

L'adoption de Nouvelles Innovations Managériales par les Coopératives Marocaines à l'ère de la Transformation Digitale: Enjeux et Défis

The Adoption of New Managerial Innovations by Moroccan Cooperatives in the Era of Digital Transformation: Issues and Challenges

HARKATI Rajae

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi

Université Mohamed V - MAROC

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale

BOUAZZA Abdellatif

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Souissi

Université Mohamed V - MAROC

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale

Date de soumission : 20/02/2023

Date d'acceptation : 08/05/2024

Pour citer cet article :

HARKATI. R. & BOUAZZA A. (2024) «L'adoption de nouvelles innovations managériales par les coopératives marocaines à l'ère de la transformation digitale: Enjeux et Défis», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 6 » pp : 102 – 129.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Sur la même voie des grandes entreprises, les coopératives dans tout secteur d'activité sont appelées aujourd'hui à s'orienter vers le monde digital et à évoluer parallèlement avec les nouvelles technologies à travers le changement des états d'esprit, des comportements, des modes organisationnels et des habitudes de consommation. Au Maroc, les coopératives souffrent de nombreuses lacunes et défaillances freinant leur développement et leur épanouissement.

Suite à cette situation, la première clé de réussite consiste à adopter de nouvelles innovations managériales par les présidents, gérants et adhérents des coopératives et de consolider leurs efforts en vue de se convertir d'un esprit traditionnel à un esprit entrepreneurial moderne et numérique.

Ce travail aurait pour objectif d'étudier les comportements récents des coopératives marocaines à l'ère du digital, après un contexte caractérisé par des chocs successifs et cela par le biais d'une démarche hypothético-déductive et d'en déduire les conséquences observables futures en se basant sur une enquête auto-administrée par un questionnaire distribuée auprès d'un échantillon de 200 coopératives dans la région Tanger Tétouan Al Hoceima (TTA). Or, l'analyse de nos résultats fait preuve d'un impact remarquable reliant l'adoption de nouveaux rituels et procédés sur la performance et l'évolution desdites coopératives.

Mots clés : Innovation managériale; Coopératives; Transformation digitale; Gestion du changement; Maroc.

Abstract:

Following in the footsteps of large companies, cooperatives in all sectors of activity are today called upon to move towards the digital world and evolve in parallel with new technologies through changes in mindset, behavior, organizational modes and consumer habits. In Morocco, cooperatives suffer from a number of shortcomings and deficiencies that hamper their development and growth.

Given this situation, the first key to success is for cooperative presidents, managers and members to adopt new managerial innovations and consolidate their efforts to convert from a traditional to a modern, digital entrepreneurial mindset.

The aim of this work is to study the recent behaviours of Moroccan cooperatives in the digital age, after a context characterized by successive shocks, using a hypothetico-deductive approach and to deduce future observable consequences, based on a self-administered survey using a questionnaire distributed to a sample of 200 cooperatives in the Tangier Tétouan Al Hoceima (TTA) region. Analysis of our results shows a remarkable impact linking the adoption of new rituals and processes to the performance and evolution of these cooperatives.

Keywords: Management innovation; Cooperatives; Digital transformation; Change Management; Morocco.

Introduction:

La transformation digitale constitue aujourd'hui l'une des principales préoccupations des Entreprises et en se référant aux moteurs de recherche, ce terme est mentionné ou utilisé au moins dans un ou plusieurs articles de presse ou par un blog, ce qui nous mène à conclure que le concept de la transformation digitale est devenu de plus en plus vertigineux dans les recherches à l'échelle internationale et attire l'attention d'un panel d'acteurs (Particuliers; Professionnels; Etudiants; Chefs d'Entreprises; Chercheurs; ...).

Dans le même contexte toujours, la transformation digitale ne concerne pas tant les outils que les hommes et ne devrait surtout pas être confrontée à la digitalisation. Au delà de la concentration sur les outils, la transformation digitale concerne aussi bien les hommes, les organisations, leurs habitudes, leurs modes de fonctionnement et finalement toutes les pratiques managériales, leur apport à la hiérarchie et même la culture de l'Entreprise.

Le digital conduit à transformer les manières de travail, les modes de pensée et les pratiques Business et il consiste littéralement à parler d'une nouvelle révolution industrielle. Cette révolution est datée très récemment après l'arrivée des premiers géants du Web dans l'économie mondiale, créés avec très peu de moyens et qui sont arrivés en seulement quelques années à s'en parler d'un marché ou à créer un nouveau marché.

En revanche, le digital est souvent perçu comme quelque chose d'obscur, de complexe et d'hostile plutôt que comme un vecteur d'opportunité. Il a commencé à toucher les Entreprises sur leur marchés et au portefeuille, ce qui implique que le digital est devenu stratégique et en tenons compte du changement vécu en 18 ans à savoir le taux d'équipement informatique, en Smartphones, en tablettes qui a augmenté de manière exponentielle ainsi que l'apparition des réseaux sociaux qui a dû rattraper le temps passé par les usagers que celui passé en regardant la télévision, logiquement les Entreprises ont suivi les usages des individus mais elles n'ont pas forcément anticipé cette révolution sous contrainte de la rapidité énorme de ce basculement d'usage.

Les économies mondiales ont été bouleversées suite aux recours accrus de la part des Entreprises en toutes leurs tailles à identifier des créneaux et par conséquent à s'équiper en moyens informatiques et à s'instrumenter de l'utilisation des réseaux sociaux et c'est relativement lié à la volonté de nombreuses Entreprises à se réinventer que tout le monde se préoccupe de la transformation digitale.

Dans la mesure où tous les secteurs ainsi que tous les métiers sont concernés par la transformation digitale, le secteur coopératif fait à son tour l'objet d'un champ professionnel

nécessitant à s'ouvrir sur le monde numérique afin de persister sur un marché donné et de pouvoir faire face au concurrence.

Le secteur coopératif a témoigné une transition remarquable juste après la propagation du Covid-19, la majorité de ses activités ont chuté, ses processus ont dû changer et son management s'est désorienté. Tout comme les autres entreprises, notamment les TPME¹, les coopératives ont été impactées par la crise, principalement sur le plan de la production et de la commercialisation (Zidoune, 2020).

Dans cette logique, les coopératives ont été obligées à détenir d'autres modes de gestion pour leurs unités de production touchant principalement la conduite et la planification, la chaîne de production, la gestion du personnel et la distribution de leurs produits finaux, ayant pour objectif de solidifier leur résilience et de garantir leur continuité.

Suite à ce contexte reliant l'engagement à l'obligation, les coopératives ne feront pas donc l'exception et seront appelées à incarner leurs principes d'équité, de volontariat, de solidarité, de participation économique, d'un système de gouvernance démocratique et de partage de valeur ajoutée dans la réalité et devront sans doute adopter de nouvelles innovations managériales à l'ère du numérique.

En fait, la relation entre les coopératives et le monde digital n'a pas été abordée dans la mesure espérée en littérature. Ceci est probablement induit à la récence du sujet et que bien entendu il n'est pas très répandu pour de multiples raisons.

Conscients des rôles incontournables des coopératives dans le développement durable du Maroc et étant témoins des travaux de recherche parcimonieux en matière de la corrélation coopératives et monde digital, notre étude aurait pour objectif de mettre en exergue les innovations managériales adoptées par les coopératives marocaines dans une phase transitoire caractérisée par le passage d'une époque soit disant ordinaire et classique à une conjoncture nationale basée sur la transformation digitale qui constitue aujourd'hui pour les Entreprises marocaines un impératif catégorique en raison de garder leurs avantages compétitifs et leur pérennité sur le marché.

Par ailleurs, notre étude servirait à enrichir la littérature par une expérience première de son genre en explorant le cas des coopératives de la région Tanger Tétouan Al Hoceima et en analysant les enjeux et les défis qui auront une incidence directe ou indirecte quant à l'ouverture sur le numérique par les coopératives de cette région. Nous mesurons aussi à l'aide

¹ Très Petites Entreprises et Petites et Moyennes Entreprises.

de variables spécifiques et en se référant à des hypothèses préalablement soutenues, les facteurs qui ont mené à une détention du digital et les différents types d'innovations managériales que les coopératives ont dû opter sous contrainte de ne pas disparaître du marché national.

Partons de cette idée, il est nécessaire de mentionner que la région du Nord fait partie des zones les moins étudiées en matière des coopératives de façon générale et que la majorité des études ont été concentrées sur les régions du Sud du Maroc et celles du Sud du Haut Atlas à savoir la région de Souss Massa qu'a connu des dizaines voire des centaines de travaux en son sujet.

Le présent travail répondrait à la problématique centrale suivante: Dans quelle mesure les coopératives marocaines adoptent-elles de nouvelles innovations managériales à l'ère de la transformation digitale?. Il serait organisé en commençant par une revue de littérature en relation avec le sujet principal puis l'évocation des hypothèses pertinentes, en passant par l'analyse de la méthodologie adoptée ainsi que la révélation des résultats obtenus et avant de conclure, ces résultats feront l'objet d'une discussion riche.

1. REVUE DE LITTÉRATURE :

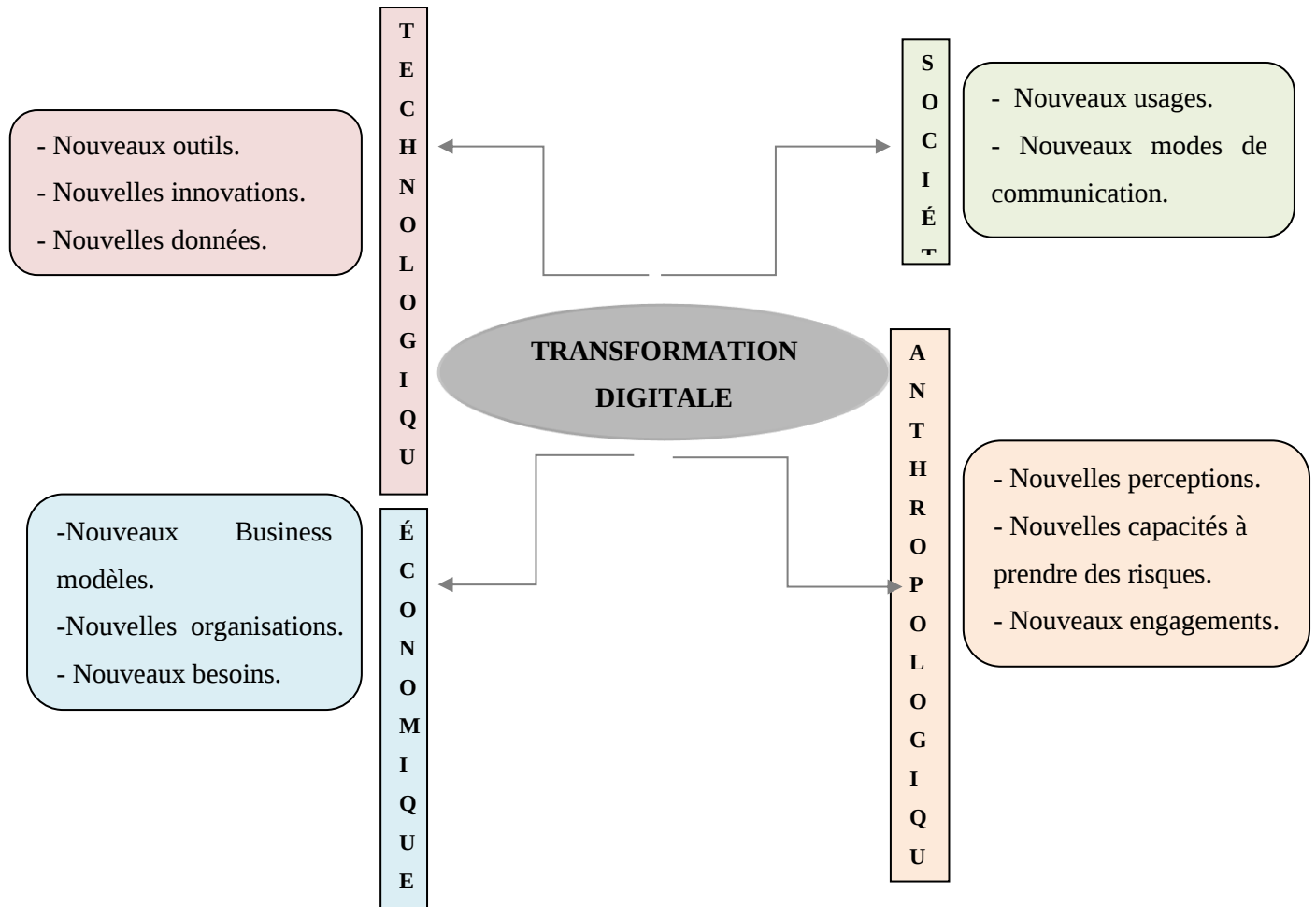
1.1. La transformation digitale: Un ancrage théorique et conceptuel

La notion de transformation numérique ou digitale nous questionne sur la nature des évolutions rendues possibles par les derniers développements dans le domaine des TIC. Les différentes vagues de développement technologique ont toutes, à des degrés divers, eu un impact profond sur le développement socio-économique et celui des organisations (Janati-idrissi, 2020). La transformation digitale constitue, donc, un levier puissant pour tous les grands domaines d'intervention publique (emploi, protection sociale, éducation, sécurité, santé, ...) qui profite à la fois aux citoyens et aux agents. Dans ce sens, il s'avère nécessaire d'accélérer la transition digitale de l'administration à travers la mise en place d'un cadre global d'interopérabilité des administrations et la digitalisation de plus de services publics en se focalisant sur les besoins des usagers (DEPF, 2021).

Le terme transformation digitale est utilisé depuis seulement quelques années comparées au terme digitalisation qui lui a déjà un historique assez large. En effet, ce terme est utilisé en France, et est devenu populaire uniquement au début de l'année 2014. Bien que l'histoire de la digitalisation soit plus ancienne, l'histoire de la transformation digitale commence vraiment avec l'avènement des plateformes et des réseaux sociaux qui viennent bouleverser notre façon de partager l'information et de consommer (Digitall Conseil, 2018).

L'expression « digital transformation » est apparue pour la première fois en l'an 2000 (Besson et al., 2017), elle désigne un espace interconnecté où les défis se relèvent de façon permanente. Ce tournant numérique peut être réparti en 4 principaux piliers (Voir figure 1):

Figure N°1 : Piliers fondamentaux de la transformation digitale



Source : Données de Digitall Conseil, Agence Conseil Française spécialisée dans la transformation numérique des Entreprises, élaborées par l'auteur.

Ces dernières années, les entreprises de presque tous les secteurs ont mené un certain nombre d'initiatives pour explorer les nouvelles technologies numériques et exploiter leurs avantages. Cela implique souvent des transformations des opérations commerciales clés et affecte les produits et les processus, ainsi que les structures organisationnelles et les concepts de gestion. Les entreprises doivent établir des pratiques de gestion pour régir ces transformations complexes (Matt et al., 2015). D'autre part, La transformation digitale ne cesse d'évoluer elle est en perpétuel mouvement ; autant d'équipements et d'outils technologiques qui

tracent notre futur comme l'internet des objets, la collecte de données, le Cloud, l'impression 3D, l'intelligence artificielle ou la robotique collaborative (Bellalij, 2021).

Tel que défini par les auteurs (El Yaacoubi & Bennani, 2022), la transformation digitale est sur toutes les bouches, véritable sujet d'actualité, elle chamboule notre façon de voir les choses, de travailler et même d'interagir, elle prend de plus en plus de place dans la sphère organisationnelle et force les entreprises à s'adapter à certaines exigences. Néanmoins, cette notion reflète une réalité pas assez claire aux yeux des académiciens et professionnelles. Ces derniers pointent du doigt l'impossibilité de donner une définition claire et précise de la transformation digitale. Par ailleurs, les auteurs (Bribich et al., 2021) définissent la transformation digitale en tant qu'un processus de réinvention d'une entreprise pour numériser ses opérations et développer des relations étendues dans la chaîne d'approvisionnement. Le défi majeur de la transformation numérique des entreprises est de revitaliser les entreprises qui ont pu utiliser avec succès tout le potentiel des technologies de l'information tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

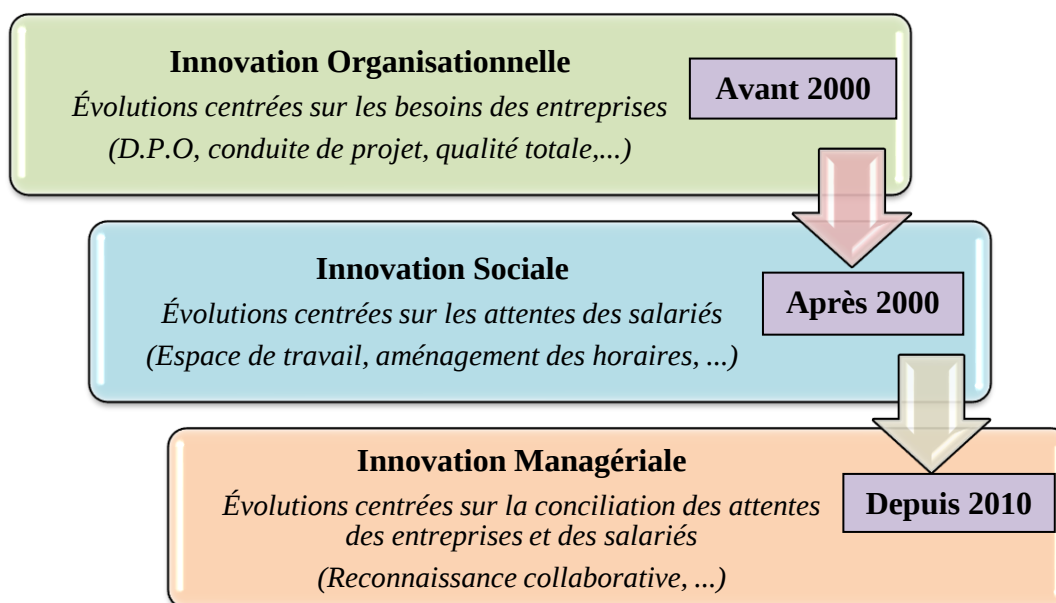
1.2. L'innovation managériale : Définitions et finalités

Qu'est-ce, en effet, qu'une innovation managériale ? Par analogie avec la définition classique de l'innovation, nous pouvons dire qu'une innovation managériale est une invention de management qui a réussi au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée (David, 2013). De même que l'objectif ultime de l'innovation managériale n'est rien que l'amélioration de la performance. L'innovation managériale peut être définie alors comme l'introduction de nouvelles pratiques de gestion dans l'objectif d'améliorer la performance de la firme (Besbes et al., 2013). Le développement de l'innovation managériale (IM), comme un levier de compétitivité, implique une série de transformations organisationnelles requises. Toutefois, la conduite de ses transformations, ainsi que leurs efficacités ne peuvent se concevoir sans une réelle appropriation et une pleine intégration du facteur humain (Barakat & Bendou, 2019). De façon révélatrice, d'ailleurs, l'expression "innovations managériales" semble d'un usage récent. Peut-être l'utilise-t-on depuis que les techniques de gestion sont devenues des marchandises, distribuées par des entreprises spécialisées : les cabinets de consultants. À ce titre, elles subissent une obsolescence accélérée par les nécessités de la concurrence entre ces firmes (Bouquin & Nikitin, 2003), l'innovation managériale ne doit pas être confondue avec la révolution managériale. Il ne s'agit de mener une forme de combat avec un « bon » et un « mauvais » management mais simplement d'expérimenter de nouvelles manières de

travailler qui deviendront peut être des standards et des modèles de fonctionnement (Autissier et al., 2022).

L'innovation managériale existe depuis la nuit des temps (Derumez, 2021) , elle repose principalement sur les pratiques (démarches, dispositifs, rituels, ...) et les postures à savoir les modes de pensées, l'état d'esprit et les attitudes. Elle peut constituer une transformation majeure pour une entreprise, son impact devrait être plus perçu que sa nouveauté. L'IM ne concerne pas les réformes radicales des méthodes d'organisation pourtant elle devrait nécessairement permettre aux managers et aux collaborateurs de déterminer l'équilibre convenable fusionnant l'épanouissement personnel et la performance professionnelle ainsi que de créer de nouvelles valeurs pour l'ensemble des salariés, managers, entreprise et son écosystème.

Figure N° 2 : Évolution historique des types d'innovation



Source : Données de Francis Boyer² dans son site innovation managériale, élaborées par l'auteur.

L'auteur Francis Boyer rajoute que l'innovation managériale se doit d'être un processus collectif qui implique le plus grand nombre et qu'il ne doit pas être réservé à une élite, comme ce fut le cas jusqu'à présent. L'innovation managériale sera d'autant plus pertinente et performante qu'elle aura fait l'objet d'échanges, de partages entre les différents acteurs de l'entreprise, quels que soient leurs statuts et leurs métiers. L'innovation managériale se

² Écrivain, spécialiste en innovation managériale, consultant, formateur, coach, conférencier, rédacteur de nombreux articles et fondateur du site "innovationmanageriale.com".

compose de 3 piliers fondamentaux (**3P**) selon le même auteur et qui constitue un schéma intégral englobant ce qui suit :

- ◆ **Les 6 Paradigmes (*Nouvelles règles du jeu*)** : Identité; Déclaration; Ouverture; Co-construction; Organique ; Expérimentation.
- ◆ **Les 6 Postures (*Nouvel état d'esprit*)** : Authenticité; Humilité; Aventure; Serviabilité; Justesse; Résilience.
- ◆ **Les 6 Piliers (*Ce qu'il faut changer*)** : Confiance; Responsabilité; Plaisir; Collaboration; Agilité; Créativité.

1.3. Le Maroc face au défi de la transformation digitale :

La transformation digitale a dû marquer l'émergence d'une nouvelle époque au Maroc, en modifiant un panel de modes classiques par ceux de plus en plus modernes et numériques. L'adoption de nouvelles innovations technologiques constitue aujourd'hui un catalyseur incontestable à la prospérité du Maroc et au développement des infrastructures de base nationales. Prenons l'exemple de l'industrie des télécommunications, le marché de l'Internet mobile au Maroc ne cesse d'évoluer et le nombre des utilisateurs par jour s'accroît. Dans ce même contexte, les marocains ont changé leurs habitudes de consommation ce qui implique un comportement à tendance numérique par le biais de leur ouverture sur les réseaux sociaux, l'utilisation des moteurs de recherche sur le Web que de chercher dans des bibliothèques, leur préférence d'un recours aux applications mobiles connectées pour régler une facture ou effectuer un virement bancaire au lieu de se déplacer en agences, ...etc.

Selon l'Agence nationale de réglementation des télécommunications (ANRT), le taux de pénétration de la téléphonie mobile au Maroc dépasse les 137%. En moins d'un an, le parc global de la téléphonie mobile au sein du Royaume a connu un bond de 3,6 millions en passant de 45,87 millions, fin mars 2020, à plus de 49,47 millions d'abonnés au terme du premier trimestre 2021 (Kasbaoui et al., 2022). Cette révolution digitale a apporté des bouleversements structurels sur l'économie marocaine, tantôt positifs et tantôt négatifs selon son champ d'avènement et les particularités du secteur question de cette transformation digitale.

Les Entreprises marocaines sont appelées sans exception à relever les défis soulevés par l'apparition de cet impératif de transformation digitale. TPE, PME, start-up ou grand groupe, vous n'aurez plus de place dans un marché sans obéir aux nouvelles exigences de vos clients, à leur préférences de consommation et à leur habitudes radicalement changés avec le digital.

Selon le dernier rapport du Network Readiness Index (NRI), l'Europe est la première région du monde tournée vers l'avenir avec trois pays dans le top 4, à savoir la suède (1^{er} rang), le Danemark (2^{ème} rang) et les Pays-Bas (4^{ème} rang). Concernant les pays leader en matière de technologies du future, les Etats-Unis vient en tête. Mais, la Chine est désormais un concurrent mondial dans des domaines clés tels que l'IA³, le commerce électronique et la 5G. Par ailleurs, l'Afrique demeure en retard par rapport aux autres régions, en particulier, en ce qui concerne l'accès, l'accessibilité et l'utilisation des TIC⁴. Ce retard risque de s'accroître davantage avec les effets d'entraînement de la pandémie du Covid 19.

Ladite pandémie était un accélérateur de la transformation digitale, cette dernière qui devrait intégrer sans doute les concepts de sécurité numérique et de confiance qui impacteront de façon directe les transactions électroniques à titre d'exemple. Quant au cas du Royaume du Maroc, la pandémie Covid-19 était une cause primordiale pour le progrès remarqué au niveau du recours au digital par toutes les composantes de la communauté marocaine (Ménages, Entreprises privées, Administrations et établissements publics, Société civile, ...etc).

Comme a souligné le rapport élaboré par la DEPF⁵ du Ministère Marocain de l'Economie, des Finances et de la Réforme de l'Administration " Le numérique constitue un levier important pour la fourniture des services aux citoyens et un moyen très efficace de lutte contre les pratiques illicites. Il s'impose aussi comme un outil fondamental pour changer la relation entre l'administration, les entrepreneurs et les investisseurs. Le niveau de développement de l'administration électronique est donné dans le rapport des Nations-Unis « E-Government Survey 2020 »⁶ qui positionne le Maroc au 106^{ème} rang au niveau mondiale sur 193 pays étudiés. Sur le continent africain, le Maroc occupe la 6^{ème} place du classement, bien en retrait par rapport à l'Ile Maurice (63^{ème} rang), les Seychelles (76^{ème} rang), l'Afrique du Sud (78^{ème} rang), la Tunisie (91^{ème}) et le Ghana (101^{ème})".

L'ADD⁷ confirme dans sa note d'orientations générales pour le Développement du Digital au Maroc à l'horizon 2025 que la vague du digital requière de nombreuses adaptations au niveau de nos sociétés et en particulier au niveau des politiques menées afin de bénéficier de ses

³ L'intelligence artificielle.

⁴ Technologies de l'Information et de la Communication.

⁵ La direction des études et des prévisions financières

⁶ E -government survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development with addendum on covid-19 response ». Department of Economic and Social Affairs, United Nations, July 2020.

⁷ "Agence de Développement du Digital", créée en vertu de la loi N°61.16 publiée au bulletin officiel n°6604 du 14 septembre 2017 catalyseur de la transformation digitale du Maroc.

bienfaits. Le Royaume du Maroc, conscient de ces défis, a mis en place plusieurs programmes nationaux pour soutenir le développement du Digital.

Le Maroc est dans une position privilégiée à l'égard de sa perception du Digital et il a totalement conscience du rôle crucial que joue le Digital tenons compte qu'il constitue un facteur indéniable pour faire face aux défis socio-économiques. Par conséquent, trois volets jugés importants et induits du digital et ses bienfaits pour aider le Royaume à affronter ses défis :

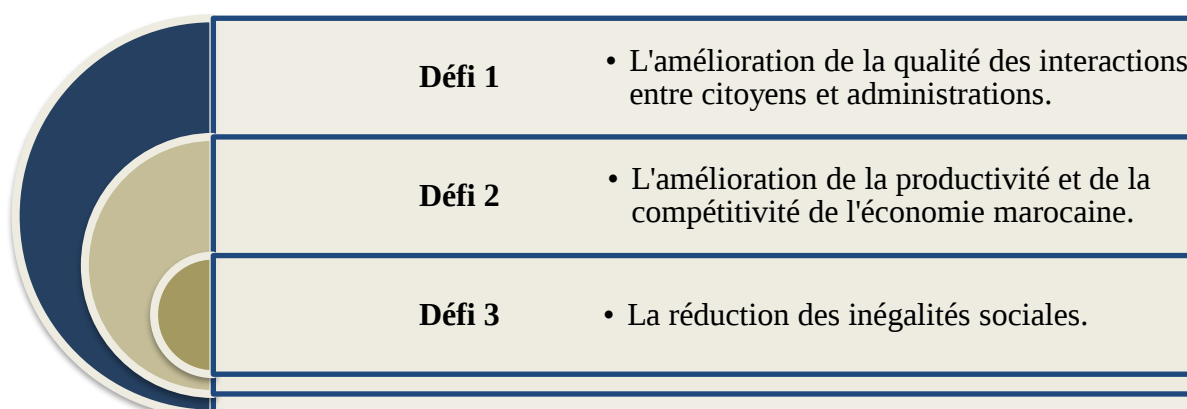


Figure N° 3: Les défis socio-économiques primordiaux à faire par le Digital au Maroc.

Source : Données de l'Agence de Développement du Digital au Maroc, élaborées par l'auteur.

1.4. Les coopératives marocaines : Entre gestion classique et nouveau management à l'ère du numérique

Dans un contexte marocain caractérisé par l'ouverture sur les marchés internationaux, l'accroissement de la concurrence, l'accessibilité à une connectivité numérique, le lancement des jeunes dans l'entrepreneuriat et les politiques publiques étendues sur la création de l'emploi et la lutte contre la pauvreté, il est certainement crucial de suivre un mode de gestion adapté aux changements dus à la conjoncture économique actuelle et prévisionnelle.

Au Maroc, le tissu coopératif est considéré comme un secteur porteur, dont le développement peut contribuer à lutter efficacement contre la pauvreté et l'exclusion, à créer de nouveaux emplois et à organiser le secteur informel. Conscient de ce potentiel que représente l'entrepreneuriat coopératif dans le développement économique et social des territoires, les pouvoirs publics ont accordé une attention particulière à la redynamisation du secteur coopératif (Didi & Attouch, 2022). Par ailleurs, la loi qui concerne la réforme du statut des coopératives à dépasser les défaillances du cadre juridique afin de composer des mécanismes juridiques ajustés aux coopératives, dont l'objectif de faciliter leurs créations, accroître leurs

rentabilités et adopter une bonne gouvernance aussi réduire le nombre des membres fondateurs décroît de 7 à 5 (Louizi et al., 2021).

Pendant les dernières années et suite aux répercussions dues à la propagation du Covid-19, les coopératives marocaines ont été réparties en deux catégories, celles qui ont sacrifié leur temps et leurs énergies pour garantir une relance durable et celles qui n'ont pas été aussi résilientes face à cette situation choquante et imprévue et par conséquent, leur disparition du marché coopératif national. En effet, ces structures de l'économie sociale et solidaire ont adopté depuis longtemps un mode de gestion classique ou traditionnel basé sur des interventions manuelles, une productivité restreinte, une lente adaptation aux perturbations et l'absence d'une réorientation rapide des ressources de la coopérative sur des stratégies et des priorités révisées. Aujourd'hui les coopératives marocaines qui ne sont pas en mesure de réagir de manière rapide et efficace aux aléas de l'environnement économique courant notablement tourmenté risquent de s'éterniser à la traîne. Dans cette perspective, les dirigeants et présidents de coopératives devront sans doute illustrer un nouvel état d'esprit de gestion stratégique établie essentiellement sur la transformation digitale, la gestion rapide des échecs, la création de valeur et la flexibilité nécessaire pour changer de cap en cours du chemin.

Tenons compte des contraintes à soulever par les coopératives au Maroc, à savoir le personnel faiblement qualifié, l'accessibilité réduite au financement, les disparités sociales, la pénurie de formations en liaison avec le leadership et le Marketing digital, l'insuffisance des programmes d'accompagnement et d'orientation, l'inaccessibilité aux infrastructures de base principalement pour les coopératives dans les milieux ruraux et qui constituent une proportion typiquement importante.

Les présidents des coopératives marocaines, après une déclaration d'échec, ne mettent pas leurs stratégies et leurs plans en corrélation avec le travail de chaque adhérent ou employé, ce qui implique que leur défaite est due principalement à une mauvaise exécution. Ces dirigeants sont souvent pris entre le marteau et l'enclume, chargés non seulement des projets et des objectifs déterminés dans le premier plan mais aussi des nouveaux.

À l'ère du numérique, il est donc le moment de faire développer l'agilité demandée et la gestion stratégique quand des bouleversements ou des changements surviennent ou que de nouvelles opportunités apparaissent. La transformation se traduit alors par une réalisation continue et nécessite des approches de programmation, d'exécution et d'organisation adaptatives.

Les coopératives les plus performantes au Maroc sont particulièrement celles qui ont mis en place un système de suivi numérique et automatisé fondé sur les résultats et qui leur procure

une transparence sur leurs exploits de façon quotidienne. La plupart de ces structures ne disposent pas ce niveau de sophistication mais elles ont la possibilité de commencer avec les données dont elles détiennent.

Les processus de gestion stratégique adoptés par les coopératives marocaines et qui restent figés dans une approche classique et traditionnelle ainsi que les opérations numériques qui n'évoluent pas, elles auront plusieurs difficultés à rivaliser dans la conjoncture économique présente. À cet égard, les coopératives sont appelées à miser sur le digital pour une relance durable et un rebondissement exceptionnel en vue d'atteindre l'inclusion sociale et la croissance économique souhaitée.

2. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE :

2.1. L'E-Commerce et ses bienfaits sur les coopératives marocaines :

Le problème majeur des coopératives marocaines est principalement la commercialisation de leurs produits, malgré les différentes stratégies d'appui et de soutien qui leur étaient dédiées par les pouvoirs publics marocains sauf que les coopératives en leur majorité n'arrivent pas à relever le défi de vendre leurs articles et produits sauf que dans des occasions saisonnières telles que l'organisation des foires et salons qui aient lieu dans des périodes déterminées ne dépassant pas une semaine ou deux pendant toute l'année.

Cependant, l'apparition du commerce électronique appelé également l'E-commerce, est aujourd'hui considéré comme une forme de consommation de plus en plus fréquente et populaire sauf que plusieurs défis font face à l'adoption de ce type de commerce par les coopératives marocaines en raison de leur faibles compétences techniques, leurs faibles ressources et leurs employés plus ou moins non-qualifiés. L'E-commerce représente un pourcentage de 6% comme circuit de commercialisation détenu par les coopératives alors que la vente directe représente 91% et la participation dans les foires et salons est de 20%.

Sur la base de cette synthèse, nous soutenons l'hypothèse suivante :

"H^a": Les coopératives marocaines s'intéresseraient au commerce électronique en vue de commercialiser leurs produits.

2.2. Les formations à distance et leurs effets sur la performance des coopératives :

Parmi les facteurs de motivation dans n'importe quel type de travail, la formation constitue une composante non négligeable pour les collaborateurs ou les employés d'une entreprise. Même cas pour les coopératives qui, à leur tour, exigent que leurs adhérents profitent d'un panel de formations ayant pour objectif d'améliorer leurs connaissances, d'acquérir de

nouvelles compétences et de les rendre de plus en plus performants dans l'exécution de leurs tâches.

Pendant la phase de la pandémie COVID-19, un nombre important des coopératives marocaines ont été appelées à des formations en ligne, organisées par les différents acteurs privés ou publics et portant sur différentes thématiques à savoir les techniques de production et de commercialisation et l'E-commerce. En fait, ces formations à distance ont été bénéfiques pour booster la résilience desdites coopératives surtout dans une période marquée par le confinement total des individus et l'arrêt définitif de toute sorte d'événement en présentiel.

En se basant donc sur ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse qui suit :

"H^b" : Les formations à distance seraient très utiles pour l'amélioration du rendement au sein des coopératives marocaines.

2.3. Le télétravail au service des coopératives :

Le télétravail désigne tout simplement l'exécution des tâches en charge par un salarié d'une entreprise ou par un collaborateur, hors les locaux physiques du travail en utilisant les moyens technologiques de l'information et de la communication (TIC). Cet outil permettant un gain du temps, une réduction des coûts et une flexibilité au travail était un élément indispensable dans la gestion de plusieurs entreprises surtout en période de pandémie sanitaire qui a connu une hausse significative de préférence des employés de travailler de chez eux au lieu de se déplacer en locaux sous contrainte de mise en quarantaine et d'éviter le risque de propagation de ce virus.

Quant aux coopératives marocaines, le télétravail devrait être avantageux pour la continuité de leurs activités et l'accroissement de leurs chiffres d'affaires notamment à travers la réception et la gestion des commandes via Internet, la commercialisation de leurs produits et le suivi des livraisons. Le télétravail leur serait bénéfique aussi pour la préparation de leurs documents administratifs périodiques, le contact des potentiels clients via des emails et l'arrangement de leur vitrine virtuelle.

Suite à ces conclusions, nous soutenons l'hypothèse en dessous :

"H^c" : Le télétravail serait un moyen peu utilisé au sein des coopératives marocaines.

2.4. Les réseaux sociaux et leur efficacité en faveur des coopératives :

Aujourd'hui au Maroc les réseaux sociaux sont devenus de plus en plus populaires avec un effectif d'utilisateurs achevant les 21,30 millions. Les marocains préfèrent en premier lieu la plateforme Facebook suivie respectivement d'Instagram et de Whatsapp. Ces réseaux sociaux

permettent de développer des interactions sociales, de bâtir un réseau professionnel et personnel et de suivre l'actualité internationale en un clic.

Généralement les usages, pratiques et intérêts des acteurs des coopératives marocaines suivent une politique managériale qui mène à commercialiser leurs produits selon les canaux disponibles et surtout accessibles. Un réseau social pour la coopérative aurait une incidence sur les comportements des consommateurs d'où une réduction du temps et du coût pour les deux parties. En fait, la passation des commandes de produits des coopératives via les réseaux sociaux sans avoir besoin de se déplacer aux magasins ou ateliers est l'exemple le plus emblématique de cette incidence.

Selon cette synthèse, l'hypothèse que nous soutenons dans ce sens est :

"H^d" : Les coopératives marocaines réussiraient à augmenter leurs chiffres d'affaires en ayant recours aux réseaux sociaux.

3. MÉTHODOLOGIE :

3.1. Choix de la zone d'étude :

Notre zone d'étude est la région du Nord marocain Tanger Tétouan Al Hoceima (TTA), une région qui conserve sa position entre les leaders de la croissance avec son troisième rang économique et qui se caractérise par une dynamique industrielle accélérée.

Le secteur coopératif dans la région est pourvoyeur de l'emploi avec 19272 emplois dont 5550 sont des femmes avec un taux représentant 29% selon les statistiques de l'Office du développement de la coopération (ODCO). La région a réalisé un chiffre d'affaires total de 740 991 889 DH⁸ en 2020 juste après la première région classée au niveau national Souss Massa suivie respectivement des régions Oriental, Casablanca-Settat et Rabat Salé Kénitra.

Tenons en compte qu'une partie importante de la bibliographie scientifique portant sur le sujet des coopératives a été concentrée sur les régions du sud du Maroc à savoir les régions Souss Massa et Marrakech Safi, notre choix de la région du Nord est venu pour but d'enrichir les recherches faites dans ce sens et de participer à la création d'une bibliographie sur le secteur coopératif dans la région Tanger Tétouan Al Hoceima.

3.2. Échantillon de l'enquête :

Notre échantillon a été choisi à l'aide d'une base de données qui nous a été offerte par l'office du développement de la coopération (ODCO) régional et qui englobe la totalité des

⁸ Selon le recensement général de l'ODCO sur les coopératives et leurs unions au Maroc.

coopératives opérant dans les différents secteurs d'activité, alors que notre vision est orientée vers le secteur de l'économie sociale et solidaire, notre échantillon s'est fixé sur un total de 200 coopératives de différentes tailles et divers domaines d'activités avec un âge moyen des répondants de 45 ans et un taux de réponse représentatif.

Le nombre total des réponses dans notre échantillon était de 182 sur 200 questionnaires distribués soit 91% étant un taux de réponse.

3.3. Outils et moyens de la collecte de données :

Notre travail a été mené sur la base d'un questionnaire qu'on a prévu sa diffusion auprès de 200 coopératives opérant dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans la région de Tanger Tétouan Al Hoceima (TTA). Une dizaine d'entretiens préalables auprès de dirigeants depuis l'année 2018 a permis de savoir plus concrètement les thèmes utiles pour analyser le comportement des coopératives à l'ère du digital.

L'enquête s'est étalée sur une période d'un an et deux mois commençant par la mise en contact avec les présidents des coopératives et la visite de leurs ateliers de production dans les 8 provinces et préfectures de la région TTA (Tanger Assilah - Tétouan - Chefchaouen - Larache - Mdiq Fnideq - Ouezzane - Fahs Anjra et Al Hoceima) puis passant par des interviews faisant l'objet des entretiens directifs.

Quant à l'analyse de données, on s'est référé au Logiciel de statistiques "IBM SPSS Statistics 26.0" pour le traitement de notre base collectée, ainsi que pour la gestion de nos références bibliographiques on a fait recours au logiciel Mendeley.

4. RÉSULTATS :

Pour notre étude statistique, on a eu recours à une analyse univariée en premier lieu qui nous a permis de regrouper les informations principales de notre échantillon et de recenser les fréquences et les pourcentages de nos variables qui sont illustrés dans le (Tableau 1) ci-dessous:

Tableau 1: Caractéristiques générales des coopératives enquêtées et des interviewés

		Fréquence	Pourcentage
Lieu d'enquête	Al Hoceima	82	45,1
	Chefchaouen	16	8,8
	Ouezzane	3	1,6
	Larache	17	9,3
	Fahs Anjra	8	4,4

	Mdiq Fnideq	2	1,1
	Tetouan	11	6,0
	Tanger Assilah	43	23,6
	Total	182	100,0
Fréquence Pourcentage			
Secteur d'activité	Artisanat	129	70,9
	Agriculture	22	12,1
	Plantes médicinales et aromatiques	11	6,0
	Denrées alimentaires	20	11,0
	Total	182	100,0
Fréquence Pourcentage			
Sexe des interviewés	Femme	182	100,0
Fréquence Pourcentage			
Âge des interviewés	Entre 25 et 34 ans	15	8,2
	Entre 35 et 44 ans	75	41,2
	Entre 45 et 54 ans	75	41,2
	Supérieur à 55 ans	17	9,3
	Total	182	100,0
Fréquence Pourcentage			
Statut matrimonial	Célibataire	13	7,1
	Mariée ou remariée	127	69,8
	Divorcée	30	16,5
	Veuve	12	6,6
	Total	182	100,0
Fréquence Pourcentage			
Personne à mobilité réduite	Oui	9	4,9
	Non	173	95,1
	Total	182	100,0
Fréquence Pourcentage			
Année de création de la coopérative	Entre 2000 et 2004	9	4,9
	Entre 2005 et 2009	26	14,3
	Entre 2010 et 2014	49	26,9
	Entre 2015 et 2020	87	47,8

	Au delà de l'année 2020	11	6,0
	Total	182	100,0
		Fréquence	Pourcentage
Année de conformité à la loi 112.12	Année 2016	84	46,2
	Année 2017	31	17,0
	Année 2018	30	16,5
	Année 2019	19	10,4
	Année 2020	8	4,4
	Au delà de l'année 2020	10	5,5
	Total	182	100,0

Source: Auteur.

♦ **Vérification de la 1^{ère} Hypothèse (H^a) sur l'E-commerce :**

"H^a" : Les coopératives marocaines s'intéresseraient au commerce électronique en vue de commercialiser leurs produits.

Cette hypothèse nous a poussé à poser des questions en relation, à nos interviewées (Présidentes et représentantes de coopératives) afin de confirmer ou infirmer leur utilisation du commerce électronique, ces questions sont comme suit :

- Avez-vous bénéficié des séances de formation en relation avec le monde digital ?

- Si oui, quels étaient les thèmes desdites formations ?

- Avez-vous généré des gains suite à l'adoption de ces moyens numériques ?

Nous appliquons donc un test Khi-deux par le biais d'un tableau croisé entre nos deux variables qualitatives (*Bénéfice de formation en relation avec le digital et la génération des gains suite à l'adoption des moyens numériques*), une liaison très significative entre ces deux variables a été témoignée avec ($p^9 \leq 0,05$ et $ddl^{10} = 1$):

⁹ Seuil de signification.

¹⁰ Degré de liberté.

Tableau 2: Relation entre les variables bénéfice de formation en digital avec les gains générés suite à l'adoption des moyens numériques

		Gains générés suite à l'adoption des moyens numériques		
		Oui	Non	
Bénéfice de formations en relation avec le monde digital	Oui	122	0	
	Non	0	60	
Total		122	60	182
		Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Test de Khi-deux	182	1		0,000

Source: Auteur.

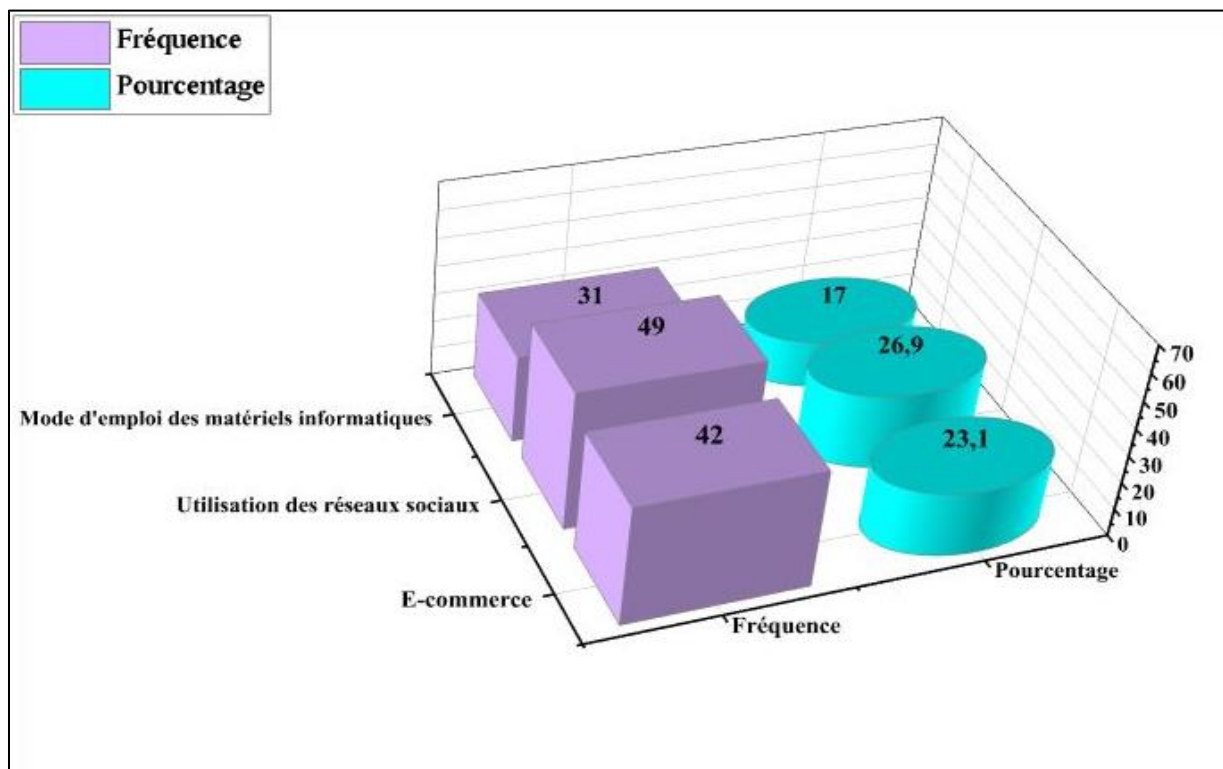
On remarque que les coopératives ayant bénéficié de formations en relation avec le monde digital ont été nombreuses d'un effectif de 122 sur 182 coopératives enquêtées (Soit un pourcentage de 67% de notre échantillon) et qui ont approuvé avoir générer des gains additionnels grâce à l'adoption des moyens numériques.

Une deuxième analyse bivariée regroupant notre variable qualitative "Bénéfice de formation en relation avec le monde digital" et la variable "des jeunes diplômés au sein des coopératives enquêtées", a résulté d'un impact hautement significatif avec une valeur de Khi-deux de Pearson = 6,475, ddl=1 et $p=0.01 \leq 0,05$.

On constate alors que les jeunes diplômés qui ont déclaré avoir bénéficier de formations en relation avec le digital ont été d'un effectif de 52 sur 66 au total des jeunes diplômés au sein des coopératives interviewées, ce qui implique que les jeunes fraîchement lauréats ont recours aux formations en digital avec une fréquence plus ou moins élevée tenons en compte la récence de leur apprentissage et leur enthousiasme à l'égard d'acquisition de nouvelles compétences.

Notre deuxième question posée sur les thèmes de ces formations en relation avec le digital ont résulté que 23,1% ont bénéficié d'une formation en E-commerce alors que 26,9% ont été formés sur l'utilisation des réseaux sociaux et 17% a eu une séance de formation sur le mode d'emploi des matériels informatiques (Voir figure 4).

Figure N°4 : Fréquence et pourcentage des thèmes de formations en relation avec le digital



Source: Auteur.

Ces résultats significatifs nous renvoient directement à conclure que les coopératives marocaines ont intérêt à se former en E-commerce et elles n'ont pas de complexe à adopter les sites électroniques en vue de commercialiser leurs produits et de diversifier leurs chances d'exister dans le marché de manière différente que la vente directe. En addition, les hypothèses de nos tests ont justifié qu'on devrait accepter H_0 qui fait de sorte que les coopératives changent leurs pratiques et postures traditionnelles et tendent vers de nouvelles pratiques reposant sur les nouvelles technologies, par conséquent notre Hypothèse (H^a) est acceptée.

♦Vérification de la 2^{ème} Hypothèse (H^b) sur les formations à distance:

♦ " H^b " : Les formations à distance seraient très utiles pour l'amélioration du rendement au sein des coopératives marocaines.

Pour ce faire, trois questions principales ont été posées comme suit :

Avez-vous déjà bénéficié de formations à distance ?

Si oui, est-ce qu'elles étaient utiles pour votre rendement au sein de votre coopérative ?

Si non, aimeriez-vous en bénéficier dans l'avenir ?

Plusieurs tests de vérification ont été appliqués en ce sens, on a procédé à vérifier la corrélation entre la variable des formations à distance et la perception de nos interviewées sur l'utilité de ces dernières sur leur rendement au travail, le résultat de ce test était grandement significatif avec ($p=0,00 \leq 0,05$ et $ddl=1$). Ce résultat nous mène à analyser que les formations à distance influencent les compétences des coopérants à travers l'amélioration de leurs acquis ce qui engendre une productivité et un rendement au travail.

Un deuxième test de Khi-deux a été calculé entre deux variables qualitatives "les formations à distance et l'inscription au programme d'alphabétisation", le résultat étant comme suit :

Tableau 3 : Test de Khi-deux entre les variables "formations à distance" et "l'inscription au programme d'alphabétisation"

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Test de Khi-deux	5,726	2	0,05

Source: Auteur.

Nous remarquons que $p=0,05$ et $ddl=2$ ce qui implique que le test est très significatif, par conséquent on pourrait dire que les personnes qui ont bénéficié d'un programme d'alphabétisation ont intérêt à se former même à distance afin de renforcer leurs connaissances et de faire évoluer leurs coopératives par l'apprentissage et la formation.

Le test Khi-deux était très significatif après la vérification de la corrélation entre "les formations à distance et les bénéficiaires des formations continues inscrites dans l'un des programmes privés ou publics" avec une valeur de Khi deux de Pearson = 81,961, $ddl=1$ et $p=0,00 \leq 0,05$. Cela signifie que les personnes ayant bénéficié d'une formation continue ont démontré un intérêt à l'égard des formations à distance ce qui leur permettent d'acquérir de nouvelles compétences et d'être plus performantes et efficaces au profit de leur coopératives. Suite à ces résultats, notre 2ème hypothèse (H^b) est acceptée.

♦ Vérification de la 3^{ème} Hypothèse (H^c) sur le télétravail:

"H^c" : Le télétravail serait un moyen peu utilisé au sein des coopératives marocaines.

Nous avons établi un test de vérification bivarié de Khi-deux entre l'adoption de télétravail et le niveau d'instruction de nos interviewés, le résultat est représenté au tableau ci-dessous :

Tableau 4: Test de Khi-deux appliqué sur la corrélation entre l'adoption du télétravail et le niveau d'instruction des interviewés

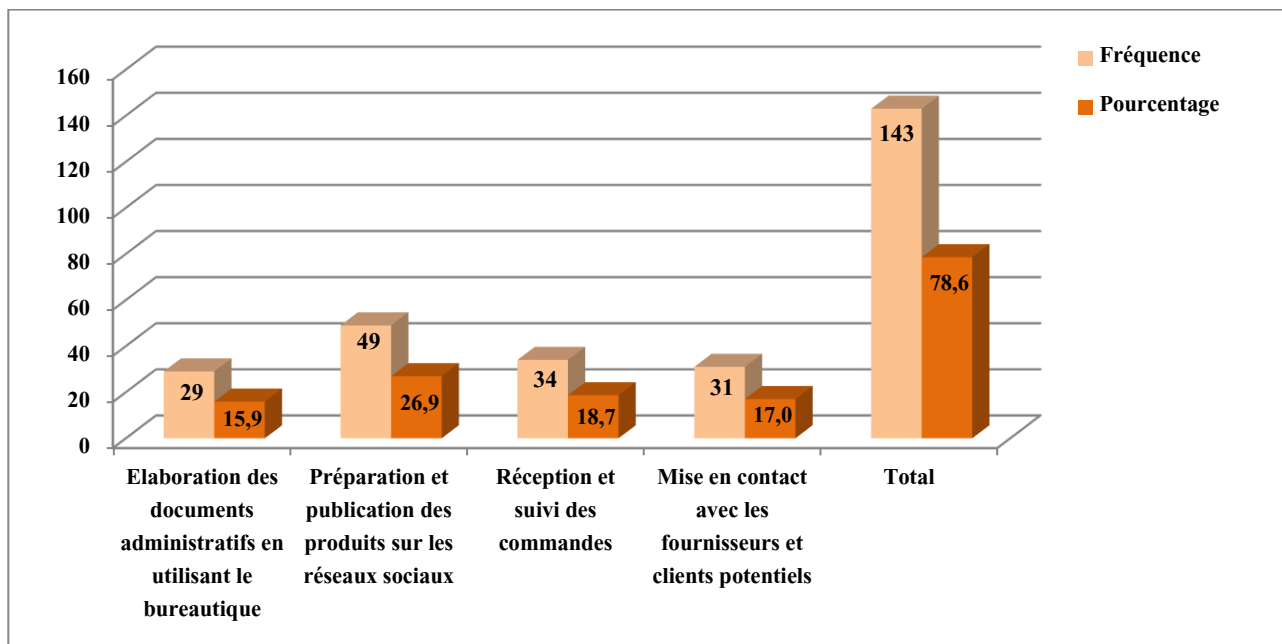
		Niveau d'instruction				Total
		Analphabète	Primaire	Secondaire	Supérieur	
Adoption de télétravail	Oui	82	26	20	15	143
	Non	19	11	9	0	39
Total		101	37	29	15	182
		Signification asymptotique (bilatérale)				
		Valeur	ddl			
Khi-carré de Pearson		7,60	3	0,05		

Source: Auteur.

Le résultat obtenu est significatif avec $p=0,05$ et $ddl=3$, ce qui explique que le niveau d'instruction impacte la décision d'adopter le télétravail comme moyen de travail au sein des coopératives. 82 des répondantes analphabètes sur 101 ont confirmé qu'elles travaillent de chez-elles en faveur de leur coopératives, 26 sur 37 ont un niveau primaire d'études, 20 sur 29 ont achevé le niveau secondaire et un total de 15 ayant un niveau supérieur recourent au télétravail pour accomplir les tâches en liaison avec leur travail coopératif à domicile.

Un test supplémentaire de Khi-deux vérifiant la corrélation entre l'adoption du télétravail et les formations en relation avec le monde digital a appuyé que les personnes qui ont déjà bénéficié d'une formation sur l'une des thématiques du monde digital ont tendance à adopter le télétravail comme moyen quotidien au sein des coopératives.

Figure N° 5: Les tâches en relation avec le télétravail, exécutées par les interviewées au service des coopératives employeuses



Source: Auteur.

Sur la base de ces résultats on infirme notre troisième hypothèse (H^c) et on appuie que le télétravail est devenu de plus en plus utilisé au sein des coopératives marocaines avec un pourcentage de 78,6% dans notre cas de la région Tanger Tétouan Al Hoceima.

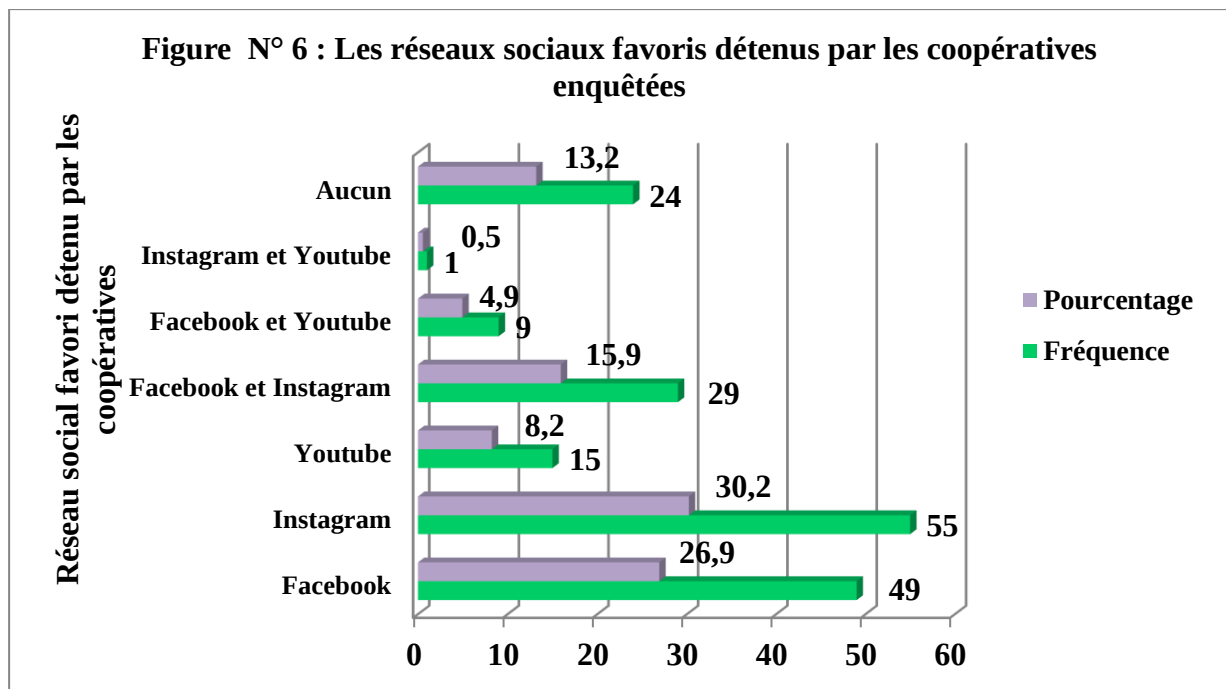
◆ **Vérification de la 4^{ème} Hypothèse (H^d) sur les réseaux sociaux:**

"H^d" : Les coopératives marocaines réussiraient à augmenter leurs chiffres d'affaires en ayant recours aux réseaux sociaux.

Deux questions principales ont été posées dans ce sens :

- *Quel est votre réseau social favori pour les activités de votre coopérative ?*
- *Ces réseaux sociaux vous permettent-ils d'avoir de nouvelles opportunités sur le marché et de nouveaux clients ?*

Pour ce faire, nous allons analyser en premier lieu l'utilisation des réseaux sociaux par ces coopératives enquêtées en vue de connaître leur réseau social préféré pour leur interactions commerciales sur le monde numérique (Voir figure 6):



Source: Auteur.

D'après ce graphique, les coopératives préfèrent l'utilisation de "Instagram" de façon accrue suivi par le réseau "Facebook" et "Youtube" et cela est dû à leur facilité d'utilisation et leur consommation élevée par les utilisateurs marocains et étrangers. Il est à signaler aussi que 13,2% des coopératives de notre enquête ont confirmé avoir aucun recours aux réseaux sociaux pour multiples raisons.

Un test de Khi-deux a été appliqué entre les variables qualitatives "Réseau social favori détenu par les coopératives" et "le gain de nouvelles opportunités sur le marché et de nouveaux clients", ce qui nous a donné un résultat très significatif ($p=0,00$ et ddl = 6) démontré au tableau ci dessous :

Tableau 5 : Test de Khi-deux entre "Réseau social favori détenu par les coopératives" et "Le gain de nouvelles opportunités sur le marché et de nouveaux clients"

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-carré de Pearson	25,716	6	0,00

Source: Auteur.

Les résultats obtenus nous conduisent à accepter notre 4ème hypothèse (H^d).

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS :

Suite à l'analyse des résultats statistiquement obtenus, nous constatons que les coopératives marocaines se sont basculées du mode traditionnel à une voie purement numérique peu à peu en vue de s'intégrer dans le monde digital et de diversifier leurs choix de commercialisation, ceci impactera sans doute leur rendement et aurait une incidence directe sur leurs chiffres d'affaires. Aujourd'hui dans un contexte caractérisé par le numérique, les coopératives marocaines sont appelées à tracer leur chemin vers les nouvelles technologies et de changer leurs pratiques et postures managériales. Un ensemble de variables étudiées ne semblent pas avoir un impact déterminant dans l'adoption des innovations managériales à l'ère du digital par contre le niveau d'instruction, l'inscription à un programme d'alphabétisation, avoir bénéficié de formations continues ou à distance et l'utilisation de réseaux sociaux ont dévoilé une probabilité significative d'adoption des innovations managériales faisant objet de changements radicaux au niveau des comportements digitaux des coopératives étudiées.

Certes, les coopératives adoptant une politique de commercialiser leurs produits sur les réseaux sociaux déclarent avoir étendu leurs marges de bénéfice et elles ont pu générer des recettes supplémentaires à leurs trésoreries sauf que comme l'auteur (Faouzi, 2022) le confirme dans son travail, les réseaux sociaux numériques ne reflètent pas une forme d'innovation compatible à leurs évolutions au Maroc et au monde.

Nos résultats empiriques ont affirmé toutes nos hypothèses en rejetant qu'une seule (H^c) qui est relative à l'adoption du télétravail comme moyen moderne de gestion et de suivi du travail des coopératives sauf que des facteurs persistent à freiner l'utilisation accrue de ce moyen à savoir l'analphabetisme, le personnel non-qualifié en matière des technologies d'information et de communication, la non-connectivité à Internet et aux réseaux sociaux. Le télétravail est devenu une des options préconisées pour en garantir plus de flexibilité et gagner du temps (Larif & Terrada, 2023) et nos résultats appuient également ce qui a été conclu par (Kasbaoui et al., 2022) disant que l'adoption généralisée du télétravail a permis aux entreprises marocaines de poursuivre leurs activités à distance et de maintenir leur performance dans un contexte où toute l'économie mondiale est en train de basculer dans la récession.

CONCLUSION:

À travers ce travail de recherche, nous avons contribué à la recherche scientifique par le biais de l'enrichissement de la bibliographie sur le sujet reliant les innovations managériales, le digital et les coopératives au Maroc. Les différents acteurs de ces secteurs seront en mesure de se référer à notre travail pour toute fin utile. Les coopératives marocaines en tant

qu'entreprises sont à l'origine d'un nouveau paramétrage organisationnel passant de l'héritage des modes et pratiques traditionnels à une nouvelle forme entrepreneuriale branchée en réseau disposant de polyvalence, de flexibilité, d'indépendance et de dématérialisation. Elles sont exposées à un panel de complexes et les présidents à leur tête devront inclure une nouvelle culture managériale dans leur gestion quotidienne et adopter une politique ouverte sur les nouveautés de la science et de la technologie.

En ce sens, la transformation digitale a émergé comme un moteur incontournable de croissance et de compétitivité pour les coopératives marocaines. En intégrant les outils numériques dans leurs processus opérationnels, ces coopératives ont pu améliorer leur efficacité, leur transparence et leur capacité à atteindre de nouveaux marchés. De la gestion des stocks à la commercialisation en ligne, en passant par la collecte de données sur les membres et les clients, les avantages de la numérisation sont nombreux et significatifs. En outre, cette transformation a également favorisé une meilleure connectivité avec les parties prenantes, renforçant ainsi les liens au sein de l'écosystème coopératif. À mesure que la digitalisation continue de s'intensifier, il est impératif que les coopératives marocaines saisissent pleinement les opportunités offertes par cette évolution technologique pour assurer leur pérennité et leur prospérité dans un monde en constante mutation.

Les résultats de cette étude mettent en lumière une évolution significative des pratiques de gestion au sein des coopératives de la région de Tanger Tétouan Al Hoceima, sous l'impulsion de la transformation digitale. L'adoption du télétravail, la participation à des formations à distance, l'adoption de l'e-commerce et l'utilisation accrue des réseaux sociaux ont été identifiées comme des tendances émergentes qui ont permis aux coopératives de s'adapter aux nouveaux défis et opportunités du marché. Ces constatations suggèrent que les coopératives de la région du Nord sont en train de renforcer leur capacité d'adaptation et leur résilience grâce à une gestion innovante et dynamique.

Par ailleurs, une exploration des effets à long terme de la transformation digitale sur la performance économique, sociale et environnementale des coopératives constituerait une piste de recherche pertinente. Cette analyse permettrait de déterminer dans quelle mesure l'adoption de nouvelles pratiques de gestion contribue à la création de valeur pour les membres, les employés, les communautés locales et l'environnement.

En outre, une analyse des implications politiques et réglementaires de la transformation digitale des coopératives pourrait éclairer les décideurs sur les mesures nécessaires pour soutenir et promouvoir ce processus de changement. Cette recherche pourrait également

explorer les possibilités de collaboration entre les coopératives, les pouvoirs publics, les institutions académiques et les acteurs du secteur privé pour favoriser une transition réussie vers des modèles de gestion plus innovants et durables.

De plus, il serait intéressant d'analyser les différences régionales dans l'adoption de ces pratiques managériales et d'examiner comment les spécificités locales influencent les stratégies de gestion des coopératives. Enfin, bien que cette étude apporte des éclairages importants sur les tendances émergentes de gestion au sein des coopératives de la région de Tanger Tétouan Al Hoceima, elle présente certaines limites. Notamment, l'échantillonnage qui pourrait être élargi pour garantir une représentativité plus robuste, et les données longitudinales qui pourraient être employées pour une évaluation des pratiques de gestion évoluant dans le temps et une capture des changements progressifs produits sur plusieurs années.

BIBLIOGRAPHIE :

1. Autissier, D., Metais-Wiersch, E., & Peretti, J.-M. (2022), La boîte à outils de l'Innovation managériale. Dunod.
2. Barakat, O., & Bendou, A. (2019). Innovation managériale et développement des compétences: Cas des entreprises de la région Souss Massa- Agadir (Maroc). *Revue Africaine de Management*, 4(2), 15–35.
3. Bellalij, M. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. *Revue Internationale Du Chercheur*, 2(2), 1249–1269.
4. Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J. (2013). L 'impact de l 'innovation managériale sur la performance : Rôle de l 'orientation marché et de l 'apprentissage organisationnel. 6(235), 161–174.
5. Besson, M., Gossart, C., & Jullien, N. (2017). Les enjeux de la transformation numérique dans l ' entreprise du futur. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, (120).
6. Bouquin, H., & Nikitin, M. (2003). Les innovations managériales. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(Tome 9), 3–5.
7. Bribich, S., Tatouti, R., & Jabhaoui, S. E. (2021). La contribution de la transformation digitale à la performance économique des entreprises : Cas des entreprises du Grand Agadir. *Revue Internationale Du Chercheur*, 2(2), 1048–1068.
8. David, A. (2013). La place des chercheurs dans l ' innovation managériale. *Revue Française de gestion*. 6(235). 91-112.
9. DEPF. (2021). Le Maroc sur la voie de la transition numérique : Enjeux, risques et

opportunités. 1-60.

10. Derumez, C. (2021). Innovation managériale : du mythe à la volonté. *Les Cahiers de l'Actif*, 7,8-9,10(542–545), 179–196.
11. Didi, K., & Attouch, H. (2022). Dynamique Coopérative au Maroc et Nouveau Modèle de Développement. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 4(2), 205–223.
12. Digitall Conseil. (2018). Définition de la transformation digitale. <https://www.digitall-conseil.fr/definition-transformation-digitale/>.
13. El Yaacoubi, Y., & Bennani, H. (2022). La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19. *Revue Internationale Du Chercheur*, 3(1), 1–17.
14. Faouzi, J. (2022). Une analyse des usages par les coopératives au Maroc. In *Le management et le manager à l'ère du digital*. 19–40.
15. Janati-idrissi, F. (2020). La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives. *Revue "Repères et Perspectives. Revue Repères et Perspectives Economiques"*, 4(2), 198–211.
16. Kasbaoui, T., Nechad, A., & Benhessou, I. (2022). L'impact de la crise sanitaire dans l'accélération de la transformation digitale du royaume : Vers l'émergence d'un nouveau modèle économique marocain. *International Journal of Trade and Management*, 1(1), 116–125.
17. Larif, N. E. H., & Terrada, Z. (2023). La communication Entrepreneuriale à l'ère du Digital : Un Levier Stratégique pour la Pérennité de l'activité Professionnelle. *The Moroccan Journal of Communication Studies*, 3(5), 13-25.
18. Louizi, K., Mabrouk, A., & Ech-chahed, H. (2021). La performance de l'ESS au Maroc : entre stratégie nationale et perspective institutionnaliste. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(2), 175–201.
19. Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
20. Zidoune, M. (2020). "Covid-19: Les coopératives se mettent au digital". *Le360*. Disponible sur: <https://fr.le360.ma/economie/covid-19-les-cooperatives-se-mettent-au-digital-215024/>.