



## Facteurs clés de succès des coopératives de produits de terroir : étude de cas des coopératives des régions Souss-Massa et Drâa-Tafilalet

### Key Success Factors for Cooperatives Producing Local Produce: A Case Study of Cooperatives in the Souss-Massa and Drâa-Tafilalet Regions

Jamal SEGDOUD <sup>a</sup>, El Hossain OUTOUGANE <sup>b</sup>, Hicham ABDELKHALIK <sup>c 1</sup>, Hassan AZOUAOU <sup>d</sup>

<sup>a c d</sup> *Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail Kenitra, Maroc*

<sup>b</sup> *Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Souissi – Université Mohamed V Rabat, Maroc*

| Informations sur l'article   | Résumé  |
|--|---|
| <p><b>Mots-Clés :</b><br/>Facteur clé du succès ;<br/>produit de terroir ;<br/>Etat ;<br/>gouvernance<br/>de coopérative</p> <p><b>JEL:</b><br/>O12, D31, E24</p>  | <p>Ce travail de recherche a pour but de comprendre les facteurs clés du succès des coopératives des produits de terroir au Maroc. Pour atteindre cet objectif, nous mobilisons la théorie des ressources et compétences, l'approche de contingence ainsi que les résultats des études empiriques sur les facteurs clés de ce succès. Nous avons d'abord effectué une revue de la littérature mettant en évidence les concepts clés et les fondements théoriques de notre question de recherche. Ensuite, nous avons mené des entretiens semi directifs avec les cas choisis selon un guide d'entretien emprunté au modèle conceptuel contextualisé. Cette étude de contextualisation nous a permis de reconstruire les différents facteurs clés de succès des coopératives de produits de terroir, principalement dans le contexte marocain. Les résultats des études de cas menées montrent la prédominance du rôle de l'Etat, suivi de l'importance des relations interpersonnelles et enfin la nature du produit de terroir lui-même qui permet aux coopératives d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché.</p> |
| Article Info   | Abstract  |
| <p><b>Keywords:</b><br/>Key success factor;<br/>terroir product;<br/>state;<br/>cooperative governance.</p> <p>Received 20 June 2024<br/>Accepted 29 July 2024</p> | <p>This research work aims to understand the key factors of the success of local products cooperatives in Morocco. To achieve this goal, we leverage the theory of resources and skills, the contingency approach as well as empirical studies on key factors for success. We first conducted a literature review highlighting the key concepts and theoretical foundations of our research question. Then, we conducted semi-directed interviews with the cases selected according to a guide of interview borrowed from the conceptual model contextualized. This contextualization study allowed us to reconstruct the various key factors of success of local products cooperatives, mainly in the Moroccan context. The results of the case studies show the predominance of the role of the state, followed by the importance of interpersonal relations and finally the nature of the local product itself; This is the same thing that allows cooperatives to have a competitive advantage in the market.</p>   |

<sup>1</sup> Corresponding author. E-mail address: [Abdelkhalik.hicham@gmail.com](mailto:Abdelkhalik.hicham@gmail.com)

DOI : <https://doi.org/10.23882/ijdam.24090>

This is an open access article under the license Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0.

Peer-review under responsibility of the scientific committee of the IJDAM Review

## Introduction

Dans sa résolution 64/136 du 18 décembre 2009, l'Assemblée Générale de l'Organisation des Nations-Unies (ONU) a lancé un vibrant plaidoyer en faveur des coopératives en tant qu'acteur important dans le développement économique et social. C'est ainsi que l'année 2012 fut proclamée par l'ONU comme : « Année internationale des coopératives » sous le slogan « Les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur ». L'intérêt porté par l'ONU au modèle coopératif est justifié par le fait que le modèle coopératif connaît depuis quelques années un regain d'attention de certains investisseurs, des consommateurs et des acteurs politiques qui se fondent sur des observations tant économiques que sociales.

Depuis l'indépendance, les politiques de développement agricole s'étaient surtout concentrées sur des programmes de modernisation de l'agriculture et s'intéressaient plus essentiellement aux grandes exploitations et leurs impacts sur le milieu rural qui n'ont pas été des plus positifs. De nombreuses zones rurales fragiles, telles que les montagnes, la steppe et les oasis sont restées en marge de ce développement. Selon le World Cooperative Monitor, au moins 12 % de la population mondiale appartient à l'une des trois millions de coopératives existant dans le monde. Les coopératives fournissent des emplois et des possibilités d'emploi à 10 % de la population active et les 300 premières mutuelles et coopératives génèrent un chiffre d'affaires de 2 034 milliards de dollars, tout en fournissant les services et les infrastructures dont la société a besoin pour prospérer.

De même, la tendance a également été observée au Maroc à travers le recours fréquent à la création de coopératives encouragées par un certain nombre de programmes d'appui. En 2014, pour soutenir la création et le développement des entreprises coopératives, le Maroc a adopté un nouveau cadre juridique.

En effet, à l'heure de la mondialisation croissante des économies, le renforcement de la compétitivité de l'entreprise agricole est une condition indispensable à sa performance. La coopérative agricole contemporaine est ainsi confrontée aux nouveaux défis du marché et au devoir de rester un acteur majeur du développement socio-économique des pays.

La tendance à l'internationalisation avec la réduction de la protection des marchés nationaux oblige donc la coopérative agricole à se préoccuper davantage de la réalité des marchés en recherchant l'adéquation de l'offre et de la demande et en favorisant l'émergence d'un véritable chef d'entreprise.

Partant du constat de l'abondance des travaux de valorisation des produits coopératifs afin de parvenir à leur développement, peu d'études ont abordé la question des facteurs contribuant au succès des coopératives au Maroc. Ainsi, notre problématique s'articule autour d'une question principale et se décline en une série de questions de recherche auxiliaires :

### ***"Comment les coopératives de produits de terroir au Maroc peuvent-elles réussir ?"***

Plus spécifiquement, nous nous penchons sur l'analyse du modèle coopératif au Maroc et étudions les facteurs clés de succès des coopératives de produits du terroir, principalement ceux issus de l'agriculture.

Le présent article vise à répondre à deux objectifs principaux :

- Compréhension et analyse des facteurs qui peuvent influencer le succès d'une coopérative à travers une revue de la littérature ;
- Comprenez comment les coopératives perçoivent le succès.

Dans cette recherche, suivant l'approche interprétativiste, nous nous engageons dans un

processus qui se concentre sur la compréhension du sens que les acteurs donnent au phénomène de la réussite des coopératives et des facteurs clés qui sont liés à leur réussite et qui peuvent faciliter ou, au contraire, conduire à l'échec. Le succès et ses déterminants dépendent du point de vue de chaque acteur (experts/coopératives).

Par ailleurs, le choix de la méthodologie qualitative qui semble la plus appropriée pour notre recherche se justifie par le caractère exploratoire du phénomène étudié dans la mesure où l'on constate une abondance de travaux sur la valorisation des produits des coopératives et un manque de travaux traitant du succès des coopératives de produits de terroir.

Cet article portera sur les résultats des études de cas réalisés sur la base d'un guide d'entretien contextualisé (Segdoud, J., Abdelkhalik, H., & Azouaoui, H. 2023). Ces études de cas nous ont permis de reconstruire les différents facteurs clés de succès des coopératives de terroir. Les entretiens avec les Présidents et membres des coopératives nous ont permis de mettre en évidence certains éléments non pris en compte dans notre modèle conceptuel initial.

Par conséquent, la structure de ce document est la suivante : La section 1 comprend l'introduction, la section 2 présente l'analyse documentaire et l'élaboration du cadre conceptuel, la section 3 décrit la méthodologie, la section 4 examine les résultats et la section 5 présente la conclusion.

## **1. Analyse de la littérature et élaboration du cadre conceptuel**

### **1.1. Contexte des coopératives marocaines**

Les décideurs politiques, les donateurs et les chercheurs du monde entier se sont intéressés à l'étude des formes d'entreprises coopératives en raison de leur potentiel à contribuer à un développement économique inclusif.

Selon le World Cooperative Monitor, au moins 12 % de la population mondiale appartient à l'une des trois millions de coopératives existant dans le monde. Les coopératives fournissent des emplois et des opportunités d'emploi à 10 % de la population active et les 300 premières mutuelles et coopératives génèrent un chiffre d'affaires de 2 034 milliards de dollars, tout en fournissant les services et les infrastructures dont la société a besoin pour prospérer.

Cette tendance a également été observée au Maroc à travers le recours fréquent à la création de coopératives encouragées par un certain nombre de programmes d'appui. En 2014, pour soutenir la création et le développement des entreprises coopératives, le Maroc a adopté un nouveau cadre juridique.

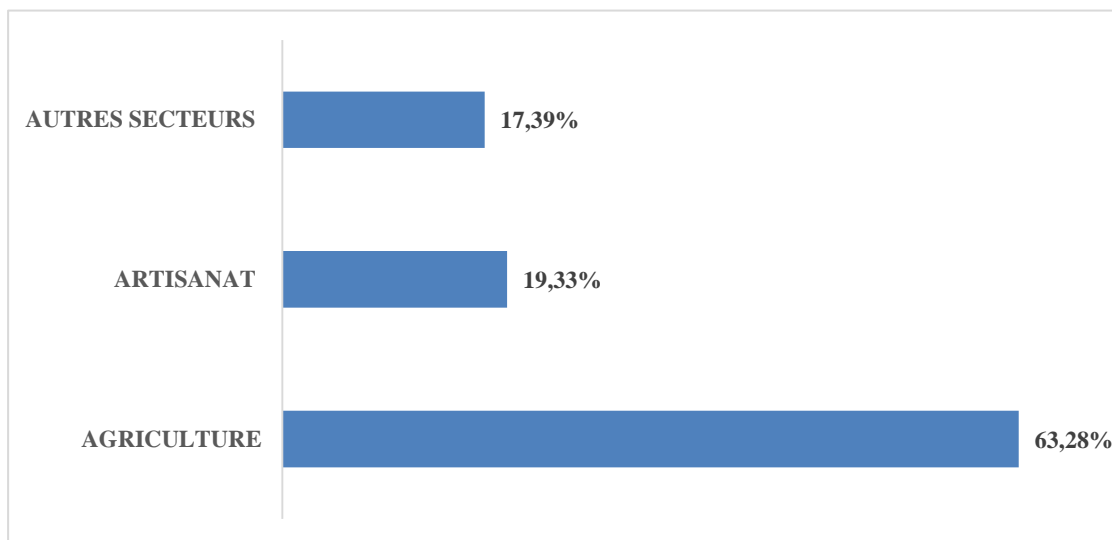
Le secteur coopératif au Maroc joue un rôle important dans la création d'emplois (Abdelkhalik, H., El Gazzar, A., & Hasnaoui, R. 2021) en créant 50 000 emplois par an, dont la majorité sont des femmes dans des zones défavorisées. De plus, le Maroc, de par sa diversité géographique, culturelle et climatique, a une production assez importante de produits de terroir issus de l'agriculture et de l'artisanat.

Selon l'Office de coopération au développement (ODCO), le Maroc comptait moins de 5 000 coopératives jusqu'à la fin de l'année 2005. Une décennie plus tard, ce nombre a triplé pour atteindre plus de 14 859 coopératives à la fin de l'année 2015. Puis, une deuxième vague de croissance, plus accélérée cette fois, a permis d'atteindre 27 260 unités en 2019, soit un taux de croissance annuel moyen de 16,3% en 4 ans. Par la suite, le nombre total de coopératives dans le pays a approché la barre des 40 000 à la fin de l'année 2020, soit une augmentation annuelle d'environ 48 %.

Sur le plan sectoriel, l'agriculture représente la plus grande part des coopératives en termes de

nombre de coopératives et de nombre de membres, suivie par le secteur de l'artisanat. En effet, le nombre de coopératives opérant dans les secteurs de l'agriculture et de l'artisanat atteint respectivement 63% et 19% et en termes de nombre de membres 71% et 10%.

**Figure 1 : Répartition du nombre de coopératives par secteur d'activité**



*Source : élaborée par les auteurs à partir des données de l'ODCO*

## 1.2. Cadre théorique et propositions de recherche :

L'approche théorique des facteurs clés de succès nous a permis de développer un cadre conceptuel pour notre recherche. La littérature montre que dans la plupart des recherches, les déterminants de la réussite diffèrent d'une organisation à l'autre.

Les produits de terroir jouissent d'un nombre de caractéristiques les différenciant des autres produits classiques. En effet, la première caractéristique d'un produit de terroir réside forcément dans l'existence d'une culture locale où les différents membres de cette communauté partagent un savoir-faire de la production d'une sorte de produit spécifique à leur terroir. Cette notion nous permet de faire la part des choses entre ces produits et d'autres (Hmimina M., 2010).

L'originalité d'un produit de terroir peut être expliquée par le savoir-faire mis en jeu. Ce savoir-faire confère une typicité et permet une reconnaissance pour les produits ou services originaires de cet espace. Comme on a déjà développé dans la section réservée aux produits de terroir, la caractéristique importante distinguant des produits de terroir des autres aux vues des consommateurs est la typicité des produits de terroir. Cette typicité dépend encore des caractéristiques des consommateurs eux-mêmes et de leurs habitudes alimentaires (Ait Errays. N et Hattabou. A, 2015).

Ainsi, la conception et la concrétisation d'un produit est le résultat d'une succession de savoir-faire plus ou moins complexes. Certaines techniques occupent une place déterminante ou requièrent une compétence particulière qui aide à la caractérisation de sa spécificité. Contrairement à ce qui se passe dans une logique strictement technique et industrielle, les ingrédients du savoir-faire ne sont pas indispensables au déroulement du processus mais leur absence peut faire perdre au produit sa typicité.

Par ailleurs, la qualité spécifique du produit de terroir peut être aussi expliquée par le lien qui

existe entre le produit et son espace géographique de sorte que ce produit est non reproductible, dans un autre milieu naturel, en raison de la différence de climat, de la nature du sol et des caractéristiques physiques de ce milieu (Ricard D., 1994), cité par (Fort F., Rastoin J. L., 2009).

L'analyse du comportement du consommateur montre que la qualité, le goût, le plaisir, la gastronomie, la nature, le beau, une alimentation de santé..., sont des choses qui comptent pour le consommateur (Ait Errays N, et Hattabou A, 2015). Le consommateur peut aussi avoir envie de soutenir, par ses achats, des petits producteurs locaux, des entreprises et des territoires qui ont su, dans le monde global, maintenir une qualité et une authenticité (Giraud, 1999). Jekanowski, Williams et Schiek, (2000) ont soutenu que la demande sur les produits de terroir peut être expliquée par : le prix, la qualité, le pays et son pouvoir d'achat, la résidence du consommateur et le genre. Autant d'éléments que la coopérative des produits de terroir peut mobiliser et exploiter pour bien conquérir les marchés.

Aussi, la bonne planification des campagnes de récoltes et de production a une importance dans les prévisions de vente (Zwikaël et Globerson ; 2006). Pour autant, la performance économique de la coopérative repose toujours en grande partie sur la fiabilité de ses approvisionnements et donc sur la propension de ses adhérents à lui livrer régulièrement leur production. Plus encore, pour parvenir à négocier au mieux sur des marchés internationaux très volatils, tels les marchés des céréales, la coopérative a besoin de connaître à l'avance les tonnages dont elle dispose et ses coûts d'approvisionnement. La variable du prix étant tout particulièrement stratégique à la fois pour la coopérative et pour chaque adhérent, elle est régulièrement le centre de toutes les attentions et de toutes les négociations.

D'après cette revue de littérature, la première proposition de recherche se présente comme suit :

**P.R-1 : les caractéristiques du produit de terroir contribuent au succès des coopératives des produits de terroir**

Pour y répondre, nous retiendrons les sous-propositions de recherche suivantes :

**P.1 : La typicité des produits de terroir influence le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.2 : Une bonne planification des campagnes de récolte et de commercialisation influence le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.3 : La qualité et le prix du produit contribue dans le succès de la coopérative des produits de terroir.**

Le modèle coopératif ne peut se résumer à sa seule dimension marchande mais se fonde sur des échanges sociaux. Les relations entre les dirigeants et les coopérateurs au sein d'une coopérative jouent un rôle important dans le succès de cette dernière. En effet, l'accent a été mis sur les facteurs tels que la confiance, l'engagement, la communication interne et le niveau d'implication des membres, etc.

L'adhérent, appelé aussi membre, est au cœur de leur fonctionnement. Sa relation à la coopérative à laquelle il a adhéré est particulièrement forte, car il en attend la satisfaction de ses intérêts économiques en tant que client comme de ses intérêts d'actionnaire. Ce champ de coopération est caractérisé par une qualité primordiale et gravée dans l'esprit des coopérateurs : « la confiance ». Cette dernière joue un rôle important pour le succès de la coopérative comme il a été détaillé par la revue de littérature (Morrison et al (2004) ; Fryer & al (2007))

Les études menées sur le succès des coopératives font bien apparaître la confiance comme l'un des déterminants principaux [James et Sykuta (2006) ; Österberg et Nilsson (2009)].

Pour autant, d'autres concepts autres que la confiance ont été avancés par les études et qui

peuvent influencer le lien entre un adhérent et sa coopérative. On cite l'implication qui semble également jouer un rôle dans le choix entre sa coopérative et un négociant. La qualité de l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration dépend de la qualité de la relation existant entre les adhérents et le conseil d'administration, et donc de leur engagement mutuel.

La connaissance des adhérents de la coopérative est un premier pilier de satisfaction de leurs attentes opérationnelles. L'organisation des rencontres régulières entre les membres du Conseil d'Administration et les adhérents est une pratique très répandue, et constitue un investissement générateur de confiance et aussi une marque de considération et ce, à travers une communication effective. L'écoute sincère et régulière des adhérents se traduit sur le terrain par leur implication en amont du processus de décision.

Comme la confiance, l'implication organisationnelle est un construit attitudinal qui permet d'expliquer une relation entre un individu et une organisation (Meyer et al. 1993). Mais l'implication s'intéresse à la nature de l'attachement de l'individu à l'organisation. Ainsi, l'implication d'un adhérent correspond à l'attachement émotionnel, au sentiment d'appartenance et à la volonté de rester membre de l'organisation. L'implication d'un adhérent peut enfin être liée à un sentiment d'obligation vis à vis d'une coopérative dont il se sent redevable. Peu importe sa nature, l'implication des membres est une condition nécessaire à la pérennité de la coopérative et ainsi son succès.

Les coopératives agricoles ont été créées par les agriculteurs pour mettre en commun des moyens et accroître leur pouvoir de négociation sur les marchés (Fulton et Huet 2009). Elles n'ont donc pas d'existence sans participation de leurs membres (Gray et Kraemzle 1998 ; Goddard 2002). Bhuyan (2007) relève que « sans participation active et sans satisfaction de leurs membres, les coopératives ne peuvent survivre à long terme ». Cette participation prend la forme d'un double engagement de l'agriculteur vis-à-vis de la coopérative (Osterberg et Nilsson 2009). En tant que coopérateur, il s'engage à participer économiquement à la coopérative en utilisant ses services et en lui livrant tout ou une partie de sa production. En tant qu'associé, il s'engage à souscrire le nombre de parts sociales correspondantes et donc à participer à son gouvernement. D'après cette revue de littérature, une proposition de recherche se pose avec acuité :

**P.R-2 : les relations entre les membres et les gestionnaires contribuent au succès des coopératives des produits de terroir**

Pour y répondre, nous retiendrons les sous-propositions de recherche suivantes :

**P.4 : la communication effective entre les membres favorise le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.5 : la confiance entre les membres de la coopérative dans le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.6 : le niveau d'implication des membres contribue au succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.7 : l'engagement des membres dans la poursuite des objectifs fixés influence le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.8 : des objectifs clairs et partagés par les membres de la coopérative contribuent au succès de la coopérative des produits de terroir.**

En fait, l'entreprise est un produit de la société, elle y remplit une tâche spécifique qui doit être légitime et répondre à une demande. Elle doit aligner ses objectifs sur les valeurs dominantes et les exigences de la société, elle est inséparable d'un « marché » qui régit ses comportements face à

l'environnement. Donc, l'environnement est source de menaces et d'opportunités pour l'entreprise. En ce sens, son évolution va déterminer non seulement les facteurs de contingence auxquels l'entreprise doit faire face, mais aussi sa capacité d'apprentissage et de performance (Terreberry, S. 1968).

Cet environnement est caractérisé premièrement par les particularités de l'industrie. Chrisman, Bauerschmidt et Hofer (1999) affirment que le succès des nouvelles entreprises est fortement lié au niveau de risque et au degré de concurrence qui règnent dans un secteur d'activité.

Deuxièmement, l'environnement d'affaires est caractérisé par les politiques et interventions de l'État. La compétitivité et le succès des petites entreprises exigent une intervention continue des pouvoirs publics. Seens (2015) abonde dans le même sens en affirmant que les politiques et les lois qui favorisent la concurrence et l'élimination des barrières commerciales sont déterminantes pour le succès des petites entreprises. Selon Lepage (2011), les entreprises à succès savent profiter des politiques gouvernementales en vigueur.

Troisièmement, l'environnement d'affaires est beaucoup influencé par le comportement et les intérêts de la société civile. Cette dernière est de plus en plus préoccupée par des biens et services produits et livrés de façon éthique, écologique et durable (Ada, Kazancoglu et Sagnak, 2013). De sorte que, l'importance accordée au développement durable, au climat social de travail ainsi que l'éthique vis-à-vis de la société, de l'environnement et des collectivités locales ont un effet positif sur les résultats de la petite entreprise (Hassine, L., C. Ghozzi-Nekhili, 2013). Les normes telles que ISO 14001 (respect de l'environnement) et OHSAS 18001 (santé et sécurité des salariés) sont devenues des gages du succès. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) occupe maintenant une place primordiale dans l'accompagnement vers le succès. Ainsi, des agences de notation extra financière évaluent les entreprises au regard de leurs pratiques de RSE. Selon Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), la régulation n'est plus réservée seulement à l'État et aux marchés, mais aussi à des mouvements sociaux comme le mouvement des investisseurs responsables et le mouvement pour le commerce équitable.

La théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1969) accorde un rôle important aux facteurs liés à l'environnement dont il insiste sur l'adaptation de l'entreprise à son environnement d'affaires comme un impératif de survie pour elle (Boukar, 2009).

Mlouka et Sahut (2008) ont regroupé les facteurs de compétitivité liés à l'environnement dans différentes catégories comme suit :

- Appui aux entreprises : organisation des R&D, organisation de la formation et qualité des services d'appui ;
- Système et infrastructure : la stabilité politique, la qualité et l'état des infrastructures, le système de taxation et les procédures bureaucratiques ;
- Intensité de la rivalité et dynamisme de la demande : l'intensité de la rivalité, le pouvoir du marché, le dynamisme de la demande interne et le dynamisme de la demande externe ;
- Cadre des affaires, la politique de la concurrence et à l'efficacité du marché financier.

D'après cette revue de littérature, une troisième proposition de recherche se pose :

**P.R-3 : l'environnement contribue au succès des coopératives des produits de terroir**

Pour y répondre, nous retiendrons les sous-propositions de recherche suivantes :

**P.9 : un environnement politique favorable (lois, intervention de l'Etat, aides) influence le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

**P.10 : un environnement économique favorable (demande) influence le succès de la coopérative des produits de terroir ;**

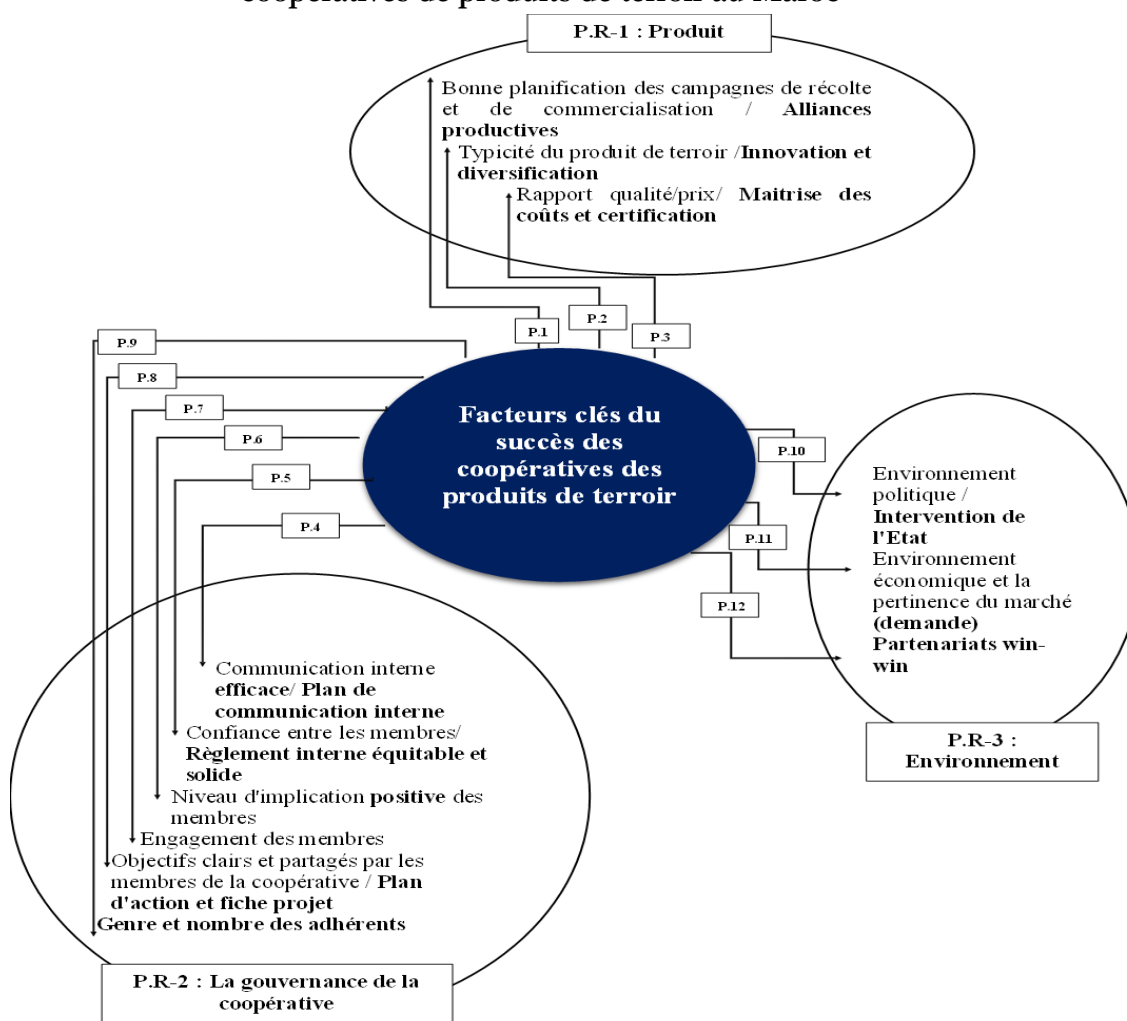
**P.11 : la disponibilité des ressources financières influence le succès de la coopérative des produits de terroir.**

Cependant, au cours de nos entretiens avec les experts, nous avons découvert d'autres éléments importants qui n'avaient pas été pris en compte dans notre modèle conceptuel initial (Segdoud, J., Abdelkhalik, H., & Azouaoui, H. 2023). Tout d'abord, l'implication positive des membres est un facteur essentiel pour le succès de la coopérative. Les membres doivent être motivés et engagés dans les activités de la coopérative pour assurer la durabilité et la croissance de l'entreprise.

En résumé, nos entretiens avec les experts nous ont permis d'identifier plusieurs facteurs clés de succès pour les coopératives de terroir au Maroc qui n'avaient pas été pris en compte dans notre modèle conceptuel initial. Ces éléments comprennent l'implication positive des membres, la certification pour accéder au marché, les alliances productives, le nombre de membres et le genre.

Ainsi, notre modèle conceptuel est contextualisé en tenant compte des résultats des entretiens avec les experts. Il est présenté comme suit :

**Figure 2 : Cadre d'analyse contextualisé des facteurs clés de succès des coopératives de produits de terroir au Maroc**



Source : construction des auteurs



## 2. Méthodologie

Nous avons mené une étude qualitative selon une logique abductive et au moyen d'études de cas, sur les coopératives des produits de terroir marocaines ayant un succès. L'objectif de cette étude est de comprendre les facteurs clés du succès, en se focalisant sur la perception des acteurs sur les facteurs clés du succès cités dans notre modèle conceptuel. Cette phase de la recherche a été menée auprès des coopératives opérant dans un même secteur d'activité (produits de terroir de la zone).

Notre choix des études des cas a été effectué sur la base des critères spécifiques à la nature du modèle coopératif. Après une série de participation et d'animation des focus groupe et ateliers dans le cadre des activités organisées par des institutions publiques en faveur des coopératives au cours de l'années 2022 ainsi que des visites et des entretiens avec les principaux acteurs publics dans le monde des coopératives, nous avons pu choisir quelques-unes qui répondent à nos critères de choix. Lesdits focus groupe et les ateliers ont porté essentiellement sur les volets de la valorisation des produits de terroir, le marketing digital, la commercialisation et les techniques d'exportation avec la participation des coopératives jugées pionnières par les institutions organisatrices.

Ainsi, nous avons effectué une étude documentaire dans l'objectif de vérifier les critères de choix détaillés précédemment, essentiellement : l'exportation, la reconnaissance des établissements officiels, certification, durée de vie et évolution du chiffre d'affaires.

Ainsi, ces coopératives représentent les principaux produits de terroir des Régions choisies Souss-Massa, Marrakech-Safi et Draa-Tafilalet. Il s'agit de : argane (Souss), les plantes aromatiques et médicinales (PAM) (Haouz) et la rose (Kelaat m'gouna).

**Tableau 1 : les cas de coopératives étudiées**

|   | Coopérative | Domaine d'activité                       | Qualité des répondant |
|---|-------------|--|-----------------------|
| 1 | COOP 1      | Argane                                   | Présidente / Membres  |
| 2 | COOP 2      | Plantes aromatiques et médicinales (PAM) | Président / Membre    |
| 3 | COOP 3      | Rose                                     | Présidente /Membre    |

Source : élaboré par les auteurs

**Tableau 2 : caractéristiques des cas étudiés**

|                       | COOP 1        | COOP 2        | COOP 3        |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|
| Date de l'entretien   | Novembre 2022 | Novembre 2022 | Décembre 2022 |
| Durée de l'entretien  | 3 heures      | 2 h 15        | 2h45          |
| Genre des interviewés | Femme / Homme | Homme         | Femme         |

Source : élaboré par les auteurs

Ainsi, dans l'objectif de la compréhension de la perception des facteurs clés du succès par les

coopératives de terroir, nous avons procédé à des entretiens formels avec des présidents et d'une manière informelle avec des membres des coopératives des produits de terroir issus de l'agriculture.

Ces entretiens informels ont été effectués au cours de nos participations à des séminaires organisés par l'ODCO ou le Ministère de l'agriculture ou durant nos visites des salons spécialisés. Nos échanges ont été effectués sur la base de notre modèle conceptuel contextualisé. Il est à noter qu'après avoir effectué le premier entretien, des retours vers les interviewés ont été réalisés dans l'objectif de clarification de quelques notions et propos recueillis dans la phase initiale de l'interview.

Afin de répondre à notre objectif, nous avons structuré notre guide d'entretiens autour de trois propositions de recherche déduites de la revue de la littérature et contextualisées pour le cas du Maroc. Il s'agit donc des caractéristiques du produit de terroir, la gouvernance de la coopérative et l'environnement.

Il est évident, compte tenu de la structure de nos guides d'entretiens, que nos interlocuteurs abordaient également des sujets en marge de nos questions centrales. Ainsi, des présidents par exemple, ont évoqué des thèmes très spécifiques liés principalement aux problèmes de la profession. Ces thèmes ont uniquement été pris en considération quand il existe un lien logique avec nos principaux sujets.

### **3. Discussions et analyse des résultats**

L'ultime étape de notre analyse empirique passe par une analyse inter-cas. En effet, la valeur et la pertinence des enseignements de nos études de cas ne tiennent pas à leur degré de représentativité, mais davantage à leur capacité à soulever de nouvelles pistes de recherche et de nouvelles lectures du phénomène du succès des coopératives des produits de terroir. L'analyse portera sur la discussion par rapport aux facteurs permettant la compréhension du succès d'une coopérative de produits de terroir au Maroc.

A l'instar de l'analyse effectuée dans le volet intra-cas, notre analyse inter-cas sera guidée par nos questions de recherche présentées précédemment. Il s'agit des caractéristiques du produit de terroir, la gouvernance et l'environnement. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur la discussion de ces résultats par rapport à la littérature.

#### **3.1. Résultats**

L'analyse des cas est basée sur une grille comparative qui a facilité l'identification des similitudes et des divergences entre les cas. Ainsi, nous présentons une synthèse des résultats à travers les axes de recherche qui structurent notre problématique. Il est à souligner dans ce stade que nous avons procédé à une démarche d'analyse de contenu par codage des données recueillies qui ont été traitées avec l'assistance de logiciel Nvivo 14. Il s'agit, dans un premier temps, d'analyser notre première question de recherche relative aux caractéristiques du produit de terroir et dans un deuxième temps celle relative à la gouvernance de la coopérative et enfin dans un troisième temps celle relative à l'environnement.

##### **4.1.1. Caractéristiques du produit de terroir**

Comme cela a été souligné dans la première partie de cette thèse, le produit de terroir a des caractéristiques lui permettant de se différencier et attirer plus de consommateurs. En effet, la typicité, l'originalité et les valeurs qu'il véhicule sont les avantages de ce type de produits. Il a été aussi démontré que la maîtrise des coûts, la certification, les alliances productives et la planification des campagnes ont été des éléments pouvant expliquer le succès des produits de

terroir.

Dans l'étude que nous avons menée sur les trois études de cas de coopératives des produits de terroir dans le secteur d'agriculture, nous avons constaté une convergence de perception concernant les caractéristiques des produits de terroir. Globalement, l'analyse des réponses a montré que les interviewés ont donné plus d'importance à la qualité et la satisfaction des commandes suivis de la typicité, la certification, la différenciation et la traçabilité comme le montre la figure 3.

**Figure 3 : Fréquence des mots pour le nœud « caractéristiques du produit de terroir »**



Source : élaboré à partir de Nvivo

Du côté de la qualité des produits de terroir, les trois cas étudiés défendent l'influence de la qualité sur le succès de leurs coopératives. En effet, le recours au produit de terroir est motivé par un gage de qualité. Selon la COOP 3, la maîtrise de l'amont et de l'aval permet la production de qualité permanente : « notre coopérative a basé sa politique sur la qualité permanente de la rose tout en maîtrisant l'amont et l'aval de notre chaîne. Nous conseillons nos clients après avoir eu connaissance de leurs besoins en les orientant vers le produit souhaité. Notre coopérative dispose de deux échantillons de produits de qualité différente pour mettre le client devant la réalité du marché ». La COOP 2 a ajouté que non seulement la qualité mais la qualité permanente qui permet une fidélisation de ses clients en indiquant que : « La coopérative est tenue de valoriser ses produits en gardant une qualité permanente sinon on ne peut pas fidéliser nos clients ».

Nos interviewés ont perçu dans un deuxième temps, la satisfaction des commandes comme un élément important pour le succès de la coopérative. En effet, la satisfaction des commandes est expliquée par deux dimensions à savoir : la planification des commandes et les alliances productives permettant une coopération.

« Effectivement, bien que nous ne planifions pas pour toute l'année. On procède à une planification selon la période de récolte car on ne maîtrise pas nos commandes jusqu'à présent. Parfois on reçoit des clients avec des grosses commandes lors de nos participations à des foires ou même dans nos locaux, chose qu'on ne peut pas honorer sans l'aide des autres producteurs connus de qualité et ce via des alliances » COOP 1.

« Sans planification, notre coopérative peut perdre un nombre important de commandes. La planification est une chose importante pour le succès de la coopérative. Pour une bonne visibilité et pour rassurer nos gros clients, on procède à la conclusion des contrats en détaillant les conditions de livraison. Il arrive parfois de procéder à des

*alliances avec d'autres coopératives de la région ayant une bonne réputation pour honorer les grosses commandes et faire travailler les autres. » COOP 3.*

Une liaison a été détectée entre la dimension « qualité du produit » et les dimensions « certification » et « traçabilité ». Il est à souligner dans ce sens, que la certification est une condition obligatoire pour l'accès aux marchés solidaires de Casablanca et aussi pour l'exportation. De ce fait, on peut déduire l'importance de cette dimension pour la conquête des marchés et ainsi sa survie et son succès. En effet, deux interviewés ont perçu que la traçabilité et la certification sont des gages de qualité :

*« Notre succès est lié partiellement à notre participation aux manifestations économiques et commerciales. Cette participation est liée à l'obtention de la certification de nos produits essentiellement ONSSA et ISO. La coopérative est tenue de valoriser ses certifications en gardant une qualité permanente sinon on ne peut pas fidéliser nos clients et instaurer une bonne image aux yeux des instances qui offrent cette certification. » COOP 2.*

Du côté de la typicité, les réponses des interviewés se convergent sur l'importance de la typicité du produit dans le succès de la coopérative. La COOP 1 a indiqué que la motivation d'achat de leur produit réside dans sa typicité : *« la maîtrise de la typicité de notre produit est notre point fort car cela nous permet de convaincre nos clients à l'achat et c'est le besoin du client qui détermine le choix du produit. L'argane est un produit typique de Maroc donc la coopérative est tenue de montrer au client ses bienfaits tout en gardant une image positive à travers la transparence. ».*

Du fait que la typicité est un élément essentiel du produit de terroir, deux interviewés ont souligné que la diversification est essentielle pour suivre les tendances du marché toutefois elle ne doit pas toucher la typicité du produit :

*« Nous avons diversifié notre offre de telle manière à chercher d'autres utilisations des plantes aromatiques et médicinales en suivant les tendances des consommateurs qui nous permettent d'inventer d'autres extractions possibles. Cette diversification nous permet une différenciation des autres concurrents. On essaie d'innover sans toucher la typicité des plantes aromatiques et médicinales. Notre modernisation va dans le sens des autres dérivés, l'emballage et les autres extractions. » COOP 2*

Il ressort de cette analyse que les interviewés perçoivent, de la même manière, l'influence des caractéristiques du produit de terroir sur le succès des coopératives. Dans ce cadre, le succès d'une coopérative dépend en partie de la qualité et de la satisfaction des commandes. Il s'agit essentiellement de la qualité permanente, la certification, la traçabilité, les alliances productives et planification. De même, d'autres déterminants jouent également un rôle crucial dans le succès de la coopérative des produits de terroir. Il s'agit particulièrement de la typicité et de la diversification.

En effet, nous constatons la prégnance de la relation avec le client dans le succès de la coopérative du fait que les garanties de qualité et d'approvisionnement interviennent davantage dans la continuité de cette relation. Il est à noter également que ces déterminants sont partiellement interdépendants puisque certains comportements déterminent le degré et l'émergence d'autres facteurs (la typicité peut renforcer la qualité, la certification est un gage de qualité ...) susceptibles d'intensifier les liens entre la coopérative et ses clients et par voie de conséquence, le succès de la coopérative.

#### **4.1.2. Gouvernance de la coopérative**

Les dimensions de la gouvernance de la coopérative qui émergent des études de cas sont de type comportemental. Globalement, les résultats de la recherche montrent que la gouvernance de la coopérative se fonde particulièrement sur la maîtrise des liens interpersonnels entre les

membres de la coopérative (la confiance, prise de décision, communication, engagement, l'implication, objectifs clairs et partagés, etc). Une convergence a été constatée au niveau de l'influence positive de la confiance, l'implication, la communication et la prise de décision et l'influence négative de l'engagement des membres et de l'instauration d'un règlement interne. Toutefois, une divergence a été constatée au niveau du genre (figure 4).

**Figure 4 : Fréquence des mots pour le nœud « gouvernance de la coopérative »**



Source : élaboré à partir de Nvivo

Du côté des convergences, les personnes interrogées considèrent la continuité des relations interpersonnelles fondées sur la confiance et la communication efficace comme l'un des aspects les plus fondamentaux qui peuvent faciliter la coopération en offrant plus de souplesse et de flexibilité dans la gestion des conflits entre les différents membres et une facilité de prise de décisions :

*« Le travail coopératif se base sur la confiance entre les membres. L'échec de la coopérative peut être dû au manque de confiance entre les adhérents.*

*Sans communication, notre coopérative ne peut pas se développer surtout pour la prise de décision et mettre fin aux rumeurs peuvent faire échouer le travail coopératif» COOP 3*

*« Mes engagements en dehors de la coopérative ne permettent pas une présence permanente mais la confiance que j'ai envers les autres me rassurent au bon déroulement de la coopérative. Ce geste motive les autres qui le prennent en considération grâce au climat de confiance instauré. La confiance est la pierre angulaire de la réussite de notre coopérative. Sans confiance on ne peut pas aller en avant, sinon y a un risque d'échec. ... Cet échange en interne permet non seulement la prise de décision mais aussi l'échange d'avis sur les innovations ainsi que la préparation de la relève dans un climat de fraternité » COOP 2*

De même, la transparence dans la prise de décision est un élément qui sert de fondement à la confiance et par voie de conséquence à la qualité de la relation. L'engagement des adhérents constitue également un élément décisif pour le succès de la coopérative. Il est défini comme étant la volonté de faire des sacrifices afin de remplir les tâches associées et ainsi le succès de la coopérative.

Les interviewés ont souligné l'importance de l'implication de tous les membres dans l'objectif du respect mutuel avec un esprit d'équipe : « *A travers l'implication de tous les membres, on est tenu de respecter nos engagements et les valeurs de la coopérative à travers le respect des avis de tous les membres et on veille à l'instauration d'un climat d'échange et de partage* » COOP 1. Aussi, cette implication permet la réalisation des objectifs et les tâches affectées à chaque membre. Pour ce faire, des techniques d'encouragement d'implication ont été citées par les interviewés :

« *Tout le monde a une mission ou une tâche à effectuer. L'implication positive est un encouragement pour la poursuite et la réalisation de nos objectifs. Pour sensibiliser nos adhérents, nous récompensons et nous reconnaissons les efforts de chacun.* » COOP 2

Dans ce sens, les interviewés soulignent le manque d'engagement de certains membres, surtout lorsqu'il s'agit du déploiement d'efforts pour exécuter des tâches affectées par la coopérative ou pour le respect de la charte de valeur si elle existe. La faible prise en compte de certains engagements pris se traduit souvent par des tensions entre les membres, ce qui peut entraîner l'effondrement de la coopération. De plus, selon l'un des interviewés, l'engagement total des membres n'est pas possible :

« *On ne peut pas avancer l'existence de l'engagement effectif de tous les adhérents. À chaque rassemblement on trouve une personne ou plus qui ne respecte pas la charte et c'est le cas dans les coopératives. Ce constat ne peut pas impacter la réussite d'une coopérative.* », la COOP 3.

Dans la même optique, les interviewés se sont mis d'accord sur la non nécessité d'un règlement interne du fait que la coopérative est un groupement de personnes solidaires dont le social règne. L'instauration d'un règlement interne à l'instar des sociétés privées peut s'expliquer par les membres comme un frein des relations sociales compréhensives entre les adhérents dans la mesure où la résolution des conflits se fait à l'amiable. Dans ce sens, nos interviewés ont indiqué que :

« *Non. La coopérative est par définition un groupement de personnes qui donne de la priorité aux relations sociales au lieu des relations réglementées où tout un chacun travaille dans le respect des engagements de l'autre* », la COOP 2.

« *Pour notre coopérative, je peux vous dire que l'instauration d'un règlement interne est une bonne chose mais pas nécessaire pour avoir du succès. Généralement, on est un groupe de personnes ayant un vécu et on se connaît bien et chacun respecte les engagements de l'autre et on essaie de résoudre nos conflits ou mécompréhension par l'amiable* », la COOP 3.

Du côté de la divergence, les interviewés ont vu la dimension « genre » d'une manière différente. En effet, deux interviewées ont perçu que l'aspect genre influence le succès de la coopérative plus précisément, la femme est liée au succès de la coopérative dans la mesure où elle est engagée et considère la coopérative comme son bébé :

« *Oui, le genre joue un rôle important dans le succès. Généralement la femme est associée au succès de la coopérative. Elle considère ce projet comme son bébé et elle fait de son mieux pour le faire grandir.* » COOP 3,  
« *Généralement, le tissu coopératif est adapté au sexe féminin dans la mesure où il offre des facilités et la souplesse pour le travail des femmes surtout en monde rural. Je pense aussi que la femme surtout est un point positif dans le succès d'une coopérative.* » COOP 1.

Toutefois, la COOP 3 a nuancé l'influence du genre sur le succès de la coopérative et suggère de parler du nombre d'adhérents qui a une influence sur le succès d'une coopérative :

« *La nature de genre des adhérents n'est pas significative pour le succès de la coopérative dans la mesure où le travail coopératif est complémentaire à l'instar des entreprises privées. Moi je préfère parler du nombre car quand on s'adresse à un nombre important d'interlocuteurs, il est difficile de prendre une décision en temps opportun.*

*Un nombre important d'adhérents impacte négativement la rapidité de la prise de décision. ».*

Cette divergence peut s'expliquer par le genre de l'interviewé dans la mesure où l'interviewé ayant ignoré l'influence du genre est un homme en contrepartie les autres interviewées sont des femmes. Aussi, on peut ajouter la nature du produit de chaque coopérative dont on trouve que les plantes médicinales nécessitent un effort de ramassage dans les montagnes de Haouz où on peut citer le risque et les difficultés qui en découlent pour la femme rurale.

#### 4.1.3. Environnement

À travers l'analyse des données collectées lors de notre investigation sur le terrain avec les trois cas étudiés, nous pouvons déduire que le succès d'une coopérative de terroir est influencé par l'environnement. En effet, les réponses des interviewés se convergent dans la mesure où ils ont insisté sur le rôle de l'Etat comme composante essentielle de l'environnement politique à travers un accompagnement, offre de formation, information sur la réglementation interne et externe. Aussi, les trois cas ont souligné l'importance du marché matérialisé par la demande et le volet partenariat (figure 6).

**Figure 5 : Fréquence des mots pour le nœud « Environnement »**



Source : élaboré à partir de Nvivo

Dans un premier temps, les trois cas ont souligné l'importance du rôle de l'Etat comme facilitateur et accompagnateur dans la prospection des marchés. En effet, le rôle de l'Etat réside premièrement, dans l'offre de l'information sur la réglementation nationale et internationale ainsi que sur les manifestations commerciales (foires essentiellement) qui représentent la première source de vente. Dans ce volet, les répondants ont souligné leur ignorance des procédures d'accès aux marchés étrangers et suggèrent que l'Etat en collaboration avec les représentations diplomatiques offre cette information. Dans le même sens, ils souhaitent une souplesse dans les procédures d'accès au marché national réglementé par l'ONSSA à travers un accompagnement dans l'obtention de l'agrément de l'ONSSA :

*« L'Etat est tenu de faciliter l'accès aux manifestations commerciales et l'accompagnement dans les procédures administratives (ONSSA, GIE, ...), nous avons assisté à des coopératives interdites d'entrer à une foire faute de manque d'agrément de l'ONSSA bien que leur produit soit de bonne image. Notre coopérative a mis le point*

*sur trois volets à remplir par l'Etat : Informationnel (les foires et manifestations commerciales, les nouveautés dans les marchés extérieurs, le changement de la réglementation...) » COOP 1.*

Deuxièmement, ils ont insisté sur le rôle de l'Etat en tant qu'accompagnateur au stade de démarrage en offrant des matériels et la construction d'un local de production au lieu des subventions monétaires pour éviter les chasseurs de subventions. Ceci a pour but de permettre à la coopérative de se concentrer sur la production sachant la fragilité des zones de création de coopératives (généralement le rural) et les difficultés d'accès au financement bancaire :

*« L'Etat, à notre avis, doit veiller à l'accompagnement au stade de démarrage via l'octroi du matériel. Aussi, l'intervention de l'Etat est souhaitable dans la construction du local de la coopérative pour se concentrer sur l'objectif souhaité de la création de la coopérative ainsi son succès. Sur ce volet, l'Etat est tenu d'offrir le matériel de travail au lieu des aides en argent liquide et de préférence avec un crédit pour encourager les coopératives à travailler. La gratuité de l'aide peut mettre en échec une coopérative et encourage le chasseur de subvention. Bien que ces interventions soient souhaitables, les subventions en nature octroyées par l'Etat peuvent créer une dépendance vis-à-vis de l'Etat chose qui peut mettre un produit de terroir à l'échec » COOP 2*

Troisièmement, COOP 1 et COOP 2 ont ajouté l'importance de la formation et le suivi des coopératives ayant bénéficié. Ils ont salué l'effort octroyé par l'Etat dans la valorisation de leurs produits et souhaite que l'offre d'une formation future soit adéquate à la réalité du marché, essentiellement le volet de commercialisation.

*« L'Etat est tenu d'offrir Une assistance technique à travers des formations ciblées aux coopératives car les formations suivies nous ont permis un succès important dans les volets de valorisation et techniques de production » COOP 1*

*« L'Etat est tenu d'offrir une assistance technique à travers des formations ciblées aux coopératives essentiellement sur le volet de commercialisation. Les formations suivies sur le volet de constitution et de valorisation nous ont permis un succès important. » COOP 2.*

Enfin, COOP 2 a insisté sur le suivi des coopératives ayant bénéficié de l'accompagnement de l'Etat pour une évaluation de l'impact ainsi que le respect des engagements de la part de la coopérative. Il a indiqué dans ce sens que :

*« Le suivi des coopératives ayant bénéficié des aides de l'Etat est un moyen pour l'efficacité de ces aides. Nous proposons aussi l'élaboration des fiches projets ainsi qu'un plan d'action comme feuille de route pour nous et un moyen de suivi pour l'Etat » COOP 2.*

Dans un dernier temps, les coopératives interrogées ont perçu l'influence de la demande et les partenariats comme un atout pour le succès de leurs coopératives. En effet, la vente de leurs produits est la finalité recherchée par chaque coopérative :

*« Effectivement c'est normal, si on n'a pas de demande, on ne va pas vendre alors on ne va plus exister et c'est l'échec » COOP 2.*

Comme il a été démontré plus haut, on remarque un recours fréquent aux produits de terroir durant les dernières années poussant les autorités publiques à valoriser leurs produits de terroir pour satisfaire cette demande accrue. Dans cette logique, les interviewés ont perçu la demande comme une dimension permettant le succès de leurs coopératives :

*« Notre objectif est de vendre nos produits chose qui nous permet de survivre et de gagner des parts de marchés, les partenariats conclus sont des moyens efficaces pour atteindre cet objectif » COOP 1.*

Dans la même logique, on a constaté une convergence de la perception des interviewés quant à l'influence des partenariats. En effet, ils ont indiqué que l'accès aux marchés est devenu de plus en plus complexe avec une forte concurrence essentiellement avec l'ouverture des marchés et le développement du digital. Pour remédier à cette situation, les interviewés ont mis l'accent sur



le recours à des partenariats avec l'Etat ou via son intermédiation avec les grandes et moyennes surfaces et centrales d'achat nationales ou internationales :

« *Dernièrement, on a commencé à comprendre qu'on ne peut pas conquérir tout le marché sans des partenariats surtout avec les influenceurs et les moyennes et grandes surfaces* » COOP 1.

« *Notre succès est lié particulièrement à notre présence au marché solidaire créé par l'Etat à Casablanca. On est en cours de contractualisation avec de grandes boîtes en Amérique et en Europe et ce, à travers des partenariats par l'intermédiation des institutions publiques.* » COOP 2.

D'une manière globale, les résultats de cette étude démontrent une prédominance du rôle de l'Etat dans le succès des coopératives des produits de terroir dans la mesure où les interviewés insistent sur son intervention en matière de l'information, formation et intermédiation dans les partenariats. Ensuite, on trouve les liens interpersonnels entre les membres de la coopérative (la confiance, prise de décision, communication, engagement, l'implication, objectifs clairs et partagés, etc). Enfin, la qualité, la planification, la certification et la typicité ont été perçues par les interviewés en tant que les dimensions qui influencent le succès d'une coopérative de produit de terroir mais avec un degré moindre que les autres dimensions citées plus précédemment.

### **3.2. Discussion des enseignements de la recherche au regard de la littérature**

La valeur et la pertinence des enseignements de nos trois études de cas ne tiennent pas à leur degré de représentativité, mais davantage à leur capacité à soulever de nouvelles pistes de recherche et de nouvelles lectures du phénomène du succès des coopératives surtout dans le domaine agricole. L'analyse portera sur la discussion par rapport à la nature des produits de terroir leur permettant un avantage concurrentiel sur le marché. Ensuite, on enchaînera vers l'importance des liens interpersonnels au sein de la coopérative. Et enfin, on abordera le rôle de l'Etat comme dimension phare de l'environnement.

#### **4.2.1. Avantage concurrentiel des coopératives des produits de terroir : caractéristiques du produit de terroir**

Dans la littérature, nous avons pu souligner que le facteur produit revêt une importance dans le succès des coopératives. Ainsi, les travaux de D, Barjolle et B, Sylvander (2003) ont mis l'accent sur la spécificité du produit comme un facteur du succès des coopératives dans la mesure où ils ont souligné que cette caractéristique confère un avantage concurrentiel audit produit du fait que le règlement européen associe qualité, caractéristiques du produit et origine géographique. Toute la substance du règlement repose sur cette spécificité.

Comme on a déjà développé dans la section réservée aux produits de terroir, la caractéristique importante distinguant des produits de terroir des autres aux vues des consommateurs est la typicité. Cette typicité dépend encore des caractéristiques des consommateurs eux-mêmes et de leurs habitudes alimentaires (Ait Errays. N et Hattabou. A, 2015). Ainsi, l'élaboration d'un produit est le résultat d'une succession de savoir-faire plus ou moins complexes. Contrairement à ce qui se passe dans une logique strictement technique et industrielle, les ingrédients du savoir-faire ne sont pas indispensables au déroulement du processus mais leur absence peut faire perdre au produit sa typicité.

La première caractéristique d'un produit de terroir réside forcément dans l'existence d'une culture locale où les différents membres de cette communauté partagent un savoir-faire de la production d'une sorte de produit spécifique à leur terroir. Cette notion nous permet de faire

la part des choses entre ces produits et d'autres (Hmimina M., 2010).

D'un autre angle de vue, Zwikaël et Globerson (2006), Royer (1999) et Deneault et Barthell (2010) ont souligné qu'une bonne planification des campagnes de récolte permet aux coopératives une visibilité sur la passation des commandes et ainsi la fidélisation des clients. La bonne planification des campagnes de récoltes et de production ont une importance pour faire des prévisions de vente (Zwikaël et Globerson ; 2006). Pour autant, la performance économique de la coopérative repose toujours en grande partie sur la fiabilité de ses approvisionnements et donc sur la propension de ses adhérents à lui livrer régulièrement leur production. La variable du prix étant tout particulièrement stratégique à la fois pour la coopérative et pour chaque adhérent, elle est régulièrement le centre de toutes les attentions et de toutes les négociations.

Cooper (2003) a insisté sur la nouveauté du produit comme facteur clés du succès. Cette nouveauté peut se manifester à travers sa typicité et sa différenciation ainsi qu'une innovation par rapport aux produits transformés ou industriels. Dans la même veine, Deneault et Barthell (2010) soulignent que le succès est contingent à une culture d'innovation constante.

Dans le même sens, nos interviewés (experts et Présidents des coopératives) ont jugé le produit comme un facteur du succès en mettant l'accent sur six grands volets : la permanence de la qualité du produit, la maîtrise des coûts de production, la diversification, la certification, la typicité et l'innovation. Jekanowski, Williams et Schiek, (2000) ont soutenu que la demande sur les produits des coopératives des produits de terroir peut être expliquée par : le prix, la qualité, le pays et son pouvoir d'achat, la résidence du consommateur et le genre. Autant d'éléments que la coopérative des produits de terroir peut mobiliser et exploiter pour bien conquérir les marchés.

D'un autre côté, Jekanowski, Williams et Schiek, (2000) soutiennent que le succès des produits de terroir se détermine au biais de plusieurs facteurs, à savoir :

- Le prix qui représente le premier facteur qui vient en tête dès qu'on pense à acheter. En effet, les auteurs le considèrent comme moins significatif du fait que ces produits sont adressés à des consommateurs qui acceptent de payer un prix premium (supérieur).
- La qualité : Les auteurs font référence aux caractéristiques extrinsèques (l'emballage ou les lieux de vente, et aussi le prix des produits, les informations sur le label) et intrinsèques (pas d'additif, bio, composition, goût, fraîcheur...) du produit. Le consommateur préfère en général acheter chez des petits agriculteurs ou dans des marchés paysans avec des emballages un peu bruts et ce dans leur saison de récolte (Aurier, Fort et Sirieix, 2004).

Les études de cas ont permis de conclure que le facteur lié à la certification joue un rôle important pour le succès de la coopérative dans la mesure où l'accès aux différentes manifestations commerciales et l'exportation sont subordonnés à l'obtention de la certification de l'ONSSA au niveau national. La certification Bio et ISO est un atout permettant un avantage concurrentiel ainsi qu'une garantie de qualité.

#### **4.2.2. La gouvernance de la coopérative : la force des relations humaines**

Une autre conclusion mérite d'être discutée au regard de la littérature sur les facteurs permettant de comprendre le succès des coopératives des produits de terroir est le rôle crucial des relations humaines à l'interne de la coopérative notamment les relations de confiance entre le Président et les adhérents dans la mesure où ces organisations se caractérisent par la primauté du capital

humain sur le capital financier.

On a pu démontrer que la coopérative est un regroupement de personnes (adhérents) uniques, avec des mentalités différentes, des motivations et des valeurs distinctes. Ainsi, l'un des buts du gestionnaire de la coopérative est d'harmoniser tout cela à travers le passage des individualités au collectif. L'analyse des résultats des entretiens avec les experts et les coopératives fait ressortir que la connaissance antérieure entre les adhérents est un facteur influençant aussi bien la bonne gouvernance de la coopérative ainsi que ses relations avec l'externe. Ces entretiens nous permettent d'avancer que le succès d'une coopérative s'explique par les facteurs internes à la coopérative. Il s'agit essentiellement de :

- L'instauration d'une politique de communication interne efficace (Fryer et al (2007) ; Zwikael et Globerson (2006) ; Nguyen et al (2004); Mattesich et al (2001) ;
- L'existence d'un climat de confiance Morrison et al (2004) ; Fryer et al (2007), l'existence d'une vision Mattesich et al (2001) ; Morrison et al (2004) ; et
- L'implication positive de tous les adhérents dans le travail coopératif Mattesich et al (2001) ; Morrison et al (2004).

Vu la nature organisationnelle des coopératives, la charge d'instaurer ces éléments permettant le succès de la coopérative est incombée au président de la coopérative comme élément crucial dans la gouvernance de la coopérative en tant que leader. ( J-F. Ngok Evina et L. Kombou, 2006).

Pour Henri Mintzberg (1979), le type de pouvoir exercé dans l'organisation, le système technique, l'âge et la taille de la structure sont les éléments permettant le succès.

Amini et Ramezani (2008) postulent que les caractéristiques du leader, tels que l'âge, l'éducation, les compétences et l'expérience de gestion sont importants pour le succès de ces organisations. Sushila Devi, R. & all (2010) soutiennent que l'existence d'un leadership visionnaire possédant des compétences de gestion.

En résumé, la prise en compte du contexte social semble donc fondamentale puisque les rapports interpersonnels ne restent pas sans influence sur le succès de la coopérative. Une proximité interpersonnelle apparaît ainsi comme un gage du succès de la coopérative en parallèle d'une confiance permettant une implication positive et un engagement de tous les adhérents dans le travail collectif. Ce climat social positif permet aussi le transfert d'information et d'expertise entre les adhérents dans l'objectif d'assurer la relève et ainsi une pérennité de la coopérative.

#### **4.2.3. Environnement : le rôle de l'Etat**

L'environnement externe de la coopérative englobe l'ensemble des acteurs et variables qui influencent l'activité de la coopérative (environnement politique et économique). Ainsi, la coopérative est appelée à faire un diagnostic de son environnement afin de profiter des opportunités offertes et faire face aux menaces qui en découlent.

La revue de littérature a montré que le succès d'une organisation est tributaire à l'environnement où elle exerce son activité (Bissonnette (1996), Mattesich et al (2001) ; Binh Cong Nguyen & Biao Jun Zhang & Zhi Liu (2014)).

Emery et Trist (1963), suite à une étude sur une entreprise anglaise de conserves, mettent en évidence l'impact de l'environnement sur les organisations.

Les résultats de l'étude de contextualisation et des études de cas nous permettent de mettre l'accent sur le rôle de l'Etat comme facteur déterminant dans le succès de la coopérative des produits de terroir. Ce rôle a été défini par nos interviewés selon trois grands volets : assistance

technique, accompagnement et suivi des coopératives et enfin l'intermédiation.

Du côté juridique, l'Etat est tenu de vulgariser tout changement de procédures et assouplir les procédures administratives pour la constitution des dossiers d'agrément et d'autorisation auprès des établissements publics. Une assistance technique ciblée est primordiale dans ce volet vu le taux d'alphabétisation dans ce secteur. Dans la mesure où les coopératives ne disposent pas de moyens pour une veille sur les marchés extérieurs, il est souhaitable que l'Etat collecte via ses antennes à l'international toutes nouveautés et informations sur ces marchés. Le partage de ces informations avec la coopérative est encore mieux.

D'un autre côté, l'Etat a donné une importance à ce secteur qui se justifie à travers le nombre de programmes d'accompagnement instauré (INDH, Tatmine, Morafaka ...), mais pour une efficacité de cet accompagnement, il est nécessaire de procéder à un suivi des coopératives ayant bénéficié. En effet, le suivi permet une évaluation des actions prises afin de rectifier les programmes d'accompagnement si nécessaire, ou développer davantage ces programmes. Il permet aussi un contrôle des bénéficiaires dans l'objectif de cibler les professionnels et empêcher l'accès des chasseurs de subventions.

Une autre conclusion réside dans l'intervention de l'Etat comme intermédiaire dans la mesure où les experts ont sollicité l'intermédiation de l'Etat dans le processus de commercialisation comme un gage pour toutes les parties dans ce processus. Les expériences des autres pays ont démontré l'impact positif de cette intermédiation. Dans la réalité, l'accompagnement des coopératives s'effectue à travers une intermédiation entre les coopératives et ses clients essentiellement les grands donneurs d'ordres à l'échelle nationale et internationale. Le recours à ces partenariats a été remarqué dernièrement via la création du marché solidaire à Casablanca et la simplification d'accès aux grandes et moyennes surfaces organisées (Marjane, Aswak Salam et BIM) ou la conclusion des contrats avec des donneurs d'ordres internationaux.

### **Conclusion**

Le présent article est une occasion de présenter les résultats des études de cas en s'appuyant sur les résultats de l'étude de contextualisation. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur les principaux facteurs clés du succès issus de la revue de littérature et sur les résultats de l'étude de contextualisation.

En ce sens, nous considérons pour cette recherche que les coopératives sont des acteurs économiques qui méritent une analyse scientifique identique à celle de leurs homologues sur le marché, à savoir les entreprises privées.

En analysant la littérature, il apparaît que dans la majorité des recherches, les déterminants de la réussite diffèrent d'une organisation à l'autre. Cependant, la littérature nous a permis d'identifier les caractéristiques communes de ces facteurs clés de succès (internes et externes). Face à cette situation, les facteurs clés de succès généralement identifiés sont alimentés par les résultats d'études traitant des coopératives dans d'autres contextes éloignés du Maroc. En particulier, nous nous référons aux approches basées sur les ressources et les compétences pour présenter le poids des membres/adhérents de la coopérative et des ressources que sont les produits du terroir, ainsi qu'à la théorie de la contingence pour souligner le poids de l'environnement. Après avoir présenté les différentes approches théoriques. Nous avons ensuite cherché à analyser les différents facteurs qui peuvent expliquer le succès des coopératives de produits de terroir.

Ainsi, les résultats des études de cas ont démontré l'importance des facteurs :

- Produit : essentiellement la typicité et la certification ;

- Gouvernance : en particulier les relations sociales et l'instauration d'un climat de confiance permettant l'implication et l'engagement de tous les adhérents ; et
- L'environnement à travers le rôle d'intermédiation de l'Etat et son accompagnement et suivi des coopératives.

## Références

- Ada, E., Kazancoglu, Y., & Sagnak, M. (2013). "Improving Competitiveness of Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Agriproduct Export Business Through ANP : The Turkey Case". *Agribusiness*, John Wiley & Sons, Ltd, vol. 29(4), pages 524-537, septembre, <https://doi.org/10.1002/agr.21320> .
- Abdelkhalik, H., El Gazzar, A., & Hasnaoui, R. (2021). Effets de la coopération sur le développement de la situation de la femme rurale. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 287-300, <https://zenodo.org/records/4477763> .
- Aït Errays N., Hattabou A., (2015). " Comprendre la consommation des produits de terroir. Analyse des perceptions et motivations d'achat de l'huile d'argan dans le contexte marocain ", *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n° 11.
- Amini, A. M., et Ramezani, M. (2008). "Investigating the success factors of poultry growers'cooperatives in Iran's western provinces". *World Applied Sciences Journal*, 5(1), 81-87, <https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i11.3549> .
- Aurier Ph., Fort, F., et Sirieix L. (2004). « Les produits de terroir du point de vue des consommateurs : sources perçues et associations au terroir », Actes du 20e Congrès de l'Association Française du Marketing, Saint-Malo, 32. <https://hal.inrae.fr/hal-02762831> .
- Banque de Développement du Canada., (2014). Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires. Semaine de la PME, Montréal, <https://www.bdc.ca/fr/a-propos/analyses-recherche/5-facteurs-cles-5-pieges-eviter-reussir-affaires> .
- Barjolle, D., et Sylvander. B. (2003). " Facteurs de Succès Des Produits D'origine Certifiée Dans Les Filières Agro-Alimentaires En Europe : Marché, Ressources et Institutions ", *productions animales*. Paris, Institut National de la Recherche Agronomique, 16 (4) :289-94, <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2003.16.4.3669> .
- Bhuyan, S. (2007). "The people factor in cooperatives : Une analyse des attitudes et du comportement des membres". *Revue canadienne d'économie agricole* 55 (3) : 275- 98, <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.2007.00092.x> .
- Bissonnette L. (1996). " Les facteurs clés de succès dans le management des projets touristiques ", *Mémoire de maîtrise. Rimouski : Université du Québec à Rimouski*, 87p, <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1513/1/Yetzy-Carolina Ramirez-Levy janvier2019.pdf> .
- Boukar, H. (2009). " Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises ", *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 44, n°237/238, p. 75-83, <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0075>.
- CHRISMAN, J. et al. " The determinants of new venture performance : An extended model", *Entrepreneurship theory and practice* [1042-2587], vol. 23, n°1, 1998, p. 5-29, <https://doi.org/10.1177/104225879802300101>.

- Deneault, D., et G. Barthell. (2010). « Le Québec sur le podium, comment les entreprises d'ici réussissent dans l'adversité », Les éditions transcontinentales, Montréal, 286 pages. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/88868089> .
- Emery, F. E., et Trist, I. L. (1965). « The casual texture of organizational environments ». *Human Relations*, 21-32, <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>.
- Fort F., Rastoin, J-L. (2009). " Marchés agroalimentaires, choix du consommateur et stratégies d'entreprises fondées sur le territoire : le modèle européen des indications géographiques ". *Options Méditerranéennes*, vol. 89, p. 93-119. <http://om.ciheam.org/om/pdf/a89/00801084.pdf> .
- Fryer K., Jiju A., Douglas A. (2007). " Critical success factors of continuous improvement in the public sector : A litterature review and some key findings". *The TQM Magazine*, vol.19, no5, p497-517, <https://doi.org/10.1108/09544780710817900> .
- Fulton, M. E., et B. Huet. (2009). Cooperative conversions, failures and restructurings: An overview. *Journal of Cooperatives* 23 : 1–11, <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.56894> .
- Gendron, C., et al. (2004). " Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée ". *Relations industrielles*, vol. 59, n<sup>o</sup>1, p. 73-99, <https://doi.org/10.7202/009128ar> .
- Giraud, G., Annick Lebecque A. (1999). " Comportement d'achat des consommateurs envers le camembert AOC de Normandie ", *Économie rurale* 258 (1), p :19-29, <https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5190>.
- Goddard, E. (2002). "Factors underlying the evolution of farm-related cooperatives in Alberta". *Revue canadienne d'économie agricole* 50 (4) : 473-95, <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.2002.tb00350.x>.
- Gray, T. W., & Kraenzle, C. A. (1998). Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis (No. 280009, <https://ideas.repec.org/p/ags/urdbrr/280009.html> .
- Hassine, L., et Ghozzi-Nekhili, C. (2013). " Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées ", *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 26, n<sup>o</sup> 2, p. 59-80. <https://doi.org/10.7202/1024321ar> .
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*/Henry Mintzberg. Englwood Cliffs.– NY: Prentice-Hall. <https://www.nrc.gov/docs/ML0907/ML090710600.pdf> .
- M'Hamed H. (2010). Produits de terroir : une notion peu identifiée. *Agriculture du Maghreb*, 01/10/2010, n. 46, p. 38-40 [https://www.iamm.ciheam.org/ress\\_doc/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=29948?](https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=29948?) .
- James H-S., et Sykuta M-E. (2006). " Farmer trust in producer-and investor- owned firms : evidence from Missouri corn and soybean producers ", *Agribusiness an International Journal*, vol.22, n<sup>o</sup>1, p.135-153. <https://doi.org/10.1002/agr.20069> .
- Jekanowski, Mark D., Daniel R., Williams, William A. Schiek. (2000). " Consumers' Willingness to Purchase Locally Produced Agricultural Products : An Analysis of an Indiana Survey ", *Agricultural and Resource Economics Review* 29 (01), p :43-53,

<https://doi.org/10.1017/S1068280500001428> .

- Lawrence, Paul R., and J. W. Lorsch. Organization and Environment. Boston, MA: Harvard Business School, Division of Research, 1967. (Reissued as a Harvard Business School Classic, Harvard Business School Press, 1986.) <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7917> .
- Lepage, J. (2011). " Entreprendre et réussir, 10 success stories de bâtisseurs d'entreprises francophones ". Un monde différent. ISBN: 9782892257359
- Mattesich P., Murray-Close M., et Monsey B. (2001). « Collaboration : what makes it work. ». 2eme Édition, Saint Paul, Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=ipHuEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Collaboration+:+what+makes+it+work.+&ots=yKvDdzXUBB&sig=OcdGDOtHFkRI4DOPpRNjmxTzr-Y> .
- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C.A. (1993). " Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization ". Journal of Applied Psychology, 78, 538-551. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538> .
- Mlouka, S. et J-M. Sahut, (2008). " La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? ". La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, vol. 43, n° 233, p. 77-86. <https://doi.org/10.3917/rsg.233.0077> .
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(3), 197-202. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110410531195/full/html>
- Ngok Evina, J. & Kombou, L. (2006). L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise : Une étude à partir des entreprises camerounaises. La Revue des Sciences de Gestion, 219, 89-98. <https://doi.org/10.3917/rsg.219.0089>
- Duy Nguyen, L., Ogunlana, S.O. and Thi Xuan Lan, D. (2004), "A study on project success factors in large construction projects in Vietnam", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 11 No. 6, pp. 404-413. <https://doi.org/10.1108/09699980410570166>
- Nguyen, B. C., Zhang, B. J., et Liu, Z. (2014). " The Critical Success Factors of Agricultural Cooperatives in Mekong River Delta, Vietnam ", *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)* , IGI Global, vol. 5(4), pages 1-13, <https://10.0.15.178/ijabim.2014100101>
- Österberg P., et Nilsson J. (2009). " Members' perception of their participation in the governance of cooperatives : the key to trust and commitment in agricultural cooperatives ", *Agribusiness*, vol.25, n°2, p.181-197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200> .
- Rajaobelina L. (2007). " Étude exploratoire des facteurs clés de succès de la collaboration : le cas du secteur touristique ". Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal. Montréal. 113 p, <https://library-archives.canada.ca/eng/services/services-libraries/theses/Pages/item.aspx?idNumber=757411735> .
- Rastoin, J-L. (2009). Rastoin, J.L. Créer un label méditerranéen. Pour les produits

agroalimentaires d'origine: Quelques justifications théoriques et empiriques. In Les Produits de Terroir, les Indications Géographiques et le Développement Local Durable des Pays Méditerranéens; Options Méditerranéennes Série A, Séminaires Méditerranéens n. 89; Tekelioglu, Y., Ilbert, H., Tozanlı, S., Eds.; CIHEAM: Montpellier, France, 2009; pp. 19–27

[https://www.iamm.ciheam.org/ress\\_doc/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=428](https://www.iamm.ciheam.org/ress_doc/opac_css/doc_num.php?explnum_id=428) .

Seens, D., & Bibliothèque numérique canadienne (Firme). (2015). Profil des PME: les exportateurs canadiens. Industrie Canada= Industry Canada. [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/liste\\_hebdomadaire/2015/electronique/w15-06-U-F.html/collections/collection\\_2015/ic/Iu188-113-2-2015-fra.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/liste_hebdomadaire/2015/electronique/w15-06-U-F.html/collections/collection_2015/ic/Iu188-113-2-2015-fra.pdf) .

Segdoud, J., Abdelkhalik, H., & Azouaoui, H. (2023). Key success factors of local product cooperatives: an attempt at contextualisation. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 51-75. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7786125> ;

Shirley T, (1968). « The Evolution of Organizational Environments ». Administrative Science Quarterly Vol. 12, No. 4 pp. 590-613 (24 pages). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.2307/2391535> .

Rajaratnam, S. D., Noordin, N., Said, M. S. A., Juhan, R., & Hanif, F. M. (2010). Success factors of cooperatives in Malaysia: An exploratory investigation. Malaysian Journal of Cooperative Studies, 6(1), 1-24, <https://mjcs-ikma.com/papers/volume-6/issue-1/success-factors-of-cooperatives-in-malaysia-an-exploratory-investigation/> .

Zwikael, O., et Globerson, S. (2006). " From critical success factors to critical success processes ", International Journal of Production Research, vol.144, no 17, p3433-3449. <https://doi.org/10.1080/00207540500536921> .