

TIC et performance commerciale des coopératives : ÉTUDE D'IMPACT- Cas des Coopératives agricoles marocaines



NEJJARI ILHAM

Doctorante en 3ème année Fsjes Marrakech-
Laboratoire L-qualimat Maroc.
Ilham.nejjari@edu.uca.ma



LEBZAR BOUCHRA

Enseignante chercheur
Ecole nationale de commerce et gestion-ENCG Marrakech
Laboratoire L-qualimat. Maroc
bo.lebzar@gmail.com

Résumé :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont un vecteur de croissance et progression de toute organisation, ils existent actuellement au cœur de toutes les recherches en sciences de gestion. Pourtant, l'interrogation de l'évaluation de leur impact sur la performance des organisations reste encore posée, La question des liens entre les TIC et la performance reste à l'ordre du jour.

Bien que la littérature propose des tentatives de réponses, nous avons toujours du mal à mesurer l'impact réel qu'elles ont sur la performance commerciale.

C'est dans ce sens où nous avons mené une étude qualitative pour quelques coopératives agricoles dans la région de Marrakech-Safi reposant sur le principe de saturation dans le but d'évaluer l'application et l'appropriation des TIC sur la commercialisation et la vente des produits.

Nous avons constaté d'après l'analyse des résultats de notre enquête que le niveau de pénétration des coopératives agricoles dans le secteur des ressources en TIC demeure encore très faible, ces coopératives sont équipées en TIC. Cependant leur usage commercial reste très limité.

Mots clés : Performance commerciale ; TIC ; coopératives agricoles ; Usage ; Impact.

Abstract:

Information and Communication Technologies (ICT) are viewed as a vector for growth and progress of any organization. They lie at the heart of all research in Management Sciences.

However, evaluating their impact on the performance of organizations remains a problem without a solution. In fact, examining the links between ICT and business performance is a matter that remains only on the agenda.

Despite the fact that many essays in literature has suggested tentative responses, we still have difficulty measuring the real impact ICT have on business performance.

It is in this sense that we have conducted a qualitative study for 12 agricultural cooperatives in the Marrakech-Safi region. The study is based on the principle of saturation .Its aim is evaluating the application and the appropriation of ICT on marketing and the sale of products.

From the analysis of the results of our survey, we found that the level of penetration of agricultural cooperatives in the ICT resource sector is still very low. These cooperatives are equipped with ICT. However, their commercial use remains very limited.

Keywords: Business performance; ICT; agricultural cooperatives; use; impact.

I. INTRODUCTION

Les coopératives sont aujourd'hui de nouvelles orientations de développement à travers les valeurs de partage, d'entraide et de solidarité, s'inscrivent dans le cadre de l'économie sociale et solidaire qui a pour objectif de relever les défis actuels, soit les problèmes confrontés au niveau du marché d'emploi, de l'Etat-providence soit l'ajustement structurel du système économique dans les pays en voies de développement comme le Maroc.

S'articulent autour de tous les concepts de solidarité et de coopération ; la création des coopératives agricoles a pour but de réaliser les objectifs du Plan Maroc Vert (PMV), en vue d'atteindre 10.000 unités à l'horizon 2020.¹

L'Etat marocain fournit des efforts remarquables dans ce sens citant à titre d'exemples : les journées de sensibilisation organisées par l'office national de conseil agricole (ONCA), les expositions en moyen orient par l'agence de développement agricole (ADA), les formations excessives et l'accompagnement des coopératives soit par des organisations professionnelles ou des institutions publiques pour garantir la pérennisation et l'efficacité des projets de développement des coopératives et coopératives agricoles pour mieux dépasser les problèmes de commercialisation ainsi que de valorisation.

¹ Secrétaire général du ministère de l'agriculture, Mohamed Sadiki.

Actuellement et avec l'évolution progressive des TIC et d'internet ont renouvelé successivement l'approche des marchés, et ont induits davantage changements et développements.

La question de la mesure et l'évaluation d'impact de la technologie d'information et de communication (TIC) sur la performance dans sa globalité représente les premières préoccupations des chefs d'entreprises, managers et économistes.

Certes que l'apparition du progrès technologique remonte au début des années 1980 avec la coexistence des trois domaines techniques : les télécommunications, l'informatique et l'audiovisuel. Les TIC ont pris l'ampleur à travers le monde, notamment au sein des entreprises et de tout type d'organisation tel que les coopératives.

Au fur et à mesure de l'évolution de ces trois domaines phares et de leur implication grandissante ont donné naissance à une panoplie de services peu à peu diversifiée et complexe .Avec la digitalisation voire la numérisation de l'information issue du domaine informatique, nous assistons à une véritable révolution dans le domaine des communications, surtout quand elle s'est étendue aux télécommunications et à l'audiovisuel.

La question principale de notre article s'articule autour de : Quel est l'impact des TIC sur la performance commerciale des coopératives agricoles marocaines ?

Afin de mieux répondre à notre question centrale, nous allons opter dans un premier temps pour une recherche documentaire sur l'environnement des TIC, son application, son appropriation et la mesure de l'impact de l'usage des TIC sur la performance commerciale. Chose qui sera complétée par la suite par une étude qualitative basée sur le principe de saturation auprès de 12 coopératives agricoles dans la région de Marrakech-Safi et à travers des entretiens semi directifs.

Cette étude s'est déroulée entre Novembre, Décembre 2017 et Janvier 2018.

I : ENVIRONNEMENT DES TIC : DE L'OUTIL A L'USAGE CHEZ LES COOPERATIVES AGRICOLES :

1: Application et appropriation des TIC dans les coopératives agricoles:

Recourir aux Technologie d'informations et de communication (TIC) actuellement est devenu une nécessité face au développement inédit :

Les marchés sont de plus en plus concurrentiels, le comportement des clients change et le consommateur est devenu peu à peu exigeant, il se renseigne sur les performances des produits, il compare les services, et il négocie systématiquement les prix...Etc.

Les TIC permettent la gestion d'utilisation des informations, ainsi que l'échange en temps réel.

C'est dans ce sens où la confluence de technologies et d'équipements vers de nouveaux services est allouée à tous les publics définit le secteur des TIC utilisées ainsi que les personnes physiques et morales.

Selon l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le secteur des Technologies d'information et de communication est l'ensemble de 3 secteurs : Le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications.

- ✓ Quant au secteur informatique : Nous distinguons les grands ordinateurs, machines de bureau, ordinateur personnels, serveurs, matériels de réseaux, périphériques... Etc.
- ✓ Le secteur électronique contient : Les composantes électroniques, semi-conducteurs, équipements de l'électronique grand public (téléviseurs, lecteurs de disques, récepteurs radio, magnétoscopes), circuits

imprimés, appareils de mesure et de navigation, ordinateurs, productique etc.

- ✓ Le secteur des télécommunications dans lequel nous avons : Les équipements professionnels de transmission, commutateurs, terminaux destinés aux usagers, relais, câbles, fibres optiques....Etc.

L'utilisation de ces TIC, permettent d'avoir accès, avec très peu de moyens surtout pour les petites organisations comme le cas des coopératives, à un volume important d'informations et à travers les échanges de données informatisés (EDI), potentiellement efficace pour une prise de décision meilleure.

Dès lors le traitement de l'information est devenu pareil sans prendre en considération sa nature. En effet, le lien entre l'émetteur et le récepteur est fondé sur la base des médias qui transmettent une ou plusieurs formes d'informations qui peuvent à leurs tours se présenter sous plusieurs formes : Son, textuelles, vidéos, image animée, etc.

Alliée au fait que les technologies sous – jacentes au numérique permettent de traiter, de plus en plus, une quantité croissante d'informations.

Le modèle coopératif au Maroc est une alternative qui existe depuis plusieurs décennies et à partir de 1937 dont les coopératives agricoles et artisanales sont les plus présentes et énergiques. En effet l'usage des TIC par les dirigeants et présidents des coopératives fait appel à un niveau d'éducation et une formation appropriée. Cette dernière qui a été développée dernièrement grâce aux efforts du ministère d'agriculture pour encourager les coopératives porteuses de projets dans toutes les étapes de production, de valorisation et de commercialisation.

Afin de moderniser le mouvement coopératif et remodeler le monde entrepreneurial des formations successives ont été faites par les établissements publics, le suivi et le contrôle et un accompagnement complet sur tout le processus.

C'est vrai que les technologies d'informations et de communication ont renouvelé sans cesse l'approche des marchés ainsi que le modèle d'organisation coopérative : De nombreux bouleversements, dont la réorganisation du système d'information et de gestion, l'amélioration des performances économiques, l'ouverture sur d'autres outils avancés....Etc.

Dans cet univers, les TIC renforcent et améliorent le type de management des dirigeants de petites et moyennes organisations. Dès lors elles représentent des vecteurs privilégiés de la donne économique et concurrentielle.

Cependant, l'intégration des TIC dans le tissu agricole et économique reste confrontée à diverses contraintes d'ordre endogène et exogène. Ils ouvrent des problématiques résultant de l'intégration de ces techniques au sein des systèmes institutionnels, recouvrant notamment les produits, les pratiques et les procédés relativement générés par cette intégration.

Nous assistons alors à une interconnexion des machines où l'Internet, l'Intranet et les réseaux téléphoniques mobile et fixe sont adoptés comme origines d'informations. Dès lors, cette interconnexion est favorable à une réaction prompte, efficace et mesurée du décideur.

Selon Kolter et Dubois, les sociétés utilisent le Net pour communiquer aussi bien avec leurs employés qu'avec leurs clients et leurs fournisseurs : L'expansion et l'élargissement du réseau donne lieu à de diverses opportunités et possibilités attrayantes aux entreprises qui savent l'exploiter à leur intérêt.

En effet la compétence d'adaptation à des aléas imprévisibles dans un environnement d'urgence est basée sur un échange rapide d'informations².

L'intégration des TIC dans toute organisation, s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques.

² Gestion de production : une question de temps ? in Everaere C., (1997), « *Management de la flexibilité* », Economica, Paris.

LAMBIN définit le système d'information (SI) comme étant « "[...] un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures, qui a pour objet d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destinées à servir de base aux décisions."³

Pour Armand⁴ le SI est défini comme un mécanisme qui consiste à la création, à la collecte, traitement, stockage et à la communication de l'information.

Nous entendons par outil informatique, non seulement les ordinateurs de tout type qui servent à traiter les informations, mais aussi les réseaux qui les relient et autorisent aux différents acteurs : présidents et adhérents des coopératives agricoles la coordination de leurs activités au sein de la coopérative.

À cet effet, Deve et Augusto (1989) suggèrent qu'il convient de posséder et de transmettre rapidement une information autant que possible, dans un temps réel complète, cohérente et exacte. Pour cela, il doit exister une osmose totale entre le système d'information, l'organisation et les Technologies d'informations et de communication.

2: TIC et performance commerciale des coopératives :

2-1 : Notion de la performance commerciale :

Evoluée moins vite que les autres fonctions, la performance commerciale peut être définie comme étant la capacité de l'organisation à satisfaire ses clients en offrant des produits ou/et des services de qualité qui répondent aux exigences des consommateurs.

Il s'agit en effet d'organiser la prospection, maîtriser la vente ainsi que la négociation, bâtir la relation client pour fidéliser

³ AMBIN (Jean-Jacques), La recherche Marketing, Mc Graw Hill, Paris, 1990 – p26

⁴ Armand S. P., (1992), Systèmes d'information de l'entreprise : une orientation informatique, Édition Études Vivantes, Québec.

«CRM» à travers des outils bien précis mesurant l'efficacité des équipes commerciales qui mène par la suite à la création du tableau de bord de l'activité de l'entreprise, piloter l'action commerciale, manager la force de vente et plusieurs autres fonctions.

Les sociétés visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché.

Généralement, les **indicateurs de la performance commerciale ou les key performance indicator (KPI)** sont conçus pour répondre aux besoins du domaine commercial, Il existe en général 4 règles pour les KPI commerciaux mesurables et non mesurables :

- Les taux ;
- Les quantités ;
- Les données monétaires ;
- Le ROI (return on investment);

Ces derniers sont quasi absents pour les petites organisations comme le cas des coopératives et surtout le modèle coopératif agricole.

2-2 : TIC et performance Commerciale :

Toute organisation utilisatrice d'Internet ou sa dérivation est positionnée sous le mouvement d'un grand vent.

Nombreuses sont les « Success Stories », des organisations ayant connu une évolution de leur activité et action grâce aux relations bâties avec de nouveaux clients locaux ou étrangers sur la toile. De manière moins spectaculaire, mais plus fréquente, l'utilisation d'Internet permet aux petites organisations comme les coopératives l'entretien de relations courantes commodes, rapides et peu coûteuses avec leurs fournisseurs, clients locaux et/ou étrangers et prestataires. Cependant, Le capital humain reste l'un des catalyseurs qui agissent sur la sensibilisation des promoteurs des coopératives

et coopératives agricoles de l'importance de l'usage des Technologies d'informations et de communication, dans la mesure où celles-ci favorisent la gestion de l'information et de l'incertitude dans le contexte des marchés concurrentiels.

Par conséquent, il apparaît dans une volumineuse littérature de gestion que « internet est une composante stratégique pour l'entreprise tant dans sa recherche d'efficacité organisationnelle que de compétitivité sur les marchés »⁵.

La question qui se pose est dans quelle mesure peut-on considérer les TIC comme une source de levier de performance COMMERCIALE des coopératives ?

Soulignons que le système d'information (SI) est aussi le moteur de développement de nouveaux couples produits marchés, sur de nouveaux modes de gestion stratégiques dans un environnement concurrentiel, de plus en plus turbulent. A travers les TIC, le dirigeant de l'entreprise maîtrise l'information. Ce qui permet à l'entreprise de contrôler ses systèmes productifs, de gestion commerciale, financière, humaine et informationnelle. Par le biais des TIC le SI est reconnu comme étant une nouvelle variable de compétitivité. Cela implique en effet une modernisation de l'outil informationnel et une formation adéquate afin de s'adapter aux marchés.

Par ailleurs, et selon Benghozi *et al.* (2000) et Beaudouin *et al.* : Les discours sur les nouveaux modèles d'entreprises performantes associent spontanément design organisationnel et système d'information. La réussite des entreprises en termes de productivité, position concurrentielle... semble étroitement liée aux usages qu'elles font des TIC⁶.

En particulier l'utilisation rationnelle d'Internet constitue un atout significatif dans la création et la gestion des coopératives.

⁵ Porter (1986), Jameux (1989).

⁶ Benghozi *et al.* (2000) et Beaudouin *et al.* (2001).

De surcroît, les contre-performances engendrées dans les secteurs de l'énergie et des télécommunications, empêchent aux coopératives agricoles de mieux valoriser l'application des TIC et d'être compétitives.

Selon Bocquet et Brossard : La formation et l'expérience du dirigeant influencent positivement l'adoption de système de production technologique étant donné les gains de productivité et la performance opérationnelle qui peuvent en découler.⁷

À l'opposé, Bamiro Femi (2000) souligne que le manque d'expérience et la faible formation des propriétaires gérants sont des facteurs inhibiteurs de l'utilisation des technologies.

Ces 2 constats nous poussent à mettre l'accent sur l'apport des TIC sur les petites et moyennes entreprises, les TPE ainsi que les coopératives. Certes que Les TIC et leurs prises en charge par les entreprises, ont façonné un nouveau paysage économique et social, et modifié fondamentalement la manière dont les entreprises fonctionnent, mais la taille des entreprises est un élément majeur à prendre en considération.

Au niveau de gestion, notre étude permettra aux présidents dirigeants des coopératives et consommateurs de mieux définir le vrai rôle des TIC en terme de de productivité, de compétitivité et surtout de vases de ressources informationnelles importantes pour la survie, la croissance et la flexibilité de ce type d'organisations et de mieux ajuster les actions des pouvoirs publics d'aides au développement des firmes considérées comme le vecteur inévitable du bien-être.

Bien que les résultats de notre étude vont enrichir par la suite les tentatives de réponses de littérature qui présente les Technologies d'information et de communication comme un attribut et origine de toute performance commerciale.

⁷ Bocquet R. et Brossard O. (2004).

L'information est à la fois une ressource rare et massive au point qu'il devient épuisant d'y chercher celle qui est vraiment utile. Et comme telle, par rapport à la coopérative, elle est à accès difficile. Par conséquent l'obtention de l'information dans un temps réel fait appel à une bonne utilisation des TIC où le système d'information et de gestion (SIG) est défini comme étant un ingrédient nécessaire permettant de mieux évaluer l'apport des TIC sur la performance commerciale des coopératives.

Dans ce qui suit, nous présenterons : La mesure de l'impact des TIC sur la performance commerciale des coopératives, la méthodologie utilisée et les résultats de notre étude.

3 : La mesure de l'impact de l'usage des TIC sur la performance commerciale des coopératives agricoles :

Il est commode, pour mesurer l'impact des TIC sur la performance commerciale des coopératives que nous présenterons, d'une manière allusive, l'importance occupée par ce genre de Technologie du progrès dans l'espace coopératif. Ce point qui a été bien détaillé dans les parties précédentes.

Par la suite, on exposera le degré d'implication des TIC chez les coopératives agricoles où La gent féminine contribue dans 93% des activités agricoles et para-agricoles le long des chaînes de valeurs, de production et de valorisation depuis le producteur au consommateur. Les femmes sont présentes dans la quasi-totalité des activités agricoles et interviennent dans l'ensemble des filières de production⁸.

Si on prend en considération ce critère majeur qui intègre entièrement les femmes du milieu rural, étant donné le rôle fondamental qu'elles jouent dans l'économie nationale. Actuellement on assiste aux davantage efforts déployés par le

⁸ Discours du secrétaire général du ministère de l'Agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêt, Mohammed Sadiki.

ministère au profit des femmes œuvrant dans le secteur agricole entre autres et pour le renforcement de leurs capacités organisationnelles et techniques, à travers notamment la promotion de leurs produits et l'appui à leur commercialisation. Cela nous amène à bien étudier le fonctionnement des TIC non seulement chez les coopératives agricoles mais chez la gent féminine qui domine ce type de modèle.

Certains travaux, comme ceux de (Menon et al.2000 et Devaraj et Kohli. 2003) supportent l'idée de la présence d'une relation positive entre les TIC et la performance organisationnelle.

Par contre, d'autres comme Barua et al. Contestent toujours l'existence de cette relation⁹. Pourtant une relation directe et positive n'est pas systématique.

Les coopératives agricoles dégagent les caractéristiques suivantes : une faiblesse du capital social, l'engagement vers la communauté, la participation économique des membres, l'éducation, la formation et l'information...où les coopératives prennent les mesures adéquates nécessaire pour permettre à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés d'acquérir la formation requise pour qu'ils soient en mesure de contribuer au développement de leur coopérative et du pays tels que : la réalisation des objectifs du Plan Maroc Vert (PMV) et l'ensemble des programmes nationaux. Elles informent également le public sur la nature et les avantages de la coopération pour en faire la promotion. Chose qui nécessite l'implication des TIC pour suivre les changements du marché ; En effet, les avantages offerts par les TIC aux entreprises sont nombreux (Morrison *et al.* 1999).

La diffusion des TIC offre aux coopératives agricoles, de nouvelles perspectives en matière d'innovation et d'émergence de nouveaux gains d'efficacité.

Aujourd'hui, les coopératives agricoles sont confrontées à plusieurs bouleversements radicaux de leur environnement,

⁹ Barua et al. 1995.

des évolutions de la politique agricole dans le développement durable, en passant par la concentration croissante de la grande distribution où on assiste à la commercialisation des produits de terroir dans les super et hyper marchés.

Malgré cela, le niveau de pénétration des coopératives agricoles dans le secteur des ressources en TIC demeure encore faible : L'absence de formation en la matière pour certaines coopératives agricoles, Les coûts élevés relatifs à l'usage des TIC, expliquent en grande partie cette faiblesse.

L'obligation d'appréhender leur position face aux TIC s'avère importante afin d'apprécier l'impact de celles-ci sur leur rendement commercial. La pénurie des compétences en Technologie d'informations et de communication reste visible dans le modèle coopératif agricole.

La situation des coopératives agricoles face à la montée des TIC, reste incertaine. Ce qui nécessite une étude pour vérifier cela.

La principale insuffisance qu'on peut constater jusqu'à maintenant des travaux et recherches antérieurs, c'est qu'ils n'abordent que des impacts économiques ponctuels voire potentiels des Technologies d'informations et de communication.

Or, leur particularité propose l'intéressement aux effets intermédiaires, produits par les télécommunications, les logiciels et la formation, sur l'amélioration de la qualité des produits, l'amélioration des processus, l'augmentation de la flexibilité, d'une part, et au rôle des utilisateurs comme un déterminant potentiel de succès des TIC dans l'organisation d'autre part³. Ce qui peut engendrer par la suite la réduction des coûts de transaction et l'amélioration des performances sur tous les niveaux.

Cependant, en dépit des coûts élevés des TIC et l'absence de formation en la matière pour certaines coopératives agricoles

de la part des partenaires agricoles, des organisations professionnelles et des institutions publiques, celles-ci ont dans une certaine mesure, permis aux coopératives agricoles de bonifier leur rendement en réduisant leurs coûts de transaction. L'échange des données informatisées (EDI) est méconnu des coopératives agricoles.

Soulignons que la conception de réseau d'accès à l'information commerciale est efficace. Mais la question qui se pose est ce que ce type de coopératives a la capacité de concevoir un réseau basé sur les EDI ? Est-ce que la taille d'une coopérative agricole permette le recours aux formulaires normalisés et prédéfinis ?

L'utilisation des TIC est mise en œuvre entre les partenaires agricoles, les organisations professionnelles et les institutions publiques, afin d'améliorer l'activité réalisée des coopératives agricoles comme :

- La réduction des délais ;
- Réduction des coûts de production et de coordination ;
- Accroissement de la productivité ;
- Différenciation ;
-Etc.

Les processus ainsi sont médiatisés et essentiellement concentrés sur la réalisation de l'activité économique actuelle et concernent par exemple : Les tâches relatives aux achats de la matière première, les ventes du produit final, à la gestion de production, au suivi clientèle....etc.

On constate alors que les TIC sont plus utilisées pour médiatiser des synergies cognitives entre les acteurs : coopératives agricoles, groupements d'intérêt économiques, institutions publics et privés....via des systèmes de bases de connaissances partagées que pour rationaliser des routines opérationnelles. A cet égard, l'utilisation des TIC apparaît comme un avantage pour la coopérative.

Malgré le retard vis-à-vis l'usage des TIC par les coopératives agricoles, le tissu coopératif agricole améliore considérablement sa productivité globale, et même d'hyper productivité. L'efficacité globale n'en est que nettement supérieure. A partir du moment où il y a un certain équilibre dans l'usage collectif ou individuel des technologies, les coopératives se caractérisent en premier lieu par la participation totale (économique, à la propriété, au pouvoir et aux résultats), la coopération, l'adhésion volontaire et donc l'impact ne peut être que positif.

L'utilisation fortement des TIC au sein des coopératives agricoles ne sera que bénéfique, car le secteur faiblement utilisateur de TIC est majoritairement composé de produits de terroir.

Grâce aux technologies de plus en plus perfectionnées, les TIC contribuent non seulement à l'amélioration de la performance commerciale des coopératives agricoles mais aussi des ressources humaines de la coopérative (à travers des formations successives) et leur efficacité relatives aux prestations et structures quotidiennes.

A préciser que l'usage commercial des TIC dans les coopératives agricoles est un voyage sans retour : Le retour en arrière est impossible l'environnement de travail est imprégné par le progrès technologique et les innovations où les smartphones, les pc, les logiciels ont devenu une nécessité pour toute entreprise petite ou grande.

L'évaluation de l'apport des TIC dans les coopératives agricoles n'est pas évidente, elle fait référence à tous les éléments cités auparavant et bien d'autres qu'on peut avoir dans innombrables contextes, les TIC apportent une dimension "communication digitale" au traitement de l'information, tout en s'affranchissant des bornes géographiques et temporelles. Par rapport au smartphones ou au fax (à travers les applications mobiles), qui eux aussi servent à transmettre et recevoir des informations, les TIC amènent une dimension nouvelle : Les informations échangées (son & voix, données,

images, vidéos) restent disponibles pour les réutilisations ultérieures et peuvent être développés et enrichis.

II-ETUDE EMPIRIQUE :

2-1 : Méthodologie de travail :

En cohérence avec la nature exploratoire de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, Ce travail exploratoire qui constitue une première étude d'impact des TIC sur la performance commerciale et les expériences de 12 coopératives agricoles.

La méthode retenue est celle des entretiens individuels semi-directifs déroulés à partir d'un guide d'entretien structuré autour de 2 sous thèmes :

- **Les TIC de l'outil à l'usage.**
- **L'impact des TIC sur la performance commerciale.**

Ce travail s'inscrit dans le contexte spécifique de la phase d'émergence et de développement des TIC dans le modèle coopératif agricole. Par ailleurs, l'étude s'est basée sur le principe de saturation, c'est-à-dire nous avons arrêté les interrogations le moment où les informations semblent répétitives par la majorité des coopératives. Le fait de choisir la région de Marrakech-Safi limite la portée des résultats obtenus. Il constitue seulement une première étape dans l'étude d'application, d'appropriation et d'apport des TIC sur la performance commerciale des coopératives agricoles marocaines.

Le choix du secteur :

Un moteur d'évolution économique, existe au centre des préoccupations de développement agricole, noyau de la nouvelle stratégie du PVM pour la lutte contre la pauvreté.

L'agriculture marocaine a accompli de grands progrès en termes de modernisation et de diversification. Hier comme aujourd'hui, l'activité agricole représente d'ailleurs l'un des piliers de l'économie marocaine.

Au niveau national, l'agriculture demeure le principal pourvoyeur d'emplois, suivi, loin derrière, par les autres secteurs économiques. A l'international, les importations agricoles représentent entre 14 et 24% des importations

globales. Quant aux exportations agricoles, elles représentent entre 15 et 21% des exportations globales. Du ministère d'agriculture et de la pêche maritime.

En ce qui concerne le choix des coopératives agricoles, plusieurs critères nous ont poussés à mettre l'accent sur ce point : d'une part le sujet de notre thèse de doctorat qui étudie en profondeur le modèle coopératif au Maroc, d'autre part l'importance étatique accordée aujourd'hui à ce genre de coopératives d'encourager leur création et leur importance dans la réalisation des objectifs du PVM ainsi que le taux élevée de la participation féminine et leur présence accrue avec 93% dans les activités agricoles et para-agricoles (71,4% en milieu rural contre 34,1 pc en milieu urbain). « Les femmes sont présentes dans la quasi-totalité des activités agricoles et interviennent dans l'ensemble des filières de production »¹⁰.

La collecte des données :

Les données ont été collectées dans la région de Marrakech-Safi. Des entretiens en profondeur ont été conduits auprès de 12 coopératives agricoles.

Nos entretiens individuels ont été entièrement enregistrés puis retranscrits. Nous avons retenu l'analyse thématique comme technique d'analyse de contenu des verbatim recueillis, et de construire une grille d'analyse :

- Analyses horizontales par entretien
 - Analyses verticales : En comparant les différents récits.
- Tout ce travail d'analyse a été fait manuellement sans logiciel.

2-2 : Résultats et discussion :

L'analyse des verbatim a été structurée autour de deux principaux sous thèmes de notre guide d'entretien.

¹⁰ Mohammed Sadiki : secrétaire général du ministère d'agriculture.

Analyse verticale et horizontale :

I : Analyse verticale :

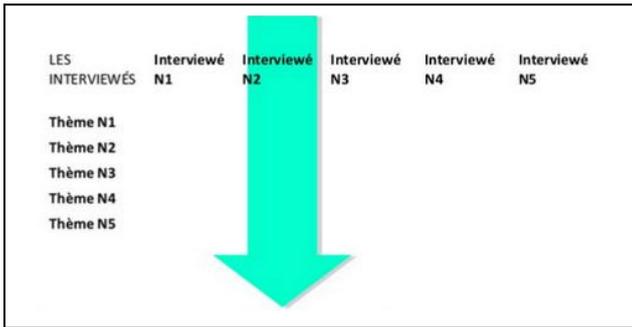


Figure 1 : Analyse verticale

D'après notre grille d'analyse verticalement (intra-interview), nous avons distingués que :

-10 sur 12 coopératives agricoles interrogées utilisent les instruments TIC.

-90% de ces coopératives agricoles qui ont été créés après les années 90 ont commencé l'utilisation de ces outils dès leurs créations ou après 1 an, cependant 10% utilisent que quelques outils TIC traditionnels (Emails, Téléphones et faxe).

-Parmi les instruments les plus utilisés par toutes les coopératives agricoles sont : les réseaux sociaux (FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM, SNAPCHAT, CHAINES YOUTUBE) mais juste 5 sur 12 coopératives interviewées qui utilisent tous les types des réseaux sociaux ; cependant 7 sur 12 coopératives utilisent FACEBOOK, Instagram et TWITTER ou juste FACEBOOK et SNAPCHAT pour la commercialisation de leurs produits.

➡ Cela nous montre que généralement, les coopératives agricoles utilisent que les réseaux sociaux « généralistes » pour discuter comme FACEBOOK et TWITTER et les sites dits de partage pour échanger comme YOUTUBE, par contre il y a une absence TOTALE des réseaux sociaux professionnels (viadeo, Linkdin, ziki, InterFrench.....).

➡ Les coopératives agricoles ne maîtrisent pas l'utilisation à la fois tous les types des réseaux sociaux.

-D'après notre analyse verticale, nous avons constaté que les coopératives agricoles créent de plus en plus des SITES INTERNET pour faire connaître leurs coopératives, cependant l'utilisation des Emails reste un outil utile et professionnel pour la plupart des coopératives ;

-La majorité des coopératives agricoles interviewées préfèrent le site bleu Facebook pour la vente et la commercialisation de leurs produits, elles déclarent que c'est un outil très utile et le plus proche et qui rassemble le plus grand Traffic pour faciliter à toucher une plus grande communauté.

Sauf une coopérative qui a été créer depuis 1982, et qui utilisent toujours des instruments traditionnels : Emails, Faxe, Téléphone et la flotte de téléphones mobiles qui est une ligne gratuite regroupant l'ensemble des téléphones portables du personnel de la coopérative, regroupés par un abonnement téléphonique commun utilisé en interne.

-Quant aux Instruments TIC utilisés en interne : 90% des coopératives ont déclarés l'utilisation d'un réseau partage comme GOOGLE DRIVE, Outlook, l'utilisation du faxe est rare pour la majorité des interviewées, par contre 2 sur 12 coopératives agricoles utilisent des logiciels de gestion interne (SAGE, SILOG, ERP5...).

➡ Les 20% des coopératives utilisant les PGI11 sont des coopératives de grande taille, disposant différents services (achat, service client...) ayant au moins 5 magasins au travers le Maroc et elles font l'export.

-Pour ce qui est de l'usage TIC en externe, nous constatons : que l'utilisation de WhatsApp vient en premier lieu chez 80% des coopératives avec leurs fournisseurs, elles déclarent que

¹¹ Progiciel de gestion intégré.

c'est l'instrument le plus facile à échanger les photos en temps réel lorsqu'il s'agit de la matière première et surtout des emballages et L'étiquetage, suivie par les Emails ; quant au client internet (extranet) reste l'outil le plus dominant.

-Mais cela n'empêche pas de citer selon les coopératives interrogées la force : Du bouche à oreille et la réputation de la coopérative qui existent toujours et avant tout. La relation avec le client peut être établie aussi par l'intermédiaire de l'office Al Haouz ou la chambre d'agriculture.

-Pour les 20% restante, ces coopératives ont des services précis qui s'occupent de l'achat, la négociation ou la vente comme le service achat et vente et service client.

Nous pouvons constater à travers notre analyse intra-interview qu'il existe deux types de coopératives agricoles : 80% de petites taille (10 sur 12), et 20% de grandes taille (2 sur 12), et donc :

La taille de la coopérative est un élément sine qua non pour l'usage des TIC.

2 : Analyse horizontale :

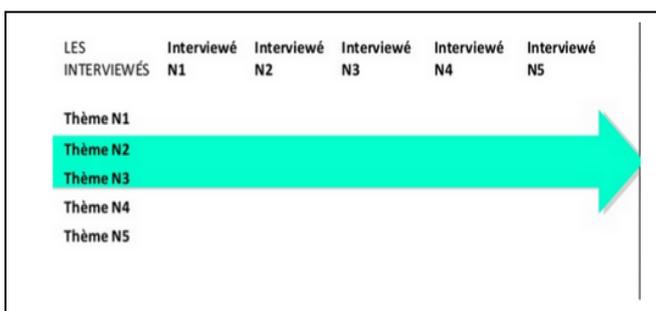


Figure 2 : L'analyse horizontale

Il s'agit d'une opération transversale, c'est l'étape la plus importante dans notre analyse afin d'aboutir aux résultats escomptés :

Sous-Thème 1 : L'apport des TIC sur le rendement de la coopérative :

-Seulement 20% des coopératives (2 coopératives sur 12) affirment disposer d'un site web opérationnel (dont une coopérative fait le e-commerce) et (1 sur 12) est en cours. En ce qui concerne les fonctionnalités proposées par le site web, la coopérative qui exerce le e-commerce prévoit un catalogue de produits avec prix et caractéristiques du produit (Quantité nette, conseils d'utilisation...) et la passation de la commande en ligne. Pour la 2^{ème} coopérative elle représente un catalogue des produits sans prix (e-commerce en cours).

-D'une part, 100% des coopératives agricoles de petite taille (10 sur 12) ont déclaré que l'apport aux outils TIC (traditionnels ou avancés) est le suivant :

-A l'échelle nationale : Connaissance du produit, le client arrive actuellement directement pour acheter et non pas pour découvrir le produit et ses attributs.

-Plus de participation aux forums et salons nationaux.

-Rencontres et échanges d'informations avec d'autres coopératives dans le domaine.

-Suggestion et proposition du client : Les clients demandent actuellement des produits spécifiques et bios (Exemples : Gel intime à base des plantes aromatiques et médicinales).

-D'une autre part, 20% des coopératives agricoles déclarent que (2 coopératives sur 12) : Grâce aux outils TIC, elles arrivent à conquérir les marchés étrangers genre le marché japonais, coréen, chinois, l'Afrique du nord à part le marché européen et le marché national. Et donc plus de clientèle à l'échelle internationale.

-Plus de fournisseurs : C'est un moyen de commercialiser et de promouvoir surtout avec Facebook Business où ils font la promotion des produits : -Plus de promotions et réductions sur les produits lors des fêtes nationales, les journées internationales....etc. Par contre 10% des coopératives disposent un site web mais ils ne sont pas bien référencés.

-L'export via des distributeurs agréés qui commercialisent sous la marque de la coopérative.

Sous-Thème 2 : Réalisation au cours de ces 3 dernières années en utilisant les outils TIC :

- Pour les coopératives de grande taille :

-Toujours le nombre de vente en augmentation, on a fait des partenariats avec des institutions publics et privés, on a fait aussi des exclusivités de ventes avec des partenaires étrangers genre en chine au japon ; Changement radical au niveau de publicité et marketing : publicité via des stars marocains et actrices pour encourager l'utilisation des produits de terroir et bio ; clientèle cible.

-La présence sur les marchés asiatiques.

-Quant aux projets nationaux et internationaux : Ouverture des magasins soit au Maroc ou au pays du Golfe. (Koweït.).

-Partenariats avec des hôtels et Ryads.

- Pour les coopératives de petite taille : Plus de subventions, projets nationaux (coopérer en groupement d'intérêt économiques), Augmentation de nombre vente et échange des données avec d'autres coopératives à travers les visites organisées par la chambre d'agriculture et la DPA12.

Sous thème 3 : Les motivations en utilisant les TIC :

-Les principaux usages des TIC restent la communication et la recherche d'information. Viennent après la gestion la commercialisation et la vente avec 80% des citations. Par ailleurs, 60% des coopératives, affirment que leur personnel échange des données via Intranet. Pourtant Intranet offre plus d'avantages en termes d'échange de données entre

12 Direction provincial d'agriculture.

collaborateurs : Forums de discussions et chat, gestion de projets et aide à la décision, etc.

-Selon les coopératives interviewées, les motivations en utilisant les TIC sont :

- ✓ A court terme : L'augmentation de ventes et l'évolution de l'organisation.
- ✓ A long terme : Transformer la coopérative en Entreprise ;

-Avoir le financement nécessaire : Avant le problème de la commercialisation et la valorisation des produits, les coopératives souffrent financièrement. C'est pour cela 80% des coopératives interviewées déclarent en premier lieu leur besoin en financement comme première motivation en utilisant les TIC ;

-Faire connaître la coopérative et le désir d'échanger les données avec des coopératives, des institutions publiques et privées.

- Attachement au produit et à la marque coopérative « BRANDING ».

- Participation aux Forums et salons professionnels dans le but d'élargir le champ relationnel : Comme le Miniadyna, SIAM, salon « FRUIT LOGISTICA », SIAL Middle East Abu Dhabi, salon national des produits de terroir à Agadir..Etc

-Le travail avec la chambre de commerce, chambre d'agriculture et l'INDH¹³ qui représentent source de coopération, d'entraide et de solidarité pour les coopératives.

Sous thème 4 : Evaluation de la valeur ajoutée après chaque utilisation TIC

-L'utilisation d'Internet cependant est plus importante qu'Intranet, 70% des coopératives affirment échanger des données avec l'extérieur via Internet. De leur part, les

¹³ L'initiative nationale de développement humain.

principaux partenaires avec lesquels ces coopératives échantent des données via Internet sont les fournisseurs (hors coopérateurs) et les administrations publiques (via les sites E-GOV), viennent après les clients.

D'une part, 20% des coopératives utilisent des logiciels de gestion commerciale. Toutefois, il faut noter que les coopératives qui ne sont pas équipées en ERP, utilisent d'autres outils technologiques, principalement le pack Microsoft Office (Excel, Access, Outlook...) qui sont aussi performants s'ils sont utilisés comme il le faut.

D'une autre part, la valeur ajoutée réside ainsi dans le fait d'avoir : Plus de commandes et transformation d'informations.

Sous thème 5 : Moyens et compétences développées pour favoriser l'utilisation des TIC au sein de la coopérative :

-Finalement, 80% des coopératives affirment que leur personnel commercial a suivi des formations TIC régulières soit par des établissements publics (la chambre d'agriculture, ADS, ADA,) ou privés (écoles privés, entreprises...).

-Pour 20% des coopératives enquêtées :

- ✓ A part la main d'œuvre y a plus des cadres compétents, des techniciens, un ingénieur informatique et responsable de logiciels et gestion interne ;
- ✓ Adopter le e-mailing le **SMSing** pour viser le grand public et toucher la majorité de la clientèle : Que ça soit pour les professionnels ou les privés, ces coopératives ont entamé pour le national : distribution des emails aux hôtels, institutions publiques, ou privés et par région (la clientèle Marrakechis, la clientèle casawi...);

- ✓ Site e-commerce : une démarche en cours (pour le national et international) ;
- ✓ Chaque 3 ou 6 mois formations en interne ;
- ✓ Une fois les coopératives ont constaté l'évolution du CA, plus de demande que d'offre : Elles ont beaucoup investit en TIC et elles investirent à chaque fois pour élargir la cible ; font un atout indiscutable pour une communication efficace, durable et marquant les esprits.
- ✓ Publicité faite par des stars et actrices marocaines comme Safa HBIRKOU, Leila HEDIOUI ; avec des codes promotionnels pour encourager l'achat.

-Alors pour 80% des citations, les moyens et compétences développées pour favoriser l'utilisation TIC dans la coopérative sont :

- ✓ Formation privées pour le développement personnel ;
- ✓ Participation aux forums ;
- ✓ Séminaires, sorties et rencontres entre coopératives, visites d'autres coopératives du royaume pour faire les échanges organisées par la chambre d'agriculture.
- ✓ Formations par l'ADS¹⁴, l'office Al Haouz.
- ✓ coopérer dans des GIE surtout pour avoir la MP¹⁵, l'étiquette et l'emballage avec un prix moins cher dans le but de réduire les coûts, et réaliser des objectifs communs entre des coopératives ayant les mêmes besoins.

-Le problème ne réside pas dans l'équipement en TIC mais dans leur usage. Ainsi, les actions de gestion de la relation avec les fournisseurs et les clients et la fidélisation sont loin d'être pris en charge par les TIC (e-commerce et e-marketing). Ce constat peut être relativisé si l'on sait que les coopératives

¹⁴ Agence de développement social.

¹⁵ Matière première.

enquêtées interagissent quotidiennement avec des partenaires qui ne sont pas probablement familiers aux TIC. D'une part dans la majorité des cas, leur principal fournisseur est le coopérateur agriculteur ; aussi, leur principal client est un client direct : source du bouche à oreille : Ceci peut être expliqué par le degré d'analphabétisme au sein de ce type de coopérative.

Conclusion :

En guise de conclusion, nous pouvons dire que les coopératives agricoles marocaines connaissent des grandes disparités qui peuvent être expliquées pour certaines variables par la taille de la coopérative mesurée par le nombre des adhérents, le type des adhérents (agriculteurs, cadre, technicien....) ou encore en termes de production.

Les coopératives ayant les agriculteurs comme principaux adhérents trouvent de grandes difficultés pour pousser l'ensemble des personnes à investir et à se familiariser avec les TIC et leurs infrastructures : Donc la mentalité et l'analphabétisme apparaissent comme des déterminants majeurs de la limite d'usage et d'équipements en TIC au sein des coopératives agricoles.

L'usage standard des TIC nous amène à conclure que la vision des dirigeants et leurs stratégies sont déterminantes.

A l'issue de notre étude qualitative et analyse des données certaines recommandations générales peuvent être prodiguées :

- Encourager les coopératives par le financement nécessaire pour trouver leur chemin dans le tissu agricole, la grande participation aux salons professionnels et forums pour faire connaître l'organisation et ses activités.
- Mise en place de site internet pour les 80% des coopératives qui n'ont pas de site web afin de pouvoir développer le e-commerce, l'e-marketing et

les des actions de e-CRM désormais accessibles à toutes les coopératives grâce à la démocratisation d'Internet et sa pénétration dans les ménages ;

- Extranet avec les gros clients à l'instar des GMS¹⁶ et les fournisseurs d'emballage et d'étiquetage par exemple ;
- Intégration progressive de la coopérative par la présence sur les réseaux sociaux professionnels et maîtrise des réseaux sociaux généralistes tels que Facebook Business, Instagram et Twitter ;
- Le développement des ERP dans les coopératives agricoles pourrait, par exemple, donner lieu à une réplique pertinente de notre méthode ;
- Intranet avec les personnes morales adhérentes et les grandes exploitations car il offre beaucoup d'avantages en termes d'échange de données entre collaborateurs, Forums de discussions et chat, gestion de projets et aide à la décision, etc. ;
- Coopérer dans des GIE pour faciliter la commercialisation, la vente et la valorisation des produits.

Cette recherche a permis de préciser l'apport des Technologies d'information et de communication sur le rendement de la coopérative. La bonne utilisation passe par un phénomène d'infrastructure, d'appropriation (formation spécifique) et d'application qui s'affranchit de la taille (petite avec 4 ou 5 adhérents et grande avec 80 adhérents et salariés), la nature des adhérents et leurs mentalités.

¹⁶ Grandes et moyennes surfaces.

Il semble donc primordial de prendre en considération la taille, la mentalité, le degré d'analphabétisme pour mobiliser toute personne dans l'utilisation des outils informationnels en ne se limitant pas uniquement à l'intérêt du président. Cependant la coopérative reste source de partage, d'entraide et de solidarité où les intérêts sont collectifs.

De ce fait, il peut s'avérer pertinent de prolonger cette recherche et faire un benchmark entre les coopératives agricoles utilisatrices des TIC et celles qui ne disposent aucun instrument pour la commercialisation et la valorisation de leurs produits.

References bibliographiques

-**Uwizeyemungu S. et Raymond L.** (2011), Information technology adoption and assimilation: towards an adapted framework for services sector SMEs, *Journal of Service Science and Management*, 4, 2, 141-157.

-**Raymond L., Croteau A.-M. et Bergeron F.** (2010), La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation, *Colloque de l'Association information et management*, La Rochelle, France, 19-21 mai.

-**Reguieg-Issaad.D,** (2010). «Appropriation des Technologies de l'information et de la communication (TIC) et pratiques organisationnelles et managériales dans les entreprises algériennes : une étude empirique », les cahiers du CREAD N° 91-2010, Alger.

-**Pelletier C. et Moreau E.M.-F.** (2008), L'appropriation des technologies de l'Internet et ses facteurs critiques de succès : un défi de plus pour les PME ?, *Revue internationale PME*, 21, 2, 75-117.

-**Henderson J.C & Venkatraman N,** (1993). «Strategic alignment: leveraging information technology for

transforming organizations». *In IBM Systems Journal*, 32, 1, 4-15.

-**EL LOUADI M. (dir.),** 2004. Les correlats du crm et du marketing relationnel, centre d'études et de recherches sur les organisations et la gestion, universite paul sezanne.

-**HANG S. ET SEDDON p.,** 2002. « Assessing and managing the benefits of enterprise systems : the business manager's perspective », in *journal of information systems*, vol 12.

-**Ziadi J, Haouala A, Ben romdhane E, Oueslati H, Ben salem H. & Ziadi Ellouze N,**(2004). «Système d'information, Technologie de l'information et de la communication Entreprise Resource Planning, vers une approche de e-management», *Centre de publication Universitaire Tunis*, 2004.

-**Mooney J.G, Gurbaxani V, & Kraemer K.L,** (1995). «A process oriented framework for assessing the business value of information technology». *In Proceedings of the sixteenth international conference on information systems*, Amsterdam, 17-27.

-**Devaraj S & Kohli R,** (2003). «Performance impacts of information technology: Is Actual Usage the missing link». *In Management Science*, 49, 3, 273-289.

-**Desq S, Fallery B, Reix R. & Rodhain F,** (2002). «25 ans de Recherche en systèmes d'information». *In Systèmes d'Information et Management*, 7, 3, 5-31.

-**Chaabouni,** (2007). «La Mesure de l'Impact des TIC : Cadre Référentiel et Approche Pratique »; *Colloque sur les Indicateurs Statistiques pour la Mesure de la Société de l'Information*, Tunis le 5-6 Avril 2007.

-**Reix R.** (1998), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert, 224 p.

-**Reix R.** (2002), La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept, dans *Systemes d'information et management*, F. Rowe (dir.), Paris, Vuibert (Entreprendre), 443 p.

-**Doreau F,** (2001). «Étude sur l'Impact des Technologies de l'InformationCommunication (TIC) dans les Organisations». *In ARACT, France*.

-**Feeny D.F & Willcocks L.P,** (1998). «Core IS capabilities for exploiting information technology». *In Sloan Management Review*, 39,3, 9-21.

-Koski H, (1999). «The implications of network use, production network externalities and public networking programmes for firm's productivity». *In Res. Policy*, 28, 4, 423-436.

-Rouach (1999), "Management du transfert de technologie : l'art de coopérer, innover, veiller" Paris, PUF.

-Simon E. (2003), "Stratégies d'entreprises : enjeux et conséquences des NTIC" *Revue Problèmes Economiques*, n° 2800, pp. 23- 25, 12 avril.