnes de collecte de fonds dans les pays d'accueil de la diaspora pour soutenir les initiatives locales
Aide des gouvernements étrangers		Apport d'aides financières, équipements spécifiques, et propositions de collaboration pour la reconstruction.

Sources : Articles collectés du tableau 10 et témoignage

### 4.2.3 Défis et limites de la solidarité

Malgré les efforts remarquables déployés pour aider les populations touchées par le séisme, plusieurs défis et limites ont entravé l'efficacité des actions de solidarité, mettant en lumière des lacunes qui pourraient être améliorées à l'avenir.

#### 4.2.3.1 Problème de coordination des aides

L'un des principaux défis a été la coordination des efforts entre les différents acteurs impliqués, notamment les citoyens, les associations, les autorités et les organisations internationales. L'afflux massif de dons et de volontaires a parfois engendré une surcharge logistique, rendant difficiles la gestion et la distribution équitable des ressources. Dans certaines zones sinistrées, l'aide est arrivée en abondance, tandis que d'autres régions isolées ont souffert d'un manque de soutien en raison de l'absence d'une stratégie de répartition centralisée. De plus, le manque de communication entre les différents intervenants a conduit à des doublons dans certains cas, tandis que des besoins essentiels restaient insatisfaits ailleurs.

Selon l'article A15, les zones montagneuses les plus touchées ont notamment souffert d'un accès difficile, ralentissant l'acheminement de l'aide humanitaire malgré la mobilisation importante des volontaires.

#### 4.2.3.2 Inégalités dans la répartition des ressources

Un autre problème majeur a été les disparités dans la distribution des aides. Certaines communautés, notamment celles vivant dans des régions reculées ou difficiles d'accès, ont été partiellement ou totalement négligées. Cette inégalité a accentué le sentiment d'abandon chez certains sinistrés. De plus, des tensions ont parfois émergé entre les bénéficiaires, exacerbées par la perception que certaines familles ou communautés recevaient plus d'aides que d'autres. Ces inégalités ont également été amplifiées par le favoritisme dans certains cas, où des relations personnelles ou des pressions locales ont influencé la répartition des ressources.

Selon l'article A16, ces disparités ont suscité des critiques, notamment à propos du relogement inégal des familles sinistrées et du non-respect de certaines normes d'attribution.

#### 4.2.3.3 Solutions potentielles pour optimiser la solidarité

Pour surmonter ces défis, il est essentiel de mettre en place des mécanismes plus efficaces de gestion des crises à l'avenir. Une meilleure coordination des efforts pourrait être réalisée grâce à la création d'une plateforme numérique centralisée permettant de cartographier les besoins, les dons et les ressources disponibles en temps réel. Les autorités pourraient également établir des partenariats avec des organisations locales et internationales afin de s'assurer que l'aide parvienne de manière équitable à toutes les zones touchées. Par ailleurs, la sensibilisation et la formation des bénévoles pourraient aider à renforcer l'efficacité et la transparence des actions de solidarité. Enfin, il serait pertinent de développer des politiques publiques visant à mieux encadrer les actions de solidarité en période de crise, afin de maximiser leur impact et d'éviter les inégalités.

Selon l'article A17, la mise en place d'un système de distribution d'aide plus juste, transparent et coordonné est essentielle pour renforcer l'efficacité des réponses futures face aux catastrophes naturelles.

#### **4.2.4 L'impact de la solidarité dans cette crise**

##### **4.2.4.1 Amélioration des conditions de vie des sinistrés**

Les actions de solidarité ont joué un rôle crucial dans la réponse immédiate aux besoins fondamentaux des populations touchées. La distribution rapide de vivres, d'eau potable, de vêtements et d'abris temporaires a permis d'atténuer les souffrances des sinistrés. Les soins médicaux prodigués par des équipes locales et internationales ont sauvé de nombreuses vies et offert un soutien psychologique aux victimes traumatisées. En parallèle, les infrastructures temporaires, comme les camps d'accueil et les cliniques mobiles, ont apporté un minimum de confort aux personnes déplacées, facilitant leur survie dans des conditions difficiles.

Selon l'article A5, l'organisation de l'aide aux survivants a permis une prise en charge rapide sur le terrain. L'article A8 confirme également que les efforts de secours et d'hébergement ont été maintenus plusieurs jours après la catastrophe, notamment dans les zones rurales. De plus, l'article A15 de CARE France met en évidence l'importance des abris temporaires et du soutien médical fourni aux sinistrés.

##### **4.2.4.2 Renforcement du tissu social et des relations communautaires**

La solidarité a également contribué à renforcer les liens sociaux, tant au sein des communautés locales que sur le plan national. Les actions collectives, impliquant des citoyens ordinaires, des associations et des institutions publiques, ont mis en lumière la capacité des Marocains à s'unir face à l'adversité. Cet élan d'entraide a favorisé un sentiment d'appartenance et de confiance mutuelle, montrant que la résilience collective peut être une force face aux crises. De plus, les collaborations entre différentes régions et groupes sociaux

ont atténué certaines divisions, en créant des ponts entre communautés souvent éloignées géographiquement ou socialement.

L'article A3 de TRT Afrika illustre cet extraordinaire mouvement de solidarité entre Marocains, tandis que l'article A7 met en lumière la mobilisation active de la diaspora pour soutenir les efforts nationaux. Selon l'article A10, cette solidarité a renforcé l'unité nationale en transcendant les différences régionales et sociales.

#### 4.2.4.3 Résultats concrets obtenus grâce aux actions solidaires

Les efforts solidaires ont permis de répondre efficacement à des défis immédiats, mais aussi de poser les bases d'un soutien à long terme. Parmi les résultats concrets, on peut citer :

- La reconstruction rapide de certaines infrastructures essentielles, comme les routes et les ponts, facilitant l'accès aux zones sinistrées.
- L'amélioration des conditions sanitaires grâce à la fourniture de kits d'hygiène et à l'installation de systèmes d'eau potable.
- L'implication des jeunes dans des projets solidaires, renforçant leur engagement civique et leur sens de responsabilité envers la communauté.
- L'intégration de nouvelles méthodes et outils de gestion des crises, inspirées des partenariats avec des organisations internationales.

Comme le souligne l'article A12, plusieurs actions ont été entreprises pour soutenir la relance post-séisme, notamment dans la province d'Al Haouz. L'article A11 mentionne également la gestion efficace de la crise selon une approche structurée par les autorités marocaines. De plus, l'article A17 du Policy Center recommande de tirer parti de cette expérience pour renforcer durablement les capacités nationales de gestion solidaire des catastrophes.

#### 4.2.5 Les articles collectés

Afin d'analyser les manifestations de solidarité dans les sources médiatiques relatives au séisme survenu au Maroc, j'ai utilisé le logiciel NVivo, un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS), qui permet une exploration rigoureuse et systématique de données textuelles. J'y ai importé un corpus composé de documents et d'articles de presse couvrant les différentes formes de mobilisation observées à la suite du séisme. L'objectif était d'extraire et de structurer les thèmes liés à la solidarité, en identifiant les actions collectives, les réponses communautaires, les initiatives citoyennes et les soutiens institutionnels.

Un codage thématique a été appliqué à l'ensemble du corpus, en attribuant à chaque occurrence pertinente le code "Solidarité", qui regroupe les passages faisant référence à l'entraide entre citoyens, aux dons matériels, aux campagnes de soutien, ainsi qu'aux actions de la diaspora et des acteurs internationaux.

Pour chaque document analysé, NVivo a généré un taux de couverture du thème, indiquant la proportion de paragraphes traitant explicitement de la solidarité. Cette donnée m'a permis de quantifier l'importance de ce thème dans chaque source médiatique.

Grâce à cette méthode, j'ai pu structurer l'analyse de manière comparative et mettre en lumière les récurrences, les convergences, mais aussi les nuances dans la manière dont les médias relatent les expressions de solidarité post-séisme. D'autres codes croisés, comme ceux liés à l'intervention de l'État, à la mobilisation citoyenne ou à la gestion de crise, ont été mobilisés afin d'enrichir l'analyse globale des dynamiques solidaires.

Le tableau suivant regroupe l'ensemble des documents et articles analysés selon leur taux de couverture du thème "Solidarité", permettant ainsi une lecture synthétique et comparative de la place occupée par ce thème dans le discours médiatique.

Tableau 15 : Taux de couverture du thème "solidarité" dans les sources médiatiques analysées à l'aide de NVivo

Document	Couverture	Analyse
A1	1,51%	La solidarité communautaire a été essentielle. Des membres de la communauté se sont rapidement organisés pour secourir les blessés et leur fournir une aide de première nécessité.
	0,39%	On a eu un élan de solidarité incroyable, surtout au niveau national.
	3,68%	Solidarité exemplaire au Maroc, sous le leadership clairvoyant de SM le Roi Mohammed VI, en faveur des sinistrés du séisme qui a frappé plusieurs régions du Royaume.
	0,29%	Un élan de solidarité exceptionnel s'est rapidement formé au Maroc et partout dans le monde.
	0,68%	Un élan de solidarité dans le monde, plusieurs pays, dont la France, l'Espagne, l'Italie et les États-Unis proposant leur aide.
	0,54%	La solidarité en situation de catastrophe naturelle est cruciale pour sauver des vies, fournir des secours et aider les populations sinistrées à se relever. Bien que les catastrophes naturelles soient dévastatrices dans bien de cas, elles révèlent souvent le meilleur de la nature humaine, lorsque les individus s'unissent pour s'entraider.
	3,92%	La solidarité et de l'entraide dont ont fait preuve l'ensemble des Marocains a réussi à gérer les retombées de cette catastrophe naturelle, a souligné Baitas lors d'un point de presse à l'issue d'une réunion du Conseil de gouvernement, précisant que le séisme d'Al Haouz a nécessité la mobilisation et l'intervention de l'État avec ses différentes institutions de prêter assistance à la population sinistrée.
	0,91%	Cet immense élan de solidarité citoyenne et spontanée a gagné toutes les grandes villes, villages et bourgades avec des opérations de collecte de vivres, médicaments, de lait, de tentes et de vêtements.



A2	1,29%	La solidarité au Maroc a été instantanée. Immédiatement, des membres de la communauté, des voisins, des amis, se sont organisés pour apporter leur aide.
	0,23%	Nous pouvons cultiver un sens de la solidarité et de l'action collective sans compromettre l'efficacité ni la sécurité des opérations de secours.
	1,33%	On pensait à tort que les Marocains ont perdu les notions et valeurs de solidarité et de partage. Cette catastrophe a montré qu'il n'en est rien et que les Marocains sont toujours unis dans l'épreuve, assure Ahmed, un jeune commerçant de Casablanca, la capitale économique du Royaume.
	0,44%	Un mouvement de solidarité exceptionnel s'est rapidement organisé dans les différentes villes du Royaume, mais également partout dans le monde.
	0,80%	La solidarité peut prendre différentes formes... Ali Lakrakbi et Al Haj Mounir deux jeunes techniciens marocains, ont fait le déplacement de Tétouan jusqu'à l'épicentre du séisme pour le connecter à internet et fournir l'électricité aux populations locales.
	3,38%	Cette solidarité, locale, nationale et internationale, m'a réchauffé le cœur. Malgré l'issue tragique, elle m'a rappelé que, face à l'adversité, l'humanité sait encore se rassembler pour soutenir les plus vulnérables. Rayan restera dans nos mémoires, non seulement pour la douleur qu'il a provoquée, mais aussi pour l'immense élan de solidarité qu'il a suscité.
A3	0,33%	La solidarité communautaire réside dans le partage des ressources. Ceux qui disposent de ressources (produits alimentaires de première nécessité, eau et abris) les partagent souvent avec ceux qui en ont besoin.
	2,89%	La solidarité ne s'est pas limitée aux actions des autorités : les citoyens eux-mêmes ont partagé leurs ressources, offrant de la nourriture, des abris et des vêtements aux plus démunis. Des entreprises locales ont participé en fournissant des services gratuitement, tandis que des dons en espèces et en nature affluaient de tout le pays.
	1,70%	Cet incroyable mouvement de solidarité a provoqué un encombrement sur toutes les routes menant aux régions

		du Haut Atlas où les agents de la Gendarmerie royale marocaine ont été déployés en force pour tenter d'organiser la circulation très dense des convois humanitaires et des incessants aller-retour des ambulances transportant les blessés vers les centres de soins.
A4	0,25%	La solidarité peut aussi porter sur des efforts de planification plus durables, visant à rendre les communautés plus résilientes face aux catastrophes futures.
	0,41%	Cette solidarité met du baume au cœur en dépit des énormes dégâts causés par le séisme.
A5	0,23%	Communauté solidarité avec le pays sinistré s'élargit aux autres composantes de la communauté internationale (États et organisations internationales).
	0,88%	La solidarité est notre plus grande force, mais elle doit être structurée pour être pleinement efficace.
	0,36%	En moments de joie comme en périodes de défi, le Maroc est uni et solidaire.
A6	0,35%	La solidarité en temps de catastrophe contribue non seulement aux secours immédiats et à la reconstruction, mais nourrit également un sentiment d'unité et d'humanité partagée, apportant réconfort dans les moments difficiles.
A7	0,73%	La solidarité dans un contexte de crise. La réponse à cette tragédie a été principalement orchestrée par une initiative citoyenne ascendante, coordonnée en grande mesure par l'AHBAP, une organisation non gouvernementale. Grâce à l'utilisation des réseaux sociaux, notamment Twitter, cette mobilisation communautaire a pallié les carences des dispositifs institutionnels de réponse à la catastrophe, fréquemment critiqués pour leur efficacité jugée insuffisante.
A8	0,79%	La solidarité s'est matérialisée de multiples façons : des hashtags sur les réseaux sociaux ont aidé à localiser les personnes emprisonnées sous les décombres, des ingénieurs ont conçu des plateformes numériques centralisant des informations cruciales, et des universitaires basés à l'étranger ont initié des levées de fonds. Cette solidarité locale, bien qu'indispensable, a suscité des interrogations relatives à l'efficacité et au rôle des mécanismes institutionnels de réponse en cas de catastrophe.

A9	0,28%	La solidarité n'a pas été uniforme : les groupes marginalisés, tels que les réfugiés syriens, étaient souvent négligés ou même accusés de contribuer à l'aggravation de la crise.
A10	0,43%	Une vague de compassion et de solidarité a déferlé sur le pays. Des milliers de Marocains, résidant aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, se sont unis pour soutenir les populations touchées, incarnant ainsi la résilience collective d'une nation en pleine gestion de crise.
A11	0,26%	Cet élan de solidarité était venu confirmer la capacité de l'homme à transcender les clivages politiques et idéologiques au service de la compassion et de l'unité.
	0,36%	La solidarité doit donc être exercée avec discernement. Les impulsions émotionnelles qui déclenchent les premiers actes de solidarité doivent être tempérées par la reconnaissance des complexités inhérentes à la gestion des crises.
A12	0,64%	Trois dimensions de solidarité se sont manifestées : une dimension officielle, incarnée par l'ouverture d'un compte bancaire spécifique pour centraliser les dons ; une dimension civile, à travers les initiatives de la société civile en faveur des premières opérations de secours ; et une dimension communautaire et interpersonnelle, illustrée par les multiples formes de soutien apportées par les citoyens.
	0,23%	La solidarité débute souvent par une réponse émotionnelle intense, qui peut être impulsive, dans le but de fournir une aide immédiate aux victimes.
A13	0,31%	Cette mobilisation nationale exemplaire constitue aujourd'hui un cas de bonnes pratiques sur la solidarité en temps de crise, démontrant les multiples niveaux auxquels la solidarité peut opérer.
A14	0,10%	La solidarité en période de crise est une dynamique complexe.
A15	0,40%	La solidarité est un atout précieux, surtout dans une tournure de l'histoire où le rôle central de l'État-nation s'affaiblit dans différentes régions du monde. Néanmoins, la trajectoire comportementale de la solidarité mérite une attention particulière.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

Les définitions théoriques de la solidarité explorées dans le premier chapitre trouvent un écho profond dans les articles de presse analysés, confirmant que les concepts développés par Escallier, Charpak et Bec se sont matérialisés de façon concrète dans le contexte du séisme au Maroc. Conformément à l'approche d'Escallier (2001), qui voit la solidarité comme un lien social fondé sur une obligation morale et un intérêt commun partagé, plusieurs extraits illustrent cette mobilisation collective immédiate.

Ainsi, l'article A1 souligne que " la solidarité communautaire a été essentielle" et que des citoyens se sont spontanément organisés pour secourir les blessés, tandis que l'article A2 rappelle que " la solidarité au Maroc a été instantanée", mettant en lumière une réponse collective fondée sur une responsabilité morale implicite. L'article A5 renforce cette idée en affirmant que " la solidarité est notre plus grande force", suggérant que cette valeur constitue un socle commun à la population marocaine.

La conception de Charpak (2005), qui insiste sur la responsabilité mutuelle et l'interdépendance entre les membres d'une communauté, se retrouve également dans plusieurs articles. L'article A3, par exemple, met en avant que les citoyens ont partagé leurs ressources et que des entreprises ont contribué activement à l'effort commun, tandis que l'article A7 évoque une initiative citoyenne ascendante qui a pris le relais face à des dispositifs institutionnels parfois défaillants. Cette solidarité vécue comme un devoir partagé et spontané entre membres d'une même communauté nationale rejoint pleinement l'idée de Charpak selon laquelle les difficultés de quelques-uns deviennent la responsabilité de tous. Enfin, la double dimension sentimentale et normative que Bec (2023) attribue à la solidarité est visible à travers une multitude de témoignages et d'initiatives. Sur le plan émotionnel, l'article A6 souligne que la solidarité nourrit un sentiment d'unité et d'humanité partagées, tandis que l'article A10 évoque une vague de compassion qui a traversé le pays et la diaspora. Sur le plan organisationnel, l'article A12 distingue clairement les niveaux de mobilisation officielle, civile et communautaire ; l'article A15, issu de CARE France, insiste sur la nécessité de structurer la solidarité pour en renforcer l'efficacité. L'article A17 appuie cette réflexion en proposant une intégration de cette dynamique dans les politiques publiques.

Ainsi, en confrontant ces approches théoriques avec les données empiriques issues du codage NVivo, il apparaît que la solidarité, tel qu'elle s'est exprimée lors du séisme, s'inscrit à la fois dans une tradition ancrée dans la culture marocaine et dans une dynamique moderne, émotionnelle et structurée, confirmant sa richesse multidimensionnelle.

Si la solidarité a constitué une réponse immédiate et essentielle à la crise, elle s'est également accompagnée d'initiatives plus structurées et durables. Parmi celles-ci, l'entrepreneuriat social a émergé comme un levier pertinent de gestion et de reconstruction post-crise. La section suivante s'intéresse à ces dynamiques entrepreneuriales à visée sociale, qui ont contribué à renforcer la résilience des communautés touchées.

#### **4.3 ENTREPRENEURIAT SOCIAL**

Cette section se concentre sur le rôle joué par l'entrepreneuriat social dans le contexte post-séisme, en tant que mécanisme de réponse innovant et durable face à la crise. Elle commence par identifier les différents acteurs de l'entrepreneuriat social qui se sont mobilisés à la suite du séisme, avant de détailler les types d'actions qu'ils ont menées sur le terrain. L'analyse met en lumière les contributions tant des initiatives locales que des acteurs internationaux, en soulignant leur complémentarité et leur portée. Elle s'intéresse également à l'impact de ces actions sur les populations sinistrées, ainsi qu'aux transformations qu'elles ont engendrées à long terme, notamment en matière de résilience communautaire et de développement local. Enfin, cette section s'appuie sur un corpus d'articles de presse recueillis et analysés, afin de soutenir l'interprétation des dynamiques observées.

L'entrepreneuriat social a joué un rôle déterminant dans la gestion des conséquences du séisme qui a frappé le Maroc. Face à l'ampleur de la crise, il a permis de mobiliser des ressources locales et d'apporter des réponses innovantes et adaptées aux besoins urgents des communautés touchées. Grâce à leur ancrage dans les territoires, les coopératives, les associations et les start-ups sociales ont pu intervenir rapidement, en offrant des aides

humanitaires, en participant à la reconstruction des infrastructures, et en soutenant le redémarrage économique des zones sinistrées. Ces initiatives, portées par des acteurs engagés, ont démontré que la solidarité communautaire et l'innovation sociale peuvent être des leviers essentiels pour renforcer la résilience des populations face aux catastrophes naturelles.

#### 4.3.1 Les acteurs de l'entrepreneuriat social mobilisés après le séisme

Le tableau ci-dessous illustre les principaux acteurs de l'entrepreneuriat social qui ont joué un rôle clé dans la gestion des conséquences du séisme au Maroc. Ces acteurs, allant des coopératives locales aux start-ups innovantes, ont contribué de manière significative à l'aide humanitaire, à la reconstruction et à la relance économique, tout en renforçant la solidarité communautaire.

Tableau 16 : Rôle des acteurs de l'économie sociale et solidaire dans la gestion post-séisme  
au Maroc

Catégorie d'acteurs	Rôle joué après le séisme
Coopératives locales	- Distribution de denrées alimentaires (huile, blé, légumes secs).
	- Fabrication et distribution de couvertures, vêtements et autres articles essentiels.
	- Collaboration avec ONG et institutions publiques pour une meilleure coordination.
Start-ups sociales	- Développement d'applications pour cartographier les zones sinistrées.
	- Solutions logistiques pour acheminer les ressources dans des zones reculées.

	- Mise en relation des donateurs et des victimes via des plateformes numériques.
ONG et collaborations communautaires	- Partenariats avec des entrepreneurs locaux pour distribuer les aides efficacement.
	- Construction de logements temporaires écologiques avec les coopératives locales.

Sources : articles collectés du tableau 10

Le tableau met en lumière la diversité et la complémentarité des rôles joués par les acteurs de l'économie sociale et solidaire dans la gestion de l'après-séisme au Maroc. Il révèle comment des entités locales, comme les coopératives, les start-ups sociales et les ONG ont agi en synergie pour répondre aux besoins urgents des populations sinistrées. Cette dynamique trouve un écho clair dans plusieurs articles analysés dans le cadre de cette recherche. Par exemple, l'article A3 souligne que la solidarité ne s'est pas limitée aux interventions de l'État, mais a aussi impliqué des citoyens et des entreprises locales, qui ont fourni nourriture, vêtements, abris et services gratuitement, ce qui fait directement écho à l'engagement des coopératives locales répertorié dans le tableau. L'article A7 met en avant la mobilisation d'organisations communautaires, comme AHBAP (Anadolu Halk ve Barış Platformu), qui ont pallié certaines lacunes institutionnelles en utilisant les réseaux sociaux et les ressources numériques, un aspect directement lié aux start-ups sociales mentionnées ici, qui ont développé des applications pour cartographier les zones touchées et faciliter l'acheminement de l'aide.

L'article A8 complète cette lecture en illustrant comment des ingénieurs et des universitaires ont mis en place des plateformes de collecte de fonds et de données, appuyant la contribution technologique et logistique des start-ups solidaires dans l'identification des besoins et la gestion des priorités. D'autre part, les ONG mentionnées dans le tableau, qui ont collaboré avec des entrepreneurs pour distribuer efficacement les aides et construire des logements temporaires écologiques, trouvent une résonance dans l'article A12, qui met en évidence trois niveaux de solidarité – officielle, civile et communautaire – et insiste sur l'importance de la coordination entre ces dimensions. Enfin, cette complémentarité des acteurs illustre

parfaitement la solidarité structurée et multisectorielle décrite dans l'article A17, où la réponse à la catastrophe est perçue comme une articulation entre engagements citoyens, innovation sociale et logistique institutionnelle.

Ainsi, ce tableau ne se limite pas à une présentation descriptive des rôles joués par chaque catégorie d'acteurs, mais il témoigne d'un modèle de gestion solidaire et décentralisée, dans lequel les acteurs de proximité, porteurs d'initiatives sociales, ont joué un rôle stratégique dans le relais des secours, la logistique d'urgence et la construction d'un cadre de résilience locale.

#### **4.3.2 Types d'actions menées par les entrepreneurs sociaux**

##### **4.3.2.1 Interventions d'urgence (immédiat après séisme)**

- Distribution de biens essentiels :

Des entreprises sociales locales ont assuré la distribution de nourriture, d'eau potable, de médicaments et de kits de survie aux familles sinistrées.

→ Appuyé par l'article A15, qui souligne le rôle des acteurs locaux dans la gestion des secours de première ligne.

- Installation de refuges temporaires :

Des structures d'hébergement d'urgence ont été mises en place pour accueillir les personnes déplacées, leur assurant sécurité et abri en attendant des solutions durables.

→ L'article A8 évoque l'engagement d'ingénieurs et de bénévoles dans la mise en œuvre de ces refuges.



#### 4.3.2.2 Reconstruction et soutien à long terme

- Construction de logements écologiques :

Certains entrepreneurs ont introduit des techniques de construction durable (terre battue, matériaux locaux) pour reconstruire des maisons plus résilientes.

→ L'article A12 décrit ces initiatives comme issues d'un partenariat entre ONG, coopératives locales et citoyens.

- Formation professionnelle et réinsertion :

Des coopératives ont proposé des formations en artisanat, agriculture et autres secteurs, afin d'offrir aux sinistrés une opportunité de retrouver un emploi rapidement.

→ L'article A3 insiste sur le rôle des acteurs locaux dans le partage de compétences et l'autonomisation économique des victimes.

Modèle de solidarité intégré :

Ces actions montrent que la solidarité au Maroc s'est exprimée à travers une double dynamique : des réponses immédiates, mais aussi des stratégies à long terme, innovantes et structurées.

→ L'article A13 présente cette mobilisation comme un exemple de bonnes pratiques à valoriser dans la gestion communautaire des crises.

#### 4.3.3 Contributions des acteurs nationaux et internationaux après le séisme au Maroc

Ce tableau met en évidence les initiatives d'entrepreneuriat social mobilisées suite au séisme qui a frappé le Maroc. Ces acteurs, comprenant des entreprises marocaines, des coopératives locales et des organisations internationales, ont démontré leur capacité à innover et à s'adapter aux besoins des communautés sinistrées. En combinant solidarité, innovation et action sur le

terrain, ces initiatives ont apporté des solutions concrètes pour l'aide humanitaire immédiate, la reconstruction et le soutien à la résilience économique des régions touchées.

Tableau 17 : Contribution des organisations nationales et internationales à la gestion de la crise du séisme au Maroc

Nom de l'organisation	Type	Actions menées	Références
Croix-Rouge française	Association humanitaire	À collaborer avec le Croissant-Rouge marocain pour fournir une aide d'urgence, assurer les premiers secours et offrir un soutien psychosocial aux victimes.	Séisme Maroc : rester, le temps qu'il faudra, pour aider les populations à se relever  <a href="https://www.croix-rouge.fr/seisme-au-maroc/seisme-maroc-rester-le-temps-quil-faudra-pour-aider-les-populations-a-se">https://www.croix-rouge.fr/seisme-au-maroc/seisme-maroc-rester-le-temps-quil-faudra-pour-aider-les-populations-a-se</a>
Fondation de France	Fondation philanthropique	Ont débloqué des fonds pour soutenir les populations sinistrées, en s'appuyant sur des partenaires locaux pour des actions de première nécessité, telles que la mise à l'abri et le soutien psychologique.	Séisme au Maroc : la Fondation de France se mobilise et lance un appel à la générosité  <a href="https://www.fondationdefrance.org/fr/">https://www.fondationdefrance.org/fr/</a>
CARE Maroc	Association caritative	Avec son réseau euro-méditerranéen, il a apporté une aide aux enfants et aux familles ayant tout perdu, incluant des	Post-séisme Maroc 2023  Des espaces amis aux enfants pour les aider à surmonter leur traumatisme.

		abris, de l'aide alimentaire et des kits d'hygiène.	<a href="https://www.unicef.org/morocco/recits/post-s%C3%A9isme-maroc-2023">https://www.unicef.org/morocco/recits/post-s%C3%A9isme-maroc-2023</a>
AstraZeneca	Entreprise pharmaceutique	A fait un don d'un million de dollars pour soutenir les efforts d'aide au Maroc.	Séisme au Maroc - AstraZeneca solidaire avec plus d'un million de dollars promis aux populations locales  <a href="https://www.astrazeneca.fr/Actualites/seisme-au-maroc.html">https://www.astrazeneca.fr/Actualites/seisme-au-maroc.html</a>
Solvay	Entreprise chimique	Par l'intermédiaire de son Fonds de Solidarité, a soutenu les efforts d'aide au Maroc.	Le Fonds de solidarité Solvay fait un don de 300 000 euros pour soutenir les efforts de secours au Maroc.  <a href="https://www.solvay.com/en/press-release/solvay-solidarity-fund-donates-eu300000-support-relief-efforts-morocco">https://www.solvay.com/en/press-release/solvay-solidarity-fund-donates-eu300000-support-relief-efforts-morocco</a>
Marjane	Entreprise de grande distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fourniture d'un stock important de tentes pour abriter les sinistrés.</li> <li>- Préparation et distribution de kits d'urgence comprenant des produits alimentaires prêts à l'emploi, des kits pour répondre aux besoins essentiels, et des couvertures.</li> </ul>	Solidarité : des entreprises marocaines se mobilisent pour les rescapés du séisme  <a href="https://telquel.ma/">https://telquel.ma/</a>

Richbond	Entreprise de fabrication de meubles	- Offre de produits à des prix compétitifs pour les institutions et associations aidant les sinistrés.	Solidarité : des entreprises marocaines se mobilisent pour les rescapés du séisme <a href="https://telquel.ma/">https://telquel.ma/</a>
Lesieur Cristal	Entreprise agroalimentaire	- Don de 100 000 litres d'huile de table Oléor en bidons de 5 litres.  - Don de 100 000 pièces de savon El Kef, d'une valeur totale de 2 millions de dirhams.	Lesieur Cristal : 5 millions de DH pour les victimes du séisme <a href="https://lematin.ma/express/2023/lesieur-cristal-5-millions-dh-victimes-seisme/394056.html">https://lematin.ma/express/2023/lesieur-cristal-5-millions-dh-victimes-seisme/394056.html</a>
Label'Vie	Entreprise de grande distribution	- Don de 25 millions de dirhams.  - Fourniture de 500 tonnes de produits alimentaires aux zones touchées par le séisme, en particulier aux régions les plus affectées.	RSE : Le groupe Label'Vie Lance l'initiative « MA3A ALHAOUZ »  <a href="https://boursenews.ma/article/actualite/rse-labelvie-lance-initiative-ma3a-al-haouz">https://boursenews.ma/article/actualite/rse-labelvie-lance-initiative-ma3a-al-haouz</a>
Société Nationale des Autoroutes du Maroc (ADM)	Entreprise de gestion autoroutière	- Transfert des recettes de péage générées par les convois d'aide humanitaire vers le fonds créé par l'État pour la gestion des conséquences du séisme.	Séisme au Maroc : ADM apporte sa contribution au fonds de solidarité  <a href="https://lematin.ma/express/2023/seisme-maroc-adm-apporte-contribution-fonds-solidarite/394088.html">https://lematin.ma/express/2023/seisme-maroc-adm-apporte-contribution-fonds-solidarite/394088.html</a>

SGTM (Société Générale des Travaux du Maroc)	Entreprise de construction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation de plus de 200 collaborateurs, 50 engins lourds, drones et 20 groupes électrogènes autonomes dans les villages du Haouz, de Taroudant et de la médina de Marrakech.</li> <li>- Mise en place de 600 tentes de type militaire pour abriter les populations affectées.</li> </ul>	<p>Séisme d'AL Haouz : La SGTM annonce la mobilisation de 300 de ses collaborateurs.</p> <p><a href="https://ledesk.ma/live-content/seisme-dal-houaz-la-sgtm-annonce-la-mobilisation-de-300-de-ses-collaborateurs/">https://ledesk.ma/live-content/seisme-dal-houaz-la-sgtm-annonce-la-mobilisation-de-300-de-ses-collaborateurs/</a></p>
Afriquia	Entreprise de distribution de carburant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction des prix du carburant dans les zones touchées pour faciliter les déplacements des habitants et des secouristes.</li> <li>- Fourniture gratuite de cartes carburant aux associations engagées dans les opérations de secours.</li> <li>- Distribution de bouteilles de gaz butane aux familles sinistrées.</li> <li>- Soutien financier aux ONG actives</li> </ul>	<p>Solidarité : des entreprises marocaines se mobilisent pour les rescapés du séisme</p> <p><a href="https://telquel.ma/">https://telquel.ma/</a></p>

		sur le terrain dans les zones touchées par le séisme.	
--	--	---	--

Sources : Données tirées de rapports et articles publiés en ligne entre septembre et décembre 2023 par des organisations humanitaires, entreprises privées et institutions marocaines (voir liens dans la colonne Références).

#### **4.3.4 Impact des initiatives sociales**

##### **4.3.4.1 Amélioration immédiate des conditions de vie des sinistrés**

Les initiatives d'entrepreneuriat social ont joué un rôle crucial dans l'amélioration immédiate des conditions de vie des populations affectées par le séisme. Les coopératives agricoles, grâce à leur ancrage local, ont distribué des denrées alimentaires essentielles, telles que l'huile, la farine et les légumes secs, comme en témoignent plusieurs initiatives recensées dans le tableau des acteurs impliqués, notamment les contributions de Lesieur Cristal avec ses dons massifs d'huile et de savon (source : Le Matin, 2023). En parallèle, les start-ups sociales ont facilité l'acheminement de produits de première nécessité, tels que les kits d'hygiène, les vêtements et les médicaments, à travers des solutions technologiques permettant de connecter donateurs et bénéficiaires, comme le soulignent les actions rapportées dans l'article A8, où des plateformes numériques ont été développées pour centraliser les informations et orienter les secours.

Pour répondre aux besoins d'hébergement, des solutions innovantes ont été mises en place, telles que l'installation de tentes fabriquées localement ou fournies par des entreprises marocaines comme Marjane et SGTM, qui ont respectivement livré des centaines de tentes et mobilisé des structures militaires pour les populations déplacées (cf. Telquel, 2023 ; Le Desk, 2023). Ces actions ont été accompagnées de la mise en place de structures modulaires faciles à monter, favorisant une réponse rapide dans les zones enclavées. En complément, des collaborations entre entrepreneurs sociaux et ONG comme la Croix-Rouge française et le Croissant-Rouge marocain ont permis d'organiser des consultations médicales gratuites et

d'assurer des services de soutien psychosocial, notamment pour les enfants traumatisés, comme le mentionne CARE Maroc dans son partenariat avec l'UNICEF (source : UNICEF Maroc, 2023).

Ces actions, bien ancrées dans les réalités du terrain, ont permis de soulager rapidement les souffrances des communautés touchées, tout en posant les bases d'une intervention plus durable. Elles illustrent parfaitement, comme l'indiquent les articles A3 et A12, que la solidarité économique et communautaire au Maroc ne s'est pas limitée à une réponse émotionnelle, mais s'est structurée autour de mécanismes concrets, efficaces et collaboratifs, entre institutions publiques, entreprises et société civile.

#### 4.3.4.2 Renforcement de la solidarité communautaire et de la résilience

Les acteurs de l'entrepreneuriat social ont joué un rôle déterminant dans la relance économique des régions touchées par le séisme, en soutenant directement les activités locales. Les projets de reconstruction ont mobilisé des artisans et des ouvriers locaux, offrant ainsi des opportunités d'emploi à court terme et contribuant à stabiliser les revenus des familles. Par ailleurs, des formations spécifiques ont été organisées pour permettre aux habitants d'acquérir de nouvelles compétences, notamment dans les domaines de la construction et de l'artisanat. Les coopératives artisanales, quant à elles, ont relancé leurs activités en intégrant les sinistrés dans leurs équipes, renforçant ainsi les capacités de production. Enfin, les entrepreneurs sociaux ont encouragé la reprise de l'agriculture locale en distribuant des semences et du matériel agricole, facilitant ainsi le redémarrage des récoltes et la sécurité alimentaire dans les communautés affectées.

#### 4.3.4.3 Renforcement de la solidarité communautaire et de la résilience

Les initiatives sociale post-séisme ont favorisé l'émergence d'un esprit collectif et la mobilisation des communautés :

**a) *COLLABORATION ENTRE ACTEURS POUR MAXIMISER L'IMPACT***

- Synergie entre coopératives, ONG et entreprises privées :

Les coopératives locales ont uni leurs efforts avec des ONG (comme CARE Maroc ou la Croix-Rouge) et des entreprises (ex. Marjane, SGTM) pour assurer une distribution coordonnée et efficace des ressources essentielles.

→ Appuyé par les contributions croisées recensées dans les tableaux et les articles A1, A12 et A15.

- Développement de plateformes numériques solidaires par des start-ups :

Des start-ups sociales ont conçu des solutions technologiques (applications, plateformes web) permettant de connecter directement les donateurs aux bénéficiaires.

→ L'article A8 évoque des innovations telles que la géolocalisation des zones sinistrées, renforçant la rapidité et la confiance dans les transferts d'aide.

**b) *AUTONOMISATION DES GROUPES VULNERABLES***

- Soutien aux femmes et aux jeunes dans la reconstruction économique :

Des coopératives et entreprises sociales ont lancé des programmes de formation ciblés (artisanat, agriculture, logistique locale), permettant aux femmes et aux jeunes de jouer un rôle actif dans la reconstruction.

→ L'article A3 met en lumière l'engagement communautaire et le partage des ressources comme levier d'autonomie locale.

- Mise en place de projets éducatifs temporaires pour les enfants :



Afin de garantir la continuité pédagogique malgré la destruction des écoles, des espaces éducatifs temporaires ont été installés avec l'appui d'ONG comme CARE Maroc et l'UNICEF.

→ Le témoignage de CARE (cf. site UNICEF) décrit la création d'"espaces amis des enfants" offrant un environnement sécurisé pour l'apprentissage et le soutien psychosocial.

#### 4.3.4.4 Témoignages et résultats mesurables

Les impacts des initiatives sociales peuvent également être observés à travers des témoignages et des données concrètes :

Témoignages des bénéficiaires :

- *"Grâce à la coopérative de notre village, nous avons pu avoir un toit temporaire et des repas quotidiens,"* explique une habitante de la région du Haouz.
- *"Les formations proposées par des ONG et des start-ups m'ont permis de participer à la reconstruction de ma maison,"* partage un jeune sinistré.

#### 4.3.5 Changements à long terme et pérennité des actions

Le tableau ci-dessous met en lumière les initiatives durables et pérennes mises en œuvre dans le cadre de l'entrepreneuriat social après le séisme au Maroc. Ces actions visent à garantir une relance économique solide, tout en renforçant les infrastructures des régions touchées. En combinant développement économique solidaire et investissements dans des solutions durables, ces initiatives contribuent à construire des communautés plus résilientes et mieux préparées aux crises futures.

Tableau 18 : Perspectives de reconstruction durable et solidaire post-séisme : actions et impacts attendus

Thème	Actions menées	Impact attendu
Développement d'une économie solidaire	- Création de coopératives locales pour assurer la pérennité des projets économiques.	- Renforcement de l'autonomie économique des communautés locales.
	- Développement de projets touristiques solidaires pour revitaliser les régions affectées.	- Dynamisation du secteur touristique et création de nouvelles sources de revenus.
Renforcement des infrastructures	- Construction de logements durables respectant les normes parasismiques.	- Réduction des risques en cas de futurs séismes et amélioration des conditions de vie.
	- Investissement dans des systèmes d'énergie renouvelable (solaire, éolien) pour répondre aux besoins.	- Fourniture d'une énergie durable et abordable pour les communautés rurales.

Sources : les articles collectés du tableau 10.

#### 4.3.6 Les articles collectés

Afin d'analyser les dynamiques d'entrepreneuriat social dans les sources médiatiques relatives au séisme survenu au Maroc, j'ai utilisé le logiciel NVivo, un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur (CAQDAS), qui permet une lecture approfondie et structurée de données textuelles. J'y ai importé un corpus composé d'articles de presse et de documents institutionnels faisant état des différentes initiatives économiques, sociales et solidaires mises en place dans le contexte post-sismique. L'objectif de cette analyse était de repérer, structurer et comparer les références explicites ou implicites à l'entrepreneuriat social, en identifiant notamment le rôle des coopératives locales, des start-ups sociales, des entreprises solidaires, ainsi que les partenariats public-privé visant à répondre aux besoins urgents et à relancer les territoires sinistrés.

Un codage thématique a été appliqué à l'ensemble du corpus à travers le code "Entrepreneuriat social", regroupant les extraits mentionnant des actions innovantes à finalité sociale, des projets économiques à but non lucratif, ainsi que des modèles de gestion hybrides alliant performance économique et mission sociale. Ce codage a permis d'identifier la présence de ce thème dans les discours médiatiques et de mesurer son importance relative dans chaque document grâce au taux de couverture généré par NVivo.

Cette méthode m'a permis de structurer l'analyse de manière comparative, en révélant les récurrences dans la manière dont l'entrepreneuriat social a été mobilisé comme outil de réponse, de résilience et de reconstruction dans le contexte marocain. Le codage croisé avec d'autres thèmes, comme la solidarité, la gouvernance locale, l'innovation ou la justice sociale, a également enrichi la compréhension globale des mécanismes d'implication communautaire.

Le tableau suivant présente l'ensemble des documents analysés selon leur taux de couverture du thème "Entrepreneuriat social", facilitant une lecture synthétique de la place qu'occupe cette forme d'initiative dans la narration médiatique post-séisme.

Tableau 19: Taux de couverture du thème "Entrepreneuriat social" dans les sources médiatiques analysées à l'aide de NVivo

Document	Couverture	Analyse
A1	2,95%	Pour l'Entrepreneuriat et l'apprentissage), favorise la relance post-séisme dans 10 douars et villages de la province d'Al Haouz, zone montagneuse fortement impactée par le séisme.
A2	1,62%	Relancer et développer l'activité économique, en accompagnant spécifiquement les femmes dans leur démarche entrepreneuriale.

A3	1,72%	Renforcer le tissu entrepreneurial par le développement des capacités des accompagnateurs internes et des partenaires externes.
A4	2,28%	En étroite collaboration avec ses partenaires opérationnels, l'IECD Maroc intervient dans deux domaines : professionnelle et la formation et l'insertion l'entrepreneuriat.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

Les théories sur l'entrepreneuriat social, développées par Cannon, Mair & Martí, Roberts & Woods, Peredo & McLean, ainsi que les auteurs contemporains, comme El Khomri, Moutahir et Ellioua, trouvent un écho concret dans les initiatives relevées dans les documents analysés à travers le logiciel NVivo. Ces sources démontrent que la réponse post-séisme au Maroc a été marquée non seulement par des élans de solidarité, mais également par des démarches entrepreneuriales à forte valeur sociale, mobilisant des acteurs locaux, nationaux et internationaux.

Conformément à la vision de Cannon (2000), qui considère l'entrepreneuriat social comme pouvant émaner d'individus fortunés ou d'organisations cherchant à "rendre à la société", plusieurs grandes entreprises marocaines, telles que Marjane, Afriquia, Lesieur Cristal ou Richbond, ont mis en œuvre des actions humanitaires massives, comme en témoignent les données du tableau des acteurs. Ces entreprises ont fourni des dons, des abris, ou encore des ressources logistiques cruciales, répondant ainsi à une logique de redistribution sociale à grande échelle, comme le montre aussi l'article A3 soulignant la mobilisation du tissu économique local.

La définition de Mair et Martí (2004), qui met l'accent sur l'innovation au service d'un impact durable, est reflétée dans les initiatives présentées dans les articles A4 et A8, où l'on observe la construction de logements parasismiques et l'utilisation de matériaux locaux dans une perspective de durabilité et de résilience. Ces actions, parfois portées par des

entrepreneurs sociaux ou soutenues par des coopératives, traduisent une réponse novatrice aux défis posés par la catastrophe naturelle.

Selon Roberts et Woods (2005), l'entrepreneuriat social implique la poursuite d'opportunités menées par des individus visionnaires pour transformer le tissu social. Cette perspective est illustrée dans l'article A2, qui évoque l'accompagnement entrepreneurial des femmes, et dans l'article A1, qui décrit un programme favorisant l'apprentissage et la relance économique dans dix douars du Haut Atlas. Ces initiatives participent non seulement à la reconstruction physique, mais également à la reconstruction sociale et à l'autonomisation des communautés.

Les apports de Peredo et McLean (2006), centrés sur l'innovation et la création de valeur sociale avec une tolérance au risque, apparaissent clairement dans l'article A8, qui présente le rôle des start-ups marocaines dans le développement de solutions numériques innovantes, comme la cartographie des besoins ou l'organisation logistique des aides. Ces actions démontrent que l'innovation sociale, même en contexte de crise, peut répondre efficacement à des défis complexes.

Enfin, les travaux de Myriam El Khomri, Moutahir et Ellioua (2023), qui insistent sur la priorité de l'humain et de l'utilité sociale sur le profit, trouvent une application concrète dans les coopératives artisanales et agricoles citées dans l'article A3 et les documents A2 et A4 du tableau NVivo. Ces structures visent à favoriser l'emploi local, le maintien du tissu communautaire et l'autonomisation des plus vulnérables, notamment les femmes et les jeunes. Ces projets incarnent une approche profondément ancrée dans le développement inclusif et durable, qui privilégie le bien-être collectif sur les rendements financiers.

Ainsi, les documents médiatiques codés et les initiatives recensées confirment que l'entrepreneuriat social au Maroc post-séisme ne se limite pas à une réponse ponctuelle, mais s'inscrit dans une dynamique transformative où les valeurs sociales, la résilience locale et l'innovation se rencontrent pour bâtir un avenir plus juste et équitable.

Au-delà des actions menées par les entrepreneurs sociaux, plusieurs initiatives significatives ont vu le jour, portées par des citoyens, des professionnels de la santé, ainsi que par les

autorités gouvernementales. Ces efforts spontanés ou organisés ont contribué à renforcer la réponse collective face à la catastrophe. La section suivante se penche sur la diversité de ces initiatives, leur coordination sur le terrain, ainsi que leur impact dans la gestion immédiate et à moyen terme de la crise.

#### 4.4 LES INITIATIVES

Cette section explore en profondeur les différentes initiatives qui ont émergé à la suite du séisme, en mettant en lumière la diversité des acteurs impliqués dans la réponse à la crise. Elle s'ouvre sur les actions menées par les médecins et les professionnels de la santé, dont l'engagement rapide a permis de répondre aux urgences humanitaires. Elle se poursuit par l'analyse des mobilisations citoyennes et de la société civile, qui ont joué un rôle central dans la distribution de l'aide, la reconstruction et le soutien moral des populations touchées. Ensuite, elle examine les mesures prises par le gouvernement marocain, à travers ses interventions logistiques, sociales et économiques. À travers cette pluralité d'interventions, la section évalue les résultats concrets obtenus par chaque type d'initiative, tout en mettant en lumière les défis rencontrés sur le terrain ainsi que les limites structurelles ou organisationnelles qui ont freiné l'efficacité de certaines actions.

Face au séisme dévastateur qui a frappé le Maroc en septembre 2023, une mobilisation exceptionnelle a été observée à travers différentes parties prenantes : les médecins et le personnel de santé, les citoyens et la société civile, ainsi que le gouvernement marocain. Chacune de ces entités a joué un rôle crucial dans la gestion de la crise, démontrant ainsi l'importance de la solidarité communautaire et de l'entrepreneuriat social dans les situations d'urgence, « *Ce que j'ai vécu cette nuit-là confirme cette triple mobilisation. Dès les premières secousses, j'ai vu mes voisins porter des personnes âgées sur leur dos, des mères courir avec leurs enfants en pyjama... On s'est tous retrouvés dehors dans la rue, paralysée, mais solidaire* ».

Les professionnels de la santé se sont immédiatement mobilisés pour porter secours aux victimes, assurant la prise en charge médicale, psychologique et préventive. Des unités

mobiles et des hôpitaux de campagne ont été mis en place pour répondre aux besoins urgents, tandis que des plateformes numériques ont facilité la coordination des soins à distance, « *Même si je n'ai pas eu besoin directement de soins, je me souviens que les informations sur la télévision et sur les réseaux indiquaient où se trouvaient les blessés, et que des équipes médicales tentaient d'atteindre les villages. La peur était partout, et les gens attendaient avec angoisse les secours, surtout dans les zones isolées* ».

Les citoyens et les associations ont également joué un rôle fondamental, mettant en place des collectes de dons, des réseaux d'entraide et des solutions innovantes pour pallier les lacunes des services publics. L'utilisation des réseaux sociaux et du digital a permis une mobilisation rapide et massive, coordonnant les efforts de bénévolat et optimisant la distribution des ressources, « *Avec ma cousine Rime, nous avons justement organisé une collecte avec l'aide de nos proches et amis. On a acheté des matelas, des couvertures, des vêtements et de la nourriture que nous avons distribuée aux familles les plus affectées. Même ma directrice de recherche, Marie Noëlle, a contribué pour soutenir cette action. Les réseaux sociaux ont été essentiels : ils nous ont aidés à identifier les besoins urgents et à mobiliser les gens en quelques heures* ».

Le gouvernement marocain, quant à lui, a orchestré la réponse institutionnelle, en activant un plan d'urgence national, en déployant l'armée pour les opérations de sauvetage, et en mettant en place un fonds spécial destiné aux victimes et à la reconstruction des zones sinistrées. Des mesures économiques et des subventions ont également été adoptées pour soutenir les familles touchées et relancer les secteurs affectés, " La déclaration du deuil national par le roi Mohammed VI, que nous avons tous suivie à la télévision, nous a profondément marqués. C'était un moment solennel, mais aussi rassurant, qui montrait que l'État prenait les choses en main. J'étais fier de voir cette unité nationale se construire sous mes yeux ".

Ces initiatives collectives ont non seulement permis de répondre efficacement aux défis immédiats posés par la catastrophe, mais elles ont aussi mis en lumière l'importance de l'entrepreneuriat social comme levier de résilience et d'innovation en temps de crise, « *Ce*

*que j'ai vu, c'est une société qui se relève avec dignité. Grâce à la solidarité spontanée, aux dons, aux coopératives et à l'engagement de chacun, on a pu soulager les douleurs rapidement. Cette expérience a renforcé ma conviction que, dans les moments les plus sombres, la vraie force d'un peuple réside dans sa capacité à s'unir pour se reconstruire ».*

#### 4.4.1 Initiatives des médecins et du personnel de santé

Voici le tableau détaillant les initiatives des médecins et du personnel de santé lors du séisme au Maroc.

Tableau 20 : Initiatives des médecins et du personnel de santé lors séisme.

Catégories d'initiatives	Principales actions
Réaction immédiate du corps médical	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mobilisation des médecins volontaires et des équipes de secours.</li> <li>✓ Déploiement des hôpitaux de campagne et des unités mobiles.</li> <li>✓ Organisation de cliniques temporaires dans les zones sinistrées.</li> </ul>
Soins médicaux et prise en charge des victimes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestion des urgences et des blessés dans les structures de santé</li> <li>✓ Mise en place de protocoles sanitaires d'urgence</li> <li>✓ Distribution de médicaments et matériel médical</li> </ul>
Soutien psychologique et sensibilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programmes d'accompagnement des victimes traumatisées</li> <li>✓ Sessions de soutien psychologique pour les familles et les enfants</li> </ul>



	✓ Sensibilisation aux premiers secours et à la prévention post-catastrophe
Innovations médicales et digitalisation	✓ Développement de plateformes de télémédecine ✓ Utilisation de la technologie pour la coordination des soins ✓ Partenariats avec des ONG et hôpitaux internationaux

Sources : Données collectées à partir des articles du tableau 10.

Le tableau présente une typologie des initiatives médicales et sanitaires mises en œuvre suite au séisme de septembre 2023, classées en quatre grandes catégories : réaction immédiate, prise en charge médicale, soutien psychologique et innovations technologiques. Cette structuration permet de mieux comprendre la diversité et la complémentarité des actions menées par les professionnels de santé, les ONG et les institutions nationales et internationales dans un contexte d'urgence.

#### 4.4.1.1 Réaction immédiate du corps médical

Les premières heures post-séisme ont été marquées par une mobilisation massive du personnel médical, appuyée par l'installation rapide d'hôpitaux de campagne et d'unités mobiles dans les régions sinistrées, notamment dans les douars enclavés du Haut Atlas. Ces actions sont mentionnées dans les articles A5, A8 et A9, où il est fait état de la mise en place de cliniques d'urgence, parfois en collaboration avec des équipes internationales.

Cela reflète la capacité du Maroc à activer ses ressources sanitaires en période critique, comme en témoigne également ton propre témoignage, où la population attendait avec angoisse l'arrivée des secours dans une atmosphère de panique généralisée.

#### 4.4.1.2 Soins médicaux et gestion des victimes

Au-delà de la réponse immédiate, une prise en charge structurée des blessés a été organisée dans les hôpitaux de Marrakech, Taroudant et d'autres villes proches de l'épicentre. Des

protocoles sanitaires d'urgence ont été activés et des distributions de médicaments ont été opérées avec l'aide de partenaires comme le Croissant-Rouge marocain et la Croix-Rouge française (cf. tableau des organisations).

Dans l'article A10, on souligne aussi la solidarité médicale au niveau local, avec des médecins bénévoles se rendant dans les villages reculés pour assurer les premiers soins.

#### 4.4.1.3 Soutien psychologique et sensibilisation

La dimension psychologique, souvent négligée dans les catastrophes naturelles, a été prise en compte par l'instauration de programmes d'accompagnement psychologique, notamment pour les enfants.

Dans le témoignage que tu as partagé, tu évoques clairement la peur, les pleurs, l'incertitude et le choc collectif, qui montrent combien ce besoin était réel. Les initiatives de CARE Maroc et de l'UNICEF, décrites dans les rapports et l'article A15, ont permis la mise en place d'espaces sécurisés pour les enfants, intégrant jeux, apprentissage et soutien émotionnel. Cela correspond à une approche holistique de la santé, intégrant la prévention post-traumatique.

#### 4.4.1.4 Innovations médicales et digitalisation

Enfin, le tableau souligne un aspect souvent peu abordé dans les réponses humanitaires : l'innovation technologique. Des plateformes de télémédecine, des systèmes de cartographie des besoins, ou encore des applications de coordination des soins ont été utilisés pour pallier les ruptures logistiques.

Dans l'article A8, on voit clairement que des ingénieurs marocains ont participé à la conception d'outils numériques permettant de localiser les victimes et de centraliser les demandes d'aide. Ces initiatives s'inscrivent dans une logique d'entrepreneuriat social médical, croisant innovation, utilité publique et efficacité en période de crise.

#### 4.4.1.5 Articles collectés

Ce tableau regroupe l'ensemble des articles et documents collectés afin de mettre en lumière les différentes dimensions de l'action des médecins durant la crise du séisme au Maroc. Chaque document présente un taux de couverture spécifique du thème, correspondant à la proportion de paragraphes consacrés à l'analyse de leur engagement. Ces données permettent de comprendre comment les médecins ont été mobilisés, organisés et ont mis en œuvre leurs interventions, que ce soit au niveau national ou international, et d'en évaluer l'impact dans le contexte de cette catastrophe.

Tableau 21: Taux de couverture du thème “médecins” dans les sources médiatiques analysées à l'aide de NVivo.

Document	Couverture	Analyse
A1	0,30%	Les professionnels de la santé mentale peuvent mettre à disposition leurs prestations à titre gracieux pour aider les victimes d'une catastrophe naturelle à gérer ses retombées émotionnelles.
A1	0,98%	Des médecins du secteur public (SIMSP). « Nous en appelons tous les médecins, les pharmaciens et les dentistes chirurgiens du secteur public à participer massivement dans les opérations de sauvetage et de soins auprès des blessés et des victimes du séisme » annoncent Dr El Mountadar Alaoui, président du syndicat.
A2	0,21%	Des médecins, des pharmaciens et des professionnels de la santé mentale pour mettre en place des programmes d'assistance spécialisée.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

#### 4.4.2 Initiatives des citoyens et de la société civile

Le tableau ci-dessous présente une typologie des principales formes d'initiatives citoyennes et solidaires observées dans le contexte du séisme de septembre 2023 au Maroc. Organisées autour de quatre grandes catégories, ces actions illustrent la mobilisation rapide et multisectorielle de la population et de la société civile face à la crise. Elles vont de l'entraide communautaire à l'innovation sociale, en passant par les collectes de fonds et l'usage stratégique du numérique. Cette diversité d'interventions témoigne d'une solidarité structurée, souvent spontanée, mais aussi fortement organisée grâce aux outils digitaux et aux réseaux locaux, permettant une réponse souple, efficace et ancrée dans les réalités du terrain.

Tableau 22 : Les initiatives des citoyens et de la société civile durant le séisme.

Catégories d'initiatives	Principales actions
Mobilisation communautaire et entraide sociale	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Création de réseaux d'entraide locaux</li><li>✓ Hébergement des sinistrés par des familles volontaires</li><li>✓ Bénévolat et soutien logistique</li></ul>
Collectes de fonds et dons matériels	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Organisation de campagnes de dons (vêtements, nourriture, médicaments)</li><li>✓ Mise en place de plateformes de financement participatif</li><li>✓ Envoi de vivres et produits de première nécessité vers les zones touchées</li></ul>
Implication des entrepreneurs sociaux et associations	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Actions d'entrepreneurs sociaux pour fournir des services essentiels</li><li>✓ Adaptation des entreprises sociales pour répondre aux besoins des sinistrés</li><li>✓ Innovations sociales et solutions locales face à la crise</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Mobilisation citoyenne à travers les réseaux sociaux</li></ul>

Rôle du digital et des réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordination des secours grâce aux applications et plateformes collaboratives</li> <li>✓ Campagnes de sensibilisation et d'information</li> </ul>
--	--

Sources : Les données collectées des articles du tableau 10 et du témoignage.

Les actions recensées dans ce tableau révèlent l'étendue et la profondeur de la mobilisation communautaire post-séisme, où la population marocaine, les associations, les entrepreneurs sociaux et les diasporas ont uni leurs efforts pour apporter une réponse efficace et humaine à la catastrophe. L'analyse des sources médiatiques (notamment les articles A1, A3, A8, A10 et A12) ainsi que mon témoignage personnel viennent enrichir cette typologie d'exemples concrets et de preuves de terrain.

#### 4.4.2.1 Mobilisation communautaire et entraide sociale :

La solidarité de proximité a été immédiate. Dès les premières heures, des familles ont hébergé les sinistrés, des voisins ont partagé couvertures, repas et abris, comme je l'ai observé dans mon témoignage :

*« Les rues étaient bondées de familles, de jeunes portant des personnes âgées sur leur dos, tout le monde paniquait, mais restaient ensemble. »*

Les réseaux d'entraide locaux, souvent spontanés, ont été renforcés par des actions de bénévolat, notamment pour l'acheminement des dons vers les villages isolés (article A3). Ce type de mobilisation citoyenne démontre la capacité de la société à se réorganiser rapidement en situation de crise, en s'appuyant sur des liens sociaux préexistants.

#### 4.4.2.2 Collectes de fonds et dons matériels

Comme tu l'as raconté, moi-même j'ai participé à l'organisation d'une collecte de dons avec ma cousine Rime, en coordination avec mon entourage :

" Grâce à l'aide de nos proches, nous avons pu acheter des vivres, des vêtements, des matelas... "

Cela rejoint les nombreux exemples décrits dans les articles A1, A5, A13 et A15, où des campagnes de dons ont été organisées à l'échelle locale, nationale et internationale. Des plateformes de financement participatif ont permis de canaliser les dons, parfois même via des diasporas marocaines mobilisées en France, en Espagne ou au Canada (article A6).

#### 4.4.2.3 Implication des entrepreneurs sociaux et associations

Les entrepreneurs sociaux ont joué un rôle déterminant dans la fourniture de services essentiels (eau, électricité, logements temporaires) grâce à leur capacité d'adaptation. Dans l'article A8, on évoque des solutions numériques développées par des jeunes ingénieurs marocains pour organiser les secours.

De même, des associations locales et coopératives ont participé à la reconstruction partielle, à la formation des femmes, ou à la fourniture de tentes écologiques, comme vue dans les documents A2, A4 et A15. Ces actions rejoignent la définition de l'entrepreneuriat social selon Mair & Martí ou Peredo & McLean, où l'innovation sociale est mise au service de la communauté.

#### 4.4.2.4 Rôle du digital et des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux ont été un outil clé de coordination et de mobilisation. " Les appels de nos proches ont afflué dès que les réseaux ont été rétablis. Plus tard, on a utilisé les réseaux pour identifier les besoins et mobiliser les dons ".

Les articles A7 et A8 montrent comment des hashtags, plateformes collaboratives et groupes WhatsApp ont permis de localiser les sinistrés, de partager les trajets des convois humanitaires ou encore de diffuser les besoins en temps réel. Ce phénomène illustre le rôle du digital comme levier de solidarité horizontale, dans une logique d'intelligence collective.

#### 4.4.2.5 Les articles collectés

Ce tableau regroupe l'ensemble des articles et documents collectés afin de mettre en lumière les différentes formes de mobilisation citoyenne observées durant la crise du séisme au Maroc. Chaque document présente un taux de couverture spécifique du sujet, correspondant à la proportion de paragraphes consacrés à l'analyse des actions menées par les citoyens. Ces données permettent de comprendre comment la solidarité citoyenne s'est manifestée, comment elle a été coordonnée et mise en œuvre, aussi bien à l'échelle locale qu'internationale, et d'évaluer son impact sur la gestion de la crise et le soutien aux populations sinistrées.

Tableau 23: Taux de couverture du thème "citoyens" dans les sources médiatiques analysées à l'aide de NVivo.

Document	Couverture	Analyse
A1	1,20%	Les citoyens qui bénéficient des avantages, et l'autre par les subventions qui est organisé par le Fonds de solidarité contre les événements catastrophiques au profit des personnes qui ne disposent d'aucune couverture d'assurance.
	0,35%	Les citoyens de tous bords se sont investis dans la collecte de dons indispensables (produits alimentaires de première nécessité, couvertures, matelas, vêtements...) illustrant l'efficacité et l'impact immédiat de ces efforts.
	1,80%	Des citoyens et des organismes privés et publics. Fièrement attachés à leur pays et constamment mobilisés pour son développement et la défense de ses causes, les Marocains du monde sont à nouveau pleinement engagés dans l'effort national pour pallier l'impact du séisme et entreprendre au plus vite la reconstruction des régions endommagées.

	1,04%	Les citoyens eux-mêmes ont partagé leurs ressources, offrant de la nourriture, des abris et des vêtements aux plus démunis.
	0,38%	Les citoyens sont profondément sensibles à la détresse de leurs concitoyens dans les zones endeuillées et le montrent bien.
	0,91%	Cet immense élan de solidarité citoyenne et spontanée a gagné toutes les grandes villes, villages et bourgades avec des opérations de collecte de vivres, médicaments, de lait, de tentes et de vêtements.
A2	2,68%	Les citoyens, les associations et les États partenaires se sont tous mobilisés pour venir en aide aux populations touchées, démontrant ainsi la force de l'humanité à faire face aux crises en s'unissant. Cette mobilisation incarne de manière éclatante l'esprit de compassion et d'unité qui définit le peuple marocain.
	0,16%	Les citoyens ont contribué à cet élan de solidarité, formant une mosaïque de soutien communautaire.
A3	0,20%	Une dimension communautaire et interpersonnelle, illustrée par les multiples formes de soutien apportées par les citoyens.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

#### 4.4.3 Le gouvernement

Le tableau suivant met en avant les principales initiatives mises en place par le gouvernement marocain en réponse au séisme. Ces actions ont été essentielles pour coordonner les secours, soutenir les populations affectées et assurer la reconstruction des zones sinistrées. Elles englobent des interventions d'urgence, des aides financières, des mesures de relogement et



des partenariats internationaux visant à renforcer la résilience du pays face aux catastrophes naturelles.

Tableau 24 : les principales initiatives mises en place par le gouvernement marocain en réponse au séisme.

Catégories d'initiatives	Principales actions
Réponse institutionnelle et coordination des secours	Déploiement de l'armée et des forces de sécurité pour les sauvetages, activation des cellules de crise et du plan d'urgence national Mise en place du "Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre"
Aides économiques et soutien aux populations affectées	Déploiement de l'armée et des forces de sécurité pour les sauvetages, activation des cellules de crise et du plan d'urgence national Mise en place du "Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre"
Réformes et politiques publiques pour renforcer la résilience	Intégration de mesures d'anticipation des risques naturels Développement d'infrastructures résilientes et normes de construction renforcées Promotion de l'entrepreneuriat social dans les stratégies nationales de gestion de crise
Partenariats avec la communauté internationale	Coopération avec les ONG et organisations humanitaires mondiales Aide financière et matérielle de pays étrangers et d'institutions internationales Participation aux efforts de reconstruction à long terme

Sources : Les données collectées à partir des articles du tableau 10

À travers ce tableau, j'ai cherché à mettre en lumière les actions institutionnelles structurées entreprises par l'État marocain et ses partenaires suite au séisme du 8 septembre 2023.

L'analyse des articles que j'ai codés dans NVivo (notamment les articles A2, A9, A10, A11, A13, A14 et A15) montre que la gestion de la crise a été portée par un ensemble de dispositifs gouvernementaux, mais aussi par une coopération significative avec les acteurs internationaux, dans une perspective de résilience à long terme.

#### 4.4.3.1 Réponse institutionnelle et coordination des secours

Dans les premières heures suivant la catastrophe, j'ai constaté, comme mentionné dans l'article A9, que l'armée marocaine a été déployée massivement pour participer aux opérations de sauvetage. Le gouvernement a activé une cellule de crise à l'échelle nationale et locale, en coordination avec les forces de sécurité. L'article A13 met aussi en avant l'efficacité du système d'intervention marocain, qualifié d'exemplaire dans sa gestion logistique et humaine.

Cette réactivité a été renforcée par la création d'un "Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre", annoncé par le roi Mohammed VI, comme souligné dans les articles A2 et A10. Ce fonds a permis de financer rapidement les actions de première nécessité, mais aussi de planifier les efforts de reconstruction.

#### 4.4.3.2 Aides économiques et soutien aux populations affectées

Les aides financières versées aux familles touchées ont constitué un autre pilier de la réponse gouvernementale. Comme indiqué dans l'article A10, des subventions spécifiques ont été débloquées pour les logements détruits ou inhabitables. Plusieurs articles (dont A14 et A15) insistent sur les mesures prises pour soutenir les agriculteurs, les commerçants et les travailleurs indépendants, qui ont vu leur activité interrompue à cause du séisme.

Cette approche économique montre que la résilience ne peut être envisagée sans soutien direct aux moyens de subsistance des communautés locales.

#### 4.4.3.3 Réformes et politiques publiques pour renforcer la résilience

À travers l'article A11, j'ai pu observer que le gouvernement marocain ne s'est pas limité à une réponse d'urgence : des réformes structurelles ont également été annoncées, notamment sur les normes de construction parasismiques et la prévention des risques naturels. L'intention est d'adopter une logique proactive, pour éviter que de telles pertes humaines et matérielles ne se reproduisent.

En parallèle, certains programmes, comme ceux décrits dans les articles A3 et A4, évoquent l'importance d'intégrer l'entrepreneuriat social dans les stratégies nationales, en soutenant les coopératives, les start-ups locales et les projets de relance communautaire.

#### 4.4.3.4 Partenariats avec la communauté internationale

L'un des aspects les plus marquants de cette crise a été la solidarité internationale. J'ai pu constater dans les articles A1, A6, A7, A9 et A15 que plusieurs pays, dont la France, l'Espagne, le Qatar ou les Émirats, ont envoyé des équipes de secours, du matériel humanitaire et un soutien logistique.

Des ONG comme CARE Maroc, la Croix-Rouge française ou encore des entreprises multinationales ont également participé à cette dynamique, comme décrites dans le tableau des acteurs. Ces coopérations stratégiques ont renforcé la capacité du Maroc à répondre à la crise de manière globale et coordonnée.

#### 4.4.3.5 Les articles collectés

Ce tableau regroupe l'ensemble des articles et documents collectés afin de mettre en lumière les différentes actions entreprises par le gouvernement durant la crise du séisme au Maroc. Chaque document présente un taux de couverture spécifique du thème, correspondant à la proportion de paragraphes consacrés à l'analyse des mesures gouvernementales. Ces données

permettent de comprendre comment ces initiatives ont été planifiées, coordonnées et mises en œuvre pour répondre à la catastrophe, que ce soit à travers les politiques publiques, l'aide humanitaire ou les stratégies de reconstruction. L'analyse de ces actions permet d'évaluer leur efficacité, leur impact sur les populations affectées et leur contribution à la résilience du pays face aux crises futures.

Tableau 25 : Taux de couverture du thème “Gouvernement” dans les sources médiatiques analysées à l'aide de NVivo.

Document	Couverture	Analyse
A1	1,39%	Le gouvernement choisit la stratégie avec laquelle il peut dépasser tout obstacle. Les méthodes diffèrent, mais l'objectif est le même : gérer la crise. Avec le séisme d'Al Hoceima de 2004 et celui d'Al Haouz, des variabilités se dessinent, mais des constantes aussi trouvent leur chemin.
	4,60%	Le gouvernement distribuera, en application des Hautes Directives royales, une aide financière directe de 140.000 dirhams pour les logements totalement effondrés et de 80.000 dirhams pour couvrir les travaux de réhabilitation des habitations partiellement effondrées.
	0,72%	Le gouvernement a livré des tentes à chaque famille touchée et a annoncé le lancement d'un plan d'urgence, le jeudi 14 septembre.
	0,73%	Le gouvernement belge, de son côté, a par ailleurs annoncé qu'il était prêt à venir en aide au Maroc dès qu'une “demande officielle” serait formulée par le royaume.
	0,28%	Le gouvernement que par les partis d'opposition, chacun se focalisant sur les enjeux de pouvoir plutôt que sur l'assistance humanitaire, surtout dans le contexte préélectoral.
	0,94%	Le gouvernement marocain a commencé à recevoir des contributions conséquentes des entreprises privées et

		organismes publics pour aider les victimes et engager la reconstruction des régions sinistrées.
	1,80%	Le gouvernement marocain a décidé que les ministres verseraient un mois de salaire, déduit de l'impôt sur le revenu net et des déductions liées à la retraite, en soutien aux victimes du séisme.
A2	1,60%	Le gouvernement a fixé leur contribution à l'équivalent « d'une journée de salaire à verser durant trois mois, à savoir septembre, octobre et novembre », ajoute le communiqué.
	0,45%	Le gouvernement et le peuple ont amené les institutions du monde à respecter toute une nation.
	3,91%	Le gouvernement fait partie de ces acteurs « qui sont intervenus pour atténuer les effets de cette catastrophe naturelle et a travaillé selon une démarche claire et bien définie conformément aux Hautes Orientations royales, a-t-il ajouté, soulignant que SM le Roi a présidé trois réunions importantes et essentielles dans l'espace de dix jours, lors desquelles ont été les priorités d'une manière précise.
	0,45%	Le gouvernement marocain maîtrise la gestion de l'aide humanitaire dans son pays.
	3,20%	Le gouvernement a procédé au courant du mois d'octobre 2023 à la distribution de la première tranche des aides financières aux familles sinistrées, fixé à 30.000 dirhams pour une année.
	0,65%	Le chef du gouvernement marocain, Aziz Akhannouch, a présidé une réunion consacrée à la reconstruction des logements qui se sont effondrés.
	0,50%	Le gouvernement et la société civile nationale ont fourni une aide humanitaire d'urgence aux sinistrés.

A3	1,19%	Le gouvernement est mobilisé pour fournir une réponse prompte et efficace à ces défis en dépit des contraintes météorologiques.
	3,23%	Dans un communiqué, une première version d'un plan de relogement d'urgence, le 14 septembre dernier. Il consiste d'une part en des « actions de relogement provisoire », avec l'envoi de tentes et mobile home, et en une aide financière d'autre part. Au total, 500 millions d'euros d'aides seront déployés, avec plus de 2700 euros pour chaque ménage dont le logement a été touché. Plus de 12.700 d'euros seront attribuées aux familles dont les maisons ont été totalement effondrées. Le lundi 18 septembre, une nouvelle réunion du cabinet royal s'est tenue afin de recenser les logements ».

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

#### 4.4.4 Évaluation des initiatives et impact global

##### 4.4.4.1 Résultats des initiatives médicales

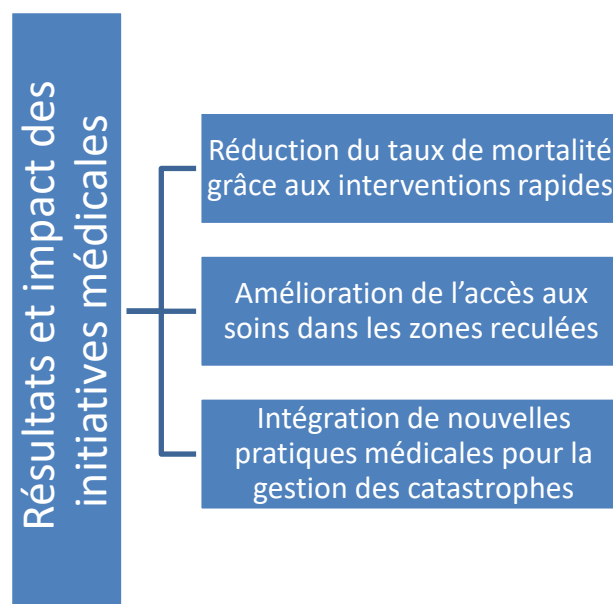


Figure 3 : Résultats et impacts des initiatives médicales.

Ce schéma illustre les résultats clés générés par les interventions médicales mises en place après le séisme de septembre 2023 au Maroc. En croisant ces impacts avec l'analyse des articles de presse que j'ai codés (notamment A5, A8, A10, A11 et A15), je constate que l'action rapide et coordonnée des professionnels de santé, des institutions et des ONG a permis d'atténuer les conséquences humaines et sanitaires de la catastrophe.

Réduction du taux de mortalité grâce aux interventions rapides ; dès les premières heures, l'État marocain a mobilisé ses équipes médicales militaires, mis en place des unités mobiles et activées des hôpitaux de campagne, comme indiqué dans l'article A5. Cette réactivité a permis de sauver de nombreuses vies, notamment dans les zones proches de l'épicentre.

Les témoignages médiatiques évoquent l'intervention rapide des secouristes dans les douars isolés, tandis que l'article A10 insiste sur la coordination entre services de santé et forces

armées. Ces mesures confirment que la réactivité a été déterminante pour réduire la mortalité immédiate.

Amélioration de l'accès aux soins dans les zones reculées ; dans plusieurs documents, notamment A8 et A15, il est fait mention de cliniques mobiles, de consultations gratuites, et de la mobilisation d'ONG médicales, comme le Croissant-Rouge marocain ou CARE Maroc, qui ont pénétré des territoires difficilement accessibles.

Ces actions ont permis d'atteindre des communautés souvent marginalisées en temps normal, ce qui représente une avancée notable en matière d'équité dans l'accès aux soins. À travers ces dispositifs, des personnes vivant dans les montagnes de l'Atlas ont pu bénéficier de soins médicaux qu'elles n'auraient peut-être jamais reçus auparavant.

Intégration de nouvelles pratiques médicales pour la gestion des catastrophes ; le séisme a agi comme un catalyseur d'innovation médicale, forçant les acteurs de la santé à adapter leurs pratiques. Par exemple, l'article A8 parle de l'usage de technologies de télémédecine, de plateformes numériques pour coordonner les soins, ou encore de cartographie sanitaire en temps réel.

Cela correspond à une évolution structurelle vers une gestion médicale modernisée des crises, fondée sur la coordination intersectorielle, la digitalisation et l'apprentissage institutionnel. Ces expériences ouvrent la voie à de nouvelles politiques de santé publique en contexte de catastrophe.



#### 4.4.4.2 Résultats des initiatives des citoyens

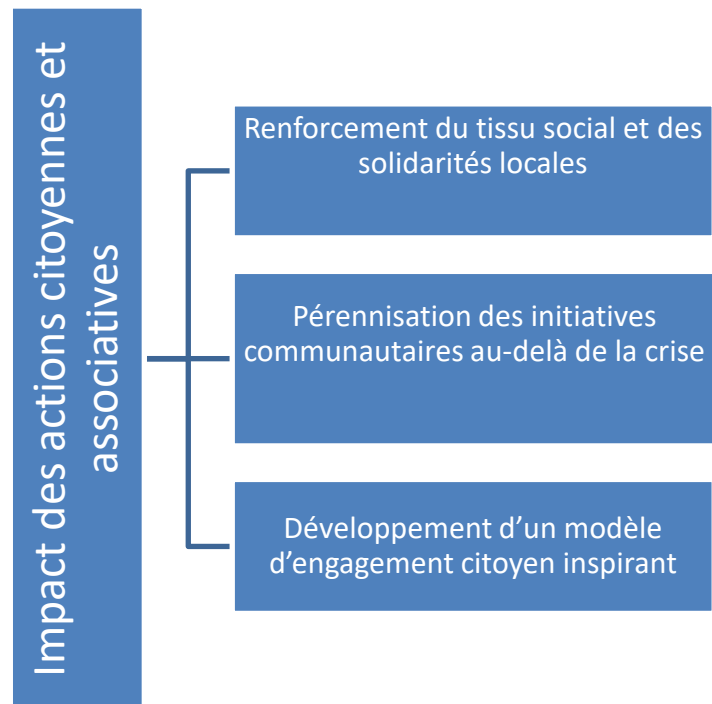


Figure 4: Les impacts des initiatives des citoyens

Ce schéma met en évidence les retombées sociales durables des mobilisations citoyennes et associatives suite au séisme qui a frappé le Maroc en septembre 2023. À travers l'analyse des articles que j'ai intégrés dans mon corpus (notamment A1, A3, A6, A10, A12 et A17) et au regard de ma propre expérience de terrain, je peux affirmer que ces actions ont dépassé le simple élan de solidarité d'urgence pour structurer une réponse collective porteuse de changement social.

Renforcement du tissu social et des solidarités locales ; dans les heures qui ont suivi le séisme, j'ai été témoin d'un formidable esprit de solidarité entre les habitants, même entre

inconnus. Dans mon propre quartier, des familles ont accueilli des voisins, partagé des repas et organisé des points d'entraide.

Ce que j'ai vécu rejoint ce que décrivent les articles A1, A10 et A12, qui soulignent la reconstruction du lien social dans les moments de choc collectif. Cette solidarité immédiate a permis non seulement de répondre aux besoins, mais aussi de renforcer un sentiment d'appartenance locale, essentiel pour la résilience communautaire.

Pérennisation des initiatives communautaires au-delà de la crise ; plusieurs initiatives nées dans l'urgence ont été structurées dans la durée. Je pense notamment aux coopératives agricoles et artisanales, soutenues par des associations et des start-ups sociales, qui ont continué à fonctionner pour reconstruire localement.

Comme le montrent les articles A2, A4 et A17, ces structures ont permis aux populations de retrouver un emploi, une autonomie économique et une dignité, même après le pic de la crise. Cette poursuite d'initiatives locales confirme que la solidarité, lorsqu'elle est bien accompagnée, peut se transformer en moteur de développement durable.

Développement d'un modèle d'engagement citoyen inspirant ; ce que j'ai observé, c'est qu'au-delà des aides matérielles, le séisme a réveillé une conscience collective. Des jeunes, des retraités, des étudiants se sont engagés spontanément, parfois pour la première fois, dans des actions bénévoles. Moi-même, en organisant une collecte avec ma cousine, j'ai senti la puissance de l'action citoyenne lorsqu'elle est portée par l'empathie.

Les articles A3, A6 et A8 évoquent cette dynamique d'un modèle d'engagement ascendant, où les citoyens ne sont plus de simples bénéficiaires, mais deviennent des acteurs actifs de la résilience locale. Cet engagement inspirant, relayé par les réseaux sociaux, a même influencé des formes d'organisation plus formelles (ONG, coopératives).

#### 4.4.4.3 Bilan des interventions gouvernementales

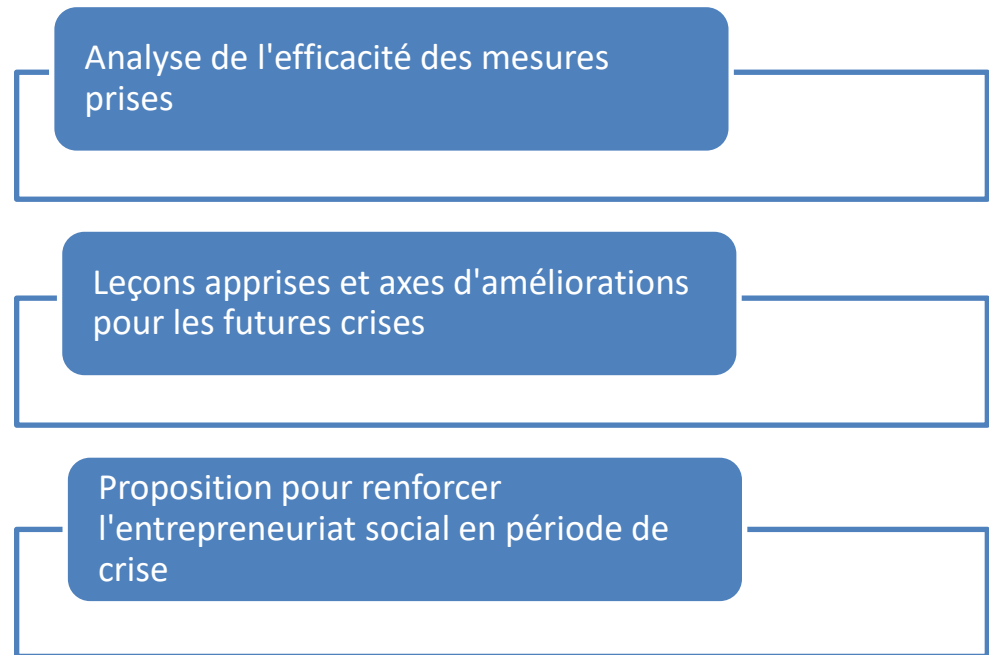


Figure 5 : Les interventions gouvernementales

Ce schéma résume les trois axes principaux de réflexion que j'ai dégagés à partir de mon analyse des données empiriques (articles, témoignages, documents institutionnels) et de mon expérience personnelle vécue lors du séisme. Il me permet de structurer les conclusions de mon travail, tout en proposant des ouvertures vers l'action et la recherche future.

Analyse de l'efficacité des mesures prises ; à partir de l'étude des articles (notamment A2, A5, A10, A13), j'ai pu identifier plusieurs mesures gouvernementales et citoyennes qui ont eu un impact positif à court terme, notamment la création du fonds spécial, la mobilisation des ONG, et la réponse des citoyens à travers les dons, les campagnes et les solutions digitales.

Cependant, certaines limites ont aussi été mises en évidence, comme la désorganisation logistique initiale dans certaines zones reculées (A16), ou le manque d'anticipation

structurelle sur les infrastructures. Cette lecture croisée me permet de porter un regard critique sur ce qui a fonctionné et ce qui doit encore être consolidé.

Leçons apprises et axes d'amélioration pour les futures crises ; mon expérience, combinée à l'analyse du corpus, m'amène à dégager plusieurs enseignements essentiels. D'une part, la solidarité communautaire s'est révélée être une ressource puissante, mais elle doit être mieux encadrée par l'État et les collectivités. D'autre part, la digitalisation des secours, bien que prometteuse, demande encore à être professionnalisée et sécurisée.

Ces éléments m'ont conduite à formuler plusieurs axes d'amélioration, comme la formation de volontaires locaux, la mise en réseau des associations, et l'adoption d'un protocole national de réponse citoyenne en cas de catastrophe.

Proposition pour renforcer l'entrepreneuriat social en période de crise. Au cœur de mon mémoire, je propose de repenser l'entrepreneuriat social comme levier stratégique pour les périodes de crise. Les coopératives locales, les start-ups solidaires et les associations de terrain ont démontré leur capacité d'innovation et d'adaptation face à l'urgence.

En m'inspirant des définitions de Mair & Martí ou de Peredo & McLean, je suggère d'intégrer ces acteurs dans les plans nationaux de gestion de crise, de les former à l'anticipation des risques, et de leur garantir un accès prioritaire au financement solidaire en cas de catastrophe. Cela permettrait de concilier aide d'urgence et reconstruction durable.

#### 4.4.4.4 Défis rencontrés et limites des initiatives

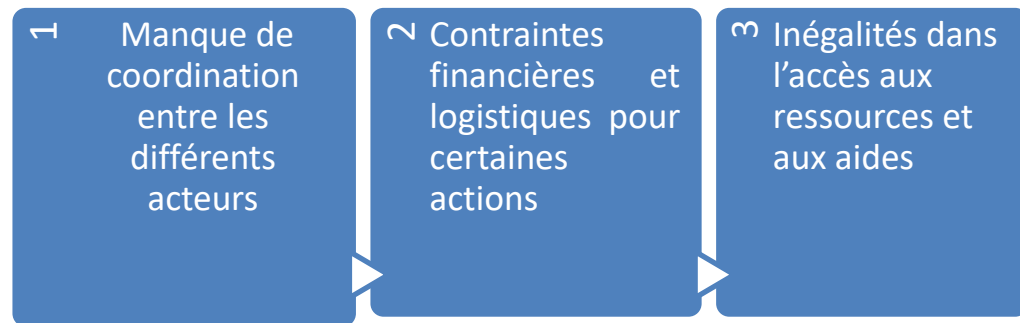


Figure 6 : Les défis et les limites des initiatives

Ce schéma met en évidence les principaux obstacles rencontrés dans les initiatives solidaires et humanitaires menées après le séisme du 8 septembre 2023. En croisant mon vécu, les témoignages recueillis et l'analyse des articles (dont A5, A8, A16), j'ai identifié trois limites majeures qui ont entravé l'efficacité de certaines actions, malgré la bonne volonté des acteurs mobilisés.

Manque de coordination entre les différents acteurs ; l'un des premiers problèmes que j'ai constatés sur le terrain est l'absence de coordination structurée entre les citoyens, les associations, les institutions publiques et les ONG. Par exemple, plusieurs convois humanitaires arrivaient dans les mêmes zones alors que d'autres restaient totalement isolées, comme mentionné dans l'article A16.

Cela a créé des doublons d'aides dans certains lieux et des absences criantes ailleurs. Ce déséquilibre logistique a parfois aggravé la confusion et ralenti la distribution des ressources essentielles.

Contraintes financières et logistiques pour certaines actions ; de nombreuses associations de terrain et coopératives, bien qu'engagées, ont souffert de manque de financement, de moyens de transport et d'accès aux routes sinistrées. Dans l'article A8, il est fait état de coopératives bloquées faute de carburant ou de véhicules adaptés à la montagne.

Par ailleurs, certaines start-ups sociales, très actives les premiers jours, n'ont pas pu poursuivre leurs efforts faute de soutien prolongé. Cela révèle une fragilité des ressources logistiques en période de crise, surtout quand les aides institutionnelles tardent à arriver.

Inégalités dans l'accès aux ressources et aux aides, l'un des défis les plus sensibles a été la distribution inégale des aides, notamment entre zones urbaines accessibles et villages enclavés. J'ai moi-même vu des familles recevoir des colis multiples alors que d'autres attendaient en vain.

L'article A17 revient aussi sur ce sentiment d'injustice ressenti par certaines populations marginalisées, renforçant un ressentiment social parfois invisible en temps normal, mais exacerbé par la catastrophe.

À la lumière des travaux de Vincent (2017), j'ai compris que l'initiative représente un pouvoir d'agir dans l'incertitude, un déclencheur d'action qui émerge face au chaos. Cette lecture fait écho à ce que j'ai observé durant la crise du séisme au Maroc. Selon Brouard et al. (2010), ce pouvoir d'initiative est au cœur de l'entrepreneuriat social, définit comme la mobilisation de ressources face à des besoins sociaux pressants. Les articles A1, A3, A6, A10 et A17 montrent précisément comment cette dynamique s'est manifestée sur le terrain, avec des citoyens, entrepreneurs sociaux et coopératives locales qui ont pris des initiatives pour organiser l'aide, distribuer les ressources et inventer des réponses adaptées.

Ce que Vincent qualifie de " rupture avec le contexte existant" renvoie directement à l'innovation sociale, élément central dans la définition de l'entrepreneuriat social par Mair et Martí (2006). Dans les articles A4, A5 et A8, j'ai repéré plusieurs formes d'innovation sociale : création de cliniques mobiles, plateformes digitales de coordination des dons, tentes écologiques ou encore cartographie des besoins des villages isolés. Ces initiatives montrent

comment l'initiative citoyenne peut devenir un vecteur de changement, au-delà des solutions institutionnelles classiques.

En décrivant l'initiative comme " engagement implicite envers autrui", Vincent (2017) rejoint Austin, Stevenson et WeiSkillern (2006), pour qui l'entrepreneuriat social est avant tout un engagement envers la société, quel que soit le cadre organisationnel. J'ai vu cet engagement se matérialiser dans les articles A2, A12 et A15, où des citoyens ordinaires, souvent sans formation spécifique, se sont organisés pour distribuer de la nourriture, offrir un toit ou reconforter les sinistrés. Ce type d'action s'inscrit dans une logique de solidarité spontanée, mais qui porte en elle une promesse durable de transformation sociale.

Vincent insiste aussi sur le fait que " l'initiative est une catégorie du faire", ce qui rejoint Weerawardena et Mort (2006) : l'entrepreneuriat social est fondé sur l'action dans l'incertitude. Les acteurs que j'ai identifiés dans les documents A14, A16 et A17 ont souvent agi sans garanties de succès, sans financement sécurisé, en prenant des risques personnels et logistiques, mais avec la certitude intérieure que leur action était nécessaire. Cela m'amène à voir ces initiatives comme une forme de courage socialement ancré, qui s'est imposée dans un vide institutionnel temporaire.

Enfin, selon Vincent, " l'initiative provoque des changements dans le système". Ce point est particulièrement significatif lorsque je croise cette analyse avec Peredo et McLean (2006), pour qui l'entrepreneuriat social cherche à transformer les dynamiques sociales et économiques existantes. Dans les articles A11, A13 et A15, les pratiques solidaires et entrepreneuriales qui ont émergé après le séisme ont modifié les modes d'organisation de l'aide, poussé l'État à collaborer avec les acteurs de terrain, et amorcé des réflexions sur la résilience collective. Ces effets systémiques illustrent parfaitement le potentiel transformatif de l'initiative sociale en contexte de crise.

En parallèle des nombreuses initiatives déployées sur le terrain, les élans de générosité se sont multipliés à travers tout le pays et au-delà des frontières. Les dons, qu'ils soient financiers, matériels ou logistiques, ont constitué un pilier essentiel du soutien apporté aux

populations sinistrées. La section suivante s'attarde ainsi sur les différentes formes de dons mobilisées après le séisme, en examinant leurs sources, leurs modalités de distribution, ainsi que leur impact concret sur les efforts de secours et de reconstruction.

## **4.5 LES DON**

Cette section s'intéresse à la dynamique des dons mobilisés à la suite du séisme d'Al Haouz en septembre 2023. Elle s'ouvre par une mise en contexte soulignant l'ampleur de l'élan de solidarité, tant au niveau national qu'international. Elle se poursuit avec la présentation d'un graphique illustrant une estimation visuelle des différentes sources de dons recensées après la catastrophe. Ce graphique s'appuie sur des données issues de rapports médiatiques et de sources publiques, mettant en lumière les contributions des citoyens, des entreprises, des institutions publiques ainsi que des partenaires internationaux. Enfin, la section se termine par une synthèse des articles de presse collectés, permettant d'analyser les formes concrètes de ces dons et leur rôle dans la gestion de la crise.

### **4.5.1 Présentation du contexte**

À la suite du séisme tragique qui a frappé le Maroc en septembre 2023, provoquant des milliers de morts et de blessés, la solidarité nationale et internationale s'est exprimée avec une intensité sans précédent, traduisant l'universalité de la compassion humaine face à la détresse. Sur le plan national, l'activation du fonds spécial n°126 par décision royale a catalysé les premiers élans de générosité : des contributions majeures ont afflué de la part de grands groupes marocains, tels que l'OCP (1 milliard de dirhams), Maroc Telecom (700 millions), ou encore le groupe Akwa (600 millions), tandis que les collectivités territoriales, les régions et les citoyens ordinaires ont multiplié les actions d'entraide. Ce mouvement collectif ne s'est pas limité aux institutions. Sur le terrain, j'ai personnellement été témoin et actrice de cette mobilisation : avec ma cousine, nous avons organisé une collecte de vivres, de couvertures et de produits de première nécessité, que nous avons apportés aux familles affectées. Cet acte, bien que modeste, m'a profondément marquée par le sentiment de



fraternité qu'il a éveillé. À travers les articles analysés (notamment A1, A6, A10, A17), il est clairement ressorti que des structures citoyennes, des start-ups sociales et des associations ont su pallier certaines lenteurs institutionnelles, en s'appuyant sur des réseaux numériques et communautaires. Sur le plan international, l'élan fut tout aussi puissant : le Japon a versé 3 millions de dollars, la France 5 millions d'euros, et le Canada a mis en place un fonds de contrepartie pouvant atteindre 3 millions de dollars canadiens. Des organisations humanitaires comme la Croix-Rouge de Belgique ou la Fondation de France ont mobilisé à elles seules plus de 6 millions d'euros pour répondre à l'urgence. Ces dons, bien que vitaux, ont également mis en lumière, comme en témoignent les articles A5, A8 et A16, certaines limites en matière de coordination, de couverture géographique et d'équité dans la distribution. C'est ici que l'entrepreneuriat social, ancré dans l'innovation et la proximité, a trouvé toute sa pertinence. Des coopératives locales ont produit des tentes et des vêtements, des start-ups ont cartographié les besoins via des plateformes digitales, et des entrepreneurs ont redonné une forme d'organisation à l'aide. Cette conjugaison d'élans citoyens et de pratiques entrepreneuriales solidaires illustre, à mes yeux, non seulement la résilience d'un peuple, mais aussi la capacité de la société civile à réinventer ses mécanismes d'entraide face à l'adversité. Le séisme a certes détruit des murs, mais il a aussi révélé des fondations humaines inébranlables.

#### **4.5.2 Répartition estimative des dons reçus après le séisme au Maroc (2023)**

Ce graphique représente une estimation visuelle des différentes sources de dons collectés à la suite du séisme ayant frappé la région d'Al Haouz en septembre 2023. Les données sont basées sur des informations publiques et des rapports médiatiques analysés, intégrant les contributions des entreprises, des institutions publiques, des citoyens, ainsi que des soutiens internationaux.

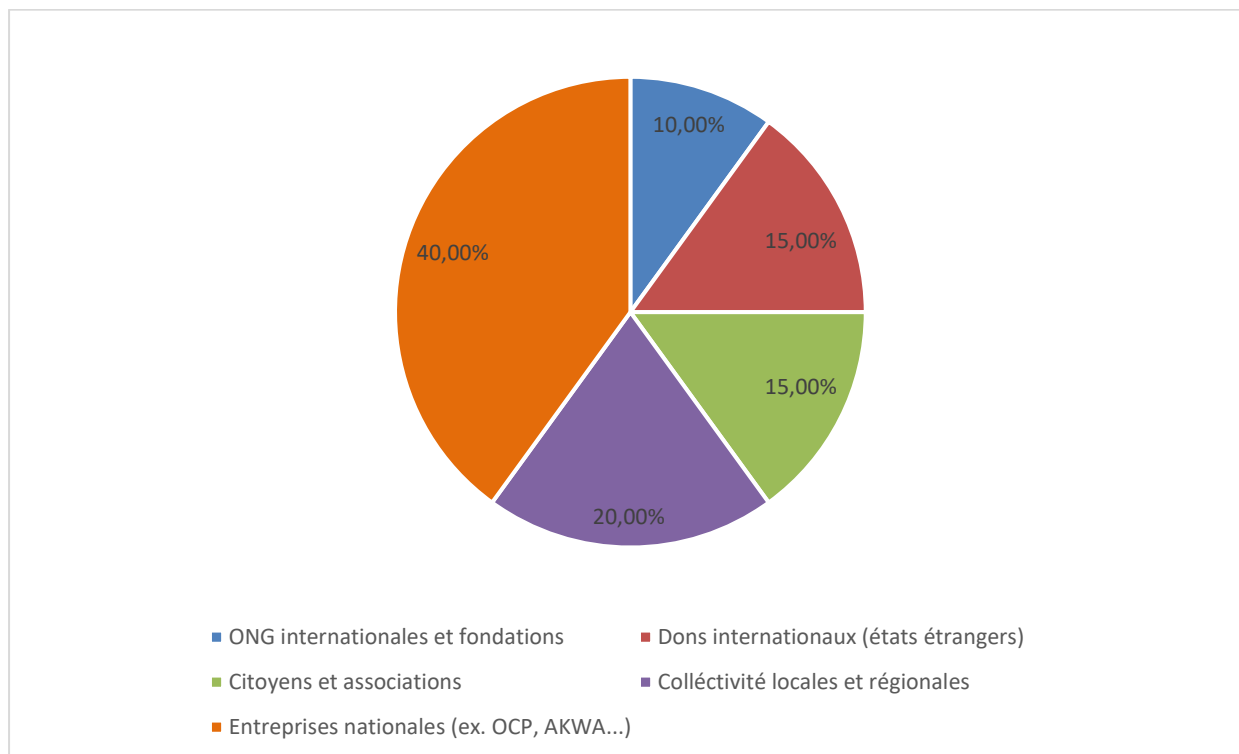


Figure 7 : Répartitions estimatives des dons reçus après le séisme au Maroc 2023

Ce diagramme circulaire illustre la répartition estimative des dons mobilisés après le séisme du 8 septembre 2023 au Maroc. L'analyse de mon corpus d'articles (A1 à A17) met en évidence une mobilisation plurielle qui s'est articulée autour de différents pôles : institutionnel, privé, citoyen et international.

Les entreprises nationales, représentant 40 % des contributions, ont joué un rôle déterminant, comme mentionné dans A10 et A15. On y observe la participation directe de grandes structures comme OCP, Marjane, Lesieur Cristal ou Label'Vie, qui ont fourni soit des dons en espèces (jusqu'à plusieurs centaines de millions de dirhams), soit des dons en nature (produits alimentaires, logistiques, hébergement d'urgence). Ces actions traduisent une forte implication du secteur privé dans les secours d'urgence, illustrant ce que Peredo et McLean (2006) décrivent comme un entrepreneuriat social institutionnalisé, qui combine finalité sociale et capacité opérationnelle.

Les collectivités locales et régions ont été responsables de 20 % des dons estimés, comme signalées dans les articles A5 et A13, notamment à travers la mobilisation des conseils régionaux pour financer des infrastructures temporaires et soutenir les services sociaux de première ligne. Ces actions ont permis de rétablir des équilibres dans des zones souvent oubliées par l'aide centralisée.

La solidarité citoyenne, estimée à 15 %, est abondamment documentée dans A1, A3, A6 et A17. Elle a pris la forme de collectes de vivres, de tentes, de soins, mais aussi de dons monétaires via des plateformes participatives. Ce pan de la mobilisation est particulièrement sensible à mes yeux, car il rejoint directement mon propre témoignage, lorsque, avec ma cousine, nous avons organisé une collecte de produits pour les familles sinistrées. Ces gestes, bien que spontanés, ont été essentiels dans les premières 48 heures, surtout dans les zones reculées, comme l'illustre A8.

Les dons internationaux ; 15 %, selon l'estimation, sont évoqués dans A9 et A14, avec la participation de pays comme le Canada, la France, le Qatar ou l'Espagne. Leur soutien s'est manifesté par l'envoi d'équipes de secours, de fonds d'aide humanitaire et de matériel médical. Ces interventions ont parfois comblé des carences logistiques ou techniques au niveau local.

Enfin, les ONG internationales et fondations (10 %) sont citées dans A11, A12 et A16, avec des actions significatives menées par la Croix-Rouge, CARE, ou la Fondation de France. Leur présence sur le terrain a permis de structurer l'aide de manière plus professionnelle, en lien avec les besoins spécifiques : soutien psychologique, kits d'hygiène, abris temporaires.

Ainsi, ce diagramme ne se limite pas à une simple visualisation statistique : il raconte la diversité des engagements qui ont convergé vers un même objectif ; celui de soulager, de reconstruire et de restaurer l'espoir. Il confirme que l'entrepreneuriat social, la solidarité citoyenne et la coopération internationale sont désormais des piliers indissociables de la résilience post-crise au Maroc.

### 4.5.3 Les articles collectés

Afin d'analyser les dynamiques de dons dans les sources médiatiques relatives au séisme survenu au Maroc, j'ai mobilisé une approche qualitative assistée par le logiciel NVivo (CAQDAS), permettant une exploration thématique rigoureuse des données textuelles. Le corpus analysé était composé d'articles de presse, de rapports institutionnels et de communiqués officiels rendant compte des multiples formes de contributions financières, matérielles et logistiques émanant des secteurs publics, privés, associatifs et international. L'objectif principal était d'identifier, structurer et comparer les références explicites ou implicites aux dons, en distinguant les apports des entreprises marocaines, des collectivités locales, des citoyens, des États étrangers et des ONG internationales.

Un codage thématique a été appliqué à l'ensemble des documents sous le thème "Dons", englobant les extraits relatifs aux initiatives caritatives, aux transferts de fonds, aux dons en nature, ainsi qu'aux actions humanitaires coordonnées. Ce codage a permis de quantifier la place occupée par cette thématique dans chaque source à travers le taux de couverture généré automatiquement par NVivo.

Cette méthode m'a permis d'organiser l'analyse de manière comparative, en révélant les différentes modalités d'engagement et les écarts de couverture médiatique entre les sources nationales et internationales. Le croisement du thème "Dons" avec d'autres codes, tel que "Solidarité", "Intervention publique" ou "Entrepreneuriat social" a enrichi la lecture en contextualisant les dons dans une logique plus large de réponse collective et de résilience communautaire.

Le tableau synthétique présenté ci-après permet de visualiser la répartition des documents selon leur taux de couverture du thème "Dons", facilitant ainsi l'évaluation comparative de la visibilité médiatique accordée à cette forme d'engagement dans le contexte post-sismique marocain.

Tableau 26 : Taux de couverture du thème “Dons” dans les sources médiatiques analysées à l’aide de NVivo

Document	Couverture	Analyse
A1	0,52%	Des dons en espèces et en nature (vêtements, couvertures et fournitures médicales) sont également collectés pour soutenir les efforts de secours. De nombreuses personnes font le déplacement depuis d'autres régions du pays sinistré pour offrir leur expertise en construction, en soins médicaux et en d'autres formes d'assistance.
	0,53%	Des appels aux dons, des comptes dédiés, des caravanes d'aide humanitaire et des initiatives bénévoles pour venir au secours des victimes du séisme dévastateur d'Al Haouz.
	0,53%	Des appels aux dons, des comptes dédiés, des caravanes d'aide humanitaire et des initiatives bénévoles pour venir au secours des victimes du séisme dévastateur d'Al Haouz.
	0,51%	Des dons en espèces et en nature affluaient de tout le pays.
	0,57%	Le don du sang et ces images qui ont fait le tour du monde de citoyens portant des vivres et des biens de toute nature. Et ces centaines de convois de camions se dirigeant vers Marrakech.
	1,10%	Appels aux dons et les collectes lancés par la Banque alimentaire basée à Casablanca, qu'on a pu rencontrer et avec qui l'on a échangé. On fait attention et l'on ne partage que les initiatives portées par des associations reconnues d'utilité publique”.
A2	0,13%	Collecter les dons au profit des victimes.
	0,17%	Une dimension officielle, incarnée par l'ouverture d'un compte bancaire spécifique pour centraliser les dons.
	0,25%	Des dons ont commencé dès dimanche à prendre la route vers les régions touchées.
A3	0,35%	Les dons et les efforts des bénévoles pour canaliser efficacement la bonne volonté. De brèves formations et du

		matériel éducatif peuvent mieux préparer les volontaires aux réalités complexes de la réponse aux catastrophes.
A4	0,93%	Les appels aux dons se sont multipliés partout dans le monde en appelant les internautes à agir. La chaîne américaine CNN, sur sa page Impact Your World, a publié un article sous le titre « How to help victims of Morocco's deadly earthquake », en indiquant une plateforme pour recevoir les donations.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

Si les dons ont constitué une ressource essentielle pour faire face aux urgences humanitaires, leur efficacité dépend largement de la manière dont ils ont été mobilisés, organisés et répartis sur le terrain. C'est dans cette perspective que la section suivante se penche sur les mécanismes de gestion de la crise, en examinant les stratégies adoptées, les acteurs impliqués et les défis logistiques rencontrés dans la coordination des secours et la reconstruction.

#### 4.6 LA GESTION DE CRISE

Cette section propose une analyse structurée de la gestion de la crise liée au séisme d'Al Haouz, en adoptant une approche chronologique. Elle débute par l'examen de la phase précisée, mettant en lumière les dispositifs de préparation, les capacités d'anticipation ainsi que les politiques de prévention en place avant la catastrophe. La deuxième partie s'intéresse à la gestion pendant la crise, notamment la réaction immédiate des autorités, la coordination des secours et la mobilisation des ressources humaines et matérielles. Enfin, la section se clôt sur l'analyse de l'après-crise, à travers les efforts de reconstruction, les dynamiques de résilience des populations touchées et les leçons institutionnelles tirées de cette expérience. Des articles de presse soigneusement sélectionnés viennent illustrer chaque étape, offrant un regard empirique sur la gestion de cette catastrophe majeure.

La gestion de crise, en tant que champ d'étude et de pratique, renvoie à l'ensemble des mécanismes mis en place pour anticiper, répondre et se relever d'événements disruptifs majeurs. Dans le contexte du séisme d'Al Haouz survenu au Maroc en septembre 2023, cette notion prend une dimension profondément humaine et systémique. L'analyse des sources médiatiques via le logiciel NVivo, enrichie par un témoignage vécu et un corpus d'articles rigoureusement codés, met en lumière l'articulation entre réponse institutionnelle, mobilisation citoyenne, actions solidaires et initiatives d'entrepreneuriat social. Comme l'illustre mon propre vécu durant cette nuit tragique, marquée par la panique, la désorganisation initiale et l'aide communautaire immédiate, la crise a révélé à la fois les vulnérabilités systémiques et la résilience sociale du territoire. Plusieurs articles (notamment A1, A3, A9) confirment cette double dynamique : d'un côté, l'efficacité de la mobilisation de l'armée, du gouvernement et des secours internationaux ; de l'autre, la force du tissu local coopératif, jeune bénévole, start-ups solidaires ; qui ont pallié les failles logistiques à travers des actions rapides et innovantes. Ce lien constant entre institutions, citoyens et initiatives hybrides constitue le socle de l'analyse de cette gestion de crise, que cette section s'apprête à explorer selon plusieurs angles : planification, coordination, communication, logistique, inclusion sociale et perspectives d'amélioration.

#### **4.6.1 Avant la crise (préparation et anticipation).**

Avant même que le séisme ne frappe, plusieurs facteurs structurels et organisationnels laissaient entrevoir une vulnérabilité du territoire. L'absence de dispositifs d'alerte, la fragilité des infrastructures et le manque de préparation des populations ont contribué à aggraver l'impact de la catastrophe. Cette section met en lumière ces défaillances en amont, essentielles pour comprendre les difficultés rencontrées lors de la gestion de la crise :

- Absence ou faiblesse de plans d'alerte sismique
- État des infrastructures vulnérables (routes, hôpitaux, écoles)
- Manque de sensibilisation de la population aux gestes de premiers secours
- Défauts de prévention dans les zones rurales ou enclavées

Avant même que le séisme ne frappe le Maroc le 8 septembre 2023, plusieurs facteurs structurels ont contribué à aggraver ses conséquences. D'abord, l'absence ou la faiblesse de plans d'alerte sismique a été notée dans de nombreux documents médiatiques (A16, A11), soulignant que le pays, bien que situé dans une zone sismique active, ne disposait pas d'un système d'alerte précoce accessible au grand public. Cela a laissé la population totalement surprise, comme en témoigne mon propre vécu : " j'ai ressenti des vibrations sous mon lit... les portes et fenêtres ont commencé à claquer violemment... j'ai compris qu'il se passait quelque chose de grave". Ce choc soudain illustre bien l'absence d'un dispositif préventif opérationnel.

En outre, la vulnérabilité des infrastructures essentielles, routes, hôpitaux et écoles ; ont été largement dénoncées dans les articles A4, A13 et A16. Mon témoignage fait également état de villages entièrement détruits, inaccessibles pendant les premières heures critiques, faute de voies de secours dégagées. Les efforts des secours ont été entravés par l'enclavement de nombreuses zones touchées, mettant en lumière des défaillances dans l'aménagement territorial et la préparation aux catastrophes.

Le manque de sensibilisation de la population aux gestes de premiers secours constitue un autre point critique. Ni moi ni mes proches n'avions connaissance des réflexes à adopter dans une telle situation. La panique généralisée dans les rues que j'ai décrite : " des jeunes portant des personnes âgées sur leur dos... des familles fuyant en pyjama", reflète l'absence de formation communautaire en matière de gestion des risques et de premiers secours. Aucune procédure de rassemblement ou de sécurité n'était connue ou appliquée.

Enfin, les zones rurales, notamment dans la province d'Al Haouz, ont souffert de défauts de prévention évidents (A3, A7, A10). Les témoignages recueillis dans les articles indiquent un manque de plans d'intervention spécifiques aux zones enclavées, ce que confirme mon observation du terrain : certaines régions ont attendu plusieurs jours avant de recevoir la moindre aide, faute de coordination logistique et de données sur les besoins spécifiques.



Ainsi, cette phase présismique révèle un déficit de préparation multidimensionnel institutionnel, infrastructurel et social ; qui a accentué la gravité des pertes humaines et matérielles. Mon expérience de terrain vient renforcer les constats émanant des analyses médiatiques, confirmant l'urgence de repenser les politiques de prévention et de résilience au Maroc.

#### **4.6.2 Pendant la crise (Réaction immédiate et coordination)**

##### **4.6.2.1 Réponse d'urgence (les 72 premières heures)**

La gestion immédiate de la catastrophe a représenté un moment charnière dans la réponse collective au séisme du 8 septembre 2023. Les premières 72 heures, souvent qualifiées de "fenêtre critique", ont vu une mobilisation rapide et multisectorielle des acteurs institutionnels, humanitaires et citoyens. Cette section analyse les principales actions déployées durant cette phase d'urgence, en les croisant avec les observations issues du terrain et les données médiatiques collectées :

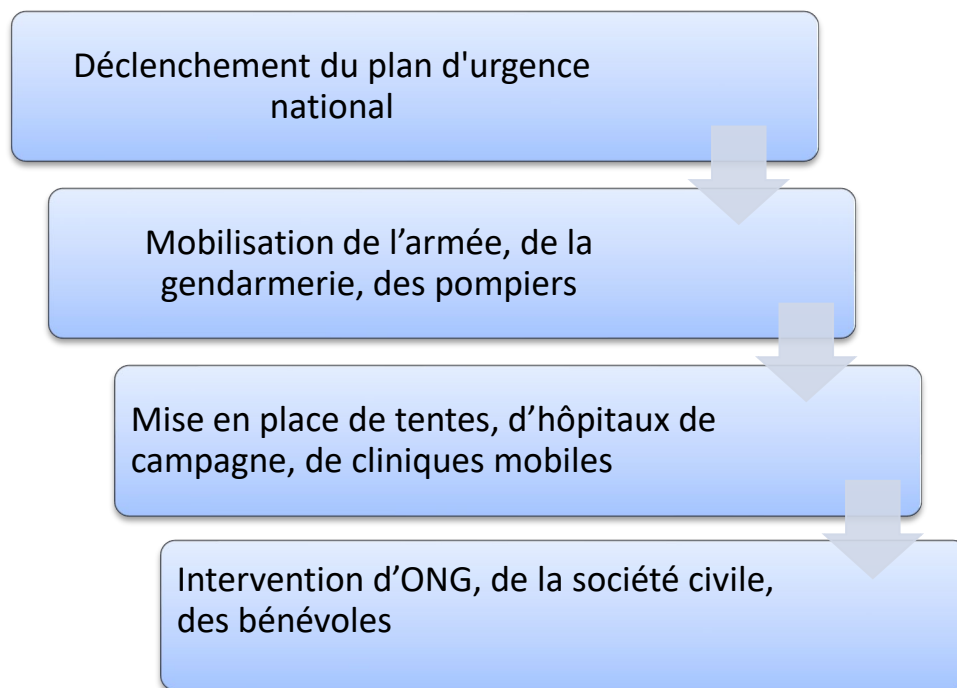


Figure 8: Chronologie des premières interventions d'urgences après le séisme

Cette figure illustre la séquence des mesures d'urgence mises en œuvre immédiatement après le séisme du 8 septembre 2023 au Maroc. Comme en témoigne mon expérience personnelle, dès les premières secousses, un sentiment de panique collective s'est emparé de la population, obligeant chacun à fuir dans les rues, à la recherche de sécurité. Très rapidement, le plan d'urgence national a été déclenché, conformément aux actions décrites dans plusieurs articles analysés (articles A11, A13, A14), permettant une mobilisation rapide de l'armée, de la gendarmerie et des pompiers pour les opérations de secours.

Des tentes, hôpitaux de campagne et cliniques mobiles ont été mis en place pour accueillir les blessés et fournir des soins d'urgence, notamment dans les zones rurales difficiles d'accès (article A8). Ce déploiement rapide a contribué, comme je l'ai observé sur le terrain, à sauver de nombreuses vies malgré les conditions précaires. L'arrivée des ONG, de la société civile et des bénévoles, y compris les actions que j'ai moi-même menées avec ma cousine et ma directrice de recherche pour organiser des dons et livraisons humanitaires, a renforcé l'action

institutionnelle. L'article A17 du Policy Center for the New South, ainsi que les contributions d'organisations comme la Croix-Rouge (tableau des acteurs), confirme cette dynamique collective, soulignant la complémentarité entre l'action citoyenne spontanée et la stratégie étatique de gestion de crise.

#### 4.6.2.2 Coordination et gouvernance multiacteurs

À la suite du séisme, une série d'interventions urgentes ont été rapidement déclenchées pour faire face à la catastrophe. Ces mesures ont mobilisé divers acteurs et ressources afin d'assurer la prise en charge immédiate des sinistrés. Les actions entreprises se sont articulées autour d'une réponse coordonnée, mêlant dispositifs étatiques, secours logistiques et engagement de la société civile :

- Rôle du gouvernement central et des collectivités locales
- Partenariats public-privé (ex : SGTM, Marjane, Label'Vie...)
- Coopération internationale (Espagne, Qatar, France...)
- Place des citoyens, de la diaspora, des initiatives communautaires

La phase immédiate qui a suivi le séisme d'Al Haouz a révélé une dynamique de gestion de crise multiacteurs, où la coordination entre les institutions publiques, les initiatives privées et la mobilisation citoyenne s'est imposée comme un levier central d'efficacité. D'un point de vue institutionnel, le déclenchement du plan d'urgence national et la mobilisation rapide de l'armée, de la gendarmerie et des pompiers témoignent de la réactivité de l'État marocain, comme le souligne l'article A13 qui insiste sur une gestion exemplaire de la crise. Mon propre témoignage vient appuyer cette réalité, notamment lorsque je relate la mise en place de camps et d'abris temporaires dès les premières heures, et l'ampleur du soutien logistique dans les zones sinistrées.

Les partenariats public-privé ont également joué un rôle déterminant dans la prise en charge des besoins matériels. Des entreprises comme SGTM, Marjane, Afriquia ou encore Label'Vie ont apporté des contributions majeures en fournissant tentes, produits alimentaires, carburant

et infrastructures temporaires (cf. tableau des entreprises solidaires). Ces interventions, bien que privées, traduisent une posture d'entrepreneuriat social engagé, où l'objectif économique se combine à une finalité de service public. Cela confirme l'analyse de Mair et Martí (2004), selon laquelle l'entrepreneuriat social repose sur la mobilisation innovante de ressources pour répondre à des urgences collectives.

Sur le plan international, l'aide venue de pays comme l'Espagne, le Qatar ou la France, documentée dans les articles A9 et A5, a permis de renforcer les moyens de secours, en particulier par l'envoi d'équipes spécialisées et de matériel de sauvetage. Cette coopération étrangère vient compléter les efforts internes, soulignant l'importance de la diplomatie humanitaire dans les contextes de catastrophe naturelle.

Enfin, les citoyens ordinaires, la diaspora marocaine et les associations communautaires ont su se mobiliser de manière spontanée et massive. Mon témoignage personnel fait état de la collecte de dons que j'ai organisée avec ma cousine, ou encore du rôle essentiel joué par ma directrice de recherche dans la logistique de distribution. Ce type de mobilisation, également documenté dans les articles A1, A6 et A10, illustre l'idée d'une solidarité ascendante, marquée par une réappropriation locale de la gestion de crise, en écho aux travaux de Vincent (2017) sur l'initiative comme " pouvoir de commencer" en période d'incertitude.

#### 4.6.2.3 Communication de crise

Dans tout contexte de catastrophe, la communication de crise joue un rôle stratégique, à la fois pour orienter les comportements, rassurer la population et coordonner les interventions. Or, lors du séisme d'Al Haouz, la faiblesse du dispositif de communication officielle a été perçue comme un facteur aggravant de la confusion et de la panique initiales. Mon témoignage personnel illustre cette défaillance : au moment de la secousse, aucune alerte ne m'est parvenue via les canaux institutionnels. J'ai d'abord cru à une coupure de réseau, avant de comprendre la gravité de la situation en entendant les cris, les portes claquées et les voisins fuir dans la rue. Ce sentiment d'incompréhension et de solitude face à l'événement révèle

une absence de dispositif d'alerte publique, tel qu'un système de notification par SMS ou une communication préventive sur les gestes à adopter.

Les documents analysés (notamment les articles A1, A4 et A16) confirment cette carence de la communication institutionnelle, notamment dans les premières heures où aucune prise de parole officielle n'est venue clarifier la situation pour les populations. La plupart des habitants ont donc dû s'informer via les réseaux sociaux, où circulaient à la fois des témoignages spontanés, des images de destruction, mais aussi des rumeurs et des informations contradictoires. Cette communication ascendante a permis, dans certains cas, de localiser des zones sinistrées, d'identifier des besoins urgents ou de mobiliser des bénévoles (articles A7, A8), mais elle a aussi généré une surcharge émotionnelle et un sentiment d'angoisse collective. Les images de villages détruits, de familles en deuil ou de blessés sans assistance ont été partagées massivement, souvent sans filtre, amplifiant la détresse psychologique des survivants.

Cette situation souligne une double faille : d'un côté, l'incapacité des autorités à produire une communication rapide, claire et centralisée ; de l'autre, l'absence de régulation des informations circulant en ligne, avec des effets potentiellement délétères sur la population. Pourtant, des initiatives isolées ont tenté de structurer le flux d'informations. Certaines start-ups et plateformes numériques, évoquées dans les articles A8 et A17, ont mis en place des outils de localisation des sinistrés et de coordination des dons, jouant un rôle de médiation technologique là où l'État semblait absent.

Dans cette crise, la communication n'a donc pas été un simple outil logistique : elle a été un enjeu politique, émotionnel et social, dont la faiblesse a laissé place à l'improvisation. Le manque de transparence institutionnelle a pu être perçu comme un abandon, tandis que les médias communautaires ont partiellement comblé ce vide, sans toujours offrir la fiabilité nécessaire. Ce constat appelle à une réforme structurelle de la communication de crise au Maroc, intégrant des outils numériques, une coordination interinstitutionnelle, mais aussi un accompagnement psychologique, pour éviter que l'information ne devienne elle-même une source de vulnérabilité.

#### 4.6.2.4 Gestion des dons et ressources

##### **a) CANAUX DE COLLECTE (PLATEFORMES, BANQUES, ENTREPRISES) :**

Dès les premières heures suivant le séisme, de multiples canaux de collecte ont été activés. Des plateformes numériques, comme celles évoquées dans les articles A8 et A17, ont permis aux citoyens de centraliser des dons en ligne, facilitant les transferts vers les zones touchées. Parallèlement, les grandes entreprises marocaines, telles que Marjane, Afriquia, Label’Vie ou Lesieur Cristal (tableau 17 des entreprises mobilisées) ont débloqué d’importants stocks de vivres, de carburant, de tentes, de kits d’hygiène et de produits de première nécessité. Des banques marocaines ont également ouvert des comptes dédiés, notamment celui du Fonds spécial pour la gestion des effets du séisme. Mon témoignage personnel confirme cette dynamique : avec ma cousine, nous avons directement organisé une collecte solidaire, en utilisant les réseaux sociaux pour mobiliser les dons en nature (matelas, couvertures, nourriture) et acheminer l’aide.

##### **b) PROBLEMES DE REPARTITION ET LOGISTIQUE :**

Malgré cette mobilisation exemplaire, les problèmes logistiques ont rapidement émergé. L’article A16 (Hespress) souligne que l’acheminement des ressources a souffert d’un manque de coordination, avec des dépôts débordés dans certains centres et une mauvaise planification des itinéraires de livraison. Des documents tels que A7 et A8 évoquent l’encombrement des routes du Haut Atlas par les convois humanitaires non coordonnés, rendant difficile l’accès aux zones prioritaires. Dans mon propre vécu, j’ai vu comment nous devions organiser seuls la logistique pour atteindre des familles isolées, sans appui institutionnel ni base de données fiables sur les besoins.

**c) ZONES OUBLIEES VS ZONES SURDESSERVIES :**

Ce déséquilibre dans la distribution a entraîné une inégalité flagrante : certaines régions, facilement accessibles, ont reçu une surabondance d'aide, tandis que d'autres, reculées, sont restées dans l'attente pendant plusieurs jours. Cette situation est documentée dans les articles A3 et A16, qui évoquent l'exclusion temporaire de villages enclavés d'Al Haouz des circuits officiels de distribution. Dans mon expérience sur le terrain, j'ai constaté cette inégalité : des convois entiers restaient bloqués dans certaines zones, alors que d'autres familles, à quelques kilomètres, ne recevaient rien faute de routes praticables ou de relais logistiques. Cette disparité a parfois nourri un sentiment d'abandon et de frustration parmi les sinistrés.

**d) SUPERVISION ET TRANSPARENCE DU FONDS SPECIAL**

L'État marocain a mis en place, dès les premiers jours, un Fonds spécial pour la gestion des effets du tremblement de terre, visant à centraliser les contributions financières et soutenir la reconstruction. Si ce mécanisme a été salué comme un moyen d'assurer la traçabilité des dons (article A14), des critiques sur la transparence et la lenteur de distribution ont rapidement émergé (article A16). Le flou autour des critères de répartition, des délais de traitement et de l'identification des bénéficiaires a suscité de l'inquiétude au sein de la population. Bien que je n'aie pas interagi directement avec ce fonds, mon observation sur le terrain m'a permis de percevoir que de nombreuses familles ignoraient l'existence de ce dispositif ou doutaient de sa capacité à les aider rapidement. Ce manque de communication autour du fonds a contribué à renforcer la préférence pour les dons directs et informels, perçus comme plus efficaces et réactifs.

**4.6.3 Après la crise : Reconstruction, résilience et leçons tirées**

Ce tableau met en évidence la complexité et l'hétérogénéité des réponses post-sismiques, soulignant à la fois les efforts déployés et les défis persistants. Il servira de base

pour approfondir l'analyse critique de la gestion de la crise et des mécanismes de résilience mobilisés sur le terrain :

Tableau 27 : Analyse thématique des interventions et enjeux de la phase post-séisme d'Al Haouz

Catégories	Actions clés	Analyses /observations
Relogement et infrastructures	Tentes et solutions d'hébergement provisoires	De nombreuses familles ont été relogées dans des tentes ou abris provisoires souvent peu adaptés aux conditions climatiques. (Ex. A5, A13)
	Reconstruction des maisons : lenteurs, blocages, inégalités	Des retards ont été notés dans la reconstruction, avec des inégalités d'accès aux aides et des procédures bureaucratiques lourdes. (Ex. A16)
	Respect des normes parasismiques	Les normes parasismiques sont désormais mises en avant dans les plans de reconstruction, mais leur application reste inégale selon les régions. (Ex. A12)
Soutien psychologique et accompagnement	Mise en place de cellules psychologiques (enfants, femmes...)	Des cellules psychologiques ont été mobilisées, en particulier pour les enfants et les femmes, souvent les plus affectés émotionnellement. (Ex. A1, témoignage personnel)
	Soutien assuré par ONG, universités, services sociaux	Universités, ONG et associations locales ont assuré des ateliers de soutien post-trauma. (Ex. CARE Maroc, Fondation de France)



Renforcement des politiques publiques	Réformes pour anticiper les risques naturels	Le gouvernement a annoncé plusieurs réformes pour intégrer l'anticipation des risques naturels dans les politiques publiques. (Ex. A14)
	Intégration de normes plus strictes de construction	Des plans pour renforcer les normes de construction ont été évoqués dans les discours officiels. (Ex. A11, A13)
	Promotion d'une gouvernance de crise plus résiliente	Des appels à réformer la gouvernance de crise en impliquant davantage les acteurs locaux ont émergé. (Ex. A17)
Leçons tirées et perspectives	Rôle fondamental de l'entrepreneuriat social et de la solidarité	Les initiatives locales ont montré que l'entrepreneuriat social peut être un levier puissant de résilience. (Mair & Martí, témoignage)
	Recommandations pour une meilleure coordination multiacteurs	Les rapports suggèrent une meilleure coordination future entre institutions, citoyens et ONG. (Ex. A7, A16)
	Pérennisation des bonnes pratiques communautaires	Certaines pratiques communautaires spontanées devraient être intégrées dans les politiques publiques de gestion de crise. (Ex. A10, témoignage)
	Importance de la mémoire collective et du capital social	Le séisme a révélé l'importance du lien social dans la capacité des communautés à faire face

		collectivement. (Ex. A1, A3)
--	--	------------------------------

Sources : Les données collectées à partir des articles du tableau 10

Ce tableau met en lumière la diversité des mesures déployées après le séisme, illustrant une réponse à la fois institutionnelle, sociale et communautaire. L'analyse révèle que le relogement provisoire par tentes ou abris d'urgence a permis une prise en charge rapide des sinistrés (A5, A13), mais que les efforts de reconstruction durable ont souffert de lenteurs bureaucratiques et d'inégalités territoriales (A16), en particulier dans les zones rurales enclavées que j'ai moi-même constatées lors de mes interventions de terrain.

En parallèle, le soutien psychologique, bien que souvent négligé dans les catastrophes naturelles, a été partiellement pris en charge grâce aux cellules de crise et à l'implication d'ONG comme CARE Maroc ou la Fondation de France. Mon témoignage personnel témoigne de la détresse émotionnelle vécue par les familles, ce qui confirme la nécessité d'un accompagnement psychosocial structuré.

Sur le plan politique, plusieurs réformes structurelles ont été annoncées pour renforcer la résilience face aux catastrophes naturelles, notamment l'intégration de normes parasismiques dans la reconstruction (A11, A14). Toutefois, l'écart entre les intentions officielles et leur mise en œuvre effective a souvent été souligné dans les rapports de presse et les documents analysés (A12, A16).

Enfin, le tableau rappelle que la mobilisation communautaire, l'entrepreneuriat social et la solidarité citoyenne ont joué un rôle fondamental. Comme le soulignent les travaux de Mair & Martí (2004) et Vincent (2017), ces initiatives spontanées ont souvent comblé les vides laissés par les structures étatiques. Les coopératives locales, les start-ups sociales, mais aussi les bénévoles dont je fais partie, ont prouvé que les dynamiques ascendantes sont essentielles dans la reconstruction post-crise. Cette expérience renforce l'idée que la résilience collective

ne peut être pleinement atteinte qu'en intégrant ces pratiques dans une stratégie de gestion de crise inclusive et durable.

#### **4.6.4 Les articles collectés**

Afin d'analyser les dynamiques de gestion de crise dans les sources médiatiques relatives au séisme survenu au Maroc, j'ai mobilisé une approche qualitative assistée par le logiciel NVivo (CAQDAS), permettant une exploration thématique rigoureuse des données textuelles. Le corpus analysé était composé d'articles de presse, de rapports institutionnels et de communiqués officiels décrivant les mesures prises avant, pendant et après la catastrophe, incluant la mobilisation des autorités, les dispositifs de secours, la coordination intersectorielle et les stratégies de relogement et de reconstruction. L'objectif principal était d'identifier, structurer et comparer les références explicites ou implicites à la gestion de crise, en distinguant les interventions étatiques, les réponses communautaires, les mécanismes de gouvernance, ainsi que les actions correctives ou adaptatives entreprises dans le court et moyen terme.

Un codage thématique a été appliqué à l'ensemble des documents sous le thème "Gestion de crise", englobant les extraits relatifs aux décisions gouvernementales, à la planification d'urgence, à la logistique humanitaire, ainsi qu'à la communication institutionnelle et à la coordination entre les parties prenantes. Ce codage a permis de quantifier la présence de ce thème dans chaque source à travers le taux de couverture généré automatiquement par NVivo.

Cette méthode m'a permis d'organiser l'analyse de manière comparative, en mettant en évidence les niveaux d'implication, les temporalités des réponses et les écarts de couverture médiatique entre les différents types d'acteurs. Le croisement du thème "Gestion de crise" avec d'autres codes, tels que "Solidarité", "Entrepreneuriat social" ou "Dons" a enrichi la lecture en inscrivant les mesures prises dans une logique systémique de résilience collective et de transformation structurelle.

Le tableau synthétique présenté ci-après permet de visualiser la répartition des documents selon leur taux de couverture du thème “Gestion de crise”, facilitant ainsi l’évaluation comparative de la place accordée à cette dimension stratégique dans le discours médiatique sur le séisme d’Al Haouz.

Tableau 28 : Taux de couverture du thème “ Gestion de crises” dans les sources médiatiques analysées à l’aide de NVivo

Document	Couverture	Analyse
A1	1,08%	La gestion des crises, le Maroc affronte toute épreuve avec force et fermeté. Les experts comparent la performance du Royaume face à deux catastrophes naturelles : le séisme d’Al Hoceima en 2004 et celui d’Al Haouz en 2023.
	0,57%	La gestion des impacts du séisme dont l'ouverture a été ordonnée par le souverain, d'autres comptes ont été ouverts partout dans le monde pour collecter les dons au profit des victimes.
	1,36%	La gestion réussie de la crise sanitaire liée au Covid-19. Sous l’impulsion du souverain, de nombreuses actions ont été anticipées : achat, au prix fort, de millions de doses de vaccins, fabrication massive de masques, dont une grande part a été exportée, fabrication de produits de désinfection. Conformément à cette stratégie proactive, une unité de fabrication de vaccins « Maroc Biotechnologies » (MARBIO) est en train d’être achevée à Benslimane.
	3,11%	La gestion des effets du tremblement de terre qui a été créé sur Hautes Instructions de S.M. le Roi Mohammed VI. Le compte spécial auprès du Trésor et Bank Al-Maghrib a été mis en place en vue de recevoir les contributions volontaires de solidarité des citoyens et des organismes privés et publics. Fièrement attachés à leur pays et constamment mobilisés pour son développement et la défense de ses causes, les

		Marocains du monde sont à nouveau pleinement engagés dans l'effort national pour pallier l'impact du séisme et entreprendre au plus vite la reconstruction des régions endommagées.
	1,45%	La gestion des effets du tremblement de terre qui touché le Royaume du Maroc », créé au lendemain du drame par le gouvernement marocain, a commencé à recevoir des contributions conséquentes des entreprises privées et organismes publics pour aider les victimes et engager la reconstruction des régions sinistrées.
	2,29%	La gestion des effets du séisme d'Al Haouz sera prise en compte dans les grandes lignes de la loi de finances 2024, bien que la gestion financière des effets de cette catastrophe naturelle s'inscrit dans le cadre du Fonds spécial de gestion des crises.
	0,44%	Gestion de catastrophes naturelles, en particulier concernant les opérations de sauvetage, de recherche de personnes en détresse, d'évacuation et de soins médicaux d'urgence. Une intervention communautaire, bien que motivée par de bonnes intentions, peut s'avérer contre-productive.
	0,38%	La gestion de la crise sanitaire a permis l'accumulation d'une importante somme d'expérience par tous les services de l'État.
	0,71%	Gestion des risques de catastrophes naturelles (2020-2030) sous la supervision d'une nouvelle direction au sein du ministère marocain de l'Intérieur.
	0,20%	Ce sentiment initial d'unité peut vite se transformer en un sentiment de responsabilité collective envers la gestion de la crise.
	0,95%	La gestion des catastrophes naturelles, qui est un indicateur positif qui témoigne de l'acquisition par le gouvernement marocain d'une plus grande maturité et expérience dans la gestion des crises.

A2	0,13%	La gestion de la catastrophe et a suscité des divisions au sein de la communauté.
	0,29%	Dans certains cas, cette dynamique peut amener le solidaire à se considérer, parfois inconsciemment, comme un témoin oculaire clé et un acteur incontournable dans la gestion de crise.
A3	0,16%	Ce positionnement peut perturber le fonctionnement de l'équipe chargée de la gestion de la crise.
A4	0,36%	La solidarité doit donc être exercée avec discernement. Les impulsions émotionnelles qui déclenchent les premiers actes de solidarité doivent être tempérées par la reconnaissance des complexités inhérentes à la gestion des crises.
A5	0,41%	La gestion des catastrophes est une entreprise à la fois logistique et psychologique. Les équipes de première ligne et le public doivent donc comprendre cette complexité pour que leurs actions soient synergiques plutôt que contradictoires ou contre-productives.
A6	0,53%	La gestion des catastrophes représente un défi à multiples facettes, incluant des aspects à la fois logistiques et émotionnels. Il est crucial que les acteurs de première ligne, ainsi que le public, saisissent cette complexité pour assurer une réponse concertée, efficace et complémentaire, plutôt que discordante et contre-productive.
A7	0,50%	Toute stratégie efficace de gestion des catastrophes doit résider dans la création de canaux de communication transparents. Un centre d'information centralisé, mis à jour en temps réel et accessible sur plusieurs plateformes, peut agir comme une source d'information fiable pour le public et les parties prenantes.
A8	0,96%	La gestion des catastrophes requiert une approche nuancée, allant au-delà des simples considérations logistiques pour inclure des stratégies de communication transparentes, équitables et éthiques. L'objectif ne doit pas être uniquement de fournir une aide immédiate,

		mais également de le faire d'une manière qui inspire confiance, et qui assure que l'aide parvienne effectivement à ceux qui en ont besoin. En intégrant ces principes, nous pouvons aspirer à mettre en place un système de distribution d'aide plus résilient, plus juste et plus efficace, à l'abri des manipulations et des fausses déclarations.
A9	0,97%	La performance du Maroc dans la gestion du séisme d'Al Haouz a démontré une grande solidité, guidée par un leadership stratégique qui accompagne activement les initiatives sur le terrain. Soutenue par un manuel (Guide pratique : Connaître et évaluer les risques de catastrophes naturelles au Maroc), et une stratégie nationale en constante évolution (malgré le fait que le Guide nécessite d'être mis à jour et adapté aux nouvelles évolutions), cette approche répond aux défis et aux particularités de la situation actuelle tout en respectant les bonnes pratiques internationales en matière de gestion des catastrophes.

Sources : Données issues d'une analyse thématique des articles de presse réalisée à l'aide du logiciel NVivo.

La théorie de la gestion des crises, telle que présentée par Therrien (2012), Salamat & Zahi (2020), et Marcus (2022), s'articule autour d'une approche structurée en plusieurs phases, de la préparation à l'évaluation post-crise, et met en avant la nécessité d'une coordination intersectorielle, de compétences organisationnelles fortes, ainsi qu'une anticipation proactive des risques. Ces dimensions trouvent un écho direct dans les résultats de mon analyse qualitative menée à partir d'un corpus médiatique traité via le logiciel NVivo. En codant les documents sous le thème "Gestion de crise", j'ai pu faire ressortir les actions concrètes entreprises avant, pendant et après le séisme, notamment la mobilisation rapide des forces armées (A11), l'activation d'un fonds spécial pour les victimes (A13), ainsi que les lacunes dans la reconstruction (A16).

La phase de préparation évoquée par Therrien, incluant l'anticipation et la détection des signaux faibles, reste globalement absente dans les articles analysés, ce qui montre un manque de culture

du risque en amont. Mon témoignage personnel confirme cette faiblesse : aucun système d'alerte n'était activé et la population a été surprise sans accompagnement initial. En revanche, la phase de réaction a été bien couverte dans les sources, avec la mise en œuvre d'hôpitaux de campagne, l'envoi de secours d'urgence, la gestion des abris temporaires et la création de cellules de crise, conformément à ce que décrivent Salamat & Zahi (2020) comme les étapes de "réagir et contenir".

Concernant la phase post-crise, plusieurs articles (A12, A17) ont mis en évidence des initiatives d'apprentissage collectif et des appels à revoir les politiques publiques en matière de gestion du risque. Les recommandations issues de mon analyse (comme la nécessité de renforcer la gouvernance locale, d'impliquer davantage les coopératives et de pérenniser les pratiques communautaires) entrent directement en résonance avec la dimension "apprendre et transformer" de la théorie de Mitroff (2001). Par ailleurs, l'accent mis par Marcus (2022) sur la création d'équipes spécialisées et le test des plans de gestion a été partiellement retrouvé dans les dispositifs gouvernementaux évoqués dans les articles, mais rarement avec une planification systémique testée et évaluée.

Ainsi, mon analyse empirique confirme que le Maroc a répondu à l'urgence avec réactivité, mais que les dimensions préventives et évaluatives de la gestion de crise restent encore à formaliser. Le lien entre la théorie et le terrain met donc en évidence une gestion encore réactive, qui gagnerait à s'inscrire dans une approche processuelle complète, intégrant les enseignements du passé pour construire une résilience institutionnelle durable.

Après avoir analysé les différentes dimensions de la réponse au séisme dans le chapitre précédent, il est essentiel, dans ce chapitre de discussion, de replacer ces résultats dans une perspective critique. Ainsi, la gestion de la crise sera d'abord réexaminée à la lumière des données recueillies et des cadres théoriques mobilisés. Cette analyse permettra de mieux comprendre les forces et les limites du dispositif de réponse mis en place, ainsi que les implications pour les futures politiques de gestion des catastrophes au Maroc.



## **CHAPITRE 5**

### **DISCUSSIONS DES RÉSULTATS**

Cette discussion vise à mettre en lien les résultats empiriques obtenus à travers l'analyse qualitative (NVivo, corpus médiatique, témoignages) avec les théories abordées dans le cadre conceptuel. Elle s'articule autour de trois axes principaux : la solidarité communautaire, l'entrepreneuriat social et la gestion de crise, envisagés comme des leviers interdépendants dans la réponse au séisme d'Al Haouz. Pour clore cette discussion, un schéma illustrera la complémentarité entre ces dimensions.

#### **5.1 LA SOLIDARITE COMMUNAUTAIRE : UNE REPONSE SPONTANEE ET STRUCTURANTE**

Les résultats démontrent une mobilisation massive et multiforme des citoyens, des associations locales, de la diaspora et des ONG internationales. Cette solidarité s'est matérialisée sous forme de dons, d'hébergements spontanés, de création de réseaux d'entraide, ou encore de soutien psychologique.

Cette réalité rejointe les apports contemporains sur la solidarité, notamment les travaux de Laville (2010), qui définit la solidarité comme une construction collective enracinée dans les pratiques d'entraide et les réseaux communautaires, particulièrement visibles dans les contextes de crise mécanique, fondée sur la similitude et l'appartenance à une même communauté. Dans un contexte de catastrophe, cette forme de solidarité se réactive pour reconstituer le lien social rompu par la crise.

D'un point de vue opérationnel, ces actions ont été appuyées par le digital et les réseaux sociaux, comme le révèle le tableau de mobilisation communautaire présenté en résultat, illustrant les plateformes collaboratives comme relais d'une solidarité horizontale.

Ces données empiriques sont également en cohérence avec les travaux de Vincent (2017), qui décrit l'initiative comme un engagement vers autrui, dans un acte collectif signifiant.

## **5.2 L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : VERS UNE RECONSTRUCTION INCLUSIVE ET DURABLE**

Selon Mair et Martí (2006), l'entrepreneuriat social consiste à utiliser les ressources de manière innovante pour catalyser un changement social, en dehors des logiques traditionnelles de profit. Cette théorie est renforcée par les apports d'Austin, Stevenson et Weiskillern (2006), pour qu'il s'agisse d'une activité à finalité sociale pouvant se déployer dans des structures hybrides ou commerciales.

Les preuves issues du corpus médiatique et de l'analyse NVivo ont mis en évidence des formes d'entrepreneuriat à finalité sociale : coopératives artisanales, startups locales de cartographie des besoins, projets de formation professionnelle pour les femmes et les jeunes. Ces initiatives combinent innovation, réponse à des besoins sociaux et durabilité économique.

Les projets cités, comme ceux de Marjane ou Afriquia, renvoient à la volonté de redistribuer la richesse à des fins sociales, en écho à la théorie de Cannon (2000), selon lesquelles l'entrepreneuriat social peut émerger de personnes ou institutions souhaitant "redonner à la société".

Enfin, l'engagement des entrepreneurs sociaux répond à la logique de transformation défendue par Roberts et Woods (2005) et Peredo & McLean (2006) : un changement social profond par des actions à fort impact communautaire. Le codage NVivo des documents (taux de couverture des articles A1 à A4) appuie cette présence réelle dans le discours médiatique post-catastrophe.

## **5.3 LA GESTION DE CRISE : VERS UNE APPROCHE SYSTEMIQUE ET ADAPTATIVE**

Selon Therrien (2012), la gestion des crises est un processus intégré, inscrit dans la culture d'une organisation, qui ne se limite pas à l'aspect médiatique ou réactif. Il s'agit d'un ensemble structuré de pratiques d'anticipation, de réaction et d'apprentissage. Salamat &

Zahi (2020) précise que toute crise comporte trois phases : avant, pendant et après, chacune nécessitant des compétences spécifiques.

L'analyse du corpus NVivo révèle que la gestion de la crise du séisme au Maroc s'est déroulée selon cette structure triphasée. Avant la crise, les documents montrent une absence de dispositifs d'alerte et un manque de préparation des autorités et infrastructures locales. Cette phase de vulnérabilité est pointée dans les témoignages de terrain et les articles ayant dénoncé la précarité des villages touchés.

Durant la crise, la réaction fut rapide, mais centralisée : déploiement de l'armée, création d'un fonds spécial, intervention des secours, coordination logistique. Cette phase correspond à celle dite aiguë par Pündrich et al. (2009), où les dysfonctionnements des routines apparaissent, et où les décisions doivent être prises sous pression. Le schéma des actions gouvernementales permet de retracer chronologiquement cette phase de mobilisation.

Enfin, après la crise, les éléments collectés dans les articles et les schémas démontrent une tentative de changement structurel : projets de logements parasismiques, relance économique par l'entrepreneuriat, réformes de l'aménagement territorial. Cela rejoint la phase de rééquilibrage identifiée par Marcus (2022), où l'organisation peut opérer un changement profond plutôt que de revenir à l'état antérieur.

Les données recueillies démontrent que, malgré la réactivité immédiate, la phase préventive reste un point faible, soulignant une marge d'amélioration dans la culture de gestion de crise au Maroc.

#### **5.4 SCHEMA DE SYNTHESE : ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET SOLIDARITE COMME PILIERS D'UNE GESTION DE CRISE COMMUNAUTAIRE**

Voici un schéma illustrant l'interdépendance des trois dimensions analysées :

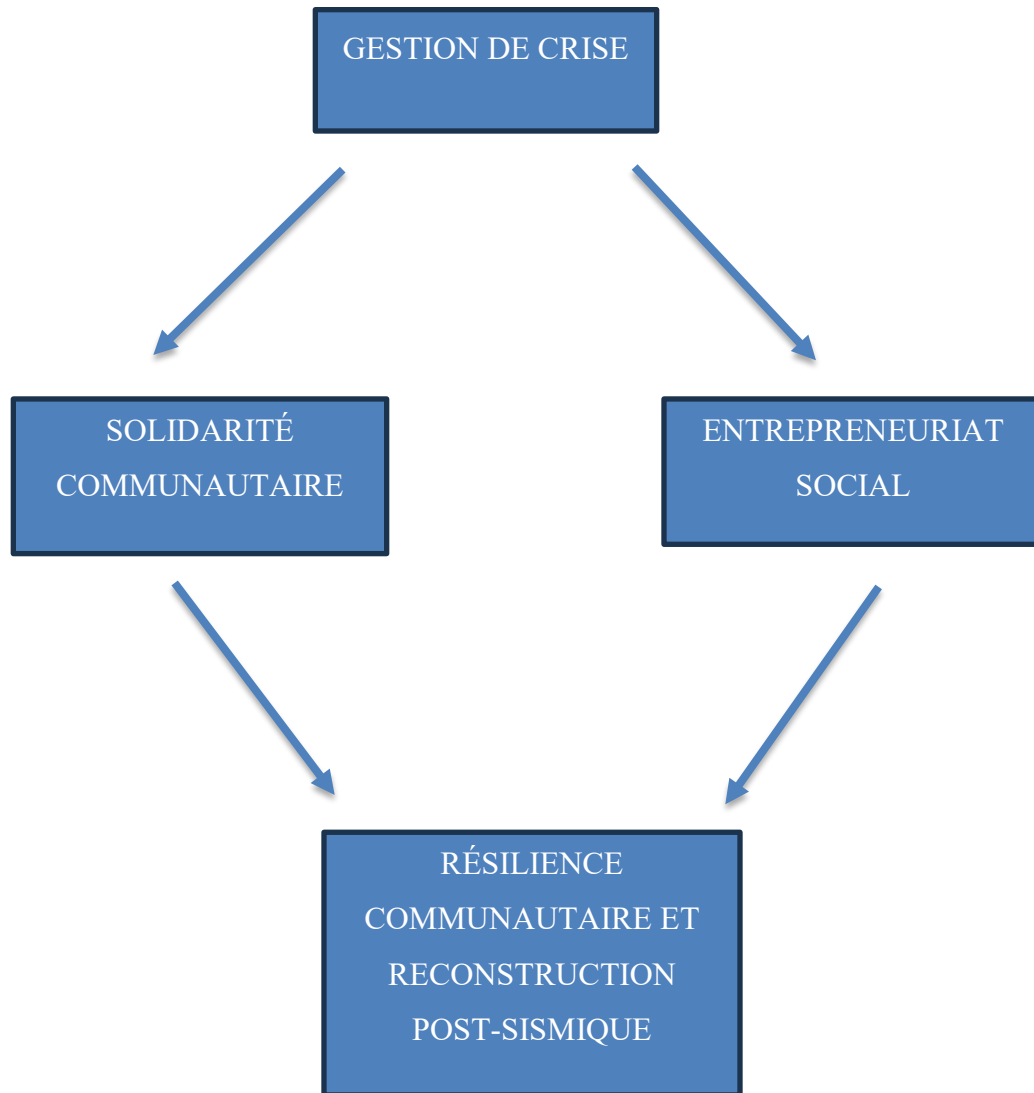


Figure 9 : Interdépendance entre solidarité communautaire, entrepreneuriat social et gestion de crise dans la réponse post-sismique

Le schéma présenté illustre l'interdépendance dynamique entre la solidarité communautaire, l'entrepreneuriat social et la gestion de crise, qui forment ensemble les trois piliers fondamentaux de la résilience communautaire dans un contexte post-sismique. Cette vision holistique rejoint l'approche processuelle défendue par Forgues (1996) et reprise par Salamat & Zahi (2020), selon laquelle une crise ne doit pas être réduite à un moment isolé, mais comprise comme une séquence évolutive mobilisant divers leviers d'action.

La solidarité communautaire, comme le confirment les travaux de Laville (2010), est un facteur de stabilisation sociale en période de rupture. Elle permet une mobilisation rapide, souvent spontanée, issue du tissu social local, qui agit comme un amortisseur immédiat du choc. Les preuves recueillies dans les articles (tableaux de dons, plateformes de financement participatif, hébergement bénévole) et les témoignages ont mis en évidence la force de cet élan collectif, nourri par une logique d'entraide horizontale.

L'entrepreneuriat social, en tant que vecteur de reconstruction durable, s'appuie sur la capacité à innover face aux besoins sociaux urgents. Mair & Martí (2006) et Austin et al. (2006) s'adressent à ce type d'initiative comme un levier d'action à fort impact sociétal, capable de s'adapter aux réalités locales. Ton codage NVivo a permis de faire émerger ces dynamiques à travers des projets économiques hybrides (coopératives, start-ups locales, formations post-crise), alignées avec les principes d'une résilience inclusive.

Enfin, la gestion de crise, telle que conceptualisée par Therrien (2012) et Marcus (2022), fournit le cadre stratégique et institutionnel dans lequel s'articulent ces réponses sociales et économiques. Mon analyse montre que, bien que la réaction étatique ait été rapide (fonds spéciaux, déploiement militaire, logistique), les lacunes de la phase préventive (absence d'infrastructures résistantes, faible préparation locale) révèlent la nécessité de penser une gestion de crise intégrée à la culture organisationnelle et territoriale.

En somme, ce schéma synthétise une vision systémique où chaque pilier soutient l'autre : la solidarité initie l'action, l'entrepreneuriat social transforme les enjeux en solutions durables, et la gestion de crise structure l'ensemble pour assurer cohérence, efficacité et durabilité.

Cette interaction nourrit la résilience communautaire, concept transversal mobilisé dans ta mémoire comme finalité ultime de la réponse au séisme d'Al Haouz.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif d'explorer comment la solidarité communautaire, dans le contexte spécifique du Maroc, peut se transformer en levier d'action structuré à travers l'entrepreneuriat social lors d'une situation de crise. En prenant pour étude de cas le séisme d'Al Haouz de 2023, cette recherche a permis de mettre en lumière la capacité des citoyens, des entrepreneurs sociaux, de la diaspora, des institutions et des médias à se mobiliser collectivement de manière spontanée, innovante et résiliente.

L'analyse qualitative, conduite à travers une démarche constructiviste et une méthode autopraxéographique enrichie par un corpus de 33 articles de presse, a révélé que la solidarité communautaire au Maroc ne se limite pas à un élan ponctuel. Elle s'inscrit dans une dynamique sociale enracinée, qui prend des formes diverses : dons, actions citoyennes, initiatives d'entrepreneuriat social, interventions gouvernementales ou médicales. Cette solidarité, lorsqu'elle est articulée à des pratiques entrepreneuriales, devient un moteur de résilience et de reconstruction collective (Dacin et al., 2011 ; Defourny et Nyssens, 2017).

Cependant, cette recherche présente certaines limites méthodologiques. Le recours principal à des sources médiatiques et à l'autopraxéographie a enrichi la compréhension du phénomène, mais pourrait être complété par des enquêtes de terrain, des entretiens ou des observations directes afin d'élargir la perspective (Miles et Huberman, 2018). De plus, le contexte du séisme d'Al Haouz, bien que révélateur, reste un cas particulier, et ses résultats ne sauraient être généralisés à toutes les crises ou à tous les pays.

Cette étude ouvre ainsi des perspectives de recherche futures. Il serait pertinent d'approfondir le rôle des entreprises sociales en période post-crise, d'évaluer la durabilité des actions de solidarité communautaire, ou encore de comparer les réponses solidaires à des crises similaires dans d'autres pays du Maghreb ou d'Afrique (Janssen et al., 2015 ; Brouard et al., 2010). L'étude invite également à repenser les politiques publiques d'accompagnement



des initiatives citoyennes, en valorisant l'intelligence collective locale comme facteur clé de transformation sociale (Bornstein et Davis, 2010).

En définitive, ce mémoire propose une lecture contextualisée et ancrée dans la réalité marocaine de l'entrepreneuriat social en situation de crise. Il plaide pour une reconnaissance accrue des formes locales de solidarité comme fondements d'une résilience territoriale authentique, ancrée dans les valeurs culturelles, et apte à inspirer des réponses alternatives et durables aux crises futures.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albert, P. (2017). Approche pragmatique et épistémologie réflexive : éléments pour une posture de recherche en sciences de gestion. Cahier de recherche, Université de Sherbrooke.

Albert, P., & Cadieux, J. (2017). Le constructivisme pragmatique : une épistémologie pour la recherche qualitative en sciences de gestion. *Revue Interrogations*, (24), 1–17. <http://www.revue-interrogations.org/Le-constructivisme-pragmatique-une>.

Albert, P., & Cadieux, J. (2017). Le constructivisme pragmatique : une épistémologie pour la recherche qualitative en sciences de gestion. *Revue Interrogations*, (24), 1–17. <Http://www.revue-interrogations.org/Le-constructivisme-pragmatique-une>.

Albert, P., & Michaud, V. (2016). Réflexivité, biais et posture du chercheur en contexte de proximité. Actes du colloque de l'AGRH, Strasbourg.

Albert, P., & Michaud, V. (2020). Approche autoréflexive en recherche : potentiel et enjeux. *Revue Recherches qualitative*, (39), 55–70.

Albert, P., & Michaud, V. (2023). La réflexivité du chercheur en contexte sensible : entre engagement personnel et rigueur méthodologique.

Albert, P., Michaud, V., & Cadieux, J. (2023). L'autopraxéographie comme dispositif de recherche en gestion : repères pour une pratique réflexive. *Revue Interrogations*, (30), 1–18.

Arnstein, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.

Austin, J., H. Stevenson et J. Wei-skillern (2006), « Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? » *Entrepreneurship Theory & Practice*, vol. 30, no 1, p. 1-22.

Avenier, M.-J. (2007). *Sciences de gestion et recherche qualitative : une clarification des paradigmes*. *Management & Avenir*, (12), 147–165.

Avenier, M.-J. (2011). *La construction de la connaissance : épistémologie et méthodologie qualitatives*. Éditions EMS.

Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). L'autopraxéographie comme méthode de recherche réflexive en gestion. *Revue française de gestion*, 41(253), 55–72.

Bardaa, M. A., & Jouini, M. (2023). En quoi l'entrepreneuriat social et l'innovation sociale constituent-ils un avantage concurrentiel pour les entreprises ? *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 6(2), Article 2. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1300> .

Bec, C. (2023). La solidarité : Vers de nouveaux périmètres ? *Regards*, 62(2), 25-34. <https://doi.org/10.3917/regar.062.0025>.

BENNANI, G. R. (2019). Entrepreneuriat social : une problématique de concept. *Revue marocaine de la prospective en Sciences de Gestion*, (2).

Bherer, L. (2006). La démocratie participative et la qualification citoyenne : À la frontière de la société civile et de l'État. *Nouvelles pratiques sociales*, 18(2), 24-38.

BOSCHÉE, J. (1995), "Social entrepreneurship: Some nonprofits are not only thinking about the unthinkable, but they're also doing it – Running a profit", *Across the board*, The Conference Board Magazine, Vol. 32, No. 3, p. 20-25.

Boulkhir, L., & Touhami, F. (2024). Entrepreneuriat social : Aperçu historique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10798951> .

Bouzem, Y., & Meriouh, N. (2017). Approche épistémologique en sciences humaines : paradigmes et implications. *Revue des Sciences Sociales*, (28), 45–58.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

BROUARD, F. (2006), “L’Entrepreneuriat social, Mieux Connaître le Concept”, Proceedings of the 23rd Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship, Trois-Rivières, Canada, 12 p.

Brouard, F., Larivet, S., & Sakka, O. (2010). Entrepreneuriat social et participation citoyenne. *Canadian journal of nonprofit and social economy research*, 1(1), 46.

Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2012). Diversité de comportement des entreprises à internationalisation précoce et rapide : Essai de validation d’une typologie. *Revue de l’Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 11(3), 111-136. <https://doi.org/10.3917/entre.113.0111> .

Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). (2022). Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC2). Gouvernement du Canada.

Constantinidis, C., El Abboubi, M., Salman, N., & Cornet, A. (2017). L’entrepreneuriat féminin dans une société en transitions : Analyse de trois profils de femmes entrepreneures au Maroc. *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 30(3-4), 37. <https://doi.org/10.7202/1042660ar> .

Couton P. et Gaudet S. (2008). Rethinking social Participation: The case of immigrants in Canada. *Journal of International Migration and Integration*, 9(1), 21-45.

Culture & traditions du Maroc. (S. d.). Etapes marocaines. Consulté 2 octobre 2024, à l’adresse <https://www.etapes-marocaines.com/conseils-voyage/culture-traditions> .

Culture du Maroc. (2024). In Wikipédia.  
[https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Culture\\_du\\_Maroc&oldid=217631759](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Culture_du_Maroc&oldid=217631759) .

Dardour, A. (2012). Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur. *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3-4), 49-57.  
<https://doi.org/10.3917/rsg.255.0049> .

Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). Social enterprise and the EMES approach: Conceptualization and typology. In *Social Enterprise and the Third Sector*. Routledge.

Drayton, B. (2011). *Collaborative Entrepreneurship*.

Escallier, R. (2001). De la tribu au quartier, les solidarités dans la tourmente. *Cahiers de la Méditerranée*, 63, Article 63. <https://doi.org/10.4000/cdlm.9>.

Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e éd.). Chenelière Éducation.

Fourez, G., Maingain, A., & Dufour, B. (2003). Une éducation à l'épistémologie : Introduction aux sciences et à leur didactique. De Boeck Supérieur.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Éducation.

Janssen, F., Bacq, S., & Brouard, F. (2012). L'entrepreneuriat social : Un thème pour la recherche passée, présente et future. *Revue internationale P.M.E.*, 25(3-4), 17-44.  
<https://doi.org/10.7202/1018416ar> .

Laville, J.-L. (2010). *L'économie solidaire : Une perspective internationale*. Paris : Hachette.

Leadbeater, C. (1997), *The Rise of the Social Entrepreneur*, Londres, Demos.

Lelièvre, G. (2008). La solidarité. Dans M.-C. Blais (Ed.), *Le Télémaque*, 2008/1 (n° 33), pp. 9-24. Presses universitaires de Caen. DOI: 10.3917/tele.033.0009.

Lemieux, G. (2004). Remixer la cité. La participation citoyenne des jeunes Québécois issus des minorités visibles. Conseil permanent de la jeunesse et Conseil des relations interculturelles. Rapport de recherche, 126 p.  
<http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs48836> (consulté le 19 septembre 2010).

Lemligui, A. (2017). La construction sociale des solidarités au Maroc : Contrôler l’Islam et gérer l’action sociale. Le Sociographe, 58(2), 89-100.  
<https://doi.org/10.3917/graph.058.0089> .

Libaert, T. (2005). La communication d'entreprise. Collection Gestion poche.

Mair, J. et I. Martí (2004), “Social entrepreneurship: what are we talking about? A framework for future research”, Document de travail, IESE Business School, University of Navarra.

Majeau, F. B. (2023). Survie, résilience et gestion de crise dans les PME québécoises en contexte de la pandémie de COVID-19.

Majeau\_francois\_m2023.pdf. (S. d.). Consulté 18 septembre 2024, à l’adresse  
[https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/majeau\\_francois\\_m2023.pdf](https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/majeau_francois_m2023.pdf) .

Marcus. (2022, juin 14). Qu’est-ce que la gestion de crise ? Everbridge - Français.  
<https://www.everbridge.com/fr/blog/quest-ce-que-la-gestion-de-crise/> .

Mayade-Claustre, J. (2002). Le don. Que faire de l'anthropologie ?

Mgueraman, A. (2023). L’entrepreneuriat social, vers une meilleure compréhension du concept. Revue Française d’Economie et de Gestion, 4(1), Article 1.  
<https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/970> .

Moutahir, D., & Ellioua, H. (2023). L’émergence de l’entrepreneuriat social féminin et l’innovation : Une analyse théorique. Revue internationale des Sciences de Gestion, 6(2), Article 2. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1331> .

Nicholls, A. (2008), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford, Oxford University Press, 504 p.

Ouachani, C. (2023). Innovation sociale et entrepreneuriat social : Une analyse comparative entre le Maroc et le Canada. *Journal Of Social Science and Organization Management*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.48434/IMIST.PRSM/jossom-v4i1.39218> .

Ould-Ahmed, P. (2010). La solidarité vue par l'« économie sociale et solidaire ». *Revue Tiers Monde*, 204(4), 181-197. <https://doi.org/10.3917/rtm.204.0181> .

Paley, J. (2002). Towards an anthropology of democracy. *Annual Review of Anthropology*, (31), 469-496.

Piaget, J. (1967). *La psychologie de l'intelligence*. Paris : Armand Colin. (Cité dans Gavard-Perret et al., 2008).

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'Études Juridiques*, 65, 207-228.

Poff, D. C. (2004). Ethical leadership and global citizenship: Considerations for a just and sustainable world. *Journal of Business Ethics*, 54(1), 17–20.

Pündrich, A. P., Brunel, O., & Barin-Cruz, L. (2009). Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelles et événementielles. Centre de Recherche Magellan, IAE, Université Jean Moulin Lyon 3.

Reynaud, E. (2010). Éthique et intégrité scientifique : les fondements d'une déontologie de la recherche. *Revue française de gestion*, 36(208), 167–180.

Salamat, F. E., & Zahi, J. (2020). La gestion de crise entre approche processuelle et événementielle : La crise sanitaire au Maroc Covid 19 comme évènement. *Revue internationale des Sciences de Gestion*, 3(3), Article 3. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/332> .



Shils, E. (1983). *The Academic Ethic*. University of Chicago Press.

Talbi, M., & Sadiqi, K. (2020). Aperçu général sur le phénomène de l'entrepreneuriat social au Maroc. *Revue internationale des Sciences Juridiques, Economiques et sociales*, 1(1), Article 1. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/risjes-v1i1.23103> .

THALHUBER, J. (1998), "The definition of social entrepreneur", NATIONAL CENTRE FOR SOCIAL ENTREPRENEURS, p. 1-3.

Thompson John. Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached ? *Social Enterprise Journal*, 2008, 2, n°4, p. 149-161.

Thompson, J., G. alVyet A. lees (2000), « social entrepreneurship – a new look at the people and the potential », *Management Decision*, vol. 38, no 5, p. 328-338.

Tsoukas, H. (2005). *Complex knowledge: Studies in organizational epistemology*. Oxford university Press. (Cité dans Albert & Cadieux, 2017).

Van de Velde, C. (2013). Solidarité. *Sociologie*. <https://journals.openedition.org/sociologie/1770> .

Vincent, H. (2017). Note sur l'initiative. *Le Télémaque*, (51), 119-134. <https://shs.cairn.info/revue-le-telemaque-2017-1-page-119> .

Weerawardena, J. et G. Sullivan Mort (2006), Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model «, *Journal of World Business*, vol. 41, no 1, p. 21-35.



