

Marketing des coopératives, entre état des lieux et innovation managériale

Benouakrim Hind^{#1}, El Amrani El Hassani Afafe^{*2}, El Kandoussi Fatima^{#3}

^{#1}LAREFA – Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales
Ait Melloul – Université Ibn Zohr – Maroc

¹h.benouakrim@uiz.ac.ma

^{#2}LAREFA – Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales
Ait Melloul – Université Ibn Zohr – Maroc

²a.elamranielhassani@uiz.ac.ma

^{#3}LAREFA – Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Agadir – Université Ibn Zohr – Maroc

³f.elkandoussi@uiz.ac.ma

Abstract—Ces dernières années, nous assistons à un regain d'intérêt pour les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et plus particulièrement les coopératives comme acteur principal de développement à la fois économique, social et territorial. Delà, ce travail de recherche essaie de mettre en lumière l'état des lieux de la stratégie marketing des coopératives et d'expliquer l'importance de l'introduction de l'innovation au niveau managériale pour un meilleur développement économique et social.

Keywords— Economie Sociale et Solidaire (ESS), Marketing des coopératives, Innovation Managériale, Kit de management.

I. INTRODUCTION

Ce papier présente le résultat préliminaire d'un projet de recherche global portant sur « l'entrepreneuriat collectif: vecteur de développement durable, cas des coopératives de la région du Souss Massa »¹. Ce projet a pour ambition de mettre à la disposition des coopératives marocaines, un Kit de management innovant pouvant leur permettre d'améliorer leur façon de faire. Également, le projet vise à mettre à leur disposition une plateforme électronique riche en outils dans les domaines marketing, commercial, comptable et managérial pour les aider à améliorer leurs manières de répondre aux besoins des consommateurs de plus en plus émancipés et faire face à une concurrence de plus en plus agressive.

Ce travail se base sur une étude par questionnaire, menée en face à face auprès des responsables des coopératives de la région de Souss Massa. La méthode adoptée pour la sélection

de notre échantillon est la méthode d'échantillonnage par convenance. La taille de la population mère est de 1526 Coopératives (tous secteurs confondus), l'échantillon étudié est de 390 coopératives et se compose de deux secteurs d'activité: l'agriculture et l'artisanat. L'échantillon se compose principalement des coopératives agissant dans l'activité des produits d'argan avec 37%, l'apiculture avec 24%, la production des dattes (10%), la production du lait (8%), l'élevage (6%) Dans l'artisanat l'échantillon se compose plutôt des coopératives qui opèrent dans la couture avec 35%, la production des tapis (10%), la production des produits artisanaux des palmiers (10%) et le cuir (8%)...

Il est donc apparent que les activités relatives aux produits d'argan et l'apiculture ont plus d'importance dans le secteur d'agriculture alors que la couture, la production des produits artisanaux des palmiers et celle des tapis restent les activités principales dans le secteur de l'artisanat.

II. REVUE DE LITTÉRATURE

Dans sa plus basique expression, le marketing est une fonction dont la finalité est la construction et le maintien des relations durables entre l'organisation et son marché cible à travers la création de la valeur à la fois pour l'organisation que pour les consommateurs. Le marketing apporte de la valeur par un processus en trois phases, il s'agit de l'exploration de la valeur (étude de marché), la création de la valeur (segmentation ciblage et positionnement) et la production de la valeur (produit, prix, communication et distribution) [1].

Delà, le marketing consiste à étudier le marché et son comportement pour articuler une proposition de valeur en cohérence avec les besoins du marché, l'intensité concurrentielle et les ressources de l'organisation permettant ainsi la production de la valeur symbolisant ainsi les 4P en marketing. Mais qu'allons-nous déduire de la frontière

¹ Ce projet est financé et soutenu par le CNRST.

entre « le marketing de la coopérative et celui de l'entreprise classique qui semble être perméable » [2], [3].

Pour mieux comprendre ce concept et la nature de cette relation dans le contexte de l'ESS, il est important d'examiner les différentes étapes du processus de création et production de la valeur adoptées par les coopératives faisant objet de notre étude.

En effet, le défi majeur des coopératives selon les auteurs Ahrouch et Ben Ali est « d'adopter des outils de management novateurs et pertinents permettant de concilier les valeurs coopératives, la raison d'être et l'objectif économique de la structure » [4].

C'est dans ce sens, qu'à travers ce travail, nous avons essayé de comprendre les mesures entreprises par les coopératives pour rester compétitives et nous avons même manifesté la volonté de les aider à entamer un processus d'innovation managériale sous forme de l'implémentation d'un kit de management spécialement conçu pour elles dans une volonté de rationalisation de moyens utilisés et d'accroissement des résultats de leurs activités. Il ne s'agit pourtant pas ici dans le cadre de cette étude d'opérationnaliser le concept de l'innovation ou encore d'évaluer sa dimension managériale et sociale. La perspective de l'étude porte plutôt sur la conception et la mise en place de cet outil informatique de gestion à travers un état des lieux de chaque maillon de la chaîne de valeur.

Mais avant de présenter les résultats de notre étude, nous allons d'abord présenter des définitions du concept de l'innovation managériale. Nous avons donc décidé de retenir les trois suivantes à savoir: la définition de Kimberly qui considère l'innovation managériale comme étant : « Tout programme, produit ou technique, innovant, pouvant affecter la nature, la qualité ou la quantité des informations disponibles dans le processus de décision » [5]. Le Roy et al., affirme que: « La reconnaissance de l'innovation technologique et de son importance est aujourd'hui faite » [6]. Enfin, Hamel nous confirme que : « L'innovation managériale correspond à toute pratique managériale moderne qui se distingue des principes, processus et pratiques traditionnels de management » [7].

Ces trois définitions nous indiquent clairement que l'innovation managériale issue d'une amélioration aussi bien au niveau technologique qu'organisationnelle est la meilleure combinaison à adopter et donne toute son utilité au kit que nous allons proposer aux coopératives. En effet, cet outil de gestion permet de couvrir l'ensemble du système d'information de la coopérative allant du simple achat de la matière première jusqu'à la commercialisation et la distribution du produit fini dans une perspective de standardisation et de vulgarisation des processus de gestion et de connexion des données communes entre les différentes fonctions de la coopérative (la saisie par exemple d'une vente de produit génère systématiquement la facturation et automatiquement l'écriture comptable).

Selon Dubouloz, toute innovation managériale respecte un processus composé de 4 phases à savoir [8]:

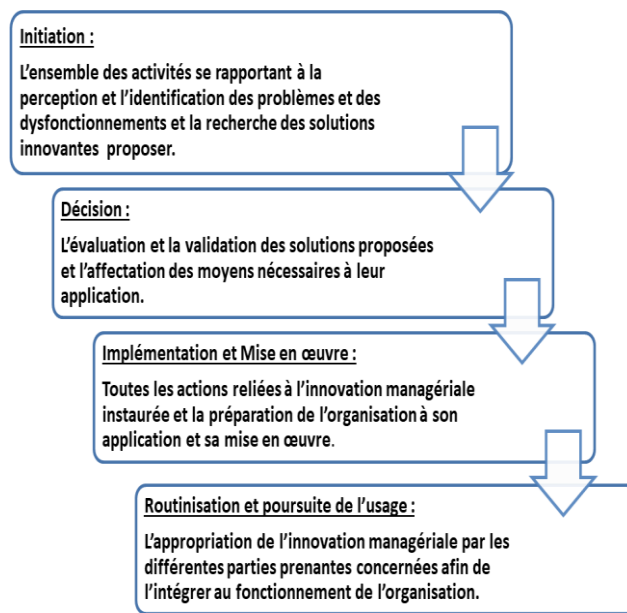


Fig. 1 Adapté selon le Processus de l'Innovation Managériale selon Dubouloz (2013).

Le kit de management que nous proposons aux coopératives suivra donc ce même processus pour nous permettre d'évaluer son utilité et son intérêt pour ces organisations relevant d'un secteur aussi sensible et particulier que celui de l'ESS.

III. ETAT DES LIEUX

Les résultats ont mis en lumière l'importance accordée à l'amélioration de la qualité du produit comme étant un axe principal de compétitivité puisque 47 % des coopératives l'ont confirmé contre 19% pour l'innovation et 14 % pour la diversification de la gamme des produits.

Seules 19% des coopératives interviewées font des études de marché pour détecter les besoins et les attentes de leurs clients cibles, et paradoxalement 49% réussissent à adapter leur offre au marché, tandis que 48% des coopératives n'arrivent pas à définir des objectifs clairs.

Pourtant, 87% des coopératives interrogées déclarent proposer une offre sous forme de produits tangibles dont 59% sont considérés comme des produits de bonne qualité, 20% des produits bio et 10% des produits respectueux de l'environnement.

En effet, veiller à respecter ces paramètres dans la définition de leur offre de produits dénote d'une certaine maturité et prise de conscience de la part des coopératives à suivre les tendances et s'intégrer dans une démarche de qualité dans le respect des normes du développement durable.

Mais ceci dit, les coopératives interviewées annoncent que les emballages utilisés ne sont recyclables qu'à hauteur de 38% seulement et remet en question cette notion de prise de

conscience environnementale de ces organisations d'ESS et nous amène à nous poser une question assez simple sur la réelle motivation derrière cet engagement socialement responsable de ces coopératives interrogées, et s'il n'est pas seulement un effet d'imitation plutôt qu'un réel engagement sociétal qu'une organisation d'ESS devrait respecter par principe et non par obligation [9],[10],[11]-[12].

L'enquête révèle également que 32% des répondants affirment avoir lancé des produits nouveaux sur le marché durant ces trois dernières années. Il est clair que le lancement d'une nouvelle offre, la coopérative arrive à couvrir de nouveaux besoins et attentes et par conséquent elle crée une nouvelle source de revenus. Toujours dans cette perspective, l'innovation ne se limitera pas seulement au fait de commercialiser des nouveaux produits mais plutôt de créer de la valeur pour le client, pour la coopérative et pour la société de manière générale. Il s'agit de faire rencontrer l'intérêt des clients, de la coopérative et de toutes les parties prenantes impliquées dans cette relation d'échange.

Ainsi, l'innovation peut être mise au service de la politique du produit à travers l'accroissement de la différenciation des produits offerts sur le marché. Offre qui reposera surtout sur le caractère unique, le côté authentique et la valeur sociale du produit.

À travers des produits à la fois porteur de valeurs et différenciés, la coopérative sera en mesure de posséder une avance par rapport à ses concurrents et détiendra un avantage concurrentiel.

Pour ce qui est du volet relatif à la notion de marque, et selon les coopératives enquêtées, 51% des répondants déclarent posséder une marque spécifique leur permettant de se distinguer de la concurrence. Ce constat nous amène à mettre en lumière l'importance de la marque comme gage à la fois de la qualité et de la différenciation.

Il serait également important de souligner que les coopératives interviewées tiennent toujours des méthodes de gestion et savoir-faire à un niveau assez timide pour pouvoir faire face à la concurrence du marché. Ce qui oblige les coopératives à améliorer la qualité de leurs offres pour bien positionner leurs produits en tant que produits à la fois authentiques et de qualité.

De ce fait, ces organisations de l'ESS doivent se demander sur quel niveau de qualité souhaitent-elles se positionner? D'où l'intérêt apporté à la trilogie: segmentation, ciblage et positionnement. D'autant plus que la coopérative devrait être en mesure de déceler les besoins, attentes et avantages recherchés de son marché cible et par conséquent, l'importance des études de marché [13].

D'ailleurs, seulement 19% des coopératives interviewées effectuent des études commerciales dont 50% sont qualitatives, 42% sont plutôt quantitatives et seulement 8% sont de type documentaire.

En parallèle, 21% des coopératives déclarent que leur stratégie en matière de fixation de prix est plutôt d'alignement. Cependant, le calcul des coûts et du seuil de rentabilité des produits restent une étape méconnue pour certaines coopératives et non encore maîtrisée pour d'autres.

Quant à la politique de distribution, 51% des coopératives n'arrivent pas à bien définir une stratégie de distribution claire intégrée. Plus de 60% des coopératives adoptent une stratégie de distribution plutôt sélective. Elles se contentent même de vendre leurs produits à l'unité à hauteur de 50% contre 32% en vrac et seulement 18% en conditionné.

Il est clair que les opportunités commerciales offertes par l'export n'est pas à démontrer, cependant, les coopératives étudiées n'ont pas cette orientation vers l'international, du moment que seulement 7% des produits sont écoulés sur le marché international, 28% sur celui régional, 21% sur le plan national et 44% sur le marché local.

Avant de passer au volet concernant la communication, il serait utile de soulever le point relatif à l'emballage vu son important rôle dans la définition d'une offre attirante et attrayante pour les consommateurs.

En effet, 48% des coopératives interrogées déclarent posséder un emballage distinct qui caractérise leurs offres de produits. Mais pour ce qui est de son rôle, elles déclarent que l'emballage permet d'assurer une bonne conservation de leurs produits à hauteur de 23%, de communiquer la valeur de leurs produits aux clients cibles avec 22%, la simple protection des produits lors du transport avec 22% et en fin la facilité d'utilisation des produits avec 18%.

Par rapport à la communication, 48% des outils de communication utilisés demeurent encore le bouche à oreille, 11% le système d'affichage, 9% la participation aux salons et foires, 8% les dépliants, 7% les réseaux sociaux et sites. D'ailleurs uniquement 7% des coopératives détiennent un site web qui contribue qu'à 44% à la communication corporate. 36% à la communication sur les produits et uniquement 20% comme un support de vente en ligne. Un autre résultat émerge de l'enquête c'est que les coopératives disposent de la documentation nécessaire permettant à la fois une présentation de la coopérative et de son offre au marché à hauteur de 43%. Parmi elles, 79% confirment disposer d'une documentation à la fois adéquate, de qualité et dans la ou les langues appropriées.

Alors que de nouveau modèle de communication voit le jour, dont les fondements résident surtout dans l'innovation et dans les formes de communication alternatives. Nous assistons à l'avènement de « goodvertising » qui se base sur une communication « vertueuse » du fait que les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux questions liées au respect de l'environnement, aux valeurs sociales et à l'éthique. Delà, la coopérative doit être en mesure de définir sa stratégie de communication, d'établir son plan de communication et de faire briller sa marque grâce à l'innovation et à l'Internet.

En définitive, nous constatons que ces résultats restent à la fois parlant qu'alarmant et nous renforcent dans notre volonté de mettre à la disposition de ces organisations relevant de l'ESS, un kit de management pouvant assurer l'amélioration de leurs outils de management et constituant ainsi une démarche d'innovation managériale à même d'assurer leur développement et leur croissance.

IV. CONCLUSION

Il est clair que la coopérative comme composante de l'ESS fonctionnent avec un modèle économique différent allié à la fois la viabilité économique et l'utilité sociale, cependant cette viabilité économique n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen pour atteindre des objectifs sociaux de ses membres et ses adhérents.

Les résultats dévoilent distinctement que les coopératives de notre recherche opèrent et activent dans un environnement managérial assez basique en matière de gestion ce qui entrave gravement leurs perspectives de développement et de croissance.

Beaucoup d'efforts sont encore à fournir dans ce sens pour mettre à niveau le secteur et permettre aux coopératives de retrouver la voie de la prospérité et de la pérennité loin des problèmes de gestion qui viennent alourdir leur situation et les fragiliser davantage devant une concurrence des acteurs privés de plus en plus batailleuse.

Aujourd'hui, le marketing jumelé à l'innovation sera plus que indispensable pour que la coopérative puisse réaliser sa mission et atteindre sa vision à travers un modèle économique plus fiable, plus adapté et plus dynamique.

Le kit de management sera une plateforme intégrée et adaptée à chaque coopérative dans l'ambition de l'assister dans la gestion quotidienne, simplifier l'accès à l'information, accroître la productivité, optimiser les moyens et faciliter la prise de décision. Il est clair que cette plateforme doit être facile à utiliser, ergonomique et surtout adaptée à la capacité de la cible pour assurer l'intégration et l'adoption de cet outil de la part du personnel dans la coopérative.

Grâce à l'innovation, le secteur de l'ESS sera en mesure de faire émerger un nouveau modèle économique plus dynamique et surtout plus intégré, chose que certainement elle modifiera la structure de l'activité des coopératives dans le secteur.

L'état des lieux que nous avons essayé de brosser nous confirme donc notre volonté de poursuivre ce projet initié par le CNRST pour arriver à mettre à la disposition des coopératives un kit de management et une plateforme informatique pouvant les aider dans leur quête de la performance économique et par conséquent la performance sociale. Il s'agit en réalité de la mise en œuvre de l'innovation pour renforcer la stratégie marketing mise en place par la coopérative et par conséquent soutenir sa stratégie de croissance.

V. REFERENCES

- [1] P. Kotler, K. L. Keller, D. Manceau, B. Dubois, *Marketing management*, 12^e édition ed., Pearson Education France, 2006.
- [2] H. Attouch, *Pratiques du marketing coopératif: cas de la COPAG, REMACCOOP*, 2014.
- [3] I. Ouainim, M. Liouaeddine, *Évaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé, REMACCOOP* 6, 2016.
- [4] S. Ahrouch, F. Ben Ali, *Evaluation de la performance des coopératives: cas de la coopérative tighanimine de production de l'huile d'argane, REMACCOOP* 6, 6-16, 2016.
- [5] J. R. Kimberly, *Managerial innovation*, *Handbook of organizational design*, 1(84), 104, 1981.
- [6] F. Le Roy, M. Robert, *L'innovation managériale*, 2013.
- [7] G. Hamel, *The why, what, and how of management innovation*, *Harvard business review*, 84(2), 72, 2006.
- [8] S. Dubouloz, R. Bocquet, *Innovation organisationnelle, Revue française de gestion*, (6), 129-147, 2013.
- [9] J. Defourny, M. Nyssens, *Économie sociale et solidaire: Socioéconomie du 3^e secteur*, De Boeck Supérieur, 2017.
- [10] P. Frémeaux, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire? Alternatives économiques, études et communications*, 2012
- [11] M. Garrabé, L. Bastide, C. Fas, *Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire, Revue internationale de l'économie sociale, Recma* (280), 12-35, 2001.
- [12] D. Rousselière, *Les critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, Paper presented at the Colloque "L'économie sociale et solidaire en région Rhône-Alpes"*, SGAR-CRESS Rhône-Alpes, Lyon, 24 juin, 2003.
- [13] A. Lokmane, *Le Travail Coopératif et le marketing, Revue Marocaine des Coopératives*, 30-33, 2011.