

**Vers une meilleure compréhension de la stratégie marketing dans les coopératives  
marocaines: Cas des coopératives de Souss Massa**

**Hind BENOUAKRIM**

Professeure Assistante, FSJES, Ait Melloul  
Laboratoire LAREFA/ENCG/ Université Ibn Zohr/ Maroc

**Afafe ELAMRANI EL HASSANI**

Professeure Assistante, FSJES, Ait Melloul  
Laboratoire LAREFA/ENCG / Université Ibn Zohr/ Maroc

**Fatima EL KANDOUSSI**

Professeure d'Enseignement Supérieur, ENCG  
Laboratoire LAREFA/ ENCG/ Université Ibn Zohr / Maroc

**Résumé**

Malgré ce regain d'intérêt pour l'ESS en général et les coopératives en particulier de la part des pouvoirs publics locaux et des chercheurs académiques, le champ des coopératives reste encore peu exploré.

Ce papier permet de comprendre les objectifs et les activités associés au marketing et le rôle stratégique que le marketing peut jouer et son impact sur la façon dont les coopératives définissent et structurent leurs activités. Cette recherche se base sur une enquête par questionnaire, menée en face à face avec un échantillon composé de deux secteurs d'activité notamment l'agriculture et l'artisanat et composé de 390 coopératives<sup>1</sup>.

**Mots clés** : marketing, Economie sociale solidaire, coopérative, marketing des coopératives.

---

<sup>1</sup> Cette recherche est financée et soutenue par le CNRST, C'est le résultat préliminaire, d'un projet plus élargi sur « l'entrepreneuriat collectif: vecteur de développement durable, cas des coopératives de la région du Souss Massa ». Projet porté sur trois ans, réunissant des chercheurs de disciplines différentes et des partenaires socio-économiques. Le choix est porté sur les coopératives qui constituent la principale composante du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire au Maroc (ESS) et acteurs dynamiques au sein du tissu économique national.

# **Vers une meilleure compréhension de la stratégie marketing dans les coopératives marocaines : Cas des coopératives de Souss Massa**

## **Résumé**

Malgré ce regain d'intérêt pour l'ESS en général et les coopératives en particulier de la part des pouvoirs publics locaux et des chercheurs académiques, le champ des coopératives reste encore peu exploré.

Ce papier permet de comprendre les objectifs et les activités associés au marketing et le rôle stratégique que le marketing peut jouer et son impact sur la façon dont les coopératives définissent et structurent leurs activités. Cette recherche se base sur une enquête par questionnaire, menée en face à face avec un échantillon composé de deux secteurs d'activité notamment l'agriculture et l'artisanat et composé de 390 coopératives.<sup>2</sup>

**Mots clés** : marketing, Economie sociale solidaire, coopérative, marketing des coopératives

---

<sup>2</sup> Cette recherche est financée et soutenue par le CNRST, C'est le résultat préliminaire, d'un projet plus élargi sur « l'entreprenariat collectif: vecteur de développement durable, cas des coopératives de la région du Souss Massa ». Projet porté sur trois ans, réunissant des chercheurs de disciplines différentes et des partenaires socio-économiques. Le choix est porté sur les coopératives qui constituent la principale composante du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire au Maroc (ESS) et acteurs dynamiques au sein du tissu économique national.

## **Introduction**

Ce travail préliminaire faisant partie d'un projet plus global, a pour ambition de mettre à la disposition des coopératives marocaines, un Kit de management pouvant leur permettre d'améliorer leur façon de faire. Cela se traduit par la mise à leur disposition un ensemble d'outils de gestion au niveau comptable, organisationnel, managérial, marketing et commercial qui sera à même de les aider à bien structurer leurs entités, améliorer leurs façons de faire, faire face à la concurrence agressive du marché et surtout satisfaire un consommateur de plus en plus exigeant et averti.

L'objet de cette recherche est de comprendre les objectifs et les activités associés au marketing et le rôle central qu'il peut jouer et son impact sur la façon dont les coopératives définissent et structurent leurs activités. Elle se base sur une enquête par questionnaire, menée en face à face auprès des responsables des coopératives de notre échantillon. La méthode privilégiée 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 et composé de 390 coopératives.

Sur la base de la littérature en marketing des organisations, Il est clair que, pour pouvoir mieux servir ses clients et leur faire une proposition de valeur attrayante, l'organisation doit bien connaître son marché spécifique (exploration de la valeur) grâce à l'étude de marché qui constitue le fondement de toute décision marketing. L'étude du comportement du consommateur constitue également une étape indispensable qui permet de comprendre, expliquer et prévoir les comportements sur lesquels l'organisation cherche à agir et les influencer en sa faveur. En effet, le comportement est conditionné par différents facteurs à la fois socioculturels, psychologiques, situationnels et marketing (Lendrevie, Lévy, & Lindon, 2006, p. 131).

La création de valeur consiste à définir la stratégie à suivre et la définition de la trilogie segmentation, ciblage et positionnement. Adopter un positionnement d'un produit en marketing consiste à lui conférer une place déterminée dans l'esprit des clients ciblés (Kotler, Keller, Manceau, & Dubois, 2006, p. 386). Tandis que la production de la valeur (le marketing opérationnel) comprend les décisions prises par l'entreprise quant aux politiques du produit, du prix, de communication et de la distribution.

Le présent travail est scindé en trois parties distinctes, une revue de littérature portant sur le marketing et le processus de création de la valeur, une revue de littérature récente sur le marketing des coopératives au niveau marocain et enfin une présentation de l'état des lieux de la stratégie marketing des coopératives faisant l'objet de notre enquête. Nous clôturons le présent papier par une succincte discussion et les limites de recherche.

## **Marketing et coopératives : les principaux enseignements de la littérature**

### **Revue de littérature du marketing**

Dans sa plus simple expression, le marketing est une fonction de l'entreprise qui permet de tisser et maintenir un lien entre l'organisation et son marché. Pour mieux comprendre ce concept et la nature de ce lien, il est important d'examiner les différentes définitions proposées. Il existe deux sortes de définitions symbolisant deux orientations, l'une est managériale et l'autre est sociétale (Kotler et al., 2006). Dans sa dimension managériale, pour Drucker, la seule raison d'être d'une entreprise (et donc du marketing) est de créer des clients. Son but consiste « *à connaître et comprendre le client à un point que le produit ou le service lui conviennent parfaitement et se vendent d'eux-mêmes* » (Drucker, 1975, p. 86). Dans cette perspective, le marketing vise à transformer les acheteurs potentiels en clients pour l'entreprise : Créer un client signifie d'identifier ses besoins, trouver quels besoins l'organisation peut combler de façon rentable, et

développer des produits et des services pour y répondre (Guiltingan & Gundlach, 1996). Toutefois, dans sa dimension sociétale « *le marketing est un processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création de l'offre et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur* » (Kotler et al., 2006, p. 6). Selon les auteurs, le marketing génère de la valeur pour l'organisation et pour le consommateur. Partageant la même orientation, Lévy Lendrevie stipule que « *dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients* » (Lendrevie et al., 2006, p. 12). Tandis que l'association américaine du marketing, propose la définition suivante : « *le marketing correspond aux activités, institutions, et procédés visant à créer, communiquer, livrer et échanger des offres ayant une valeur pour les clients, pour les partenaires et pour la société en général* » (American Marketing Association, 2007). Cette définition attire notre attention sur une autre responsabilité du marketing qui gagne de plus en plus en importance ces dernières années à savoir créer de la valeur pour la société en général. C'est ce qu'on appelle le marketing sociétal ou marketing responsable dont l'objectif s'inscrit dans la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, la valeur, concept central en marketing, correspond à tous les bénéfices reçus par le consommateur dans un échange moins les coûts engagés pour détenir ces bénéfices (Kotler et al., 2006, p. 25).

Le marketing apporte de la valeur au consommateur par un processus en trois étapes, notamment la première étape qui correspond à l'exploration de la valeur ; il s'agit de comprendre les marchés et les besoins des consommateurs à travers les études de marché. La deuxième étape du processus est la création de la valeur qui consiste à définir une stratégie marketing et articuler une proposition de valeur qui sera en harmonie avec les besoins du marché et la réalité de l'entreprise : « *La trilogie segmentation, ciblage et positionnement est le moteur de la stratégie*

*marketing* » (Kotler et al., 2006, p. 44). La troisième étape en fin, représente la production de valeur ou le mix marketing traduisant les quatre P en marketing. Mais que pouvons-nous dire à propos de la frontière entre « *le marketing de la coopérative et celui de l'entreprise classique qui semble être perméable* » selon les auteurs Attouch (Attouch, 2014, p. 9) et Ouanaïm et Liouaeddine (Ouanaïm & Liouaeddine, 2016, p. 49).

### **Revue de littérature sur le marketing dans les coopératives au Maroc**

Le champ de l'ESS au Maroc en général et celui des coopératives en particulier a connu d'importantes avancées économiques et sociales, pourtant il est également confronté à plusieurs enjeux et défis. 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). Ce constat a aussi confirmé par Ouanaïm et Liouaeddine qui avancent que le secteur coopératif connaît « *une période de foisonnement sans précédent* » et « *subissent la pression des marchés concurrentiels* » (Ouanaïm & Liouaeddine, 2016, p. 49). Dans la même veine, mais cette fois-ci dans la filière des dattes, Ait Hou avance que les produits issus de la filière souffrent d'un certain nombre de contraintes qui entravent leur développement, il s'agit d'un « *commerce faiblement structuré, une transformation peu ou pas adaptée aux usages, un packaging non attractif, une mal organisation entre l'amont et l'aval et une dominance des circuits de commercialisation informels* » (Ait Hou, 2017, p. 57).

Un autre constat à souligner réside dans la faible intégration des TIC et du marketing au niveau des coopératives marocaines et qui dépendra, selon les auteurs, de la vision des dirigeants et de leurs stratégies (Attouch & Nia, 2014, p. 147).

Au niveau de l'exploration de valeur, Les coopératives sont « *confrontées au manque d'études de marché, à l'inadaptation des produits et services aux goûts des consommateurs* » (Lokmane, 2011, p. 34) d'où l'importance de la réalisation d'études de marché ainsi que la nécessité de recruter des personnes spécialisées dans le domaine (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 55). Cette démarche est d'autant plus importante surtout que le consommateur est de plus en plus « *avisé des risques sanitaires des produits alimentaires par rapport aux qualités des produits de terroirs offerts sur le marché* » (Ait Hou, 2017, p. 58), ce qui crée selon l'auteur une vraie demande croissante et soutenable pour ces produits.

Les auteurs Ahrouch et Ben Ali, viennent nous rappeler que le défi majeur des coopératives 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 & Fatima, 2016, p. 7). Dans la même perspective, Bennadiba se pose plutôt la question sur « *quel type de compétitivité à faire valoir pour les produits de l'économie sociale : le bio, l'humanisme, les valeurs et les principes ....*» (Bennadiba, 2011, p. 89).

Certains auteurs avancent que les produits coopératifs sont issus du terroir, et de ce fait, l'indication géographique (IG) « *constitue un moyen nécessaire pour défendre les intérêts des producteurs face à une concurrence déloyale* » (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50). Dans la même logique, Bennadiba affirme l'importance du rapport « *qualité-prix, l'authenticité du produit et pareillement de son origine*» (Bennadiba, 2011, p. 88).

Par ailleurs, Attouch et Nia, affirment qu'il est essentiel de mettre sur le marché des « *produits bio et équitables certifiés avec des emballages rénovés* » (Attouch & Nia, 2014, p. 101). Une action qui ne peut réussir en l'absence de relations partenariales durables avec les fournisseurs.

Toujours dans cet angle d'analyse, les auteurs réaffirment l'importance de « *Bénéficiaire davantage des partenariats en matière R&D et emballage au maximum* » (Attouch & Nia, 2014, p. 112) pour servir la politique d'innovation. Un effort d'innovation doit être fourni à ce niveau, pour que le package des différents produits soit plus attrayant et plus esthétique (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 55). Le mauvais choix d'emballage a un impact plutôt négatif sur la commercialisation des produits coopératifs et par conséquent sur la continuité de la coopérative (Bennadiba, 2011, p. 87; Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 52).

Tandis que Lokmane insiste sur certains éléments de la reconnaissance et de l'identification du produit par le consommateur à savoir : la marque, l'emballage, l'étiquette et la stylisme (Lokmane, 2011, p. 32). Ouanaim et Liouaeddine soulignent la mise en évidence de la typicité, l'authenticité et l'originalité des produits pour véhiculer une image avantageuse sur la coopérative et sur ses produits (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50). La marque constitue donc une « *caution* » pour la coopérative (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50).

Les principaux problèmes relevant de la politique de prix sont essentiellement liés à « *l'existence de plusieurs intermédiaires et l'absence dans la plupart des cas de négociation directe avec le consommateur* » (Bennani, 2013, p. 180).

Tandis que la fixation du prix selon Attouch doit permettre « *une rémunération correcte et satisfaisante des producteurs* » (Attouch, 2014, p. 8), le prix doit refléter pour d'autres auteurs à la fois « *l'utilité perçue par le client à l'égard du produit, la structure des coûts de la coopérative et les attentes des coopérateurs* » (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 53) et doit « *s'adapter au principe du commerce équitable* » toujours selon les mêmes auteurs (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50).

En relation avec la stratégie de communication, Attouch insiste à ce que l'entreprise coopérative opte pour une communication responsable qui mettra en avant son engagement dans le



développement humain et social durable en plus de l'économique et se doit d'être « *éthique et à l'écoute de son marché* » (Attouch, 2014, p. 9). Dans la même continuité d'idées, la communication marketing doit avoir comme objectif essentiel la sensibilisation des consommateurs par rapport aux engagements de la coopérative dans « *le développement durable et de les informer sur les attributs des produits coopératifs* » (Ouanaïm & Liouaeddine, 2016, p. 50) plutôt que d'augmenter les ventes, informer les consommateurs sur leurs produits et communiquer sur leurs caractéristiques originales (Bennani, 2013, p. 181).

Quant à la stratégie de distribution, elle doit accomplir la tâche de « *conciliation temporelle et géographique entre le lieu de la création du service/produit et le lieu de la consommation* » (Attouch, 2014, p. 9). En effet, tandis que les coopératives s'organisent généralement pour « *développer leurs canaux de distribution alternatifs et vendre en direct, il est à signaler que les consommateurs recherchent l'authenticité, ce qui suppose de mettre à leur disponibilité les produits coopératifs dans les grandes surfaces* » (Ouanaïm & Liouaeddine, 2016, p. 50). Constat partagé par Bennani, qui confirme également que la méthode de distribution la plus utilisée par les coopératives qu'il a étudiées est « *la distribution directe auprès des marchés traditionnels* ». Toutefois, pour d'autres coopératives, elles arrivent à se référencer dans une grande surface (Bennani, 2013, p. 181).

### **Etat des lieux du Marketing Mix au sein des coopératives et méthodologie de recherche**

Ce travail de recherche tente de dresser un état des lieux des politiques du marketing Mix adoptées par les coopératives sujettes de notre étude pour pouvoir proposer, après analyse et

traitement, une politique du marketing Mix<sup>3</sup> pouvant améliorer leur performance, augmenter leur compétitivité et assurer leur pérennité et croissance.

### **Méthodologie de recherche et techniques d'échantillonnage**

Notre recherche 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 la base de données de l'ODCO<sup>4</sup> et des différentes préfectures de la région ; ainsi, la taille de la population mère est de 1526 Coopératives (tous secteurs confondus).

En s'appuyant 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 constitue 97% de la population mère. Sur la base des discussions fructueuses avec les responsables de l'ODCO, nous nous sommes concertés avec eux d'enlever, dans la définition de l'échantillon, les coopératives qui opèrent dans le secteur de l'immobilier (ce sont des coopératives qui ne rentrent pas dans les objectifs sociaux de l'économie sociale et solidaire) et celui des services (ce sont des coopératives qui représentent des niches d'activités particulières qui doivent être étudiées et analysées séparément). Ainsi l'échantillon définitif de l'étude est de 390 coopératives.

Le choix du mode d'administration par questionnaire s'impose grâce aux avantages offerts au chercheur en sciences de gestion qui peut, d'une part, recueillir des informations plus détaillées,

---

<sup>3</sup> Ce travail faisant partie d'un projet financé par le CNRT, a pour finalité de proposer un kit de management destiné à renforcer les capacités managériales des coopératives y compris dans le volet marketing.

<sup>4</sup> Office de développement et de la Coopération.

plus complètes et plus précises, et d'autre part, avoir un meilleur contrôle de la représentativité de l'échantillon. En plus, l'absence d'une culture d'enquête dans notre région nous conduit à nous présenter chez le répondant pour le sensibiliser et le convaincre de répondre au questionnaire.

Afin de valider notre questionnaire et le rendre cohérent, compréhensible et conforme à notre objet de recherche, ce dernier a été soumis à un pré-test auprès de 53 coopératives. Un ensemble d'imprécisions et de lacunes ont été alors soulevées et rectifiées ce qui nous a conduits à reformuler quelques questions et en supprimer d'autres.

L'échantillon est principalement composé des coopératives opérant dans l'activité des produits d'argan avec 32%, l'apiculture avec 21%, la production des dattes (9%), la production du lait (6%), l'élevage (5%) et la couture (5%) ainsi que d'autres secteurs plus minoritaires. 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.

## **Résultats et discussion**

Notre objectif à travers ce travail est de relever les pratiques du marketing mix employées par les coopératives et effectuer ainsi un état des lieux actualisé de la réalité des choses pour pouvoir identifier les axes de recherche à développer et les conclusions à en tirer.

Après réception et dépouillement des questionnaires, plusieurs constats peuvent être relevés et qui dénotent de la difficulté des coopératives à intégrer certains aspects du marketing dans leur système de gestion malgré leur importance pour leur croissance et leur pérennité.

En effet, uniquement 19% des coopératives interviewées effectuent des études commerciales dont 50% sont qualitatives, 42% quantitatives et seulement 8% sont de type documentaire. Ce constat est d'autant plus confirmé par le fait que 48 % des coopératives n'arrivent pas à définir des objectifs commerciaux clairs. Malgré cela, 47% des coopératives affirment qu'elles ont mis en place des mécanismes pour bien identifier les besoins des clients, 60% d'entre elles réussissent à bien le définir dont 49% prétendent même arriver à adapter leur offre aux besoins de leurs clients. Ce constat explique probablement les problèmes de commercialisation qu'elles rencontrent sur leurs marchés cibles vu l'existence de ce gap entre leur offre sur le marché et les bénéfices recherchés par les consommateurs symbolisant ainsi la myopie marketing<sup>5</sup>.

Ce résultat vient renforcer le point de vue d'El Kandoussi et El Omari qui affirment : « *Si on constate aujourd'hui une meilleure organisation au niveau des unités de production mises en place par ces coopératives, il est également impératif de s'organiser en matière de commercialisation.* » (Elkandoussi & Omari, 2011, p. 272).

Par souci de synthèse, nous allons structurer les réponses de notre questionnaire en les répartissant en quatre catégories représentant les quatre P du marketing Mix à savoir le produit, le prix, la communication et la distribution.

### ***Politique Produit***

L'offre des coopératives interviewées présente une dominance de biens (87%) dont 59% sont estimés de bonne qualité, 20% sont considérés comme des produits certifiés Bio, 10 % respectueux de l'environnement, 7% respectant les normes de traçabilité et uniquement 2%

---

<sup>5</sup> La myopie marketing représente le gap et la différence entre ce que les coopératives pensent faire et ce qu'elle font réellement.

comme des produits ayant un IGP. Les résultats montrent également qu'il y'a une prédominance de la vente en vrac du moment que seuls 18% des produits sont vendus conditionnés.

Pour ce qui est des emballages utilisés, et malgré la légère prise de conscience de l'impact de leur activité sur l'environnement et l'importance de la préservation des ressources naturelles, 38% des emballages utilisés ne sont pas réutilisables ou recyclables. Dans cette même veine, ils réussissent à assurer une bonne conservation des produits de la coopérative à hauteur de 23%, à communiquer la valeur du produit aux clients à 22%, à protéger le produit lors du transport à 22% et à faciliter son utilisation à 18%.

A travers cette étude, nous avons également tenté de comprendre les mesures entreprises par les coopératives pour rester compétitives ; les résultats ont mis l'accent sur l'amélioration de la qualité du produit comme un élément majeur puisque 47 % des coopératives l'ont confirmé contre 19% pour l'innovation, 14 % pour la baisse des prix de vente, 14% pour la diversification de la gamme de produits et uniquement 5% pour la formation du personnel.

Dans cette même logique, les coopératives ayant répondu à notre enquête, possèdent une marque spécifique qui permet de les différencier de la concurrence à hauteur de 51% et à faciliter le repérage des produits par les clients à 49%. Résultat qui nous amène à mettre en lumière l'importance de la marque comme symbole de positionnement et de différenciation.

Il serait judicieux de relever que les coopératives ayant répondu à notre étude conservent toujours des méthodes et savoir-faire à un niveau assez élémentaire et ont encore beaucoup d'efforts à fournir pour améliorer la qualité de leurs offres et bien positionner leurs produits en tant que produits authentiques.

Les précédentes démarches permettront aux coopératives de gagner une large catégorie de clientèle qui recherche l'authenticité et la particularité que présentent les produits du terroir. Ce constat est d'autant plus confirmé par Fort et Fort qui assurent : « *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).

Un meilleur positionnement permettra également aux coopératives de faire face à une concurrence de plus en plus forte et une clientèle de plus en plus exigeante et avertie, rejoignant ainsi les constats des auteurs Ouanaïm et Liouaeddine et Ait Hou (Ait Hou, 2017, p. 58; Ouanaïm & Liouaeddine, 2016, p. 49).

De nombreuses décisions devraient être prises quant aux différents attributs des biens et services des coopératives. Tout d'abord des efforts devraient être fournis au niveau de la qualité du produit qui s'avère une arme stratégique de différenciation du fait que la qualité est perçue par le consommateur comme la capacité du produit à rencontrer leurs attentes et à les satisfaire.

De ce fait, la coopérative devrait entamer la réflexion sur : « Sur quel niveau de qualité souhaite-t-elle se positionner ? ». D'où l'importance de la segmentation, le ciblage et le positionnement. Et surtout elle devrait être capable de détecter les besoins de sa clientèle cible et par conséquent, elle devrait relever l'importance des études de marché (Lokmane, 2011, p. 34). D'autres caractéristiques sont aussi importantes à prendre en considération comme la taille, le poids, les fonctions du produit, la durabilité, la sécurité, etc. (Ait Hou, 2017, p. 58).

Et là encore, il est clair que la différenciation doit se faire sans toucher au volet authentique et original du produit parce que si le produit de terroir est modernisé, il risque, selon Azouaoui, de

perdre ses valeurs socio-culturelles, artisanales et artistiques sans oublier la nécessité de tenir compte de la dimension sensorielle dans la valorisation des produits du terroir (Azouaoui, 2017, p. 68).

Concernant la marque, la coopérative doit développer un logo et un nom de marque ce qui va lui permettre de se distinguer de la concurrence, de s'identifier sur le marché et de conférer une image et une valeur aux produits offerts (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50).

L'autre élément important est le conditionnement. Il est à noter qu'il est non seulement essentiel pour protéger le produit et le transporter sans danger ni risque de dégradation ou détérioration, mais qu'il joue également un rôle crucial dans le positionnement et la commercialisation des produits (Bennadiba, 2011, p. 87; Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 52) et lui confère surtout une image et une certaine personnalité (Attouch & Nia, 2014, p. 101). Dans la même veine, Azouaoui, insiste sur l'importance d'introduire les présentations sémiologiques dans les emballages (mot, phrase, histoire, photo dessin, peinture...etc.) pour encourager la commercialisation des produits du terroir et pour rappeler surtout leur origine (Azouaoui, 2017, p. 68).

Finalement, l'étiquetage, sert non seulement à identifier le produit (Lokmane, 2011, p. 32), mais permet également de lui conférer une image, lui attribuer une personnalité et surtout mettre en évidence sa typicité, son authenticité et son originalité (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50).

### ***Politique Prix***

Arrivé au niveau de la politique Prix, nous avons essayé de voir si les coopératives interviewées arrivaient-elles à bien calculer leurs coûts de production et à fixer le prix de vente de façon rationnelle et étudiée.

Les résultats ont signalé que 51% des coopératives, ayant répondu, ne fixaient pas leur prix de vente en fonction d'une stratégie bien étudiée mais au gré du marché et par des méthodes simples et rudimentaires. D'ailleurs, 21% pensent que leur stratégie de prix est une stratégie d'alignement plutôt que d'écrémage ou encore de pénétration du marché cible. Mais encore faut-il que les coopératives connaissent et maîtrisent bien leurs coûts et leur seuil de rentabilité !

En effet, pour le coût de production, les répondants, pensent qu'il est fortement influencé par les prix des matières premières (35%), suivi par le coût du transport (17% ), les charges de personnel (16% ), le coût de l'emballage et du conditionnement (13%), l'entretien des machines (9%) et en dernier lieu par le coût consacré à la communication (5% ). Ce dernier constat explique la marginalisation de la fonction communication ainsi que sa faible contribution dans la promotion de l'offre de produits des dites coopératives. Mais quant est-il du rôle aussi bien du prix psychologique que de la valeur attribuée au produit dans ce processus de fixation du prix de vente ?

Adopter une stratégie de prix alignée à la concurrence, consiste à ce que l'entreprise fixe un prix au même niveau que ses concurrents. Cependant la stratégie basée sur la valeur perçue permet de déterminer la valeur que les clients accordent à un produit ou service issus de l'économie sociale et solidaire et qui symbolisent ainsi l'authenticité, l'originalité et les valeurs sociales et solidaires (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 50).

Pour conclure, il reste à préciser qu'au niveau de la politique prix, beaucoup d'efforts restent encore à fournir de la part des coopératives et un accompagnement dans ce sens serait plus que recommandé. Plusieurs facteurs entrent donc en jeu pour déterminer le prix, notamment la stratégie de la coopérative, son positionnement, le ciblage qu'elle a adopté, ses concurrents, son



environnement et la valeur attribuée au produit dans l'esprit du consommateur. En effet, fixer un prix juste relève d'un « *processus complexe et difficile* » (Kotler et al., 2006, p. 491).

### ***Politique Distribution***

Pour la politique de distribution, les résultats de notre travail ont mis l'accent sur des constats assez riches du moment que 51% des coopératives n'étudient pas de stratégie de distribution bien claire et définie et 60% des répondants adoptent une stratégie de distribution plutôt sélective. Cette stratégie sélective est moins orientée vers l'export, malgré les opportunités que présente ce marché, vu que 7% uniquement des produits sont écoulés sur le marché international, 28% sur celui régional, 21 % sur le plan national et 44% sur le marché local.

Ces 44% qui sont distribués sur le marché local, sont répartis comme suit : 42 % sur place, 30 % dans les foires et salons, 20% dans les souks, et uniquement 3% et 2% respectivement, pour les boutiques solidaires, les hôtels et les grandes surfaces. Ce constat est consolidé par le fait que 74% des répondants assurent opter pour un circuit de distribution direct contre seulement 5 % pour un circuit long ce qui reste positif au regard d'Attouch qui assure : « *La chaîne de distribution écourtée encourage la pratique des prix équitables pour les coopérateurs et justes pour les consommateurs (commerce équitable, marketing responsable)* » (Attouch, 2015, p. 80).

En définitive, nous estimons que pour les coopératives, même étant orientées vers la vente directe, cela n'empêche qu'elles devraient s'orienter vers une approche plus ouverte, leur permettant d'exploiter le marché international et essayer de bénéficier des opportunités et avantages qu'il offre en matière de prix élevés et capacité plus élargie.

## ***Politique Communication***

Notre travail a porté sur le quatrième élément du marketing mix à savoir la politique de communication. Pour ce point, nous avons constaté que les coopératives n'essaient pas encore de moderniser leur mode de gestion ni leurs techniques d'approche des clients cibles. En effet, 48 % des outils de communication utilisés restent encore le bouche à oreille, 11% le système d'affichage, 9 % la participation aux salons et foires, 8 % les dépliants, 7% les réseaux sociaux et sites Internet et seulement et respectivement 3% pour la radio, 3% la télévision, 2% le mailing et 2% la PLV<sup>6</sup>.

D'ailleurs uniquement 7% des répondants possèdent un site web qui ne sert qu'à 44% comme support d'information sur la coopérative, de support d'information sur les produits de la coopérative qu'à 36% et uniquement 20% comme support commercial de vente en ligne.

Cette réalité montre l'énorme manque à gagner que les coopératives doivent saisir et les efforts qu'elles sont invitées à fournir si elles veulent rester compétitives, toucher des cibles plus élargies, atteindre des niches plus juteuses et pénétrer des marchés encore inexplorés.

A ce niveau, un grand effort doit être déployé par les coopératives pour parvenir à toucher le segment ciblé. En effet, les moyens d'action communicationnelle sont nombreux tels que le marketing direct, la promotion des ventes, la publicité médias et surtout l'exploitation des réseaux sociaux qui offrent beaucoup de possibilité de croissance et de notoriété pour les coopératives (Ouanaim & Liouaeddine, 2016, p. 54).

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

---

<sup>6</sup> Promotions sur Lieu de Vente.

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).

## **Conclusion**

Comme nous pouvons le constater, les coopératives de notre étude évoluent dans un environnement managérial encore précaire et assez fragile ce qui entrave considérablement leurs perspectives de développement et de croissance. Beaucoup d'efforts sont encore à fournir dans ce sens pour mettre à niveau le secteur et permettre aux coopératives de retrouver la voie de la prospérité et de la pérennité loin des lacunes et problèmes de gestion qui viennent aggraver leur situation et les fragiliser davantage devant une concurrence de plus en plus agressive et offensive des acteurs privés.

L'état des lieux que nous avons essayé de brosser nous confirme dans notre volonté de poursuivre le projet initié pour arriver à mettre à la disposition des coopératives un kit de management pouvant les aider dans leur quête de l'excellence et les sortir du cercle vicieux de l'ignorance des bases de la gestion et du management.

Ce modeste travail, à vocation exploratoire, où nous avons rencontré plusieurs défis surtout au niveau méthodologique, nous a permis de prendre conscience de l'importance de continuer sur cette voie de recherche et ne représente qu'un avant-goût pour un autre travail plus analytique et plus approfondi, mobilisant des outils méthodologiques et d'analyse de données plus performants pour arriver à ressortir avec des résultats pouvant être exploités aussi bien au niveau académique que managérial.

## Bibliographies

- Ahrouch, S., & Fatima, B. (2016). "L'évaluation de la performance des coopératives: cas de la coopérative tighanimine de production de l'huile d'argan". *6 REMACOOP*, 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).
- American Marketing Association. (2007). Definition of marketing. *Marketing Power. com. Recuperado el*, 5.
- Attouch, H. (2014). "Pratiques du marketing coopératif: cas de la COPAG". *4 REMACOOP*, 6-13.
- Attouch, H. (2015). "Compétitivité et coopératives marocaines : atouts et opportunités". *5 REMACOOP*, 76-81.
- Attouch, H., & Nia, H. (2014). "Management commercial et marketing des coopératives laitières de transformation au Maroc". *4 REMACOOP*.
- Azouaoui, H. (2017). Les produits de terroir, levier de l'attractivité territoriale de la région de Draa-Tafilalet : Approche Marketing. *RAPPORT D'ACTIVITES*, 52-56.
- 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.
- Conseil Economique Social et Environnemental. (2015). Rapport de L'Economie Sociale et Solidaire : un levier pour une croissance inclusive.
- Drucker, P. F. (1975). La nouvelle pratique de la direction des entreprises.
- 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". Paper presented at the Actes du Premier Congrès International de l'Arganier, Agadir. 15-17 Décembre.
- Fort, F., & Fort, F. (2006). "Alternatives marketing pour les produits de terroir". *Revue française de gestion*(3), 145-159.
- Guiltinan, J. P., & Gundlach, G. T. (1996). "Aggressive and predatory pricing: A framework for analysis". *The Journal of Marketing*, 87-102.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Dubois, B. (2006). *Marketing management* (12<sup>o</sup> édition ed.): Pearson Education France.
- Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2006). *Mercator*, 8<sup>ème</sup> édition. Paris: Dunod.
- Lokmane, A. (2011). "Le Travail Coopératif et le marketing". *Revue Marocaine des Coopératives*, 30-33.
- Ouanaim, I., & Liouaeddine, M. (2016). "Évaluation de la fonction marketing des coopératives artisanales de la région de Rabat-Salé". *6 REMACOOP*.