

Facteur clé de succès de la stratégie marketing des organisations de l'économie sociale et solidaire: cas des coopératives de la Région Sous Massa »

Hind BENOOUAKRIM

Laboratoire LAREFA/ENCG/ Université Ibn Zohr/ Maroc

Afafe ELAMRANI EL HASSANI

Laboratoire LAREFA/ENCG / Université Ibn Zohr/ Maroc

Fatima El Kandoussi

Laboratoire LAREFA/ ENCG/ Université Ibn Zohr / Maroc

Résumé

Cette communication est le résultat préliminaire d'un projet de recherche portant sur « l'entrepreneuriat collectif: vecteur de développement durable, cas des coopératives de la région du Souss Massa »¹. Ce projet est financé et soutenu par le CNRST et étalé sur une durée de trois ans.

Ces dernières années, nous assistons à un regain d'intérêt pour l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et plus particulièrement pour les coopératives comme acteur principal de l'ESS. De là, cette communication cherche à comprendre les facteurs clé de succès de la stratégie marketing des coopératives de la Région Sous Massa. Cette présente communication se base sur une étude par questionnaire, menée en face à face auprès des responsables des coopératives de la région de SM. La méthode adoptée pour la sélection de notre échantillon est la méthode d'échantillonnage par convenance. Ainsi, l'échantillon est composé de deux secteurs d'activité notamment l'agriculture et l'artisanat.

Mot clés : économie sociale et solidaire, marketing, performance, clés de succès

¹ Ce projet cherche à dresser une cartographie sur les coopératives de la région Souss Massa, ses modes de management, son apport dans le développement économique et sa promotion à l'inclusion et à la cohésion social. **Cette une recherche financée et soutenue par le CNRST**

L'Économie Sociale et Solidaire constitue une économie particulière de l'économie de marché et de l'économie publique. Elle est reconnue par sa capacité de répondre aux besoins émergents et aux nouvelles attentes sociales (Bouchard et al, 2011). Cette reconnaissance passe par « *la capacité de l'économie sociale à faire valoir sa valeur propre* » (Bouchard, 2009). Néanmoins, le secteur de l'ESS couvre un ensemble de réalités multiples et l'expression demeure toujours polysémique jusqu'à nos jours (Lévesque et Mendell, 2004).

Cette recherche a pour objet de comprendre les facteurs clé de succès de la stratégie marketing des coopératives de la Région Sous Massa. Elle se base sur une étude par questionnaire, menée en face à face auprès des responsables des coopératives de la région de SM. La méthode adoptée pour la sélection de notre échantillon est la méthode d'échantillonnage par convenance. Ainsi, l'échantillon est composé de deux secteurs d'activité notamment l'agriculture et l'artisanat.

1- Cadre conceptuel

La définition adoptée par le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) dans son rapport sur la stratégie nationale de l'ESS 2010-2020 est la suivante: «*L'économie sociale et solidaire est l'ensemble des initiatives économiques cherchant à produire des biens ou des services à consommer et à épargner autrement de manière plus respectueuse de l'Homme, de l'environnement et des territoires*»². De ce fait, L'ESS se positionne en tant que secteur au service de l'humain, conciliant à la fois l'activité économique, la protection de l'environnement et l'utilité sociale. Plusieurs formes d'activités ont symbolisé le secteur de l'ESS, le Maroc a reconnu ainsi l'émergence et l'importance des coopératives et des associations en 1958, et celle des mutuelles en 1963. Cependant, le secteur a débuté à prendre une forme plutôt structurée et formelle au début des années 2000³. Il est clair que la coopérative est l'une des structures importante de l'ESS présente dans le paysage économique et sociale. Néanmoins, elle est contrainte à beaucoup de problèmes. Nous sommes en effet parvenus à différents constats. Le premier est la prise de conscience par les acteurs locaux des difficultés que vivent les coopératives pour accéder aux marchés : la concurrence des produits issus des entreprises privées pénalisent fortement la survie des coopératives et par conséquent sa durabilité. En plus de l'absence « d'une politique de communication structurée » (Bennani, 2013, p. 181) limitant ainsi la cohérence de l'image et la vulgarisation des produits issus du

² Rapport du CESE, 2015, L'Économie Sociale et Solidaire : un levier pour une croissance inclusive ,p.22

³ Opsit

secteur de l'ESS. L'autre constat réside dans la fragilité et l'ignorance de la coopérative des outils de gestion lui permettant de mieux structurer ses activités ; allant de la maîtrise du processus de production, à la maîtrise des coûts, à la tenue de comptabilité, à la commercialisation et à la communication...limitant ainsi son potentiel d'action et par conséquent sa performance. Sur la base du Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) sur l'Economie Sociale et Solidaire de 2015, « *la quasi-totalité des coopératives éprouvent de grandes difficultés à faire face aux exigences d'un marché ouvert et d'une clientèle de plus en plus avertie* » (Conseil Economique Social et Environnemental, 2015). Constat confirmé aussi par Ouanaïm et Liouaeddine (2016) qui avancent que le secteur coopératif connaît « *une période de foisonnement sans précédent* » et « *subissent la pression des marchés concurrentiels* » (2016, p.49).

Au niveau de marché, les coopératives sont confrontés « *à l'inadaptation des produits et services aux goûts des consommateurs* » (Lokmane, 2011, p. 34). La démarche marketing et recherche est d'autant plus cruciale dans ce cadre surtout que le consommateur est de plus en plus « *avisé des risques sanitaires des produits alimentaires par rapport aux qualités des produits* » (Ait Hou, 2017, p.58).

Néanmoins, le défi majeur des coopératives selon les auteurs Ahrouch et Ben Ali, est « *d'adopter des outils de management novateurs et pertinents permettant de concilier les valeurs coopératives, la raison d'être et l'objectif économique de la structure* » (Ahrouch et Ben Ali, 2016, p.7). Dans la même continuité d'idée, Bennadiba se pose plutôt la question sur « *quel type de compétitivité à faire valoir pour les produits de l'économie sociale* » (Bennadiba , 2011, p.89).

Toutefois, il n'apparaît plus de doute possible que les coopératives en tant que structure de l'ESS, contribuent à renforcer le capital social communautaire malgré les contraintes et les faiblesses signalées et malgré le nombre important de programmes dont ils ont bénéficié en matière de formations, de financement, d'accompagnement dans la commercialisation, de participation dans les foiresect pour être des structures performantes et par conséquent compétitives.

Ainsi, plusieurs travaux académiques ont choisi la coopérative comme population d'étude vue son importance dans le développement économique et surtout son rôle dans le développement social des communautés. En parallèle, plusieurs initiatives ponctuelles ont été menées par les acteurs institutionnels au profit des coopératives qui ont servi comme instrument stratégique

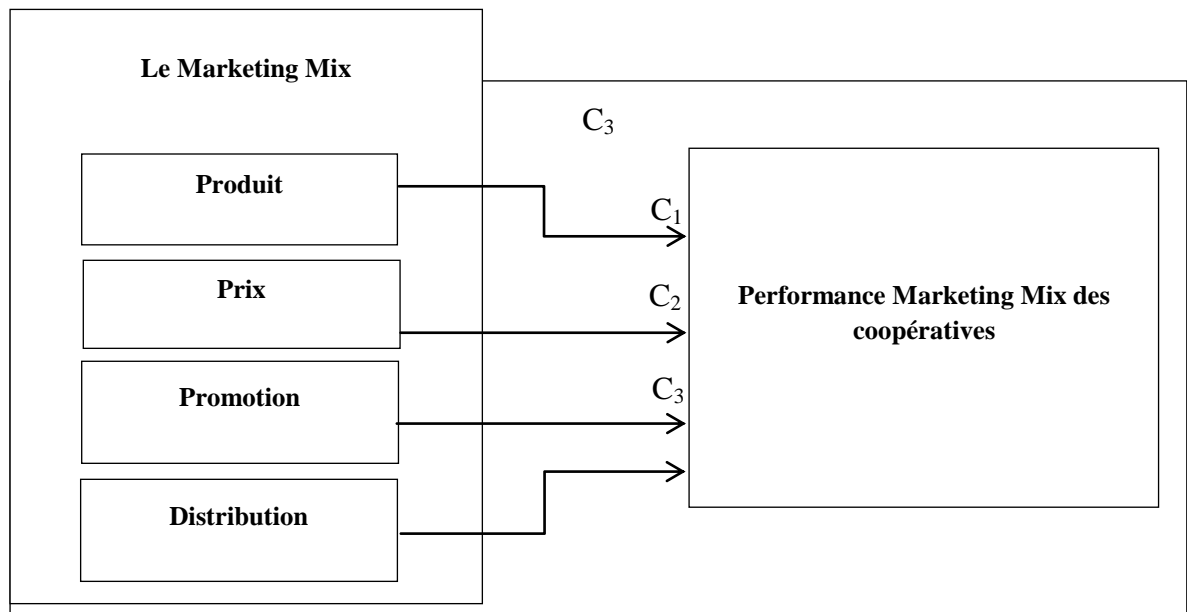
pour regrouper des acteurs de la communauté, de sorte que leurs productions de biens et services puissent être produites et offertes au marché de manière plus rentable. Ainsi les acteurs institutionnels sont conscients du rôle essentiel des coopératives, en particulier pour le développement des zones rurales et qui sont en général en situation de précarité.

2- Méthodologie de recherche et techniques échantillonnage

Notre travail se base sur une enquête par questionnaire, menée en face à face auprès des responsables (Présidents, gérants, responsables administratifs...) des coopératives de notre échantillon. La méthode privilégiée pour la sélection de notre échantillon dans le cadre de cette étude est la méthode d'échantillonnage par convenance. Pour sélectionner notre échantillon, nous avons travaillé sur les statistiques de l'ODCO⁴ et des données de la préfecture de la région de Tata; ainsi, la taille de la population mère est de 1526 Coopératives (tous secteurs confondus). En se basant sur la structure de la population mère de l'échantillon, il est clair que les secteurs d'activité : Agriculture, Immobilier, Artisanat et Services représentent respectivement 71%, 13%, 10% et 3%, ce qui représente 97% de la population mère. Ainsi nous avons opté pour un échantillon de 396 coopératives. Le choix du mode d'administration par questionnaire est l'instrument utilisé dans le cadre de cette étude. Afin de valider cet instrument et le rendre homogène, compréhensible et répond à notre objectif de l'étude, ce dernier a été soumis à un pré-test auprès de 53 coopératives qui ont soulevé un ensemble d'imprécisions et de lacunes. L'échantillon est principalement composé des coopératives opérant dans l'activité des produits d'argan avec 32,1%, l'apiculture avec 20,6%, la production des dattes (8,7%), la production du lait (6,4%) etc... Il est donc clair que les activités relatives aux produits d'argan et l'apiculture restent les plus importantes dans le secteur d'agriculture tandis que la couture demeure l'activité principale dans le secteur de l'artisanat.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons comme objectif de comprendre les facteurs clé de succès de la stratégie marketing des coopératives de la Région Sous Massa. Pour pouvoir y parvenir, nous proposons le modèle suivant :

⁴ Office de développement et de la Coopération



Les constats développés sur la base du modèle de recherche adoptés sont les suivants :

C1 : La politique Prix a un effet positif sur la performance du Marketing Mix des Coopératives;

C2 : La politique Produit a un effet positif sur la performance du Marketing Mix des Coopératives;

C3 : La politique Promotionnelle a un effet positif sur la performance du Marketing Mix des Coopératives;

C4 : La politique de distribution a un effet positif sur la performance du Marketing Mix des Coopératives.

Après réception et dépouillement des questionnaires, plusieurs constats et déductions peuvent être formulés, constatés et explicités.

3- Discussion des résultats

Nous avons noté plusieurs constats : 18,7% uniquement des coopératives questionnées effectuent des études commerciales dont 50,6% sont des études dites qualitatives. Ce constat est d'autant plus confirmé par le fait que seulement 13,4% des coopératives arrivent à définir des objectifs commerciaux clairs. En parallèle, 67,8% des coopératives assurent la mise en place des mécanismes pour bien détecter les besoins et les attentes des clients et plus de 84,4% des coopératives déclarent arriver à ajuster leur offre aux besoins de leurs clients.

Concernant la question de l'offre au marché, les coopératives interviewées offrent à leur marché une dominance de biens tangibles (89,8%), dont 81,3% sont estimés des biens de très bonne qualité et seulement 26,8% sont considérés comme des produits certifiés Bio. Les conclusions montrent également la prédominance de la vente en vrac puisque seulement 18,1% des produits sont vendus de façon conditionnés.

A travers ce travail, nous avons également tenté de comprendre les mesures menées par les coopératives pour rester compétitives et les constats ont mis l'accent sur l'amélioration de la qualité du produit comme un élément majeur puisque 46,5% des coopératives l'ont confirmé contre 19% pour l'innovation, 14,4 % pour la baisse des prix de vente, 14% pour la diversification de la gamme de produits. De tant plus du manque d'une marque spécifique permettant de distinguer les produits des coopératives par rapport à ceux de la concurrence avec un pourcentage de 66,7%. Chose qui illustre l'énorme effort que doit être fait par les coopératives à ce niveau. Pour ce qui est des emballages utilisés, 51,6% des emballages utilisés ne sont pas réutilisables ou recyclables. En plus, il ne réussit pas à distinguer les produits de la concurrence qu'à 50,7% seulement, à faciliter l'utilisation du produit qu'à 18,4% et à protéger le produit lors du transport qu'à 21,9%. En guise de conclusion à ce niveau, il serait important de noter que les coopératives doivent se positionner et concevoir leurs produits en tant que produits authentiques, ayant une valeur sociale et environnementale permettant de toucher une large catégorie de clientèle qui recherchent l'authenticité et les valeurs socio-culturelles et artisanales que présentent les produits issus de l'ESS. En effet, Fort et Fort assurent que : « *L'engouement des consommateurs pour les produits de terroir et les produits authentiques, qui n'est plus à démontrer, offre un levier formidable de différenciation et de création de valeur pour les entreprises agroalimentaires.* » (Fort & Fort, 2006, p. 157). Ce positionnement permettra aux coopératives de faire face à une concurrence de plus en plus forte et une clientèle de plus en plus exigeante et avertie Ait Hou (Ait Hou, 2017, p. 58). Et là encore, il est évident que la différenciation doit se réaliser sans nuire au volet authentique et original du produit en plus de la nécessité de tenir compte de la dimension sensorielle dans la valorisation des produits du terroir (Azouaoui, 2017, p. 68).

La différenciation passe aussi par le conditionnement. Il est à noter qu'il est non seulement essentiel pour protéger le produit et le transporter, mais il joue également un rôle crucial dans le positionnement et la commercialisation des produits (Bennadiba, 2011, p. 87; Ouanaïm & Liouaeddine, 2016, p. 52) et lui confère surtout une image et une certaine personnalité (Attouch & Nia, 2014, p. 101). Dans la même approche, Azouaoui, souligne l'importance

d'introduire les présentations sémiologiques dans les emballages (mot, phrase, histoire, photo dessin, peinture...etc.) pour un double objectif à la fois pour encourager la commercialisation des produits du terroir et à la fois pour rappeler l'origine, l'histoire et la typicité (Azouaoui, 2017, p. 68).

Au niveau de prix, des efforts considérables restent à fournir de la part des coopératives et un accompagnement dans ce sens serait plus qu'important. Plusieurs facteurs entrent donc en jeu pour déterminer le prix, la politique de l'entreprise, le positionnement, le ciblage, les concurrents, son environnement en plus des coûts. En effet, fixer un prix juste relève d'un « *processus complexe et difficile* » (Kotler et al., 2006, p. 491). Adopté une stratégie de prix basée sur la valeur perçue est indispensable puisque ça permet à la coopérative de déterminer la valeur que les clients accordent à un produit ou service issus de l'économie sociale et solidaire symbolisant ainsi l'authenticité, l'originalité et les valeurs sociales et solidaires (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50).

Arrivée à la politique de distribution, les résultats de notre étude montrent que 71,3% des coopératives adoptent une stratégie de distribution sélective. Cette stratégie sélective est moins orientée vers l'export malgré les opportunités commerciales que présente ce marché et les avantages qu'il offre en matière de prix élevés et capacité plus élargie surtout que la vente en ligne que ne présente malheureusement que 1,1% selon les répondants.

Notre travail porte également sur le quatrième élément du marketing mix à savoir la politique de communication. A ce niveau, 48,5% des outils de communication utilisés par les coopératives restent encore le bouche à oreille, 10,9% concerne le système d'affichage, 9,2% est la participation aux salons et foires, 7,4% concerne les dépliants et seulement 1,4% de PLV⁵. Toutefois, uniquement 7,3% des répondants possèdent un site web qui sert à 44,4% des cas comme un support d'information de la coopérative et de ses produits.

Dans cette même veine, alors que Bennadiba insiste sur l'externalisation des marchés itinérants, vers les grandes métropoles et autres villes du royaume commercialement propices et favorables au développement (Bennadiba, 2011, p. 89), Azouaoui, quant à lui, examine la possibilité d'organiser des journées de dégustation en vue de faire découvrir le goût des produits du terroir (Azouaoui, 2017, p. 68).

⁵ Promotions sur Lieu de Vente.

Afin de donner à ces coopératives une connaissance précise des actions de communication. Le plan de communication que nous proposons est constitué des éléments suivants en se basant par exemple sur le produits d'argan: Le message publicitaire véhiculé doit fonder sur deux axes : - Rationnel : faire connaître les vertus cosmétiques et thérapeutiques des produits issus de l'ESS, en renforçant l'image « exotique » du produit et son utilisation traditionnelle par les femmes - Ethique : Il doit mentionner l'impact de l'achat des produits d'argan dans le développement durable des régions rurales où s'opèrent les coopératives et dans l'amélioration de la qualité de vie de la femme rurale.

Concernant les moyens de communication et afin de parvenir à toucher la cible visée et informer les clients de l'existence de l'offre, nous proposons de recourir aux supports de communication suivants : Le marketing direct qui offre l'avantage de la sélectivité car il s'adresse à la cible visée. La coopérative doit créer une base de données qui contient les clients actuels et les clients potentiels, en utilisant des outils de MD suivants : le mailing, les catalogues, les brochures, la participation à des manifestations commerciales, la participation dans les foires et les salons nationaux et internationaux (Pendant les manifestations, les coopératives doivent préparer des animations sur les stands : inaugurations, démonstrations, débats, cocktails...)

Conclusion

Considéré comme clé de voute du développement local au Maroc, le secteur coopératif connaît de nos jours une période de foisonnement sans précédent. La prospérité de l'esprit coopératif est motivée par la capacité des coopératives de développer des activités génératrices de revenus qui permettent l'amélioration des conditions de vie de la population moins favorisée.

En guise de synthèse, les coopératives entant que pilier de l'économie sociale et solidaire connaissent des difficultés et subissent la pression des marchés concurrentiels. Cette situation les amènent à se transformer pour survivre afin d'atteindre leurs objectifs et satisfaire les besoins et les aspirations des coopérateurs. Par conséquent, les coopératives sont tenues de développer leur stratégie marketing.(Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 49). Il se matérialise à travers l'innovation et la conquête.(Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 49)

Pour réussir le défis de l'adaptation aux changements, les coopératives doivent nécessairement mettre en place un processus d'innovation optimisé tant sur les produits que sur les conditionnements. Grâce à leurs liens privilégiés avec l'amont, les coopératives sont

bien placées pour garantir aux consommateurs la qualité, la traçabilité et l'authenticité de ce qu'ils consomment et construire ainsi des liens de confiance avec eux. Dans cette logique, la marque est une caution, et construire un portefeuille de marques fortes doit être une priorité pour les coopératives.

En effet, le défi marketing des coopératives aujourd'hui, se fonde sur la quête de l'authentique, mêlée au sentiment de nostalgie, qui constituent des traits dominants chez le consommateur postmoderne. Cette quête amène le consommateur à « fantasmer des produits » qui n'ont en fait pas forcément de grands rapports avec la réalité historique. (Fort & Fort, 2006, p. 146). Dans cette voie, nous montrons que les produits issus de l'ESS constituent aujourd'hui un archétype des produits postmodernes qui jouent sur la nostalgie, l'authentique et le rattachement à une tribu particulière. (Fort & Fort, 2006, p. 145). L'engouement des consommateurs pour les produits de terroir et les produits authentiques, qui ne sont plus à démontrer, offre un levier formidable de différenciation et de création de valeur pour les coopératives.

Cependant les coopératives doivent éviter les circuits longs pour mieux maîtriser la distribution et éviter l'intervention de plusieurs intermédiaires. Il est important d'envisager la vente sur le site internet pour rechercher de débouchés sur les marchés nationaux et internationaux et attirer de nouveaux consommateurs qui n'ont aucune information sur ces produits ou qui n'ont ni le temps ni la possibilité d'acquérir les produits tout en veillant à assurer la qualité de service (respect des délais de livraison, service après vente...).

L'enjeu c'est La cohérence entre le produit et le processus marketing concerne non seulement les aspects physiques (« physical fit »), mais aussi l'aspect image qui doit viser la congruence entre l'image des produits et celle des pratiques marketing.(Fort & Fort, 2006, p. 157).

Bibliographies

- Ahrouch, S., & Fatima, B. (2016). L'évaluation de la performance des coopératives: cas de la coopérative tighanimine de production de l'huile d'argane. *6 REMACCOOP*, 6-16.
- Ait Hou, M. (2017). Commercialisation des Produits de Terroirs: Contraintes et Opportunités. In d. T. Salon Régional des Produits (Ed.), *RAPPORT D'ACTIVITES* (pp. 59-61).
- Attouch, H. (2012). Pratiques du marketing coopératif: cas de la COPAG.
- Attouch, H., & Nia, H. (2014). Management commercial et marketing des coopératives laitières de transformation au Maroc.
- Bennadiba, A. (2011). , Le 1er marché itinérant des produits de l'économie sociale de Fes : la pertinence de l'idée et le souci de sa pérennité. *Revue Marocaine des Coopératives*, 85-89.
- Bennani, B. (2013). Marketing, quelle place dans la gestion des coopératives au Maroc : Cas des coopératives de la région Tensift-Haouz. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 8, 293.
- Elkandoussi, F., & Omari, S. (2011). Le marketing des produits du terroir au service du développement régional durable: cas des produits d'argane des coopératives de la région Souss-Massa-Drâa.
- Fort, F., & Fort, F. (2006). Alternatives marketing pour les produits de terroir. *Revue française de gestion*(3), 145-159.
- Lokmane, A. (2011). Le Travail Coopératif et le marketing, *Revue Marocaine des Coopératives*, 30-33.
- Norton, E. (1990). Similarities and differences in small and large corporation beliefs about capital structure policy. *Small Business Economics*, 2(3), 229-245.
- Ouanaim, I., & Liouaeddine, M. (2016). Évaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé. *6 REMACCOOP*, 48-58.
- Promotion des initiatives de l'économie sociale et solidaire, 2011, Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé des Affaires Economiques et Générales
- Rapport de L'Economie Sociale et Solidaire : un levier pour une croissance inclusive,2015, Conseil Economique, Sociale et Environnemental CESE

