ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

Vers un accompagnement technique structuré des coopératives au Maroc : diagnostic stratégique et évaluation intégrée des besoins pour des chaînes de valeur performantes

Towards Structured Technical Support for Cooperatives in Morocco: Strategic Diagnosis and Integrated Needs Assessment to Enhance Value Chain Performance

Sabah BELIL, ***(Enseignant chercheur)***
Green Tech Institute
Université Mohammed VI Polytechnique, Ben Guérir, Maroc

Ahmed CHEBAK, ***(Enseignant chercheur)***
Green Tech Institute
Université Mohammed VI Polytechnique, Ben Guérir, Maroc

Rachid ATWANI, ***(Responsable Economie Sociale et Solidaire)***
Fondation OCP, Maroc

Adresse de correspondance :	Université Mohammed VI Polytechnique (UM6P) Lot 660, Hay Moulay Rachid Ben Guérir 43150, Maroc Fixe : +212 525 073 100 Fax : +212 525 073 134 Courriel : contact@um6p.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BELIL, S., CHEBAK, A., & ATWANI, R. (2025). Vers un accompagnement technique structuré des coopératives au Maroc : diagnostic stratégique et évaluation intégrée des besoins pour des chaînes de valeur performantes. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *6*(11), 43–63. https://doi.org/10.5281/zenodo.17305000
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 06/06/2025 *Accepted: 11/10/2025*

Vers un accompagnement technique structuré des coopératives au Maroc : diagnostic stratégique et évaluation intégrée des besoins pour des chaînes de valeur performantes

Résumé :

Cet article propose une approche structurée d'évaluation et d'accompagnement technique des coopératives, fondée sur un diagnostic multicritère intégré. Les critères retenus couvrent trois dimensions complémentaires : techniques et organisationnelles (50 %), managériales (25 %) et digitales (25 %), déclinées en sous-critères opérationnels évalués sur une échelle de Likert (1 à 5). La pondération a été attribuée en fonction de leur importance relative pour la performance et la résilience organisationnelle. Dans un contexte où les coopératives jouent un rôle clé dans le développement territorial, il devient nécessaire de dépasser les interventions fragmentées en adoptant des outils d'analyse permettant une lecture globale et opérationnelle de leurs capacités et besoins.
La méthodologie combine des outils quantitatifs et qualitatifs : un questionnaire d'auto-évaluation (62 items), des entretiens semi-directifs et des focus groups participatifs, dans une logique de triangulation visant à fiabiliser les constats. Elle a été mise en œuvre sur un échantillon de 40 coopératives et a permis de sélectionner deux coopératives pilotes, à partir d'un score global reflétant leur niveau de maturité organisationnelle. Les résultats mettent en évidence la pertinence d'un diagnostic structuré pour orienter des actions ciblées, progressives et reproductibles. Toutefois, l'étude présente certaines limites : l'échantillon reste restreint et centré sur des coopératives bénéficiant déjà de programmes d'appui ; par ailleurs, la pondération des critères repose en partie sur le jugement des chercheurs, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats. Malgré ces limites, la démarche offre une base méthodologique reproductible transférable vers d'autres secteurs de l'économie sociale et solidaire. Bien que centrée sur la phase de diagnostic, elle ouvre des perspectives pour son intégration dans des dispositifs complets d'accompagnement, incluant la mesure d'impact et le suivi longitudinal. Elle constitue ainsi un outil stratégique pour renforcer la durabilité, l'efficience et la résilience des coopératives.

Mots clés : Coopérative, diagnostic multicritères, accompagnement technique, économie sociale, transférabilité méthodologique.
JEL Classification : B55
Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

This article proposes a structured approach to the evaluation and technical support of cooperatives, based on an integrated multicriteria diagnostic. The selected criteria cover three complementary dimensions: technical and organizational (50%), managerial (25%), and digital (25%), broken down into operational sub-criteria assessed on a Likert scale (1 to 5). The weighting was assigned according to their relative importance for organizational performance and resilience. In a context where cooperatives play a key role in territorial development, it is necessary to move beyond fragmented interventions by adopting analytical tools that provide a comprehensive and operational reading of their capacities and needs.
The methodology combines quantitative and qualitative tools: a self-assessment questionnaire (62 items), semi-structured interviews, and participatory focus groups, within a triangulation logic aimed at strengthening reliability. It was applied to a sample of 40 cooperatives and led to the selection of two pilot cooperatives, based on a global score reflecting their level of organizational maturity. The results highlight the relevance of a structured diagnosis to guide targeted, progressive, and reproducible support actions. However, the study presents certain limitations: the sample remains limited and focused on cooperatives already benefiting from support programs; in addition, the weighting of criteria partly relies on the researchers' judgment, which calls for caution in generalizing the results. Despite these limitations, the approach offers a reproducible methodological basis transferable to other sectors of the social and solidarity economy. Although centered on the diagnostic phase, it opens perspectives for integration into comprehensive support systems, including impact assessment and longitudinal monitoring. It thus constitutes a strategic tool to strengthen the sustainability, efficiency, and resilience of cooperatives.

Keywords: Cooperative, multicriteria diagnosis, technical support, social economy, methodological transferability.
Classification JEL: B55
Paper type: Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

1. Introduction

Les coopératives jouent un rôle central dans le développement territorial, notamment en zones rurales, en contribuant à la création d'emplois durables, à l'inclusion sociale et à la valorisation des ressources locales. Leur gouvernance démocratique et leur ancrage territorial en font des acteurs clés de la résilience et de la durabilité (Boudohay et al., 2018 ; Defourny & Nyssens, 2017). Dans le cas du Maroc, la stratégie nationale à l'horizon 2035 ambitionne de porter la contribution des coopératives à 8 % du PIB et de générer 50 000 emplois par an, faisant de l'économie sociale et solidaire un pilier du développement durable et inclusif (ministère de l'Économie Sociale et Solidaire, 2024).

Pourtant, malgré ce potentiel, les coopératives rencontrent d'importantes difficultés pour assurer leur développement durable. Les dispositifs d'accompagnement actuels présentent plusieurs limites. Premièrement, les outils mobilisés (formations génériques, subventions ponctuelles, plans standardisés) manquent de contextualisation et ne tiennent pas compte des spécificités organisationnelles et territoriales (Boujarfoui & M'Barka, 2021). Deuxièmement, les acteurs de l'accompagnement (ODCO, ONG, incubateurs, consultants privés) opèrent souvent de manière fragmentée, sans véritable coordination, ce qui entraîne des chevauchements, des doublons et une dilution des ressources (El Badri et al., 2023). Troisièmement, plusieurs programmes, tels que *Mourafaka* ou *Al Moutmir*, bien qu'innovants, souffrent d'un suivi limité et d'une faible capitalisation des acquis, ce qui compromet la durabilité de l'appui (Ahachmi et al., 2022). Ces insuffisances se traduisent par des coopératives faiblement professionnalisées, dépendantes des financements externes, et insuffisamment préparées à affronter les crises économiques, climatiques ou sanitaires (Belalia & Elaissaoui, 2024).

Au niveau international, les mêmes constats sont relevés : Zimmerer & Scarborough (2017) soulignent que l'absence d'outils adaptés au contexte limite l'efficacité de l'accompagnement des coopératives dans les pays émergents ; Faure et al. (2011) mettent en évidence l'échec d'approches technocratiques déconnectées des besoins réels dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne ; Chlebicka & Borruso (2018) montrent que même en Europe, l'accompagnement reste souvent centré sur la rentabilité économique, au détriment de la durabilité sociale et environnementale. Ainsi, l'enjeu dépasse le Maroc et s'inscrit dans un débat plus large sur l'efficacité des dispositifs d'appui aux coopératives.

La question centrale de cet article est donc la suivante : ***comment structurer un diagnostic rigoureux et multicritère des besoins coopératifs, en tant que levier fondamental pour renforcer leur capacité d'adaptation et de transformation durable ?*** Contrairement aux approches existantes, la démarche proposée vise à dépasser les logiques fragmentées et standardisées, en combinant une évaluation multicritère pondérée (technique, managériale, digitale) avec des outils de gestion des connaissances et une méthodologie participative.

La réflexion s'appuie sur une démarche inductive, articulant une revue conceptuelle des travaux relatifs à l'accompagnement technique et à la durabilité coopérative, avec une analyse empirique menée auprès d'un panel de coopératives marocaines. Ce croisement entre théorie et terrain permet de dégager une lecture approfondie et contextualisée des mécanismes contribuant à la résilience organisationnelle et à l'évolution durable du secteur coopératif.

Ce travail présente plusieurs contributions originales. Premièrement, il propose une méthode reproductible et transférable, ancrée dans les spécificités du contexte marocain mais adaptable à d'autres environnements coopératifs. Deuxièmement, il introduit une articulation entre diagnostic multicritère et *Knowledge Management*, rarement explorée dans la littérature. Enfin, il apporte des implications concrètes pour les décideurs publics et les organismes d'appui, en montrant que l'absence d'un accompagnement structuré entraîne une perte d'efficience

(dilution des financements, démobilisation des membres, faible compétitivité) et limite la capacité des coopératives à contribuer durablement au développement territorial.
L'article se déploie en trois parties distinctes : la première expose les fondements théoriques et conceptuels essentiels ; la deuxième décrit la méthodologie mise en œuvre ainsi que les critères d'évaluation retenus ; la troisième présente les résultats du diagnostic ; et la quatrième présente des études de cas et ouvre sur une discussion critique visant à améliorer les pratiques d'accompagnement.

2. Revue de littérature

La littérature sur l'accompagnement des coopératives croise trois concepts centraux : l'innovation sociale, la durabilité et la résilience organisationnelle. Dans le cas des coopératives marocaines, ces dimensions sont indissociables et s'articulent avec une quatrième : le management des connaissances (Knowledge Management, KM).
D'une part, l'innovation sociale favorise la capacité d'adaptation des coopératives par la co-construction de solutions (Fontan, 1998 ; Bouchard & Lévesque, 2011). Elle se traduit, dans le contexte marocain, par des pratiques comme la mutualisation des moyens ou la valorisation de savoir-faire locaux (Joudi et al., 2023). D'autre part, la résilience organisationnelle renvoie à la capacité des coopératives à absorber les chocs et à rebondir (Lengnick-Hall & Beck, 2005). Ces deux dimensions trouvent un socle commun dans le KM, qui structure et capitalise les savoirs pour les rendre transférables. Ainsi, le KM agit comme un levier d'interconnexion entre innovation sociale et résilience : il formalise les pratiques innovantes et renforce la capacité des coopératives à reproduire des réponses efficaces en période de crise (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Ahachmi et al., 2022).

2.1. Concepts clés pour l'accompagnement des coopératives : innovation sociale, durabilité et résilience organisationnelle

L'innovation sociale est un concept encore en évolution, mais généralement associé à l'apparition de solutions nouvelles à des problèmes sociaux ou sociétaux, notamment par des processus participatifs, inclusifs et contextualisés (Fontan, 1998 ; Bouchard & Lévesque, 2011). Dans le contexte des coopératives, elle désigne « l'ensemble des innovations organisationnelles, institutionnelles ou de services qui visent à mieux satisfaire des besoins collectifs » (Debbagh & Yousfi, 2019).
Les coopératives, par leur nature démocratique et leur finalité sociale, sont considérées comme des formes d'innovation sociale en soi. Elles s'appuient sur une gouvernance inclusive (un membre = une voix) et visent à répondre à des besoins économiques, sociaux ou environnementaux non pris en charge par le marché ou l'État (Hansmann, 1996). Selon (Joudi et al., 2023), l'innovation sociale permet aux coopératives d'augmenter leur capacité de réaction en période de crise, notamment en stimulant la solidarité interne, en adaptant leur modèle économique et en renforçant leur lien avec le territoire (Bouchard & Lévesque, 2011).
Une étude de cas dans la région Souss Massa montre que des pratiques innovantes comme la mutualisation des moyens, la diversification des sources de revenus ou la collaboration avec les parties prenantes ont directement contribué à la résilience de coopératives touristiques pendant la pandémie de COVID-19 (Joudi et al., 2023). Ce lien entre innovation sociale et résilience organisationnelle est central pour comprendre le rôle stratégique de ces dynamiques dans le développement durable des coopératives.
L'innovation sociale dans les coopératives ne prend tout son sens que si elle s'inscrit dans une logique de durabilité**.** Cette dernière repose sur une triple performance : économique, sociale et environnementale. Contrairement aux entreprises classiques, les coopératives cherchent à équilibrer ces trois dimensions dans leurs modèles d'affaires. Selon (Lahmidi et al., 2025), la durabilité dans les coopératives repose sur une triple dimension : économique, par la viabilité

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

financière et la création de valeur pour les membres ; sociale, à travers l'inclusion, la participation et la réduction des inégalités ; et environnementale, via l'adoption de pratiques écoresponsables et une gestion raisonnée des ressources naturelles.

Toutefois, pour que cette durabilité soit effective, elle doit s'accompagner d'une capacité de résilience. Face aux chocs externes (crises sanitaires, économiques, climatiques), les coopératives doivent non seulement préserver leurs équilibres internes, mais aussi faire preuve d'agilité et de capacité d'apprentissage collectif pour rebondir plus fort (Lengnick-Hall & Beck, 2005 ; Weick, 1993). Dans le contexte coopératif, cette résilience s'appuie sur plusieurs facteurs clés : l'ancrage territorial, la gouvernance démocratique, le capital social et la capacité à innover.

Selon (Belalia et Elaissaoui, 2024), la résilience des coopératives marocaines a été mise à rude épreuve par des crises successives. Leurs travaux, comparant le Maroc et la Corée du Sud, mettent en évidence des leviers tels que la solidarité entre membres, la diversification économique et les mécanismes de soutien public comme essentiels pour la survie et la relance des coopératives en période de crise. L'étude de (Joudi et al., 2023) confirme que les coopératives les plus résilientes sont celles qui combinent innovation sociale, ancrage territorial fort et gouvernance participative. C'est cette articulation entre résilience, innovation et durabilité qui forme le socle de leur capacité à perdurer dans un environnement incertain.

2.2. Management des connaissances et capitalisation des compétences dans les coopératives

Le management des connaissances ou le *Knowledge Managment (KM)*, défini comme l'ensemble des processus visant à collecter, organiser, partager et valoriser les savoirs au sein d'une organisation (Davenport & Prusak, 1998), représente un levier stratégique pour les coopératives. Celles-ci, composées de membres aux profils variés, détiennent souvent des savoir-faire tacites difficilement formalisés. Le MC permet de les structurer à travers des outils tels que les guides internes, les bases de données partagées ou les communautés de pratique (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Mardiana et al., 2024). Il vise également à capitaliser les compétences acquises, en transformant les expériences (positives ou négatives) en ressources transférables : documentation, retours d'expérience, outils méthodologiques. Des initiatives dans d'autres contextes, comme dans la filière laitière au Brésil, illustrent la valeur ajoutée de cette approche en matière de partage inter-coopératif (reseauf3e.org). Dans le contexte marocain, le *KM* demeure marginal. Les travaux de Ahachmi, El Hajri et Lahfidi (2022) montrent que les coopératives souffrent d'un manque de structuration interne, d'une culture documentaire limitée et d'un usage insuffisant des technologies numériques, freinant la circulation des savoirs. Par ailleurs, le *KM* offre une base d'évaluation des compétences coopératives, en analysant quatre dimensions clés : processus, technologies, ressources humaines et culture organisationnelle (Khasanah et al., 2022). Intégrer cette démarche permettrait aux coopératives de renforcer leur efficacité collective, d'améliorer leur pilotage stratégique et de soutenir leur évolution dans une logique de durabilité et de résilience.

2.3. L'accompagnement technique des coopératives au Maroc

L'accompagnement des coopératives revêt plusieurs formes complémentaires (El Badri et al., 2023) ; (*i) l'accompagnement financier* qui comprend les subventions, les prêts à taux préférentiels et les financements participatifs, visant à soutenir le démarrage, le développement ou l'investissement dans de nouveaux projets. *(ii) L'accompagnement technique* qui englobe le conseil et l'assistance pour le développement de nouveaux produits ou services, l'adoption de nouvelles technologies, l'amélioration des processus de production et la conformité aux normes sanitaires et de qualité, et *(iii) l'accompagnement stratégique* qui implique l'élaboration de plans d'affaires, de stratégies de croissance et de positionnement sur le marché, souvent fourni

par des conseillers en développement d'affaires ou des incubateurs spécialisés. Ces types d'accompagnement peuvent être combinés et adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque coopérative.

L'accompagnement technique se distingue par son objectif d'améliorer la production, le marketing, la gestion et la gouvernance des coopératives, en renforçant leur efficacité opérationnelle et leur capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement. (Zimmerer et Scarborough, 2017). Concrètement, l'appui technique prend la forme de conseils spécialisés, de formations ciblées ou de transferts de savoir-faire visant, par exemple, à optimiser la qualité et la productivité, réduire les coûts ou adopter de nouvelles technologies et pratiques innovantes en réponse à des besoins émergents. (Mailena et al. 2021). D'un point de vue stratégique, l'accompagnement technique, notamment à travers le soutien gouvernemental, l'orientation numérique et le renforcement des capacités digitales, joue un rôle déterminant dans le développement de la compétitivité des coopératives en facilitant l'intégration technologique, l'innovation organisationnelle et l'adaptation aux transformations économiques de la société (Wahyuningtyas et al., 2023).

Les acteurs de l'accompagnement technique sont variés et complémentaires. Il s'agit aussi bien de consultants ou experts sectoriels que d'organismes publics, d'ONG ou d'associations spécialisées, voire d'incubateurs et de coopératives de soutien dédiées. Ces structures d'appui proposent un éventail de services, allant du conseil et mentorat aux programmes de financement, en passant par la formation en gestion, le développement de produits ou la mise à disposition d'outils de gestion adaptés. Chaque dispositif d'accompagnement peut être adapté et combiné en fonction des besoins propres à chaque coopérative, une flexibilité essentielle pour assurer un soutien efficace et aligné sur les valeurs coopératives. Ainsi, l'accompagnement technique s'inscrit dans un modèle global où coopèrent acteurs publics, privés et associatifs, avec pour enjeu commun de renforcer les capacités des coopératives et de pérenniser leur développement.

Au Maroc, le programme « Mourafaka » porté par l'ODCO (Office de Développement de la Coopération), offre un accompagnement personnalisé aux coopératives nouvellement créées, englobant la professionnalisation de la gestion coopérative et la fourniture de conseils adaptés aux besoins techniques, couvrant l'approvisionnement, la production et le marketing. Aussi, le Programme de renforcement de capacités « Al Moutmir » propose un programme dédié au renforcement des capacités des coopératives, incluant un accompagnement agronomique de proximité, le développement de compétences techniques et commerciales, ainsi que l'appui à la diversification et au développement des activités.

Malgré la mise en œuvre de programmes structurés, l'accompagnement technique des coopératives au Maroc reste limité par plusieurs contraintes structurelles. Il s'agit d'abord d'un accompagnement souvent ponctuel, concentré sur les phases de lancement ou de relance, sans suivi post-intervention, ce qui compromet la pérennisation des acquis. Les compétences transférées ne se traduisent que rarement en pratiques durables, révélant un faible ancrage opérationnel. De plus, les formations proposées reposent sur des référentiels standardisés, peu adaptés à la diversité des profils et des contextes locaux, limitant leur efficacité. Ces limites sont renforcées par un manque de coordination entre dispositifs, une inégalité territoriale de l'appui, et une faible structuration de l'accès aux marchés. Enfin, l'absence d'un diagnostic préalable approfondi empêche de cibler les véritables besoins des coopératives. Dès lors, un diagnostic structuré, participatif et contextualisé apparaît comme une condition essentielle à la pertinence et à la durabilité de l'accompagnement technique.

2.4. Diagnostic et évaluation des besoins comme fondement de l'accompagnement technique structuré des coopératives

Un diagnostic approfondi et participatif des coopératives constitue une étape clé de tout

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

accompagnement technique réussi [Faure et al., 2011 ; Ahachmi et al., 2022]. Il permet d'identifier les forces et faiblesses de la coopérative, ainsi que ses besoins spécifiques, afin d'orienter de manière pertinente les actions de soutien à mener. Ce diagnostic initial sert de feuille de route pour la planification stratégique du développement de la coopérative, en identifiant les opportunités de croissance et en définissant les processus opérationnels à optimiser.

Le diagnostic des besoins, qu'il soit réalisé en interne ou avec l'appui d'experts externes, conditionne la pertinence et l'impact de l'accompagnement technique en assurant son alignement sur les réalités du terrain (Wahyuningtyas et al., 2023). Plusieurs méthodes et outils d'évaluation sont mobilisables pour réaliser ce diagnostic. Des enquêtes de terrain peuvent être conduites auprès des membres et dirigeants pour collecter des données qualitatives et quantitatives – une étude récente au Maroc a ainsi exploité un échantillon de 232 coopératives enquêtées couplé à une base de données de plus de 1000 coopératives issues de l'ODCO, afin d'évaluer l'impact de l'accompagnement (dont MOURAFAKA) sur la pérennité des coopératives.

Cependant, au Maroc, l'usage d'outils intégrés de diagnostic reste limité. Comme le soulignent (Boujarfoui & M'Barka, 2021), les méthodes de mesure de la performance des coopératives sont encore très hétérogènes et manquent de référentiels partagés. Ces auteurs proposent un modèle d'évaluation multicritère structuré autour de plusieurs dimensions interdépendantes (économique, sociale, managériale et organisationnelle) visant à capturer la réalité complexe du fonctionnement coopératif. Leur approche met en évidence l'intérêt de construire des outils d'analyse systémique, combinant à la fois des indicateurs objectifs (productivité, solvabilité, régularité des instances) et des indicateurs plus qualitatifs (dynamisme des membres, clarté de la vision stratégique, respect des principes coopératifs). Malgré la richesse potentielle de ces approches, il subsiste un gap méthodologique dans les pratiques actuelles au Maroc : peu de programmes d'accompagnement intègrent réellement une évaluation multicritère complète et contextualisée. Or, en l'absence d'un diagnostic structuré et partagé, l'accompagnement technique risque de s'aligner sur des logiques standardisées, déconnectées des réalités du terrain.

Au niveau international, plusieurs expériences empiriques illustrent ces dynamiques. La filière laitière brésilienne a démontré l'importance de la capitalisation des connaissances sur près de 20 ans d'accompagnement (réseau F3E). En Corée du Sud, des dispositifs publics ont misé sur la diversification économique et la solidarité interne pour renforcer la résilience coopérative (Belalia & Elaissaoui, 2024). En Europe, Chlebicka & Borruso (2018) montrent que le développement coopératif repose davantage sur le capital social et l'ancrage territorial que sur l'appui financier. Ces cas suggèrent que si le Maroc partage certains défis structurels (faible capitalisation, dépendance à l'État), il doit aussi composer avec des contraintes spécifiques : fragmentation des dispositifs, inégalités territoriales et faible culture documentaire.

Malgré cette littérature abondante, les apports empiriques restent dispersés. Peu d'études proposent une méthodologie intégrée combinant diagnostic multicritère, gestion des connaissances et analyse participative. La *Table 1* ci-après synthétise les principaux travaux internationaux et marocains, en mettant en évidence leurs méthodologies et leurs limites.

Cette synthèse met en évidence un gap théorique et méthodologique :

- *Les approches existantes restent sectorielles ou limitées à une dimension (économique, sociale ou technique).*
- *Le lien entre KM, innovation sociale et résilience est rarement opérationnalisé dans une grille d'évaluation.*
- *Les expériences internationales n'ont pas été systématiquement comparées au contexte marocain.*

Table 1 : Synthèse des principales approches d'accompagnement coopératif

Référence	Contexte	Méthodologie	Apports	Limites
Faure et al. (2011)	Afrique subsaharienne	Diagnostic participatif	Intégration des membres	Approches trop technocratiques
Joudi et al. (2023)	Maroc (tourisme)	Étude de cas	Innovation sociale comme levier de résilience	Limité à un secteur
Belalia & Elaissaoui (2024)	Maroc & Corée du Sud	Analyse comparative	Rôle des soutiens publics et solidarité	Faible transposabilité
Réseau F3E (Brésil)	Filière laitière	Capitalisation 18 ans	Formalisation reproductible	Contexte très spécifique
Chlebicka & Borruso (2018)	Europe	Étude quantitative	Capital social & durabilité	Moins applicable aux pays émergents

Source : Auteurs

À partir de ce constat, cette recherche s'inscrit dans une logique de problématisation progressive:

Proposition 1 : *Un diagnostic multicritère combinant les dimensions techniques, managériales et digitales permet d'obtenir une lecture plus complète des besoins coopératifs.*

Proposition 2 : *L'intégration du KM dans le processus d'évaluation favorise la capitalisation des pratiques innovantes et renforce la résilience.*

Proposition 3 : *La transférabilité des approches internationales doit être adaptée aux spécificités territoriales et institutionnelles marocaines.*

3. Méthodologie de recherche

3.1. Démarche générale

L'approche méthodologique adoptée s'inspire du modèle Design Thinking (*Figure 1*), une méthode de résolution de problèmes basée sur la compréhension des besoins des utilisateurs. Il s'agit d'une méthodologie qui met l'accent sur la création d'entreprises sociales durables, alignées sur les besoins des parties prenantes, tout en générant un impact positif. Cette démarché centrée sur l'utilisateur est structurée autour de cinq étapes itératives : Empathize, Define, Ideate, Prototype, et Test. Dans le cadre de ce projet, l'analyse se concentre sur les deux premières phases (Empathize et Define), visant à comprendre les besoins réels des coopératives et à définir avec précision les problématiques à adresser.

Figure 1 : Les cinq étapes clés de la démarche Design Thinking



Source : Auteurs

Parallèlement, cette étude mobilise les fondements du management des connaissances (Knowledge Management), défini comme un processus structuré de création, de validation, de

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

représentation, de diffusion et d'application des savoirs au sein d'une organisation (Bhatt, 2001). Il englobe également l'identification, la valorisation et le renforcement du capital de connaissances collectif dans le but d'accroître la compétitivité organisationnelle (Mitchell & Seaman, 2011).

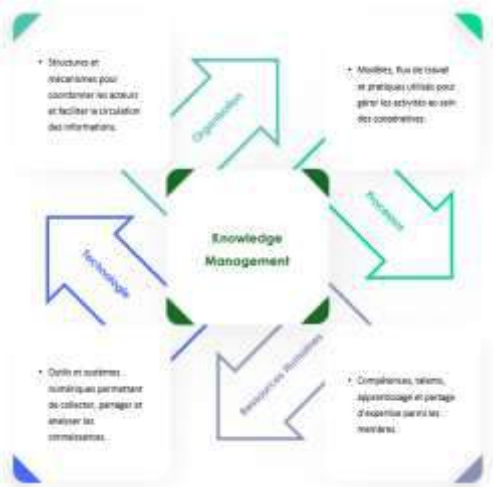
En outre, le management des connaissances offre un cadre structurant pour l'évaluation des compétences, en permettant de recenser les savoir-faire individuels et collectifs, de repérer les écarts de compétences, et de concevoir des actions de développement ciblées. Par l'analyse des connaissances disponibles, mobilisées et manquantes, les organisations peuvent ainsi évaluer leur capital humain de manière dynamique et aligner les compétences sur leurs objectifs stratégiques.

3.2. Construction de la matrice multicritère d'évaluation des compétences

La matrice multicritère d'évaluation repose sur les principes du *Knowledge Management***,** qui permet d'organiser, formaliser et valoriser les connaissances internes aux coopératives. Cette approche est structurée autour de quatre piliers fondamentaux, représentés dans la *Figure 2* :

- ***Organisation*** *: concerne les structures et mécanismes permettant de coordonner les acteurs et de faciliter la circulation des informations. Elle évalue la capacité de gouvernance, la clarté des rôles, et l'efficacité des canaux de communication internes.*
- ***Processus*** *: recouvre les modèles, flux de travail et pratiques mis en œuvre pour gérer les activités courantes au sein des coopératives. Il s'agit d'identifier l'efficience opérationnelle, la formalisation des procédures et la capacité à standardiser les tâches.*
- ***Technologie*** *: évalue l'utilisation d'outils et de systèmes numériques pour collecter, partager et analyser les connaissances. Ce pilier mesure la maturité digitale et l'intégration des outils collaboratifs ou de gestion.*
- ***Ressources humaines*** *: se concentre sur les compétences, le niveau de qualification, l'apprentissage et le partage d'expertise entre membres. Il met en évidence la dynamique collective, la formation continue et la mobilisation du capital humain.*

Figure 2 : Cadre d'évaluation structuré selon les piliers du Knowledge Management appliqué aux coopératives



Source : Auteurs

Afin d'évaluer les capacités des coopératives de manière structurée et rigoureuse, une matrice multicritère (*Figure 3*) a été élaborée selon une démarche d'analyse hiérarchique. Cette matrice repose sur trois grandes catégories de compétences (critères) jugées déterminantes pour la performance et la résilience organisationnelle : les *compétences techniques et*

organisationnelles, les *compétences managériales*, et les *compétences digitales*. Chaque catégorie est déclinée en sous-critères opérationnels, évalués individuellement sur une échelle de *Likert de 1 à 5 (1 = très faible ; 5 = très élevé)*, Par exemple, les compétences techniques incluent l'usage des processus, les ressources humaines qualifiées, l'innovation, ou encore la durabilité environnementale. Par exemple, pour le sous- critère "innovation et technologie", un score de 1 correspond à l'absence d'usage d'outils innovants, 3 à une adoption ponctuelle et 5 à une intégration systématique dans les processus. La pondération des critères s'appuie sur une logique de priorisation fonctionnelle : les compétences techniques et organisationnelles reçoivent un poids de 50 %, reflétant leur rôle fondamental dans l'efficacité des processus et la production de valeur et par conséquent l'accompagnement technique des coopératives. Les compétences managériales et digitales, bien que secondaires sur le plan opérationnel direct, sont pondérées à 25 % chacune en raison de leur contribution transversale à la pérennité économique et à l'adaptabilité dans un environnement en mutation.

Pour chaque coopérative, les notes attribuées aux sous-critères d'une même dimension ont été additionnées afin d'obtenir un score de critère (technique, managérial ou digital).

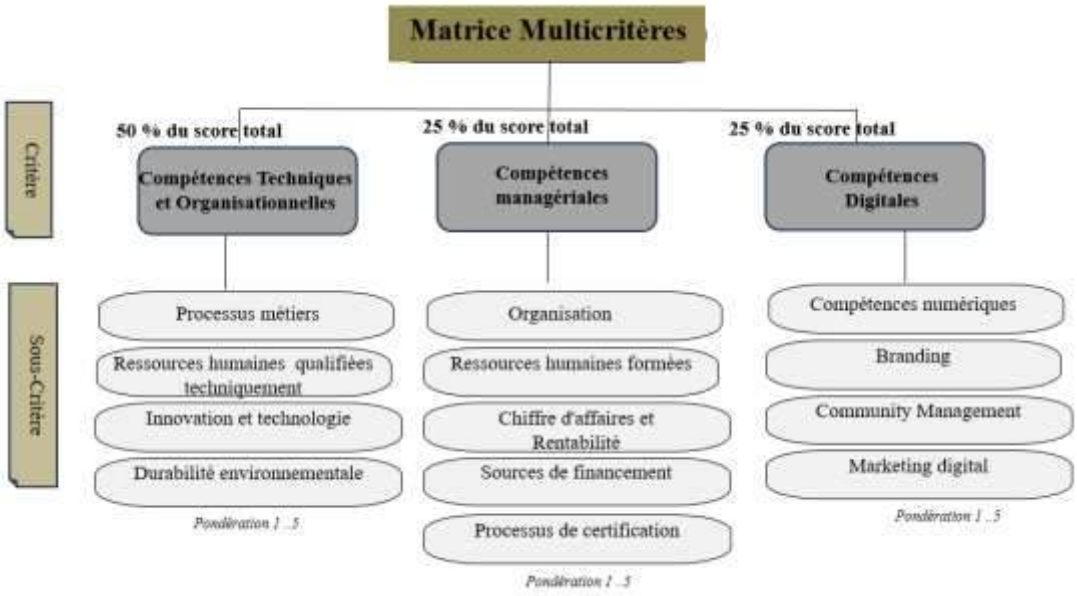
Le score total est calculé à partir d'une moyenne pondérée, selon la formule :

$$\sum_{i=1}^{3} (\boldsymbol{ScoreCritère_i} \times \boldsymbol{Poids_i})$$

Avec :

$\boldsymbol{Poids_{Technique}}$**=50% ;** $\boldsymbol{Poids_{Managérial}}$**=25% ;** $\boldsymbol{Poids_{Digital}}$**=25%**

Figure 3 : Matrice multicritère d'évaluation des compétences des coopératives



Source : Auteurs

Cette matrice permet de générer un indicateur synthétique et comparatif, facilitant la sélection et la catégorisation des coopératives selon leur niveau de maturité multidimensionnelle.

Chaque critère sélectionné et décliné en sous-critères spécifiques, représentant les leviers clés du fonctionnement, de la performance et de l'adaptabilité des coopératives. La *Table 2* présente ces sous-critères, accompagnés de leur objectif d'évaluation, dans le but d'identifier avec précision les forces et les axes de progrès de chaque coopérative. Cette approche vise à orienter les actions d'accompagnement de manière ciblée, cohérente et adaptée aux réalités du terrain.

Une analyse de fiabilité (α de Cronbach) et une vérification de cohérence factorielle (AFE exploratoire) ont été réalisées pour s'assurer que les sous-critères se regroupent bien selon les trois dimensions définies.

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

Table 2 : Les sous critères de la matrice multicritères d'évaluation des compétences des coopératives

Critère	Sous-critère	Objectif
Compétences Techniques et Organisationnelles	*Processus métiers*	Évaluer la maîtrise des procédés de production ou d'exploitation au sein de la coopérative.
	RH qualifiées techniquement	Mesurer le niveau de qualification technique des membres et salariés.
	Innovation et technologie	Apprécier la capacité à intégrer des outils ou procédés innovants dans les activités de la coopérative.
	Durabilité environnementale	Examiner les pratiques écologiques et la gestion durable des ressources naturelles.
Compétences Managériales	*Organisation*	Analyser la structuration interne, la gouvernance et la répartition des rôles.
	Ressources humaines formées	Vérifier l'accès à la formation continue et le niveau de développement des compétences managériales.
	Chiffre d'affaires et rentabilité	Évaluer la santé financière à travers les revenus générés et leur stabilité.
	Sources de financement	Identifier la diversité et la fiabilité des ressources financières mobilisées.
Compétences Digitales	*Processus de certification*	S'assurer de la mise en place d'une démarche qualité, à travers des certifications ou labels reconnus.
	Compétences numériques	Mesurer la capacité des membres à utiliser les outils numériques de gestion.
	Branding	Évaluer la capacité à construire et développer une image de marque cohérente.
	Community Management	Apprécier l'usage des réseaux sociaux pour interagir avec la communauté et les clients.
	Marketing digital	Mesurer l'utilisation des canaux digitaux pour la promotion, la vente et la visibilité des produits.

Source : Auteurs

3.3. Outils et modalités de collecte

Dans le cadre de la phase "Empathize & Define" du cycle *Design Thinking*, une série d'outils de collecte ont été mobilisés pour diagnostiquer les besoins réels des coopératives. Ces outils visent à garantir une compréhension fine, contextualisée et participative des enjeux internes à chaque structure.

Trois canaux complémentaires ont été utilisés :

- ***Formulaire d'auto-évaluation structuré*** *: un questionnaire en ligne composé de 62* ***questions****, permettant une auto-analyse des coopératives sur leurs compétences techniques, organisationnelles, managériales et digitales. Il constitue une base comparative pour identifier les écarts de performance.*
- ***Entretiens semi-directifs en face-à-face*** *(One to One) : menés auprès des responsables des coopératives, ces entretiens visent à approfondir les réponses du formulaire, à explorer les savoirs tacites et à contextualiser les pratiques de gestion et les contraintes structurelles.*
- ***Focus groups de restitution*** *: organisés de manière participative, ces ateliers permettent de valider collectivement les résultats du diagnostic, d'intégrer les perceptions croisées entre membres, et de formuler des recommandations d'orientation.*

Cette triangulation méthodologique (quantitative et qualitative) a permis de croiser les sources, de fiabiliser les constats et d'identifier des leviers d'action pertinents pour la suite du programme d'accompagnement.

3.4. Cadre expérimental : 40 coopératives et sélection des pilotes

Cette méthode a été appliquée à un échantillon de 40 coopératives marocaines (*Table 3*). L'échantillon de 40 coopératives a été constitué à partir des programmes *Lalla Al Moutaaouina*

et *Génération Solidaire*, lancés conjointement par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, l'Office de Développement de la Coopération (ODCO) et la Fondation OCP. Ces deux initiatives nationales visent à renforcer les capacités structurelles et techniques des coopératives en leur offrant un accompagnement personnalisé, en particulier pour les femmes et les jeunes.

Ce choix s'explique par :

- ***Diversité sectorielle*** : les coopératives sélectionnées couvrent l'agriculture, l'artisanat, les services, le tourisme et le recyclage, permettant une représentativité des filières stratégiques de l'économie sociale.
- ***Répartition territoriale équilibrée*** : les 40 coopératives sont issues de 9 régions, garantissant une couverture géographique nationale et tenant compte des disparités régionales (par ex. Marrakech-Safi fortement représentée avec 12 coopératives, Casablanca-Settat avec 6, etc.).

La sélection des 40 coopératives s'inscrit dans le cadre d'un projet expérimental de transfert technologique, visant à tester un dispositif d'accompagnement structuré à travers une phase pilote. Cette expérimentation permettra d'identifier deux coopératives à fort potentiel pour un accompagnement approfondi. L'objectif est de modéliser un processus reproductible, fondé sur une méthode rigoureuse d'évaluation et de diagnostic, qui pourra ensuite être généralisé à un plus large ensemble de coopératives à l'échelle nationale.

Table 3 : les 40 coopératives sélectionnées pour de l'étude expérimentale

Nom de la coopérative	Secteur d'activité	Activité Principale	Région
Qasr Amira	Artisanat	Couture	Casablanca-Settat
Maskaouiya	Artisanat	Tissage Tapis	Draa-Tafilalt
Aoujgal Eagles	Tourisme	Tourisme rural et écologique	Beni Mellal - Khénifra
Nahla Al Hamra	Agriculture	Apiculture	Casablanca-Settat
Igran	Agriculture	Agro-alimentaire	Souss - Massa
Ibdaa Najlaa	Artisanat	Couture	Casablanca-Settat
Extracour	Services	Alphabétisation	Marrakech - Safi
Raidat Chaouia	Agriculture	Elevage des caprins laitiers	Casablanca-Settat
Nassim Jbal	Artisanat	Literie artisanale	Oriental
Fares	Artisanat	Tissage Tapis	Tanger - Tétouan - Al Hoceima
La Rose Vertueuse	Agriculture	Valorisation des roses	Draa-Tafilalt
Araqmana	Services	Marketing Digital	Rabat - Salé - Kénitra
AHL Harchich	Agriculture	Production des œufs	Marrakech - Safi
Tisli Nikdgi	Artisanat	Bois et menuiserie	Marrakech - Safi
Rifaa Coop	Agriculture	Héliciculture	Tanger - Tétouan - Al Hoceima
Coop News	Télécommunications	Presse	Souss - Massa
Boyhakern Naari	Traitement et recyclage de déchets	Recyclage de déchets	Beni Mellal - Khénifra
Asafou Nimal	Agriculture	Elevage des caprins	Draa-Tafilalt
Khayr Tasnim	Artisanat	Couture traditionnelle	Laayoune Sakia El Hamra
Asbed	Artisanat	Tissage Tapis	Marrakech - Safi
3e millénaire	Agriculture	Agro-alimentaire	Marrakech - Safi
Sbaia Tapis	Artisanat	Tissage Tapis	Marrakech - Safi
Hobi l'Sanaat Bladi	Artisanat	Couture traditionnelle	Marrakech - Safi
Sohaib Art	Traitement et recyclage de déchets	Recyclage de déchets	Casablanca-Settat
Argan Ansofo	Agriculture	Argan agro-alimentaire et cosmétique	Marrakech - Safi
Nissae Tindrara	Artisanat	Tentes traditionnelles	Oriental
Al Amal	Artisanat	Les gâteaux et plats marocains	Marrakech - Safi

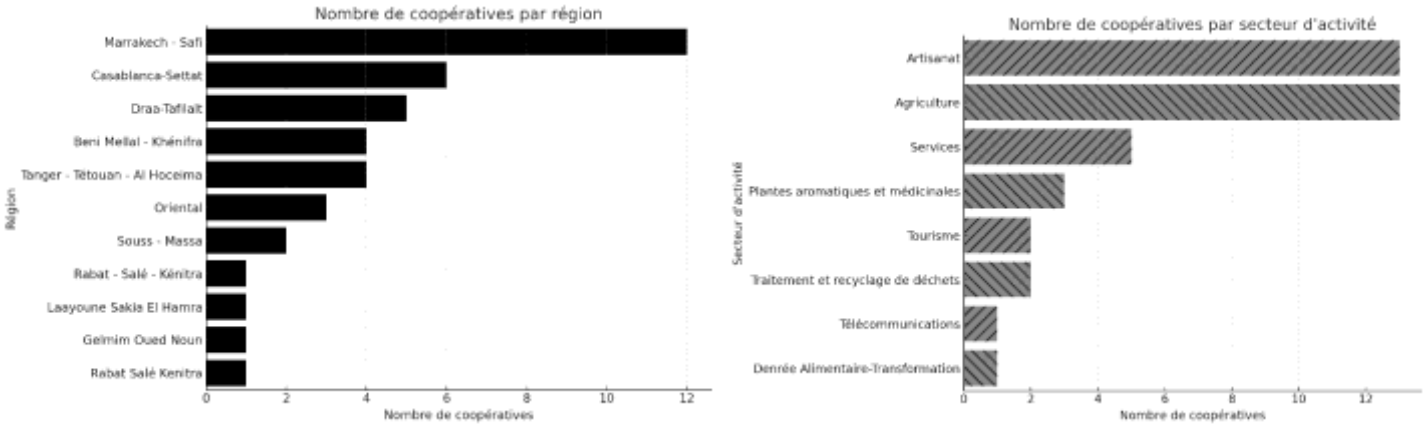
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

Chocolat Maroc	Denrée Alimentaire-Transformation	Production du chocolat	Oriental
Zoyout Timicha	Agriculture	Huiles naturelles et végétales	Draa-Tafilalt
Propre Services Casti	Services	Nettoyage	Tanger - Tétouan - Al Hoceima
Tinri Marketing	Services	Marketing digital	Gelmim Oued Noun
Eco Cherrat	Tourisme	Tourisme rural	Casablanca-Settat
Raihan	Plantes aromatiques et médicinales	Plantation et PAM	Tanger - Tétouan - Al Hoceima
Dossa	Agriculture	Production de l'huile d'olives	Draa-Tafilalt
Future Packaging	Services	Packaging	Beni Mellal - Khénifra
Al Anouar	Agriculture	Apiculture	Marrakech - Safi
Healthy Positive	Plantes aromatiques et médicinales	PAM	Beni Mellal - Khénifra
Alaachab AlFakhira	Plantes aromatiques et médicinales	PAM	Rabat Salé Kenitra
Ibdaat Rhamna	Artisanat	Couture traditionnelle	Marrakech - Safi
Fellah Rhamna	Agriculture	Apiculture	Marrakech - Safi

Source : Auteurs

Les deux graphiques présentés (*Figure 4*) permettent de visualiser la répartition des 40 coopératives selon le secteur d'activité et la région. Sur le plan sectoriel, l'Artisanat et l'Agriculture se démarquent nettement, totalisant chacun 13 coopératives, ce qui témoigne de leur rôle central dans l'économie sociale et solidaire. Le secteur des Services arrive en troisième position avec 5 coopératives, tandis que les autres secteurs – notamment le tourisme, le traitement des déchets ou les plantes médicinales – restent plus faiblement représentés. Du point de vue géographique, la région de Marrakech-Safi concentre le plus grand nombre de coopératives (12), suivie de Casablanca-Settat (6), Draa-Tafilalt (5) et Beni Mellal-Khénifra (4). Les autres régions comptent entre 1 et 3 coopératives.

Figure 4 : Répartition géographique et sectorielle des 40 coopératives



Source : Auteurs

4. Résultats du diagnostic

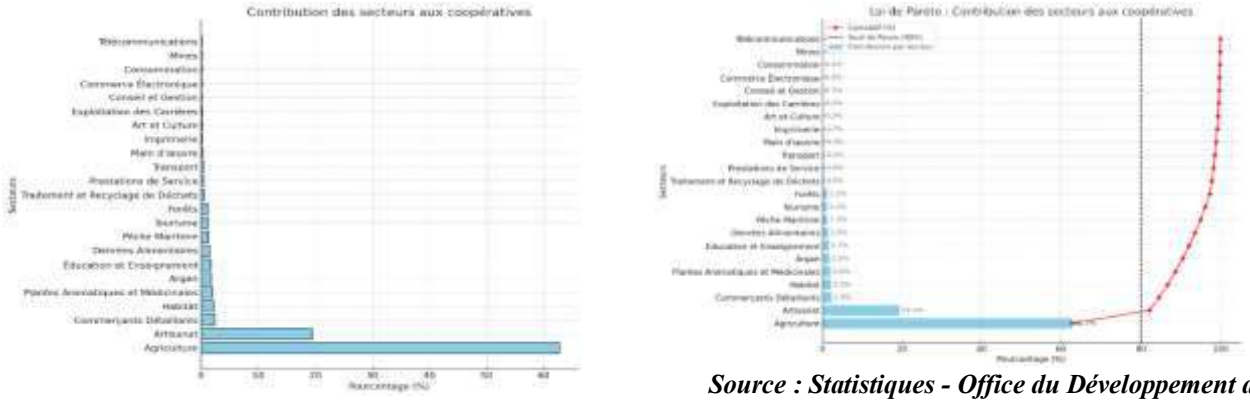
L'analyse sectorielle des coopératives, à partir des données de l'Office du Développement de la Coopération (ODCO), révèle une forte concentration de l'activité dans le secteur de l'agriculture, qui représente à lui seul 62,7 % du total des coopératives recensées. Cette prédominance est illustrée par l'application de la loi de Pareto, aussi appelée principe des 80/20,

qui stipule que 80 % des effets proviennent de 20 % des causes. Transposée au champ coopératif, cette loi permet d'identifier les secteurs les plus structurants et les plus influents. En l'occurrence, une minorité de secteurs, notamment l'agriculture, génère la majorité de l'impact organisationnel et territorial des coopératives. L'usage de la loi de Pareto dans ce contexte permet donc de cibler les efforts d'accompagnement, de financement et de renforcement des capacités sur les secteurs les plus porteurs afin de maximiser et renforcer la durabilité et l'impact socio-économique des coopératives.

La *Figure 5* montre l'application de la loi de Pareto, selon laquelle 20 % des secteurs concentrent environ 80 % des effets. Dans le cas étudié, le secteur de l'agriculture représente à lui seul 62,7 % des coopératives, traduisant une forte concentration. Cette situation appelle une priorisation stratégique en faveur des secteurs à fort impact, comme l'agriculture, tout en restant attentif aux secteurs émergents (PAM, recyclage, etc.).

Cette loi a été appliquée à l'échantillon de 40 coopératives, permettant de sélectionner uniquement 13 coopératives relevant du secteur agricole. Celles-ci ont ensuite été évaluées selon l'ensemble de critères et de sous-critères présentés auparavant, avec un calcul de score total pour chaque coopérative. Cette démarche a conduit à identifier les deux coopératives agricoles pilotes, qui serviront de base à un accompagnement technique ciblé et reproductible.

Figure 5 : Répartition sectorielle des coopératives marocaines et l'application de la loi Pareto



Source : Statistiques - Office du Développement de la Coopération

La *Table 4* présente une évaluation multicritère de 13 coopératives agricoles sélectionnées du secteur agricole, en tenant compte de trois dimensions de compétences : techniques et organisationnelles (50 %), managériales (25 %) et digitales (25 %). Chaque coopérative a obtenu un score pondéré final reflétant la moyenne pondérée de ces trois axes.

L'analyse des résultats montre que les scores obtenus par les coopératives révèlent une forte hétérogénéité, avec des résultats allant de 6,8 à 13 sur l'échelle pondérée. Pour préciser cette distribution, la moyenne des scores est de 8,3 avec un écart-type de 1,9, indiquant une dispersion significative entre les coopératives. Les intervalles de confiance à 95 % confirment que les écarts observés sont statistiquement robustes. Ces résultats suggèrent que, malgré une base commune de fonctionnement coopératif, les écarts de maturité organisationnelle demeurent importants selon les secteurs et régions.

Les coopératives Nahla Al Hamra (6,8) et 3e millénaire (6,95) présentent les scores pondérés les plus faibles du panel. Ce positionnement justifie leur sélection comme coopératives pilotes dans une logique d'accompagnement prioritaire. Ce choix permet de concentrer les efforts sur les structures les plus en difficulté pour tester des dispositifs de renforcement ciblés, mesurer leur efficacité et, à terme, générer un effet levier sur l'ensemble du tissu coopératif agricole.

Ces deux coopératives présentent néanmoins des atouts qualitatifs majeurs : un potentiel de savoir-faire et une maîtrise du métier, une capacité d'interaction avec le monde de la recherche, un esprit d'innovation, ainsi qu'un engagement marqué. Ces éléments en font des cas pertinents

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

pour tester des dispositifs de renforcement ciblés, dans une logique de capitalisation et de reproductibilité à l'échelle du secteur.

Table 4 : Évaluation multicritère des coopératives agricoles sélectionnées selon le score pondéré

	Pondération des critères			
	50%	**25%**	**25%**	
Nom Coopérative	Score-Compétences techniques et Organisationnelles	Score-Compétences Managériales	Score-Compétences digitales	Score total
3e millénaire	6	8,8	7	**6,95**
Igran	7	8	8	7,5
La Rose Vertueuse	7	8	11	8,25
AHL Harchich	7	9,6	9	8,15
Rifaa	7	8,8	8	7,7
Raidat Chaouia	7	9,6	8	7,9
Nahla Al Hamra	6	7,2	8	**6,8**
Fellah Rhamna	8	8	6	7,5
Asafou Nimal	10	8	8	9
Al Anouar	13	16	10	13
Dossa	8	11,2	7	8,55
Zoyout Timicha	9	6,4	7	7,85
Argan Ansofo	10	12,8	14	11,7

Source : Auteurs

5. Études de cas et discussion

5.1. Pilote 1 : coopératives Coopérative Nahla Al Hamra

La coopérative Nahla Al Hamra, fondée en 2016 et implantée à Benslimane, évolue dans le secteur de l'apiculture. Elle s'est progressivement affirmée comme une structure innovante, valorisant le potentiel des produits de la ruche tout en adoptant une démarche durable et artisanale. Son activité principale repose sur la production de miel de haute qualité, auquel s'ajoutent plusieurs axes de diversification complémentaires, notamment la fabrication de produits cosmétiques à base de cire et de propolis, la récolte de pollen, la confection de bougies artisanales, ainsi que l'élevage de reines dans une logique de préservation de la biodiversité apicole. Cette spécialisation témoigne d'une solide maîtrise du métier, d'un engagement local fort et d'un potentiel de développement sur des niches de marché à forte valeur ajoutée.

Pour étudier la coopérative Nahla Al Hamra, nous avons utilisé la matrice SWOT[1] afin de dégager les forces et les faiblesses, ainsi que les menaces et les opportunités de cette coopérative (*Figure 6*). Et la cartographie de flux[2], qui constitue un outil essentiel d'analyse technique et organisationnelle. Cette représentation visuelle (*Figure 7*) permet de retracer de manière détaillée l'ensemble des étapes du processus apicole, depuis l'installation des ruches jusqu'au stockage et à la distribution du miel purifié. Cette cartographie permet d'identifier avec précision les points critiques du processus (par exemple les risques de perte de qualité). Elle offre également une base structurée pour accompagner la coopérative dans la standardisation des pratiques, la rationalisation des opérations, et l'intégration progressive d'outils digitaux.

L'analyse SWOT croisée à la cartographie des flux a permis de poser un diagnostic structuré des défis prioritaires et des besoins spécifiques de la coopérative *Nahla Hamra*. Ces deux outils

[1]SWOT est l'acronyme des mots anglais : Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces). La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

[2] La cartographie de flux est une représentation visuelle des étapes clés d'un processus de production ou de service, permettant d'analyser les flux de matières, d'informations et d'activités afin d'identifier les points d'optimisation et les sources de dysfonctionnement.

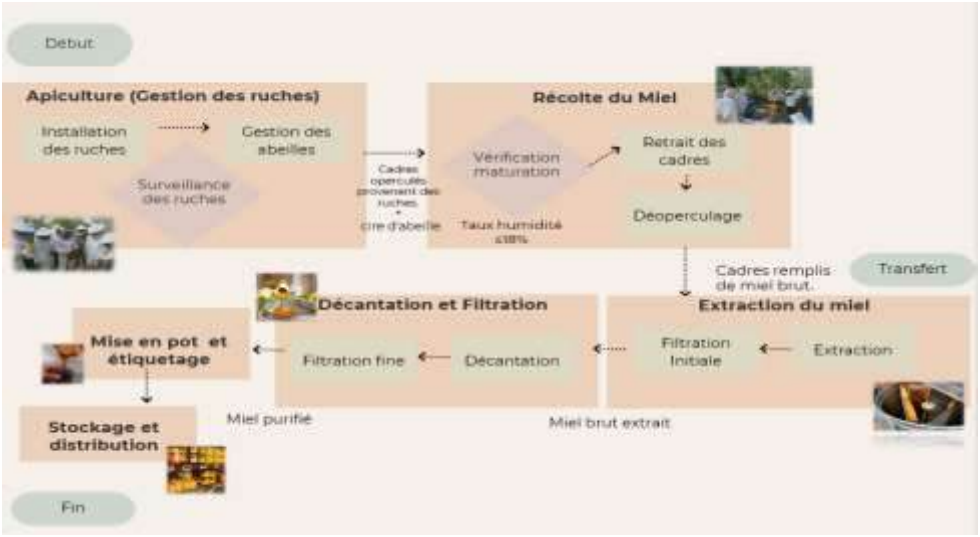
complémentaires ont mis en évidence des déséquilibres à la fois techniques, organisationnels et digitaux, tout en révélant les marges de progression potentielles tout au long de la chaîne de valeur.

Figure 6 : Analyse SWOT de la coopérative Nahla Al Hamra



Source : Auteurs

Figure 7 : Cartographie de flux de la coopérative Nahla Al Hamra



Source : Auteurs

À partir de ce diagnostic, une cartographie des défis à relever a été construite, regroupant les actions à prioriser selon six axes stratégiques : organisation et gestion interne, équipement et infrastructure, commercialisation et marketing, production innovante et durable, renforcement des capacités, et coopération inter coopérative. Chacun de ces axes intègre des recommandations concrètes à mettre en œuvre dans une logique de montée en compétences et de structuration progressive.

Sur le plan technique, les besoins identifiés concernent notamment la formalisation des processus, l'adoption d'outils de gestion numérique, et l'amélioration des équipements pour accroître la productivité et la régularité des opérations. En matière de gouvernance, des lacunes ont été relevées en termes de planification, de structuration des tâches, et de gestion documentaire.

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

D'un point de vue commercial et digital, la coopérative manifeste un potentiel encore peu exploité en matière de marketing responsable, de visibilité en ligne, et de vente via des canaux digitaux. Par ailleurs, l'intégration dans un réseau coopératif plus large représente une opportunité pour mutualiser les ressources, partager les infrastructures et favoriser la résilience collective.
Cette cartographie offre ainsi un cadre opérationnel pour définir un plan d'accompagnement graduel, aligné sur les capacités internes de la coopérative, les exigences de son environnement, et les principes du développement durable.

5.2. Pilote 2 : coopératives Coopérative 3e Millénaire

Fondée en 2006 à Ras El Ain Rehamna, la coopérative *3e Millénaire* est spécialisée dans la production de couscous biologique et végétarien à base d'orge et de blé. Elle s'inscrit dans une dynamique de valorisation des savoir-faire traditionnels tout en intégrant une forte dimension sociale. Composée de 26 femmes, elle joue un rôle moteur dans l'autonomisation économique féminine au sein de son territoire. La coopérative se distingue également par la diversité de sa gamme, qui compte 32 articles répondant à une demande croissante pour des produits naturels, artisanaux et certifiés. En combinant tradition, inclusion sociale et volonté de modernisation, *3e Millénaire* constitue un exemple pertinent de modèle économique ancré localement avec un potentiel de structuration renforcé.

Figure 8 : Analyse SWOT de la coopérative 3e Millénaire

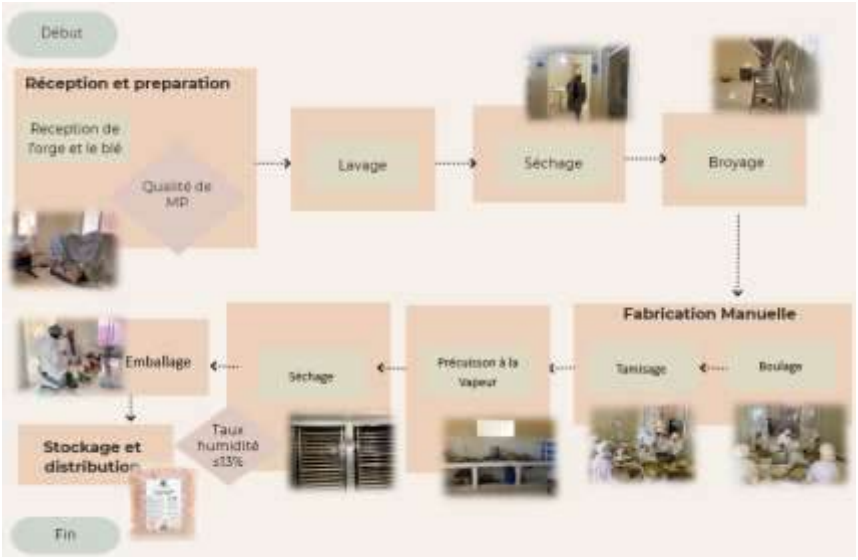


Source : Auteurs

L'analyse SWOT réalisée (*Figure 8*) met en lumière les forces de la coopérative, notamment son expertise traditionnelle en fabrication de couscous biologique, l'intégration active des femmes. Et aussi les opportunités de croissance, notamment la hausse de la demande pour les produits bio et sans gluten. Cependant, plusieurs faiblesses et menaces structurelles limitent son développement notamment la structure technique et la concurrence sur les marchés artisanaux.
La cartographie des flux (*Figure 9*) permet de visualiser l'ensemble du processus de production du couscous, depuis la réception de l'orge et du blé, jusqu'au stockage et à la distribution des produits finis. Cet outil de diagnostic révèle à la fois la richesse artisanale du procédé et certaines limites : absence de standardisation, processus énergivores, et dépendance à l'effort humain, notamment chez les femmes manipulant manuellement les produits. Il constitue une

base de travail essentielle pour identifier les leviers d'automatisation partielle, d'amélioration ergonomique, et de gain de productivité sans altérer la qualité artisanale du produit.

Figure 9 : Cartographie de flux de la coopérative 3e Millénaire



Source : Auteurs

À l'issue de ce diagnostic croisé, plusieurs défis et besoins prioritaires ont été identifiés et structurés dans une cartographie des défis à relever :

- ***Processus de production*** *: optimisation des étapes traditionnelles limitant la productivité, modernisation des équipements, amélioration du processus d'emballage et définition de modes opératoires normalisés.*
- ***Gestion et organisation interne*** *: renforcement de la gestion administrative, meilleure planification financière (BFR), et gouvernance plus participative.*
- ***Certification et conformité*** *: obtention de certifications spécifiques (ex. produits sans gluten) pour accéder à de nouveaux segments de marché.*
- ***Ressources humaines et ergonomie*** *: amélioration des conditions de travail et mise en œuvre de formations QHSE pour le personnel.*
- ***Stratégie commerciale et marketing*** *: développement de la présence digitale (site web, réseaux sociaux), formation en marketing digital pour accroître la visibilité et diversifier les canaux de vente.*
- ***Partenariats et approvisionnement*** *: sécurisation de l'approvisionnement en matières premières par des partenariats durables et renforcement des circuits d'approvisionnement.*

Cette structuration permet de proposer un plan d'accompagnement progressif, adapté à la réalité de terrain de la coopérative, et visant une montée en compétences durable, une meilleure performance économique, et un renforcement de son ancrage territorial.

5.3. Discussion des résultats

Cette étude a mis en évidence l'importance du diagnostic structuré comme point d'entrée fondamental dans tout processus d'accompagnement technique. En mobilisant des outils tels que l'analyse SWOT, la cartographie des flux et l'évaluation multicritère intégrée, il devient possible de produire une lecture fine, partagée et contextualisée de la réalité coopérative. Ce diagnostic ne se limite pas à l'identification des déficits, mais constitue un levier stratégique pour orienter les priorités d'action, ajuster les dispositifs d'appui, et maximiser l'impact des interventions. Il permet également de renforcer l'engagement des coopératives elles-mêmes, en les positionnant comme actrices du changement, conscientes de leurs ressources et de leurs marges de progrès. Ainsi, le diagnostic structuré s'impose comme un prérequis méthodologique

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

pour tout accompagnement technique fondé sur la durabilité, la montée en compétences et l'autonomisation progressive.

L'approche multicritère mobilisée dans cette étude s'est révélée particulièrement pertinente pour appréhender la complexité des dynamiques coopératives. En combinant des critères techniques, managériaux et digitaux, elle permet de dépasser une vision uniquement économique de la performance, en intégrant des dimensions souvent sous-estimées comme la gouvernance, la capacité d'innovation ou l'ancrage numérique. Cette démarche holistique a facilité l'identification fine des leviers de progrès et la priorisation des besoins d'accompagnement.

Sur le plan théorique, ces résultats confirment que la résilience organisationnelle des coopératives repose sur l'articulation entre ressources techniques, managériales et digitales. Les coopératives faiblement structurées affichent une vulnérabilité accrue face aux chocs externes, ce qui rejoint les travaux de Lengnick-Hall & Beck (2005) sur la nécessité d'une capacité d'adaptation systémique. L'intégration des principes du *Knowledge Management* (KM) a enrichi l'analyse en mettant en lumière les compétences clés, mais également les lacunes en matière de capitalisation et de transmission. Enfin, l'innovation sociale se manifeste comme une condition d'ancrage territorial : les coopératives innovantes dans leurs relations avec les parties prenantes démontrent une meilleure capacité à transformer les contraintes locales en opportunités, conformément à Bouchard & Lévesque (2011).

Cette étude présente certaines limites, notamment la subjectivité partielle de la pondération des critères et la prise en compte insuffisante des spécificités contextuelles, ce qui impose une interprétation prudente des résultats. Sur le plan stratégique, trois orientations se dégagent : cibler en priorité les coopératives à faible score avec des programmes adaptés aux réalités territoriales, mettre en place des dispositifs modulaires et intégrés d'accompagnement pour les organismes d'appui, et encourager les coopérateurs à renforcer l'évaluation des compétences, la documentation, la mise à niveau des chaines de valeur, la digitalisation et la mise en réseau afin de soutenir leur résilience collective.

La mise en place d'un suivi longitudinal, combinant des mesures quantitatives régulières, des évaluations qualitatives participatives et des indicateurs d'impact territorial, apparaît essentielle pour transformer le diagnostic en un système d'évaluation continue, assurant la durabilité des acquis et favorisant l'apprentissage collectif.

Enfin, la transférabilité de la méthodologie proposée à d'autres coopératives ou secteurs repose sur sa capacité à s'adapter aux spécificités territoriales et productives. Bien que construite sur une base standardisée, l'approche multicritère intégrée nécessite un ancrage contextuel pour garantir sa validité. Elle offre néanmoins un cadre méthodologique robuste, reproductible et évolutif, pouvant servir de référence pour d'autres initiatives d'accompagnement technique en économie sociale et solidaire.

6. Conclusion & Perspectives

Cet article a pour objectif de démontrer la valeur ajoutée d'un diagnostic structuré et multicritère dans l'accompagnement technique des coopératives, en combinant une analyse des compétences (techniques, managériales, digitales) avec des outils de gestion des connaissances. À travers l'étude de deux coopératives pilotes, l'approche proposée a permis de produire une évaluation fine, contextualisée et mobilisatrice, facilitant à la fois l'auto-positionnement des structures, la priorisation des besoins, et la conception de plans d'action ciblés.

Les résultats mettent en évidence l'intérêt d'articuler l'évaluation multicritère avec les principes du *Knowledge Management* pour révéler les savoirs mobilisés, renforcer l'autonomisation progressive et créer des dynamiques de transformation adaptées aux réalités du terrain.

Sur le plan opérationnel, cette méthode pourrait utilement nourrir les programmes d'appui publics et privés, en apportant une base d'intervention plus fine et plus équitable. Elle ouvre également des perspectives en matière de politiques publiques de développement coopératif, notamment pour cibler les aides, accompagner la transition numérique ou soutenir les coopératives dans les démarches de certification.

En perspective, il s'agira d'intégrer ce diagnostic dans une démarche globale d'accompagnement, combinant évaluation, renforcement des capacités, suivi-évaluation et mesure d'impact. Par ailleurs, des travaux complémentaires pourraient explorer la transposition sectorielle de cette approche à d'autres formes d'économie sociale, ou son adaptation à des contextes territoriaux contrastés.

Ainsi, cette contribution propose un cadre méthodologique reproductible et adaptable, au service d'un accompagnement plus stratégique, plus participatif et mieux ancré dans les réalités des coopératives.

Références :

(1). Ahachmi, H., El Hajri, S., & Lahfidi, A. (2022). Économie sociale et solidaire et management des connaissances : étude exploratoire des pratiques de l'intelligence économique auprès des coopératives, Cas des coopératives de la ville d'Agadir. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 3(4), 633–648.

(2). Belalia, Z., & Elaissaoui, H. (2024). La résilience des coopératives en situation de crise : Une analyse comparative entre le Maroc et la Corée du Sud. *African Scientific Journal*, 3(22), 999–1012. https://doi.org/10.5281/zenodo.10824597

(3). Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.

(4). Bouchard, M. J., & Lévesque, B. (2011). L'innovation sociale : Utopies, pratiques et processus. In *Économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats* (pp. 125–144). Presses de l'Université du Québec.

(5). Boudohay, Y., Amzil, M., Driouch, S., Asllam, L., & Staili, S. (2024). Le rôle du capital territorial et de l'innovation sociale dans la promotion du développement territorial durable : Analyse appliquée à la région Souss Massa. *African Scientific Journal*, 3(26), 271–286. https://doi.org/10.5281/zenodo.13897302

(6). Boujarfoui, M., & M'Barka, E. (2021). La diversité des systèmes de mesure de la performance des coopératives : un essai de modélisation. *Alternatives Managériales Économiques*, 3(1), 616–628.

(7). Chlebicka, A., & Borruso, G. (2018). The role of cooperatives in territorial development: Social capital and economic sustainability. *Journal of Rural Studies*, 62, 112–121.

(8). Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

(9). Debbagh, M., & Yousfi, H. (2019). L'innovation sociale comme catalyseur de l'économie sociale et solidaire au Maroc : analyse et perspectives. *Revue Internationale d'Économie Sociale*, 353(1), 80–95. https://doi.org/10.3917/recma.353.0080

(10). Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Social entrepreneurship and social enterprise: What are the key dimensions? In M. Nyssens (Ed.), *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society* (pp. 45–65). Routledge.

(11). El Badri, R., Oubal, R., & Cherkaoui, M. (2023). L'accompagnement entrepreneurial des coopératives : Le Marché Solidaire comme exemple de structure

ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 11 (2025), pp. 43-63.
© Authors: CC BY-NC-ND

d'accompagnement au service des coopératives. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-1), 521–537.

(12). Faure, G., Gasselin, P., Triomphe, B., Temple, L., & Hocdé, H. (2011). *Technical assistance: solution for the identity crisis of the agricultural cooperatives*. CIRAD.

(13). Fontan, J.-M. (1998). *Innovation sociale et économie sociale*. CRISES, UQAM.

(14). Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press.

(15). Joudi, M., Boudohay, Y., & Lahfidi, A. (2023). Innovation sociale et résilience des coopératives : Cas des coopératives touristiques de la région Souss Massa. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2-2), 533–548. https://doi.org/10.5281/zenodo.7868546

(16). Khasanah, I. U., Widodo, H., Dhewanto, W., & Saputra, H. D. (2022). The role of knowledge management and sharing in cooperatives practices toward national economic recovery in the COVID-19 pandemic era. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 963755.

(17). Lahmidi, W., Nefzi, N., & Zine-Dine, K. (2025). The evolution and dynamics of social entrepreneurship: Bridging innovation, sustainability, and societal impact. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1), 602–622. https://www.revue-isg.com

(18). Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. https://doi.org/10.1177/0149206305279367

(19). Mailena, R., Arifin, B., & Hernani, H. (2021). The role of marketing cooperatives in improving the performance of grape farmers: The impact of technical assistance and technology adoption. *Cogent Economics & Finance*, 9(1), 2226420.

(20). Mardiana, A., Nurhayati, N., & Suherman, S. (2024). Promoting Organizational Performance in Cooperatives: The Role of Knowledge Sharing and Innovation Capability. *Asian Journal of Business and Accounting*, 17(1). https://www.researchgate.net/publication/383413629

(21). Ministère de l'Économie Sociale et solidaire. (2024). *Stratégie nationale de l'économie sociale et solidaire*. Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire.

(22). Mitchell, S. M., & Seaman, C. B. (2011). A knowledge mapping technique for project-level knowledge flow analysis. In *2011 International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)* (pp. 347–350). IEEE.

(23). Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

(24). reseauf3e.org. (n.d.). Capitalisation d'un accompagnement de 18 ans dans une filière coopérative laitière au Brésil. *Réseau F3E*. https://www.reseauf3e.org

(25). Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. W. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

(26). Wahyuningtyas, R., Disastra, G., & Rismayani, R. (2023). Toward cooperative competitiveness for community development in Economic Society 5.0. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 17(3), 594–620.

(27). Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.

(28). Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2017). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (8th ed.). Pearson.