

## **Les réseaux sociaux comme principal levier communicationnel et vecteur transformationnel de la force de vente des coopératives : cas des coopératives de la région Béni Mellal-Khénifra**

### **Social medias as communicational lever and transformational vector of sales workforce in the case of cooperatives: Case study of cooperatives in Beni Mellal – Khenifra**

**Abdellah EL HAMDAOUI, (*Doctorant en Sciences de Gestion*)**

*Laboratoire de l'Équipe de Recherche en Communication (ERC))*

*Faculté polydisciplinaire*

*Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc*

**El Mostafa FTOUH, (*Professeur universitaire habilité*)**

*Laboratoire de l'Équipe de Recherche en Communication (ERC))*

*Faculté polydisciplinaire*

*Université Sultan Moulay Slimane, Béni Mellal, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté Polydisciplinaire Faculté Polydisciplinaire - Université Sultan Moulay Slimane Mghila BP: 592 Sultan Moulay Slimane Maroc – Béni Mellal 592 Tél : +212(0)5234246 85/16 Fax : +212(0)52342459
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EL HAMDAOUI, A., & FTOUH, E. M. (2023). Les réseaux sociaux comme principal levier communicationnel et vecteur transformationnel de la force de vente des coopératives : cas des coopératives de la région Béni Mellal-Khénifra. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(6-2), 1-20. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.10211439">https://doi.org/10.5281/zenodo.10211439</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: October 25, 2023*

*Accepted: November 28, 2023*

## **Les réseaux sociaux comme principal levier communicationnel et vecteur transformationnel de la force de vente des coopératives : cas des coopératives de la région Béni Mellal-Khénifra**

### **Résumé**

Dans le contexte digitalisé, de plus en plus de coopératives ont recours aux réseaux sociaux pour promouvoir leurs images de marque et booster la force de vente de leurs produits, mais pas seulement. Dans le cadre de leurs stratégies de communication digitale, les politiques déployées sur ces plateformes diffèrent selon les objectifs escomptés. En ce sens, chaque plateforme est unique dans sa conception et dans l'audience à toucher par les actions communicationnelles à y entreprendre. Bien que la pratique des coopératives en la matière soit plus récurrente ces dernières années, les travaux ayant abordé la thématique sont plutôt inexistantes, notamment en matière d'analyse de l'existence d'une corrélation entre les réseaux sociaux et la performance de la force de vente. C'est dans cette dernière acception que s'inscrit notre article. Via des entretiens semi-directifs menés auprès des coopératives implantées dans la région « Béni Mellal -Khénifra », nous avons cherché à mobiliser des connaissances empiriques sur les réseaux sociaux dans leur rôle de vecteur de performance de la force de vente des coopératives. À l'intersection de la stratégie de communication et celle commerciale à déployer par les coopératives dans le contexte actuel, leurs forces de vente ne peuvent plus se passer des réseaux sociaux. Toute la question est de savoir si ce levier est actionné à bon escient afin d'avoir un impact positif sur ces forces de vente.

**Mots clés :** Coopératives, réseaux sociaux, force de vente, communication digitale, Béni Mellal – Khénifra, marketing.

**JEL Classification :** M31

**Type du papier :** Recherche empirique

### **Abstract**

In the digital era, more cooperatives are using social medias to promote their brands and to give a push to their sales workforce, but not only that. As part of their digital communication strategies, the policies developed and deployed on these platforms differ regarding the goals predetermined and followed by every entity. In this line of thought, each platform is particular in terms of its conception and its audience that can be targeted by cooperatives using different messages in each one. Although cooperatives have advanced significantly in the universe of marketing and have acquired a strategic positioning in recent years, scientific and empirical works, and papers, are yet to be published because there are none, especially in terms of analyzing the correlations that may exist between social networks and the performance of cooperatives workforce. This is the reason why we conducted this research. By conducting semi-structured interviews with cooperatives established in the region “Beni Mellal – Khenifra”, we sought to mobilize empirical knowledge on the matter. At the intersection of communicational and commercial strategy, to be deployed by the cooperatives in this context, their sales workforces can no longer do without the ultimate use of social medias. We found that this use has a significant impact on the performance of the cooperatives' sales workforces and can be used as a communicational and commercial tool to achieve different objectives.

**Keywords :** Cooperatives – Digital Marketing – Sales workforces – BENI MELLAL - KHÉNIFRA

**Classification JEL :** M31

**Paper type :** Empirical Research

## 1. Introduction

Rare est la littérature académique mettant l'accent sur la pratique de la communication digitale, notamment celle centrée sur les réseaux sociaux dans sa conception récente, déployée par les coopératives à des fins commerciales. Plus encore, le cas du Maroc témoigne d'une absence en la matière. En s'intéressant au cas spécifique de la région « Béni Mellal-Khénifra », la tâche a prouvé être, à la fois, complexe et inédite. D'une part, l'absence de la documentation concernant l'activité des coopératives présentes dans la région constitue le premier obstacle à surmonter. Même en s'adressant aux organismes dédiés tels que le Centre Régional d'Investissement, les données à leur disposition ne permettent pas de constituer une référence sur laquelle nous pourrions appuyer notre démarche. C'est la raison pour laquelle nous sommes allés à la rencontre des entrepreneurs qui sont engagés dans des dynamiques entrepreneuriales diversifiées, notamment dans des structures coopératives.

D'autre part, bien que les réseaux sociaux soient des outils utilisés par tous, pour des usages aussi variés que diversifiés, la littérature les concernant dans une corrélation commerciale et communicationnelle avec des cas de coopératives demeure quasi-inexistante et peu développée. Ainsi, toute la question est de savoir comment appréhender le sujet dans sa réalité intrinsèque de telle façon de mettre en exergue des pratiques clés permettant aux coopératives implantées dans la région « Béni Mellal – Khénifra » de bénéficier d'un ensemble de procédés et solutions pratiques en matière de stratégie de communication sur les réseaux sociaux.

Généralement, le tissu économique marocain se distingue par la coexistence de deux économies : une économie libérale et une économie sociale et solidaire. Au-delà des petites et moyennes entreprises (PME<sup>1</sup>), les coopératives constituent la structure la plus créée au Maroc avec la création de près de 10 000 coopératives en deux ans (au titre de l'année 2020 et 2021 avec respectivement 4 782 et 5 127 coopératives constituées) (TALI, 2022). De même, le secteur solidaire, basé sur ces structures, constitue le pilier de développement régional, sans parler pour autant de son rôle dans l'employabilité et la consolidation de l'attractivité territoriale des régions. En outre, elles se comptent parmi les structures les plus créatrices de valeur. En dépit de cette notable contribution dans l'essor économique local, régional et national, peu d'études sont consacrées à l'analyse de l'impact des réseaux sociaux, en leur fonction de vecteur de communication digitale, sur la performance commerciale des coopératives, d'une part, et leurs forces de vente, d'autre part.

Dans cette perspective, notre étude exploratoire des mécanismes sous-jacents une telle corrélation entre les réseaux sociaux, comme outils efficaces de communication digitale, et la force de vente des coopératives dans le contexte particulier, régional de « Béni Mellal – Khénifra », compare comment les coopératives issues de l'économie solidaire utilisent les réseaux sociaux pour booster leurs ventes et renforcer leurs forces de vente (acquisition de nouvelles compétences digitalisées pour assurer une meilleure visibilité sur les réseaux sociaux et s'imposer comme référence dans leurs secteurs respectifs). Les outils les plus performants en matière d'influence des choix des consommateurs, de la prise des décisions des clients concernant les achats à effectuer, voire même leur intention d'achat, et vers quelle coopérative se tourner proviennent principalement des réseaux sociaux. Dans leur conception, ces derniers ont rendu obsolètes les contraintes géographiques. Il est désormais possible de toucher les clients marocains, n'importe où et n'importe quand. Autrement dit, les coopératives sujettes de notre étude peuvent écouler leurs produits auprès des clients localisés dans les autres onze régions marocaines. Les résultats de l'étude peuvent aussi être extrapolés dans une contextualisation plus large.

---

<sup>1</sup> La forme juridique la plus prisee est celle de « SARL » et ce, tous secteurs d'activités confondus.

Avant de s'intéresser à la question de la revue de littérature, il convient d'indiquer que jusqu'à présent, la capacité de développement de l'économie solidaire, plus précisément les coopératives, demeure critique pour la prospérité économique du Maroc, plus particulièrement au niveau de la région Béni Mellal – Khénifra. De ce fait, pour assurer une position adéquate nous permettant de préconiser les chemins à emprunter pour garantir leur durabilité et leur croissance, il est crucial de déterminer comment elles tirent profit des réseaux sociaux.

## 2. Revue de littérature

La littérature académique met en avant plusieurs définitions des réseaux sociaux. La définition proposée par KAPLAN et HAENLEIN en 2010 est l'une des plus adoptées. Selon ces auteurs, un réseau social renvoie à « *une panoplie d'applications basées sur Internet qui s'appuient sur des fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0 et qui permettent la création et l'échange de contenu généré par leurs utilisateurs* » (KAPLAN et HAENLEIN, 2010, P. 61).

Les plateformes des réseaux sociaux permettent aux entreprises, toute catégorie et toute structure confondue, de communiquer et d'interagir efficacement en temps réel avec leurs différentes parties prenantes. Ces dernières années, elles ont prouvé être le meilleur outil en matière de la « fabrication des perceptions » et de « renforcement de l'image de marque ». Chose qui sert les intérêts commerciaux des entreprises en influençant les choix des clients et des prospects. L'information obtenue via l'interaction sociale avec des groupes de référence et des membres de la famille influencent grandement les décisions de ces derniers quant aux choix relatifs à l'action d'achat (quoi, où, quand et comment acheter ?) (CHO et KERSTETTER, 2004 ; JACOBSEN et MUNAR, 2013). Par conséquent, dans la mesure où l'entreprise formule une stratégie adaptée et assure l'adéquation entre le volet stratégique et le volet opérationnel, ces réseaux sociaux peuvent servir comme étant le moyen le plus efficace en matière d'amélioration de la performance de l'entreprise (BEIER et WAGNER, 2016).

Force est de constater que les réseaux sociaux ne se limitent pas en un seul réseau, mais il y en a plusieurs. Au-delà de ceux les plus utilisés dans le monde entier, à savoir : Blogs, Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn et Twitter (BLAKE, 2010; ORACLE, 2012; JARSKI, 2014, STELZNER, 2016), rien qu'en 2011, BELVAUX a identifié 51 réseaux sociaux. Les coopératives au même titre que les autres structures peuvent en avoir recours pour interagir avec leurs clients, mais pas seulement.

Cependant, chaque réseau social s'apparente à des domaines d'activités spécifiques. Certes, cela n'empêche qu'une coopérative peut assurer sa présence digitale sur différentes plateformes, mais elle doit varier les contenus publiés sur chacune d'entre elles pour les adapter au public cible. À titre d'exemple, LinkedIn est le réseau professionnel par excellence où les entreprises promeuvent leurs projets, valorisent leurs concepts, cherchent des partenariats et tissent des connexions professionnelles et des partenariats stratégiques. Bien que LinkedIn, Twitter et YouTube s'affichent parmi les réseaux sociaux dominants le marché international, Facebook est devenu en l'espace de quelques années le réseau social le plus large, en termes du nombre d'utilisateurs, et le plus étendu, en termes géographiques (STELZNER, 2016). Pour illustrer cette prédominance populaire sur les réseaux sociaux, STELZNER souligne en 2016 que lorsque forcés à ne sélectionner qu'une seule plateforme, 55 % des marketeurs ont opté pour Facebook et 67 % d'entre eux projettent accroître leurs activités publicitaires sur ce même réseau. Chose qui témoigne que Facebook est la référence par excellence en marketing.

Des études soulignent que certaines entreprises perçoivent les réseaux sociaux comme étant un outil pratique pour développer et promouvoir leurs activités, d'une part, et de fidéliser les clients, d'autre part. L'un des exemples emblématiques en ce sens est STELZNER, 2016, qui a indiqué que 90 % des entreprises interrogées dans le cadre de son rapport annuel sur l'industrie marketing axée sur les réseaux sociaux ont déclaré que les réseaux sociaux ont constitué un

facteur clé de succès de leurs activités. Pour sa part, la plateforme de montage vidéo en ligne, MAGISTO, a rapporté que plus de 40 % des petites et moyennes entreprises aux États-Unis misent sur les publicités sur les réseaux sociaux pour améliorer leur notoriété de marque et la génération de revenus<sup>2</sup>. Il semble y avoir une volonté d'adopter de nouvelles démarches marketing qui se déploient sur les réseaux sociaux et de tirer profit des opportunités communicationnelles et commerciales que ces derniers apportent.

À l'heure qu'il est, le marketing axé sur les réseaux sociaux est largement utilisé par les différentes structures, y compris les coopératives, quelle que soit leur forme ou leur secteur d'activités parce qu'il offre des solutions marketing rentables et efficaces qui se traduisent le plus souvent par des retombées bénéfiques. En menant une étude sur plus de 5 000 marketeurs, STELZNER, 2016, a identifié les dix principaux avantages du marketing axé sur les réseaux sociaux. La liste suivante est présentée en fonction de leur importance respective :

- une exposition et une visibilité accrues ;
- augmentation du trafic et des flux ;
- fidéliser les clients ;
- fournir des insights sur le marché cible ;
- générer des contacts ;
- amélioration du référencement et du classement dans l'index des moteurs de recherche;
- développement des partenariats commerciaux ;
- établir le leadership escompté ;
- améliorer les ventes ;
- diminution des coûts de marketing.

Pour leur part, NADARAJA et YAZDANIFARD, 2013, stipulent l'existence de cinq grandes catégories d'avantages : avantages liés aux coûts, interaction sociale, interactivité, ciblage du marché et service clients. En 2016, Life Marketing<sup>3</sup> a listé 75 avantages de manière vague. Cela s'explique par les similarités entre bon nombre des avantages proposés dans cette liste. Par exemple, nous citons « c'est moins cher » et « réduire les coûts marketing » qui sont deux avantages pouvant être remplacés par un seul avantage tel que « diminution des coûts de marketing ».

En rapprochant ces trois études, ANDRÉE ROY et al., 2017, ont abouti à un tableau récapitulatif des principaux avantages issus de l'utilisation des réseaux sociaux à des fins communicatives et commerciales. Le tableau se présente ainsi :

**Tableau 1 : Les avantages de l'utilisation des réseaux sociaux par les entreprises dans le cadre de leurs stratégies communicationnelles et commerciales**

Avantages des réseaux sociaux	Caractéristiques et exemples
<b>Augmentation du trafic</b>	Générer plus de trafic en orientant les clients et prospects des plateformes des réseaux sociaux vers le site web et ce, dans la mesure où la majorité des adultes connectés utilisent régulièrement les réseaux sociaux. Générer plus de trafic sur les réseaux sociaux et le site web via le partage du contenu sur lesdits réseaux sociaux.
<b>Une exposition et une visibilité accrues</b>	Du fait que les gens sont engagés dans des activités de communication en raison de leur connexion, il est possible d'accroître leur exposition aux publicités de la marque. De ce fait, l'entreprise bénéficie de l'augmentation de sa visibilité. Cette exposition permet aux entreprises d'atteindre les clients qui ne peuvent pas avoir accès à leurs produits pour des raisons de limitations temporelles et géographiques liées aux canaux de distribution existants.
<b>Fidéliser les clients</b>	Les réseaux sociaux sont un excellent moyen de pérennisation des relations avec les clients intéressés par les concepts ou les produits de l'entreprise. Ce qui induit une fidélisation lorsque ce processus interactionnel est respecté.

<sup>2</sup> Rapport établi par la plateforme MAGISTO au titre de l'année 2016.

<sup>3</sup> Life Marketing est une agence marketing basée au Canada.

<b>Fournir des insights sur le marché cible</b>	La présence virtuelle de l'entreprise sur les réseaux lui permet de récolter les données relatives aux perceptions et intentions des clients et prospects tout en apprenant à les connaître.
<b>Générer des contacts</b>	La possibilité de générer de précieux contacts pour une fraction du coût dépensé dans un cadre normatif des techniques traditionnelles.
<b>Renforcer les relations avec le public cible et créer des clients fidèles</b>	Permettre aux entreprises de se connecter et d'engager des conversations créatrices de valeur avec les clients intéressés par leurs produits et créer ainsi des clients fidèles. Permettre aux entreprises de créer des interactions valorisantes en personnalisant les informations communiquées à chaque client. Permettre aux entreprises d'interagir avec leurs principaux clients et de créer des communautés. Renforcer l'engagement des clients et augmenter la fréquence d'achats répétés. Le style de communication bidirectionnel des réseaux sociaux permet d'orienter et d'accompagner le client tout au long du processus d'achat. La capacité de cibler différents publics et clients en se basant sur les préférences des clients et celles de leurs amis (croiser les intérêts).
<b>Améliorer le référencement organique</b>	En générant des flux à partir des réseaux sociaux vers le site web de l'entreprise, cette dernière remonte dans les classements des moteurs de recherche. Ainsi, son classement s'améliore et elle assure un meilleur positionnement référentiel.
<b>Développement des partenariats commerciaux</b>	Dans l'univers connecté de la société numérique, l'entreprise ne peut pas exister par elle-même. C'est dans cette logique que les réseaux sociaux permettent à l'entreprise de tisser des partenariats commerciaux avec différentes structures pour effectuer des ventes mutuelles.
<b>Développer du leadership et mobiliser des ambassadeurs de la marque</b>	En assurant une présence permanente et interactive sur les réseaux sociaux, les entreprises peuvent développer le leadership escompté dans sa stratégie et accroître la notoriété de la marque. En s'établissant comme référence, l'entreprise est en mesure d'instaurer une attitude positive à l'égard de ses produits et une meilleure crédibilité à l'égard de ses marques.
<b>Améliorer les ventes</b>	Améliorer les ventes et générer des revenus plus élevés. L'entreprise peut recourir à la pratique du « commerce social » pour effectuer des ventes sur les réseaux sociaux et ce, sans que les clients aient à se rendre sur son site web ou la contacter.
<b>Diminution des dépenses marketing</b>	Augmenter la rentabilité et réduire le coût des activités marketing. Cela induit une meilleure maîtrise des coûts et de là, l'optimisation du retour sur investissement (ROI) relatif au marketing.

*Source : Adaptation des auteurs du travail de ROY et AL., 2017*

Au vu de ces avantages et de l'impact des réseaux sociaux sur la performance de la force des ventes, les coopératives ont davantage recours à ces plateformes. Leurs stratégies doivent s'adapter aux objectifs fixés. C'est pourquoi nous avons repris le tableau ci-dessus, en y apportant quelques ajustements. D'ailleurs, LUKOWSKI, 2017, indique que le marketing a dépassé la conception du Web 2.0 et s'inscrit désormais dans une conception plus évoluée appelée « marketing 4.0 ». Dans cette optique, les coopératives peuvent fonder leurs stratégies sur des informations ciblées issues du ciblage comportemental, de l'accessibilité renforcée des réseaux sociaux (accessibles à tous), de la création et de l'animation des communautés de consommateurs et de la mise en place de la pratique du « commerce social ». Ce commerce social est étroitement lié à la force de vente des entreprises, y compris les coopératives. Nous y intéresserons par la suite, mais d'abord, un retour sur le marketing 4.0 s'impose.

Le Marketing 4.0 constitue une évolution vers l'idée de « coopération » et de création de « valeur collaborative » dans le cadre de laquelle le client est susceptible de vérifier et de prendre conscience des véritables dimensions et attributs de la marque (LUKOWSKI, 2017, P, 198). De ce fait, la construction d'une réputation positive de la marque passe par la conformité entre la réelle performance de la marque et ses promesses virtuelles. En ce sens, les clients sont devenus de « consom'acteurs » engagés dans le processus de création de la valeur collaborative, de la conception des produits et de la formulation des prestations de services. Plus important encore, les clients exigent de co-construire les produits, en d'autres termes, ils sont en quête de participation dans les processus de création, d'interaction avec les produits, et en conséquence de l'impact de l'ère des technologies de l'information, d'être en mesure de partager leurs expériences client et s'assurer que le produit tient les promesses de la marque (JARA et AL., 2012). Les coopératives doivent prendre ces éléments en considération avant de formuler leurs offres de produits sur les réseaux sociaux.

Auparavant, les campagnes marketing influençaient facilement les intentions et les décisions d'achat des clients et ce, en mettant en valeur l'expertise des marques et l'expérience de leurs

dirigeants. De nos jours, les clients sont plus informés, plus conscients de leurs choix et cherchent les meilleures formules. En communication digitale déployée sur les réseaux sociaux, KOTLER et AL., 2016, avancent que les « F-facteurs » sont ceux qui inspirent confiance aux clients (Friends, Twitter Followers et Facebook Fans, par exemple). Ces facteurs jouent un rôle croissant dans la promotion des ventes des coopératives sur les réseaux sociaux, c'est-à-dire, le « commerce social ».

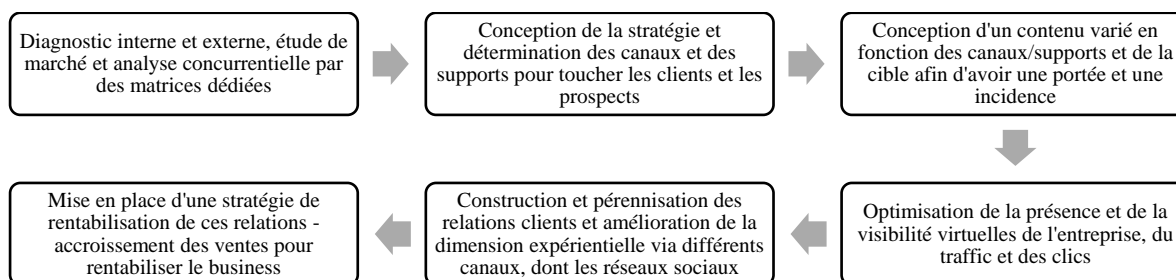
À l'ère d'économie digitale, il n'est plus suffisant de créer une boutique, que ce soit physique ou en ligne, et anticiper l'arrivée des clients. Les entreprises inscrivent leurs démarches marketing dans une logique proactive « Push » en allant à la rencontre des clients sur les réseaux sociaux, en les engageant, en établissant des liens, en tissant des connexions avec eux et en créant des communautés (Linda, 2010) où règne le sens d'appartenance. Dans la nouvelle conception des réseaux sociaux, leurs plateformes ont intégré de nouvelles fonctionnalités permettant d'y faire du business. En d'autres termes, de créer des vitrines des boutiques, de promouvoir des articles et de les vendre. Ce sont les éléments sociaux y intégrés qui différencie le commerce social de l'E-commerce.

Néanmoins, il convient de croiser les regards sur les modèles de marketing axés sur les réseaux sociaux. L'intérêt en ce sens n'est pas de proposer ou de développer un modèle en la matière, voire de comparer les modèles préexistants, quoique proportionnés aux entreprises privées, mais de mettre en évidence certains éléments susceptibles de dessiner les contours de notre travail empirique issue des questions soulevées dans la présente revue de la littérature. En fait, dans sa conception, le marketing se rapporte à la création de valeur par les entreprises pour ses parties prenantes, notamment les clients, à l'établissement d'un cadre relationnel et expérientiel afin d'en tirer profit sur le plan des décisions et des actions prises par ces clients (en termes d'achats, par exemple) (SRINTA et SAPUTRA, 2023). Pour NORTMANN et PILLER, 2016, les activités marketing ne se limitent pas aux seuls aspects promotionnels et communicationnels, mais les dépassent pour intégrer des dimensions commerciales, de vente et de tarification. Par leur déclinaison digitale, ces stratégies s'articulent par les efforts fournis, les démarches déployées et les approches adoptées afin d'acheminer les produits ou les services créateurs de valeur distinctive pour les clients par le biais et sur les réseaux sociaux. À cet égard, un modèle ou une stratégie marketing s'apparente au plan stratégique devant être décliné en axes opérationnels et tactiques afin d'atteindre les objectifs escomptés en termes de ventes (chiffres et volumes), d'impact promotionnel et de performances (financière et d'image surtout) (SRINTA et SAPUTRA, 2023). Cependant, la question relative au déploiement (le comment) d'un plan stratégique dédié à l'usage des réseaux sociaux à des fins de commercialisation n'est pas prévue dans le présent travail. En dépit de la diversité des travaux traitant de la thématique des réseaux sociaux, il n'en demeure pas moins que l'association terminologique et l'équation à trois variables (coopératives, réseaux sociaux et performance de la force des ventes de ces organisations de l'ESS) ne sont pas encore explorées, formalisées et traduites par des enseignements pratiques mobilisables dans des rapprochements analytiques, des corrélations pratico-théoriques et des formulations stratégiques (notamment, sous forme de modèles destinés aux coopératives se développant désormais sur des marchés axés sur l'expérience virtuelle et le digital social, marqués par une forte intensité concurrentielle, des innovations disruptives et la multiplicité des nouveaux entrants sectoriels). Mais dans la perspective d'avènement et de prolifération de l'ère industrielle 4.0, décryptée dans les paragraphes précédents, en termes notamment de la rapidité du changement fédérateur de la société et de l'économie, jusqu'au point de révolutionner les paradigmes préexistants même à l'ère digitale caractérisant ce premier quart du 21<sup>ème</sup> siècle, un champ des possibles s'offre aux entreprises, y compris les coopératives, pour saisir des opportunités transformatrices de leurs réalités économiques : l'Internet comme un marché virtuel pour commercialiser les produits et les services. D'ailleurs, le virtuel l'emportant davantage sur le réel impose des réflexions

stratégiques sur comment réinventer et repenser les forces de vente pour assurer une meilleure performance financière et une croissance économique soutenue.

Au niveau des coopératives, c'est tout un changement qui doit s'opérer pour revisiter, à la fois, leurs modèles socio-économiques, d'autant plus qu'elles assurent davantage une double mission (changement social et rentabilité économique), et leurs stratégies marketing, devant intégrer une dimension commerciale. Les acteurs économiques à l'origine de ces structures sont le plus souvent confrontés à des difficultés de satisfaction des demandes de leurs clients (leurs stratégies sont en déphasage avec les attentes des clients et les tendances en vogue sur les réseaux sociaux), contraints par leurs besoins financiers en capital et en ressources financières (les poussant ainsi à s'orienter vers une certaine indépendance des parties prenantes historiques comme les acteurs publics et les dons, et à redéfinir les modèles d'affaires révolus à la lueur des nouveaux développements, changements et bouleversements), et ancrés dans une double acception artisanale et contextuelle (faisant l'objet d'une résistance au changement et non pas d'une résilience économique pouvant être atteinte par l'usage de la technologie et l'exploration de nouvelles possibilités de « faire les affaires »). Il faut ainsi passer d'une stratégie marketing, même si NUNDY et Al., 2021, soulignent qu'il s'agit d'un plan unifié, intégré et détaillé qui pose les lignes directrices orientant les activités de l'entreprise vers l'atteinte optimisée de ses objectifs par le biais des leviers promotionnels, des programmes commerciaux (de ventes) et de distribution ; à une stratégie de marketing digital qui permet de faire des réseaux sociaux, par exemple, un vecteur de satisfaction des besoins et des désirs des clients (JUSKA, 2021). Celle-ci peut être présentée sous forme d'une démarche à six étapes schématisées ainsi :

**Figure 1 : la stratégie de marketing digital comme démarche à six étapes**



*Source : Adaptation de SRINTA et SAPUTRA, 2023*

En plus de cette conception stratégique, l'entreprise a besoin des outils pratiques pour son déploiement effectif, en prenant en considération ses caractéristiques sectorielles et inhérentes. Pour BOB et Al., 2020, une telle stratégie fait l'objet de cinq outils pouvant être utilisés conjointement lors de la communication avec les clients cibles : publicité, promotion des ventes, vente personnelle, relations publiques et marketing direct. Il devient ainsi évident que la force des ventes a toute sa place dans le cadre des stratégies de marketing digital d'autant plus qu'en y recourant, il lui est possible de générer des données mobilisables dans les Data Analytics et dans les processus décisionnels, entre autres. En effet, il ne suffit pas de mettre en place une stratégie digitale à variante commerciale sur les réseaux sociaux, mais d'en évaluer la performance.

En utilisant les réseaux sociaux dans ces perspectives, les entreprises doivent évaluer les résultats obtenus. Or, les études ont démontré que certaines entreprises rencontrent des difficultés en la matière. En effet, selon ROY et DIONNE, 2015, nombreuses sont les entreprises qui rencontrent des problèmes dans la collecte et l'analyse des données. À titre d'exemple, THOMAS et BROOK-CARTER, 2011, ont mené une étude selon laquelle 54 % des entreprises ne mesurent pas le retour sur investissement (ROI) provenant des réseaux sociaux. En plus, les coopératives manquent le plus souvent d'expérience, des compétences techniques et de la connaissance consolidée sur les réseaux sociaux et les possibilités de leur exploitation à des fins commerciales et communicatives.



À la lueur de ces points, il convient de citer que ce qui a été dit pour les entreprises est valable pour les coopératives. Certes, rares sont les travaux consacrés à l'impact de la communication sur les réseaux sociaux sur la performance commerciale des coopératives, mais l'approche adoptée dans cette revue de littérature avait pour objectif de mettre en avant les avantages et les logiques d'utilisation des réseaux sociaux comme canal privilégié de communication à l'ère digitale. Le rapprochement entre les logiques sous-jacentes les entreprises et les coopératives donne lieu à une assimilation à la création de valeur. Toutes les deux cherchent à créer de la valeur commerciale de leurs produits et à accroître leurs ventes par le biais des réseaux sociaux. En ce sens, nous nous sommes appuyés sur les éléments décortiqués précédemment pour établir un guide d'entretien semi-directif adressé aux coopératives dans la région « Béni Mellal – Khénifra » dont les résultats seront présentés et discutés dans la section suivante avec la contextualisation de la recherche.

### 3. Contexte

Les perspectives économiques de la région « Béni Mellal – Khénifra » ont changé, dans la mesure où son développement économique est sujet à une dynamique soutenue, et le modèle économique adopté doit s'aligner sur leur rythme. Longtemps considérée comme une région agricole, elle fait désormais preuve d'une mutation économique des plus remarquables au Maroc et ce, en dépit des aléas conjoncturels d'ordre économique, social et sanitaire. Plusieurs organismes, tels que le Centre Régional d'Investissement (CRI)<sup>4</sup>, déploient les moyens forts pour améliorer l'attractivité de la région, sur le plan touristique par exemple, la simplification des procédures de création, la multiplication des plans et programmes ciblant les coopératives, comme c'est le cas du programme « FORSA », et la réinvention du climat des affaires dans la région. Ce qui en résulte, c'est l'accroissement du nombre de coopératives créées ces trois dernières années (comme ce sera indiqué dans les tableaux ci-après).

La toute première des choses qui justifie le choix de cette région est sa position stratégique. Elle se situe au cœur du Maroc, mais pas seulement. Sa proximité aux pôles économiques nationaux, tels que Marrakech, Casablanca et Fès, lui confère des avantages indéniables en matière de développement socio-économique. En s'y installant, les coopératives ont la possibilité de s'adresser à presque la moitié de la population marocaine et de bénéficier des commodités du transport et des réseaux de logistiques. Ce qui favorise la distribution de leurs produits.

Pour ce qui est des opportunités d'investissement, la région en offre des possibilités dans trois secteurs distincts, à savoir : le secteur agricole, puisque l'agriculture remplit toujours le rôle de moteur économique de la région, le secteur minier, dans la mesure où la production de presque 70 % du phosphate au Maroc se fait dans la région, et le secteur touristique, étant donné le potentiel distinctif de la région qui dispose, par exemple, du deuxième « Géoparc » labellisé UNESCO en Afrique et le premier de son genre au Maroc. Ce ne sont que des exemples parmi tant d'autres pour mettre l'accent sur la dynamique économique soutenue que connaît la région. Ce qui correspond à la tendance haussière de créations de différents types d'entreprises, y compris les coopératives.

En 2019, le total des coopératives dans la région a atteint 1 747 coopératives avec plus de 60 954 adhérents. Alors que la province de Béni Mellal dispose du plus grand nombre de coopératives, 392, celle avec le plus grand nombre d'adhérents est la province de Fkih Ben Saleh avec un total de 20 331 adhérents. Bien que les variations soient rapprochées entre les cinq provinces, il n'en demeure moins que la province de Khouribga soulève des questions quant au fait qu'elle

---

<sup>4</sup> Les nouvelles missions des centres régionaux d'investissement consistent dans l'opérationnalisation des dispositions de la nouvelle loi N. 47-18. Il est question d'un ensemble de réformes concernant ces entités pour promouvoir les régions et en faire des pôles économiques en fonction de leurs caractéristiques régionales.

dispose du deuxième plus grand nombre de coopératives, 387, mais qui ne correspond tout de même qu'à la proportion la moins importante d'adhérents, 5 765. Comparée à Azilal, il en ressort que cette province où la création des coopératives est la plus basse, avec justement 296 coopératives, correspond à un nombre d'adhérents plus élevé que celui de Khouribga, 6 895. Comme le démontre le tableau suivant, le tissu des coopératives est assez considérable dans la région :

**Tableau 2 : Répartition des coopératives selon les provinces de la région « Béni Mellal – Khénifra »**

PROVINCE	NOMBRE DE COOPÉRATIVES	ADHÉRENTS
AZILAL	296	6 895
BENI MELLAL	392	17 208
FKIH BEN SALEH	355	20 331
KHÉNIFRA	387	5 765
KHOURIBGA	317	10 755
TOTAL	1 747	60 954

Source : Office de Développement et de Coopération au Maroc, 2020

En 2020, le nombre total des coopératives dans la région a atteint 2 831 avec un total d'adhérents de 68 977. Certes, ces chiffres demeurent modestes en comparaison à ceux d'autres régions comme « CasaBlanca – Settat », 3 966 coopératives pour 92 198 adhérents, et « Marrakech – Safi », 4 364 coopératives pour 88 528 adhérents. Si le nombre conséquent d'adhérents dans le cas de la première région s'explique par la prédominance économique de Casa Blanca au niveau national en raison de son positionnement de capitale économique du Royaume, le deuxième cas de Marrakech se justifie par le dynamisme touristique de la ville de Marrakech et par le caractère déterminant de la logique « traditionnelle » dans la création des entreprises orientée davantage vers la forme typique des coopératives. Le tableau ci-après donne un aperçu sur le contraste existant entre les différentes régions du Royaume :

**Tableau 3 : La répartition des coopératives par région en 2020**

RÉGION	NOMBRE DE COOPÉRATIVES	ADHÉRENTS
L'ORIENTAL	5 517	79 602
MARRAKECH SAFI	4 364	88 528
FES MEKNES	4 281	52 152
CASABLANCA SETTAT	3 966	92 198
SOUSS MASSA	3 929	56 781
RABAT SALE KENITRA	3 608	57 653
TANGER TETOUAN AL HOCEIMA	3 065	49 120
DARAA TAFILALET	3 058	60 216
BENI MELLAL KHENIFRA	2 831	68 977
GUELMIM OUD NOUN	2 775	20 157
LAAYOUNE SAKIA AL HAMRA	2 742	18 526
DAKHLA OUED EDDAHAB	395	2 991
TOTAL	40 531	646 901

Source : Office de Développement et de Coopération au Maroc, 2020

#### 4. Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée dans cet article inclut une revue de littérature, portant sur les réseaux sociaux et le dynamisme des coopératives contemporaines, combinées à une approche de recherche qualitative et exploratoire, en d'autres termes, une étude de cas multiples intégrés résultants en un état actuel, et actualisé même, des connaissances sur les réseaux sociaux mis au service des coopératives. Côté revue de littérature, il est question de mise en évidence des points clés se rapportant à notre étude. Il ne s'agit en aucun cas d'une reprise exhaustive ni systématique des réseaux sociaux. Ce sont plutôt des éléments qui constitueront la base du guide d'entretien semi-directif à adresser aux coopératives faisant partie de notre échantillon représentatif. Côté méthode empirique, celle retenue dans le présent cas de figure est la mieux

adaptée dans des situations où les propositions théoriques sont rares et les expériences de terrain sont encore limitées (YIN, 1994).

Explorer l'impact des actions communicationnelles entreprises sur les réseaux sociaux sur la performance commerciale de la force des ventes, au niveau de plusieurs coopératives, est un moyen de compréhension du contexte particulier et de l'évolution de chacune de ces structures au vu des barrières et obstacles rencontrés dans ce cadre et des solutions mises en avant. Toutes les coopératives sujettes de notre étude ont leurs sièges dans la région « Béni Mellal – Khénifra » et ce, indépendamment de leurs secteurs d'activités.

Les coopératives choisies sur la base des critères d'expérience suffisamment satisfaisante sur les réseaux sociaux (reflétant leur dynamisme professionnel et leur engagement dans la poursuite d'une meilleure performance), d'une variation d'expérience sur le terrain (allant de celles qui viennent juste d'être créées à celles ayant fait leurs preuves commerciales), de représentativité en termes du domaine d'activités stratégique (DAS) et de taille à des fins de généralisation théorique.

L'objectif est de proposer des leviers à actionner par des coopératives dans le cadre de leurs stratégies de communication digitale sur les réseaux sociaux. Ces leviers sont issus d'une analyse comparative entre différentes coopératives sélectionnées sur la base des critères de visibilité, de performance commerciale résultant des leads générés via les réseaux sociaux, d'interactivité avec la clientèle et d'expérience client proposée sur leurs vitrines virtuelles (Pages et contenu authentique).

Étant de nature descriptive, l'objectif se décline en trois composantes. La première est de déterminer à travers une étude de cas multiples intégrée (de nature exploratoire) comment les coopératives perçoivent les réseaux sociaux. Quant à la deuxième, elle consiste à trouver comment elles utilisent ces réseaux sociaux dans leurs opérations et activités quotidiennes pour atteindre leurs divers objectifs escomptés. Pour la troisième, c'est là que nous cherchons à identifier l'impact de l'utilisation des réseaux sociaux, dans le cadre de la communication digitale de ces coopératives, à travers leurs retours d'expérience en la matière, sur leurs forces de ventes (par extrapolation, l'accroissement de leurs ventes et leur performance commerciale). À la lueur de ces éléments, nous pouvons déduire des pistes d'actions et des pratiques clés à considérer dans le cas des futures stratégies de communication digitale axées sur les réseaux sociaux.

Pour la collecte des données, il est prévu de recourir à la conception d'un guide d'entretien semi-directif composé de plusieurs sections mettant en avant les principaux points à aborder. En l'administrant aux coopératives composant notre échantillon de cas, nous pouvons récolter leurs retours, leurs perceptions, croiser leurs pratiques, rapprocher leurs procédés communicationnels, analyser leurs politiques promotionnelles sur les réseaux sociaux et tirer des conclusions actionnelles de tous ces résultats. Certes, ce serait intéressant de procéder à des entretiens semi-directifs en bonne et due forme (face à face), mais nous avons considéré les contraintes du temps et d'ergonomie dans le choix à prendre en ce sens. L'outil le plus pratique dans ce cas de figure demeure l'entretien semi-directif, mais administré à distance, permettant aux interrogées de choisir le moment opportun pour y répondre. En plus de cela, il nous garantit la collecte des données ciblées et cohérentes. Ce qui rendra leur analyse et leur traitement plus intelligibles et plus accessibles.

Pour des raisons de simplicité, c'est à « Google Forms » que nous recourons. En ce qui concerne les motifs de confidentialité, des noms fictifs sont employés pour se référer aux coopératives participant à l'étude. Par exemple, la première coopérative interviewée est représentée par la lettre A et un prénom commençant par la lettre A (Ali, Abir) est donné aux représentants de cette coopérative. La lettre B est attribuée à la deuxième coopérative et un prénom commençant par la lettre B est utilisé, et ainsi de suite.

Pour avoir une meilleure visibilité du déroulement des entretiens et un aperçu de cette classification, le tableau récapitulatif suivant est développé :

**Tableau 4 : tableau récapitulatif des caractéristiques des entretiens semi-directifs menés**

Code attribué aux coopératives	Activité sectorielle	Qualité de l'interviewé	Expérience de l'interviewé	Déroulement de l'entretien semi-directif	Durée
A	Secteur textile – fabrication et commercialisation du tapis marocain artisanal	Fondateur et dirigeant de la coopérative	Expérience dans le domaine textile en tant que commercial.	Transmission du guide via Google Forms afin de permettre à l'interviewé de nous apporter des informations fiables et de qualité	20 min
B	Une plateforme digitale mise à disposition des femmes pour commercialiser leurs produits	Les deux cofondateurs de la coopérative	Expérience dans le domaine digital (développement de sites web) et dans l'e-commerce.	Transmission du guide via Google Forms afin de permettre à l'interviewé de nous apporter des informations fiables et de qualité	20 min
C	Soutien aux femmes en situation précaire par une activité de production du couscous du blé en coopérative	Fondateur et dirigeant de la coopérative	Expérience dans le domaine associatif.	Transmission du guide via Google Forms afin de permettre à l'interviewé de nous apporter des informations fiables et de qualité	20 min
D	Commercialisation et promotion des produits du terroir	Fondateur et dirigeant de la coopérative	Expérience dans l'agro-alimentaire et dans l'e-commerce	Transmission du guide via Google Forms afin de permettre à l'interviewé de nous apporter des informations fiables et de qualité	20 min

*Source : les auteurs de l'article*

En recueillant les informations requises, le traitement s'est fait via une analyse thématique. En effet, les quatre thèmes, constituant les axes du guide de l'entretien semi-directif préétabli, ont fait l'objet des rapprochements analytiques et des corrélations entre les réponses apportées par les interviewés. L'objectif en est d'explorer le sujet de la recherche sous différents angles et d'aboutir à des conceptions pratiques susceptibles d'apporter des éléments de réponses aux questions de la présente recherche. Les résultats obtenus sont ainsi décortiqués, discutés et décryptés selon ces quatre thèmes dans le point suivant.

## 5. Résultats et discussion

### 5.1. Le cadre d'intervention des coopératives dans le contexte d'étude

La présente recherche porte sur quatre coopératives issues de différents secteurs d'activités, à savoir : la valorisation des produits du terroir, la production du couscous du blé, le soutien des femmes en situation précaire (veuves, divorcées, femmes au foyer ou bien celles cherchant à subvenir aux besoins de leurs familles) et le secteur textile (le tapis). Toutes ces coopératives ont pour mot d'ordre le « développement » dans leurs secteurs d'activités respectifs, et ce, en choisissant un objet social différent les unes des autres. À ce titre, la coopérative « A » cherche à valoriser le tapis marocain dans la perspective où il est perçu comme patrimoine culturel et artistique marocain, la coopérative « B » met à la disposition des femmes une plateforme (virtuelle et physique) leur permettant de commercialiser leurs produits (produits traditionnels, agro-alimentaires et même artisanaux), la coopérative « C » vise la création d'emplois pour les femmes rurales à travers son activité de production du « couscous du blé » à commercialiser sur tout le territoire marocain, et la coopérative « D » a pour objet social la valorisation des produits du terroir. Il s'agit là du cœur de leurs raisons d'être.

Pour ce qui est des raisons définissant le choix d'implantation dans la région « Béni Mellal – Khénifra », elles varient selon ces coopératives. Entre le savoir-faire des femmes en matière de préparation du couscous du blé, la quête d'autonomisation de la femme dans la région et la disponibilité de la matière première dans le cas des produits du terroir, le taux de pauvreté assez élevé dans la région, notamment les femmes délaissées pour compte, et la dynamique

développementale du secteur artisanal, surtout le « tapis atlantique », sont autant de raisons se justifiant par des besoins urgents à différents niveaux et un potentiel de développement de la région. Chose qui se traduit par un ensemble d’opportunités à saisir par ces coopératives et des perspectives d’amélioration du quotidien des classes sociales précaires. C’est en donnant aux femmes, par exemple, la chance de faire valoir leur savoir-faire dans différents domaines qu’il est possible de leur procurer un rendement financier.

Pour parvenir à s’imposer sur le marché local et assurer un positionnement sur le marché régional et national, les coopératives adoptent des stratégies ambitieuses. Ces stratégies sont mises en perspective dans le tableau ci-après :

**Tableau 5 : Les stratégies et les visions des coopératives constituant le panel de notre étude**

Coopérative	Lignes stratégiques	Actions et déclinaisons opérationnelles
A	Se positionner en leader sur le segment « tapis marocain »	S’inspirer des caractéristiques de la région pour commercialiser les tapis aux quatre coins du royaume ; Mettre en valeur l’exception artisanale du tapis atlantique.
	L’expansion au niveau national et apporter le soutien au plus grand nombre de femmes	Se développer dans les autres régions du royaume ; Cibler différentes catégories de femmes pouvant mettre en vente diverses formes de produits artisanaux, mais pas seulement ; Promouvoir l’artisanat marocain au niveau international et faire de l’entrepreneuriat féminin l’incontournable référence et la marque de fabrique dans les rencontres internationales, les salons et les foires dédiés à la question artisanale ; Valoriser l’expérience des femmes issues de la région « Béni Mellal – Khénifra ».
C	Devenir le leader dans la fabrication du couscous	S’appuyer sur le savoir-faire des femmes dans la région ; Assurer une présence commerciale dans les différents points de vente ; Conjuguer vente en gros et vente en détails.
D	Valoriser les produits du terroir	Commercialiser les produits du terroir auprès des habitants de la région ; Participer dans des événements régionaux et nationaux afin de renforcer l’image de marque de ces produits ; Assurer le rôle d’intermédiaire stratégique entre les acteurs à l’origine des produits du terroir et le public cible.

*Source : les auteurs de l’article*

Comme indiqué ci-dessus, les coopératives inscrivent leurs activités dans une tentative entrepreneuriale pour apporter des solutions pratiques aux problématiques relevant de la réalité socio-économique de la région « Béni Mellal – Khénifra ». En ce sens, nous pouvons dire que la coopérative est la forme la plus adéquate en matière de création de valeur, d’une part, et en sa qualité de vecteur de développement régional, d’autre part. Les enjeux ne sont plus les mêmes dans les différents secteurs desquels relèvent ces coopératives. Le déploiement de la stratégie globale n’est que le commencement. Il faut absolument assurer sa continuité et son interactivité avec la stratégie commerciale et la stratégie communicationnelle. Toute la question est de savoir comment les coopératives peuvent actionner des leviers communicationnels à sa disposition, à l’ère du digital, pour booster leur performance commerciale et pouvoir ainsi atteindre les objectifs stratégiques escomptés. C’est le sujet des points suivants.

## **5.2. La stratégie de communication déployée par les coopératives**

Sur les réponses collectées auprès des quatre coopératives interviewées, ces dernières stipulent adopter une stratégie de communication mixte axée sur les médias traditionnels, les canaux hors médias et les réseaux sociaux. Pour elles, les réseaux sociaux deviennent indispensables dans la mesure où WhatsApp, par exemple, constitue désormais le moyen privilégié des consommateurs en raison de la facilité d’échange et de partage des fichiers médias (images, vidéos, audio et liens web). De même, la création de groupes sur « WhatsApp » permet aux coopératives d’élargir le nombre de leurs clients puisque ces derniers relaient le message sur l’image et la qualité des produits offerts par la coopérative par le biais du Bouche-à-Oreille Électronique (EWOM). Ces techniques ne sont pas les seules adoptées par les coopératives. En

fait, il existe encore des clients qui préfèrent recourir aux médias classiques ou bien aux canaux hors médias. En ce sens, nous citons la réponse de la coopérative « D » qui adopte la combinaison suivante : internet, affichage, marketing direct et showroom. Cela peut s'expliquer par le fait que le canal de communication doit être adapté aux attentes des clients. Ainsi, la variation des outils et des canaux de communication devient primordiale.

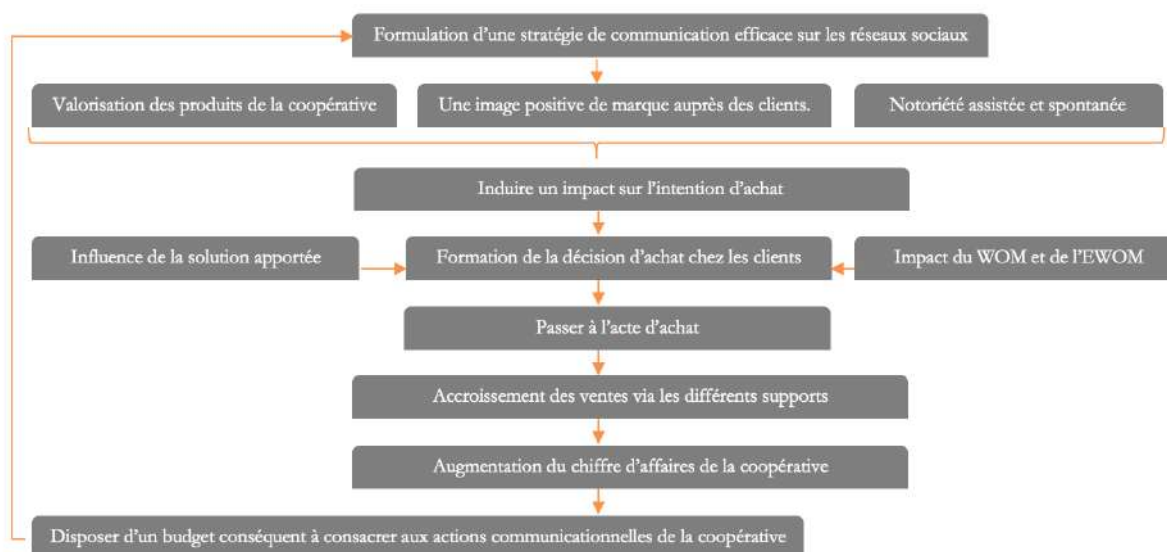
En outre, les coopératives s'appuient sur différents outils et supports pour opérationnaliser leurs approches communicationnelles. Ceux les plus récurrents sont les sites web, les réseaux sociaux, les affiches, les brochures de publicité, le Bouche-à-Oreille (classique et électronique) et la participation dans les diverses manifestations à caractère promotionnel ou commercial. S'adresser directement aux associations et au public cible constitue encore l'une des démarches communicationnelles les plus efficaces. Les coopératives semblent chercher le juste milieu entre les formulations opérationnelles de leur message qui ne vise pas seulement les produits, mais englobe aussi le renforcement de leur notoriété, la consolidation de leur image de marque et la valorisation de leurs valeurs. En procédant de la sorte, ces coopératives déclarent créer une connexion avec le public cible et asseoir leur position de dominance sur leurs secteurs d'activités respectifs.

Cependant, les coopératives ne détiennent ni les compétences techniques ni les compétences digitalisées requises pour le déploiement d'une politique de communication efficace. C'est la raison pour laquelle elles font appel, ou préfèrent même dans le cas où elles disposent de quelques compétences, aux acteurs externes spécialisés en la matière et ce, pour développer leur image de marque. C'est le cas de la coopérative « D » qui a de l'ancienneté et des ressources qu'elle peut investir pour atteindre ses objectifs. Or, pour des coopératives, comme c'est le cas pour la coopérative « B » qui a été créée en 2020, qui ne disposent pas de moyens financiers à y consacrer, elles tentent d'adapter leurs stratégies communicationnelles sur les différents supports en fonction des ressources limitées à leur disposition. L'une des solutions à préconiser dans les deux cas de figure est de confectionner des formations sur mesure à destination des coopératives pour qu'elles puissent varier leurs approches et se développer rien qu'à travers les dernières tendances communicationnelles. Aussi, la créativité disruptive et l'inventivité sociale sont des exemples emblématiques qui permettent de se différencier dans le contexte actuel.

Bien que les coopératives interviewées ne disposent pas de compétences distinctives, elles parviennent à concorder leur stratégie de communication à leur stratégie commerciale. Une telle homogénéisation des deux est la condition sine qua non pour relayer des messages clairs et impactants en cohérence avec les valeurs véhiculées par leur objet social ou leur raison d'être. Pour la coopérative « A », la clarté de sa vision et sa conscience des enjeux se traduisent par l'accroissement, à la fois, du nombre et de l'engagement de ses femmes membres, d'une part, et du nombre de ses clients, d'autre part.

Nous pouvons alors déduire que la mise en place d'une stratégie de communication efficace, qui s'inscrit dans la continuité de la stratégie commerciale de la coopérative, constitue un véritable moteur de croissance. En assurant un meilleur positionnement auprès des clients et des partenaires, la coopérative est en mesure de réaliser une meilleure rentabilité et de là, accroître son chiffre d'affaires. Il est possible même d'avancer l'existence d'une relation linéaire entre les variables mises en exergue dans le schéma suivant qui se présente sous forme d'un cercle vertueux :

Figure 2 : cercle vertueux d'une communication efficace des coopératives



Source : Conception personnelle des auteurs

Pour que ce cercle vertueux ait toute sa raison d'être, à la lueur des retours des coopératives bien évidemment, il faut y intégrer des considérations pratiques issues des réseaux sociaux. Ces derniers feront l'objet du point de discussion suivant.

### 5.3. Le recours aux réseaux sociaux dans le cadre de la communication digitale des coopératives

En interrogeant les coopératives sur les réseaux sociaux auxquels elles ont recours dans le cadre de leur politique de communication digitale, il y a des plateformes qui reviennent : Facebook, Instagram et WhatsApp. Il s'agit des trois réseaux les plus utilisés par les coopératives en question. En effet, ces dernières années, ces réseaux sont devenus l'incontournable support en matière de communication des entreprises, et ce, quels que soient leur forme et leur objet social. En revanche, la nature de l'activité de la coopérative est déterminante dans le choix d'autres réseaux tels que Twitter, avec ses 140 caractères et une cible à part, LinkedIn, pour nouer des partenariats stratégiques et acquérir les compétences distinctives requises pour le développement des coopératives, et Telegram qui constitue l'application de référence en matière de « messagerie instantanée sécurisée » avec un hébergement dans le cloud.

En termes d'actions entreprises sur ces réseaux, nous constatons l'absence d'initiatives créatives. Les coopératives se contentent de la création des « pages » sur Facebook, des comptes professionnels sur Instagram et des chaînes YouTube. Rien qui ne permet de les distinguer de la concurrence alors que le marketing digital est en permanente révolution. Il suffit de suivre les tendances et de s'inspirer de ce qui se fait ailleurs pour revisiter ces actions en fonction des caractéristiques sectorielles, organisationnelles et socio-économiques des coopératives. Ceci est d'autant vrai puisque ces dernières déclarent utiliser les réseaux sociaux pour toucher un public plus large, procéder à un ciblage plus pertinent et accroître leurs ventes. La vente reste le principal objectif nécessitant l'adoption des approches originales sur les réseaux sociaux.

Dans le cas de la coopérative « B », plus consciente des enjeux de digitalisation et de l'effet de surmédiation de la société, elle entreprend des actions qui varient en fonction du réseau social utilisé. Par exemple, elle utilise Facebook pour communiquer et échanger avec les clients, les prospects et toutes les parties prenantes de son écosystème, alors que son recours à TikTok se fait dans un souci de réinvention de ses approches, et ce, en misant sur des vidéos thématiques (commerciales et institutionnelles) pour surfer sur les tendances du marché. Grâce à sa récente

création par des jeunes connectés et formés, la coopérative a compris que « le contenu est roi ». C'est pour cela que sa communication est en phase avec ses orientations commerciales et stratégiques. L'objectif en est d'optimiser les dépenses tout en améliorant le retour sur investissement (ROI). Le calcul de ce dernier semble une tâche assez complexe pour les coopératives interviewées. En effet, elles ne procèdent pas à son calcul et n'identifient pas jusqu'à présent la corrélation entre l'efficacité de la communication sur les réseaux sociaux et la performance de leurs forces de vente. Cela constitue un point d'intervention urgent dans la mesure où il permettrait de redresser la barre de la vente à leur faveur et d'assurer une meilleure efficacité et efficacité de leurs investissements sur les réseaux sociaux. L'absence d'un tel souci pour les chiffres pourrait se justifier par l'absence d'un budget consacré au marketing sur les réseaux sociaux. En ce sens, certaines coopératives avancent qu'elles s'appuient sur leurs propres moyens (smartphones, par exemple), les connaissances de leur réseau et les applications de montage gratuites (de vidéos, par exemple) pour façonner du contenu à publier sur les réseaux sociaux. Ce qui coïncide à un faible rendement commercial si nous nous basons sur l'évolution réelle de leur performance.

Dans le cas de la coopérative « D », un budget compris entre 5000 et 10 000 DH est consacré à la publicité sur les réseaux sociaux. Certes, cette coopérative dispose des ressources financières conséquentes par rapport aux autres, mais c'est surtout son expérience qui l'incite à faire appel aux experts en communication digitale pour adapter son offre à la cible, miser sur la simplicité et compréhensibilité des messages publiés et proposer un contenu évolutif dans le temps. Ainsi, l'impact des réseaux sociaux sur la performance de la force de vente diffère en fonction de la différence des approches adoptées par les coopératives.

#### **5.4. L'impact des réseaux sociaux sur la performance de la force des ventes**

Pour les coopératives interviewées, recourir aux réseaux sociaux pour communiquer sur leurs produits se traduit par la multiplication du nombre de clients, la possibilité de toucher des clients issus d'autres régions du royaume et la mise en valeur des produits (coopérative « C »), un nombre accru de commandes et de contacts (coopérative « D »).

En pratique, ces coopératives ne se contentent plus de faire la publicité sur les réseaux sociaux, mais se lancent davantage dans le commerce social. Autrement dit, leurs clients peuvent passer commande directement sur les plateformes sociales, sur Instagram et Facebook par exemple, sans avoir à se déconnecter et utiliser un autre canal de communication. De cette manière, un impact est induit sur les volumes de ventes et la réputation de marque des coopératives en question dans la mesure où ces dernières peuvent ajuster leurs actions promotionnelles et revisiter la conception de leur contenu en fonction des retours sur leurs marques et la détection des points faibles et forts de leurs produits. Également, les clients ont la possibilité d'avoir une communication en instantanéité avec les coopératives pour se renseigner sur les produits ou bien pour être accompagnés dans le processus d'achat. D'où l'impact positif de la publicité sur les réseaux sociaux sur la performance commerciale des coopératives.

Comme évoqué précédemment, le ROI de la communication digitale sur les réseaux sociaux est un facteur de redressement stratégique. Les coopératives ne doivent pas procéder à l'aveuglette sans avoir un regard analytique sur ce qui fonctionne et ce qui ne l'est pas. Dans le cas de la coopérative « D », et cela pourrait sembler contradictoire avec ce que nous avons avancé précédemment, mais qui pourrait tout de même se justifier par son recours à des experts en la matière, elle se réfère à certains indicateurs clés de performance tels que le nombre de commandes effectuées en ligne, la fréquence de visite, le montant d'achat correspondant à chaque client, le nombre de visiteurs et le nombre d'avis et retours laissés par les clients sur les réseaux sociaux la concernant.

À l'heure qu'il est, les coopératives ne peuvent plus se passer des réseaux sociaux dans le déploiement de leurs politiques de communication, mais pas seulement. Ces réseaux constituent



un véritable levier actionnel à leur disposition pour booster la performance de leurs forces de vente. La coopérative « D » avance qu’ils lui permettent de développer un réseau de vente, de promouvoir ses produits en mettant en avant leurs attributs techniques, leurs origines et le « pourquoi » de leur fabrication, et d’identifier les pistes d’amélioration. Aussi, en assurant des interactions permanentes avec le public cible, la coopérative est en mesure de développer des produits et de proposer des solutions qui répondent parfaitement à ses attentes et à ses besoins. Dans la même ligne de compte, la coopérative « A » affirme que, d’après son expérience, les réseaux sociaux sont devenus l’incorruptible moteur de vente. Son activité en dépend grandement. Quant à la coopérative « C », elle estime que les réseaux sociaux sont le moyen optimal lui permettant de convaincre facilement ses clients et d’influencer leurs décisions d’achat. Tout l’enjeu est de savoir comment tirer profit de ces réseaux et d’identifier les actions communicationnelles digitales appropriées à mettre en place.

À la lueur de ces éléments, nous pouvons déduire qu’à l’ère digitale, la performance de la force de vente d’une coopérative dépend de l’efficacité de la communication digitale mise en œuvre sur les réseaux sociaux. Ces derniers ne constituent pas une fin, mais un moyen au service des coopératives pour atteindre leurs objectifs, notamment l’augmentation des ventes. Comme indiqué dans le tableau suivant, les quatre coopératives interviewées tirent profit d’un certain nombre d’avantages offerts par les réseaux sociaux qui permettent, en fin de compte, d’améliorer leurs ventes :

**Tableau 6 : Les avantages des réseaux sociaux au service des coopératives**

Avantages des réseaux sociaux	Coopérative			
	A	B	C	D
<b>Améliorer les ventes</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Augmentation du trafic</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Une exposition et une visibilité accrues</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Fidéliser les clients</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Fournir des insights sur le marché cible</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Générer des contacts</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Renforcer les relations avec le public cible et créer des clients fidèles</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Améliorer le référencement organique</b>	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
<b>Développement des partenariats commerciaux</b>	Possible	Possible	Possible	Possible
<b>Développer du leadership et mobiliser des ambassadeurs de la marque</b>	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Diminution des dépenses marketing</b>	Oui	Oui	Oui	Oui

*Source : Conception personnelle des auteurs*

Pour certains avantages, comme le référencement organique, l’absence de connaissances techniques des coopératives en matière de stratégie digitale est la principale raison pour laquelle elles ne l’ont pas souligné dans leurs réponses. En dépit de cela, nous avons obtenu des réponses ciblées portant sur la question de la corrélation entre « la communication digitale sur les réseaux sociaux » et « la performance de la force de vente » des coopératives dans la région « Béni Mellal – Khénifra ». À la lueur de nos trouvailles et leur correspondance aux recherches menées sur les autres formes d’entreprises, telles que les PME ou les Start-Ups, il est possible d’extrapoler la conclusion selon laquelle « le recours diversifié des coopératives aux réseaux sociaux (publicité, commerce social, échange) constitue un vecteur communicationnel permettant de booster la performance de leurs forces de vente ». Pour mettre en évidence les différences des pratiques entre les coopératives issues de différentes régions du royaume (facteurs géographiques, culturels et socio-économiques), nous proposons une deuxième piste de recherche qui s’inscrit dans la continuité de la présente, à savoir : *un benchmark de performance commerciale des coopératives sur les réseaux sociaux – vers un modèle de communication fédérateur des coopératives issues des différentes régions marocaines.*

## **6. Conclusion**

À l'ère du digital, les réseaux sociaux sont devenus le vecteur communicationnel privilégié des coopératives. Ces dernières s'imposent de plus en plus comme un modèle de création de valeur et de la solution aux enjeux socio-économiques auxquels sont confrontées les régions marocaines. La région « Béni Mellal – Khénifra » ne déroge pas à la règle, mais s'inscrit plutôt dans une dynamique évolutive dans le cadre de laquelle les coopératives s'intègrent efficacement dans le tissu économique et entrepreneurial local. Pour qu'elles assurent le développement escompté, ces structures misent gros sur leurs forces de vente. Ainsi, un lien se forme entre la communication digitale sur les réseaux sociaux et la performance commerciale de leurs forces de vente.

Pour apporter des éclairages analytiques et des réponses pratiques, nous avons interviewé quatre coopératives implantées dans la région « Béni Mellal – Khénifra ». Ce qui en résulte, c'est l'existence d'une corrélation positive entre la communication sur les réseaux sociaux et l'augmentation des ventes réalisées par la force de vente. Le recours aux réseaux sociaux s'avère payant dans ce cas de figure. Et pourtant, nous constatons que les coopératives ne sortent pas des sentiers battus et utilisent de ce fait les réseaux usuels, à savoir : Facebook, Instagram et WhatsApp. Or, dans l'état actuel où les procédés communicationnels se réinventent en permanence et où les tendances de consommation ne cessent d'évoluer, les coopératives doivent combiner créativité et proactivité. Pour cela, elles ne doivent pas se contenter d'utiliser les mêmes réseaux, mais tâcher plutôt de conquérir de nouveaux segments de clientèle en surfant sur de nouveaux réseaux sociaux, comme c'est le cas pour « Tiktok ». Aussi, nous préconisons l'exploitation de LinkedIn pour attirer des profils atypiques pouvant apporter de nouvelles dynamiques et un regard novateur à la force de vente des coopératives, d'une part, tisser des connexions et nouer des partenariats valorisants, d'autre part. Cela ne s'apparente en rien à une formule magique adaptée à toutes les coopératives, mais il s'agit justement des préconisations pratiques à prendre en considération lors du déploiement de la politique de communication sur les réseaux sociaux.

Également, les compétences doivent investir dans le développement ou l'acquisition de compétences distinctives leur permettant de tirer le meilleur profit du potentiel que leur offrent les réseaux sociaux. Certes, elles ont la possibilité de recourir à des experts externes, mais une telle approche ne s'avère pas payante sur le long terme d'après l'expérience des PME. Un tel rapprochement trouve son fondement logique dans la nécessité de maîtriser l'écosystème immédiat des coopératives et de la capacité de prédire le changement des tendances de consommation et celui des réseaux sociaux les plus populaires pour engager les actions communicationnelles appropriées au temps opportun.

### **Références :**

- (1). BEESLEY, C., (2016). Don't be a Social Media Marketing Skeptic – Learn Where and How to Start.
- (2). BLAKE, A., (2010). Understanding Blog, social media and Search Engine usage by Industry.
- (3). BOB, F. & Al., (2020). Communication strategy planning in influencing the intention to visit: An implication to marketing management. Polish Journal of Management Studies, 22(1), 117–133.
- (4). DEIGHTON, J. & Al., (2011). Médias sociaux et entreprise : une route pleine de défis. Recherche et Applications en Marketing, Vol. 26, N. 3, P. 117-124.
- (5). DRAPERI, Jean-François, 2014 : Les entreprises coopératives.

- (6). GAZZOLA, P. & Al., (2017). Consumer empowerment in the digital economy: Availing sustainable purchasing decisions. *Sustainability*, Vol. 9, P. 1-19.
- (7). GEBEL, M., (2019). In 15 years, Facebook has amassed 2.3 billion users – more than followers of Christianity.
- (8). GENSLER, S. & Al., (2013). Managing Brands in the Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27, N. 4, P. 242-256.
- (9). GIRONDA, J.T. & KORGAONKAR, P. K., (2014). Understanding consumers' social networking site usage. *Journal of Marketing Management*, 30, P. 571-605.
- (10). HE, X. & PEDRAZA-JIMÉNEZ, R., (2015). Chinese social media strategies: Communication key features from a business perspective. *El Profesional de la Informacion*, Vol. 24, N. 2, P. 200-209.
- (11). JARSKI, V.M., (2014). What does social media growth look like? *MarketProfs*.
- (12). JUSKA, J. M. (2021). *Integrated marketing communication: advertising and promotion in a digital world*. Routledge.
- (13). KAPLAN, A. M. et HAENLEIN, M., 2010 : Users of the world, unite ! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, Vol. 53, N. 1, P. 59-68.
- (14). KORTMANN, S., & PILLER, F. (2016). Open business models and closed-loop value chains: Redefining the firm-consumer relationship. *California Management Review*, 58(3), 88–108.
- (15). *Life Marketing*, (2016). 75 Benefits of Social Media Marketing.
- (16). LINDA, S. L., (2010). Social Commerce – E-Commerce in Social Media Context. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol. 4, N. 12.
- (17). LUKOWSKI, W., (2017). The impact of the Internet of Things on value added to Marketing 4.0. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, Vol. 26, Iss. 4, P. 187-204.
- (18). NADARAJA, R. & YAZDANIFARD, R., (2013). *Social Media marketing: Advantages and disadvantages*. Center of Southern New Hampshire University, Manchester.
- (19). NUNDY, S., & Al., (2021). Impact of COVID-19 pandemic on socio-economic, energy-environment and transport sector globally and sustainable development goal (SDG). *Journal of Cleaner Production*, 312.
- (20). ORACLE, (2012). *Best practices for getting started with social media*. Oracle corporation, Redwood Shores, CALIFORNIA.
- (21). OUADDI, H., (2020). L'application du marketing par les coopératives marocaines : cas des coopératives de la région « Souss-Massa ». *Revue française d'économie et de gestion*, Vol. 1, N. 3.
- (22). POULIS, A. & Al., (2019). Do firms still need to be social? Firm generated content in social media. *Information Technology and People*, 32, P. 387-404.
- (23). PRADIPTARINI, C., (2011). Social media marketing: Measuring its effectiveness and identifying the target market. *UW-L Journal of Undergraduate Research*, 14, P. 45-76.
- (24). ROY, Andrée & Al., (2017). How Small and Medium-Sized Enterprises Perceived and Used social media. *Proceedings of the 4th European Conference on social media*, MyKolas Romeris University, Lithuania.
- (25). SRINTA, S. & SAPUTRA, J., (2023). Investigating the resilience of micro, small and medium enterprises in entering the digital market using social media: Evidence from Aceh province, Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 2041-2052.
- (26). STATISTA, (2019). Number of social media network users worldwide from 2010 to 2021 (in billions).

- (27). STELZNER, M. A., (2016). Social Media Marketing industry report: How marketers are using social media to grow their businesses, online social media examiner. Social Media Marketing Industry Report, 2016.
- (28). STOUT, D. W., (2019). Social media statistics 2019: top networks by the numbers.
- (29). YIN, R. K., (1994). Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.