



HAL
open science

Transition numérique des coopératives à l'ère de covid-19

Chaimaa EL BOUFFI EL BOUGHLI, ABDELHAKIM QACHAR, Rania
Derkaoui

► **To cite this version:**

Chaimaa EL BOUFFI EL BOUGHLI, ABDELHAKIM QACHAR, Rania Derkaoui. Transition numérique des coopératives à l'ère de covid-19. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, A paraître, 4 (6-1(2023)), pp.1-15. 10.5281/zenodo.10436897 . hal-04378670

HAL Id: hal-04378670

<https://hal.science/hal-04378670>

Submitted on 8 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Transition numérique des coopératives à l'ère de covid-19

Digital transition of cooperatives in the covid-19 era

Chaimaa EL BOUFFI EL BOUGHLI, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Gestion, Économie et Sciences Sociales
(LARGESS)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc*

Rania DERKAOU, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en Gestion, Économie et Sciences Sociales
(LARGESS)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc*

Abdelhakim QACHAR, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gestion, Économie et Sciences Sociales
(LARGESS)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales El Jadida
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales d'El-Jadida Route Nationale N°1 El haouziya, BP n°356 Université Chouaib Doukkali El Jadida - Maroc 24000 Tel : +212523379301 Fax : +212523355242
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL BOUFFI EL BOUGHLI, C., DERKAOU, R., & QACHAR, A. (2023). Transition numérique des coopératives à l'ère de covid-19. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 490-504. https://doi.org/10.5281/zenodo.10436897
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 24, 2023

Accepted: December 26, 2023

Transition numérique des coopératives à l'ère de covid-19

Résumé

La crise sanitaire et économique, due au Covid-19, est sans aucun doute l'une des plus graves et dramatiques crises que notre globe a connues jusqu'à présent. Cette pandémie a bouleversé toutes les économies, impactant les pays avancés et ceux en développement et générant un contexte instable et incertain. Le Maroc ne fait pas l'exception vu qu'il essaye d'endurer les mauvaises répercussions dues aux mesures entreprises pour limiter les effets néfastes. Il ne faut pas nier que cette crise avait des points positifs tels que l'accélération de la transformation digitale des organisations passant d'un Maroc 1.0 à un Maroc 4.0. Différentes organisations, y compris celle de l'Économie sociale et solidaire notamment les coopératives, ont essayé de s'adapter au nouveau contexte tout en optant pour le télétravail pour assurer la continuité de leur activité, pour la vente et l'achat en ligne, pour le e-learning ...etc. Pour qui répondra à la problématique suivante : Quel est l'impact de la transition numérique sur les coopératives à l'ère de covid-19 », nous allons opter pour une littérature conceptuelle où nous essayerons de définir le concept de transition numérique, ainsi que celui de l'économie sociale et solidaire plus particulièrement l'une de ses composantes principales « les coopératives » qui sont sujet de notre étude, pour finir par ressortir les bienfaits et les limites du digital sur cette forme d'entreprise sociale.

Mot clé : transition numérique, digital, covid-19, organisation, coopérative.

Classification JEL: B55, Q13

Type de l'article : Article théorique

Abstract

The health and economic crisis caused by Covid-19 is undoubtedly one of the most serious and dramatic crises our globe has experienced to date. This pandemic has disrupted all economies, impacting advanced and developing countries and creating an unstable and uncertain environment. Morocco is no exception as it tries to endure the negative repercussions of the measures taken to limit the harmful effects. It must not be denied that this crisis had positive points such as the acceleration of the digital transformation of organizations moving from a Morocco 1.0 to a Morocco 4.0. Various organizations, including the Social and Solidarity Economy, in particular cooperatives, have tried to adapt to the new context while opting for teleworking to ensure the continuity of their business, for selling and buying online, for e-learning, etc. To answer the following problem: What is the impact of the digital transition on cooperatives in the era of covid-19", we will opt for a conceptual literature where we will try to define the concept of digital transition, as well as that of the social and solidarity economy, more particularly one of its main components "cooperatives" which are the subject of our study, to end up highlighting the benefits and limits of digital on this form of social enterprise.

Mot clé : digital transition, digital, covid-19, organization, cooperative.

Classification JEL: B55, Q13

Type de l'article : Article théorique

1. Introduction

L'un des faits marquants sans aucun doute du 21^{ème} siècle est le nouveau coronavirus notamment le Covid-19, qui n'est rien d'autre qu'une maladie contagieuse, infectieuse et dont les symptômes varient d'une personne à une autre. Cette dernière a engendré à son tour une récession grave des économies mondiales. C'est dans ce sens que les États devaient prendre les mesures nécessaires pour faire face, en urgence, à cette crise inattendue tout en protégeant les citoyens et secouant leur économie. De ce fait, les gouvernements doivent revoir leur modèle de développement tout en proposant des solutions plus vigilantes et flexibles vu que le futur reste douteux. Notre pays malheureusement ne fait pas l'exception, d'une part il souffrait, et souffre toujours, d'une sécheresse inédite due aux mauvaises pluviométries, ce qui pèse lourd sur sa croissance. À ceci s'ajoute bien sûr comme pour tous les pays une crise sanitaire et économique due à la pandémie, ce qui explique une année difficile à gérer. La survie de certaines entreprises a été ainsi menacée, chose qui les a poussés à changer leur mode de fonctionnement et à s'orienter vers le télétravail ou la vente en ligne. C'est dans ce sens que la digitalisation est bien évidemment la meilleure solution adaptée à une telle situation et le Covid-19 a joué le rôle d'un accélérateur de la transformation numérique pour les nations.

De même, le digital peut être envisagé comme un investissement immatériel permettant de convertir une entreprise traditionnelle vers une entreprise numérique tout en incitant les organisations à adopter un nouveau paradigme organisationnel. Ainsi, Nekhass et al. (2023) ont considéré que la digitalisation des processus et des outils de communication, lors de la pandémie, a permis la continuité du travail et la protection de la santé des employés via le télétravail ainsi que de la réduction de la contamination. C'est dans ce sens que la transformation numérique peut être définie comme « l'utilisation de nouvelles technologies numériques (médiats sociaux, mobiles, analytiques ou appareils intégrés) pour permettre des améliorations majeures dans les affaires (telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles commerciaux) [...] ainsi le processus de transformation numérique s'accompagne de l'utilisation de systèmes d'information. Et plus encore : la stratégie, et non seulement la technologie, est au centre de l'attention » Liere-Netheler et al. (2018). Il faut bien noter que dans les organisations, un tel processus de changement engendre un effort énorme de la part des employeurs ainsi que les employés dans la mesure où les premiers sont dans l'obligation d'installer un certain « équilibre sain entre autonomie et contrôle des salariés » (Janati-Idrissi, 2020) et instauration des bonnes pratiques et habitudes. Dans cette même voie de réflexion, nous trouvons Stolterman & Fors (2004) qui admettent que ce qui est essentiel actuellement dans la recherche en systèmes d'information est « l'étude des effets globaux de la transformation numérique sur de la société, dans la mesure où cette dernière peut être comprise comme les changements que la technologie numérique provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine ».

Dans cet article, nous s'attardons à étudier l'impact de la transformation numérique sur l'une des principales composantes de l'économie sociale et solidaire, notamment les coopératives, qui sont considérées comme étant « une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative » selon le ministère de l'Économie, de l'innovation et de l'Énergie du Canada, et qui n'ont pas été épargnées par les effets négatifs de cette crise, surtout sur le plan de commercialisation. Nous allons entamer en premier lieu la définition du concept de transition numérique, ainsi que celui de l'économie sociale et solidaire plus particulièrement l'une de ses formes « les coopératives » qui sont sujet de notre étude, pour finir par ressortir les bienfaits et les limites du digital sur cette forme d'entreprise sociale.

2. Revue de littérature : Avenue de la transformation digitale :

2.1. Origine du terme :

Il sera nécessaire de noter que le concept digitalisation, souvent lié au terme de numérisation, fut utilisé à partir des années 2000 d'une part avec l'apparition des systèmes de traitement de l'information et de l'internet et d'autre part pour se référer aux changements technologiques. C'est dans ce sens que Patel et McCarthy (2000) admettent que la « *digitalisation est apparue avec l'avènement du Web 2.0 et l'utilisation du réseau par le grand public (mail, réseaux sociaux, Instant Messenger, commerce électronique)* » (Varenne, 2020). Il fallait attendre jusqu'à 2017 pour être utilisé comme une notion principale « *dans le cadre d'éducation supérieure en « Business and information systems engineering (BISE) » (Jung & Lehrer, 2017) »* selon (Delaye et Collard, 2020) vu son rôle important dans le changement des entreprises et la transformation de leurs modèles économiques. Il ne faut pas confondre digitalisation et numérisation dans la mesure où cette dernière se réfère « *aux technologies et processus techniques soutenant la digitalisation* » (Varenne, 2020), donc on peut dire qu'elles sont complémentaires.

En revanche, l'expression transformation digitale est encore une nouvelle datant du début des années 2010 et elle « *suscite de très nombreuses réflexions et fait l'objet aussi bien de travaux académiques que d'études de cas dans des secteurs aussi variés* » (MOUNAIML & TIGHAZRI; 2020). Elle est associée à toutes les composantes de l'entreprise et considérée comme « *une tendance structurelle fondamentale* » (Daidj et al., 2017), Dudézert (2018) à son tour rejoint ce constat en la considérant comme « *un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model. Ces transformations sont présentées comme nécessaires pour s'adapter à des évolutions externes de l'entreprise* » (Varenne, 2020), donc c'est l'un des facteurs clés de succès sur lequel les organisations doivent reposer pour gagner en performance, pour améliorer leur efficacité opérationnelle, pour accroître l'innovation et pour demeurer compétitif dans un environnement de plus en plus numérique. Ainsi selon Manuel (2020), quand on évoque le terme de transformation ou transition numérique au sein des organisations, nous faisons références à un processus de modification des métiers en les rendant plus agiles ou collaborative à travers l'utilisation d'application légère (telles que Cloud, ERP).

Ainsi, Lemoine (2014) (cité dans Baudoin et al. (2016)) dans son rapport intitulé : « *La nouvelle grammaire du succès La transformation numérique de l'économie française* » a décrit la transformation numérique comme étant une combinaison de trois composantes principales notamment l'automatisation, de la dématérialisation et de la réorganisation des schémas d'intermédiation, dont l'une impacte l'autre et elles interagissent entre elles de manière considérable.

- L'automatisation : Derrière celle-ci se jouent les effets d'accroissement de performance dans l'emploi des facteurs de production : productivité du travail, productivité du capital, productivité de l'énergie et des matières premières, mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre (production à la demande, dont le mouvement d'impression 3D est le parangon).
- La dématérialisation : Elle entraîne l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction.
- La troisième famille, désintermédiation / ré-intermédiation : concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur. L'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients imposent de réinventer les modèles

d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données.

2.2.Définition :

Pour que les organisations puissent maintenir leurs activités ou éviter toute forme de déclin, elles peuvent opter pour l'investissement dans le capital humain ainsi que la digitalisation comme point de relance et facteur de compétitivité. Selon Bello (2021), le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a entraîné des changements remarquables dans le fonctionnement des organisations et le comportement des consommateurs, créant ainsi une digitalisation des entreprises. En effet, le terme « digitalisation » vient du mot anglais « digital » qui signifie « numérique ». Ainsi, « *Dans la littérature, on rencontre très souvent les termes digitalisation, numérique, transformation digitale, pour désigner l'évolution observée ces dernières années dans le fonctionnement des entreprises grâce à l'utilisation des TIC ou mieux des technologies numériques.* » (Bello, 2021). De même, Nwamen (2006) admet que la digitalisation permet de développer des opportunités dans divers secteurs et de faciliter la réalisation de plusieurs tâches telles que le processus de production, l'achat et la vente des biens et services, la collaboration entre les personnes...etc. Il révèle que « *l'internet transforme radicalement les modalités de production, de livraison, de vente et d'achat de biens et services. Il met en relation, par la connectivité numérique, un nombre croissant de personnes et d'entreprises* ». C'est dans ce sens que Gartner définit la digitalisation comme « *la mise à profit des technologies numériques pour changer les modèles commerciaux et fournir de nouvelles opportunités de revenus et de création de valeur* » (OUAJDOUNI, 2020). Les perspectives économiques de l'OCDE (2019) partagent le même avis en admettant que « *les technologies numériques sont en train de transformer nos vies et nos économies.* » et une bonne utilisation de ces dernières engendrera une amélioration positive de nos comportements et de nos visions du futur.

Ainsi, d'après Vial (2019) cités par Elmaski et al. (2023) la Transformation Digitale est « un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements importants dans ses propriétés grâce à des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité ». C'est dans cette même voie de réflexion que Denervaud et Al. (2014) admettent que la transformation digitale affecte fortement le fonctionnement de l'entreprise, elle a un impact sur les lieux de travail (télétravail par exemple), les modes de collaboration (réseaux sociaux, plateformes virtuelles), et le processus de coopération entre les employés (salariés qui agissent face aux clients et ceux qui effectuent les opérations requises à l'exécution du service). A ceci s'ajoute la définition proposée par le CESE, cité dans Elmaski et al. (2023), « la Transformation Digitale est définie comme étant les changements culturels, organisationnels et opérationnels d'un système ou d'une organisation grâce à une combinaison adéquate des progrès technologiques apportés par la révolution numérique. Elle est centrée sur les utilisateurs et sur la valeur qu'elle apporte, en améliorant la performance des systèmes et en créant des ruptures significatives dans les modèles économiques ». Ces auteurs montrent que le digital couvre tous les défis et les changements sociaux déclenchés par une rupture dans les techniques de traitement de l'information, exactement comme il est le cas pour l'innovation. Pour récapituler, le tableau ci-dessous rassemble des définitions classées selon trois grandes classes à savoir :

- Celles qui lient la transformation digitale à la technologie
- Celles qui lient la transformation digitale à l'organisation
- Celles qui lient la transformation digitale au social

TABLEAU 1: DEFINITIONS DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Auteurs	Définitions
Fitzgerald et al. (2013) ; McDonald & Rowsell-Jones (2012)	Utilisation de nouvelles technologies digitales, telles que les réseaux sociaux, les technologies mobiles, outils analytiques ou intégrés, afin de permettre des améliorations majeures des activités de l'entreprise telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'affaire (Fitzgerald et al., 2013). En tant que telle, la transformation digitale va au-delà de la simple numérisation des ressources et génère de la valeur et des revenus à partir d'actifs digitales (McDonald & Rowsell-Jones, 2012).
Solis et al. (2014)	La réorientation de ; ou nouveaux investissements dans ; la technologie et des modèles d'affaire pour engager plus efficacement les clients numériques à chaque point de contact du cycle de vie de l'expérience client.
Collin et al. (2015) ; Gimpel et Röglinger (2015); Kane et al. (2015)	Alors que la digitalisation décrit généralement la simple conversion d'informations analogiques en informations digitales, les termes Transformation digitale et digitalisation sont utilisés de manière interchangeable et font référence à un concept large affectant les questions politiques, commerciales et sociales.
Martin (2008)	La transformation digitale est maintenant communément interprétée comme un tel usage des technologies de l'information et de la communication, lorsque l'on n'effectue pas une automatisation triviale, mais que de nouvelles capacités sont créées dans les entreprises, les administrations publiques, ainsi que dans la vie des personnes et de la société.
Westerman et al. (2011)	La transformation digitale est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises.
Aurélie Dudézert (2018)	la ransformation Digitale est une démarche volontaire qui consiste en l'exploration et l'exploitation de nouvelles possibilités engendrés par ces technologies de l'information, en particulier au niveau organisationnel

Source: Reis et al. (2018) cité dans (Benkaraache, Ghanouane ; 2020)

3. Transformation digitale au Maroc en temps de crise

Au Maroc, le numérique était présent au niveau opérationnel mais pas en tant qu'opportunité stratégique ou au cœur des processus des entreprises. Mais ceci ne l'a pas empêché d'octroyer ses efforts pour décrocher la 4^{ème} place, dans la région Mena, en matière de compétitivité digitale d'après le rapport, nommé « digital riser report 2020 », de l'European Center for Digital Competitiveness.

Actuellement, cette transformation digitale devint un enjeu majeur, un levier de compétitivité et même de survie des entreprises espérant se démarquer dans le marché du travail à l'échelle nationale et internationale. Elle permet la recherche de nouvelle source de revenu par la transformation des produits et services, par l'innovation dans les moyens de gestion et bien sûr dans d'autre cas le recours aux data afin de bien analyser et gérer leurs données pour sortir avec des prévisions et des décisions exactes et efficaces. De même, elle est devenue une urgence et une priorité alors qu'elle était qu'une option parmi d'autres. Autrement dit, l'un des faits positifs qu'à engendrer le Covid-19 c'est qu'il a joué le rôle d'un accélérateur de la transformation

digitale au Maroc, dans la mesure où une fois le confinement a pris place, les entreprises se sont orientées vers le télétravail, l'achat et la vente en ligne, les rencontres virtuelles avec les clients et la semi suppression ou totale des papiers afin d'éviter tout type de contamination ainsi que le changement du mode de partage d'information. Il y en a même des entreprises qui ont changé totalement leur mode de gestion tout en s'orientant vers la digitalisation de leur procédé. Donc ce changement a nécessité l'engagement de toutes les parties prenantes, non seulement l'état, les administrations ou les chefs d'entreprises mais aussi les employés qui, à leur tour, étaient dans l'obligation de s'adapter et de s'auto former pour garder leur emploi et même pour sauver leurs entreprises de la cage de la faillite. Il ne faut pas nier que cette mutation vers le digital trouve toujours des limites dues au manque de compétence vu les formations dispensées, des moyens et bien sûr à la résistance au changement.

4. Les secteurs les plus touchés par la pandémie :

Pour commencer, il ne faut pas nier les efforts applaudissables fournis par le Maroc, à l'instar de plusieurs pays, dans la mesure où il a adopté une démarche préventive et vigilante et a mis en place des mesures se concrétisant dans un confinement total et la fermeture de ses frontières mettant la santé des citoyens en premier lieu et condamnant sa croissance économique. Dans ce sens, cette pandémie a engendré des retombées et des conséquences néfastes et dures sur l'économie marocaine. Elle devait faire face à une majoration du déficit de la balance commerciale, à une détérioration du PIB, à une régression inédite de la croissance économique et bien sûr à une baisse des exportations et des importations. De même, plusieurs secteurs ont été touchés, tels que :

- Le tourisme vu la fermeture du Maroc et les restrictions de mobilité, avec une perte du chiffre d'affaires arrivant à 34 milliards de dirhams, estimé, en 2020. Cette activité a connu même des pertes d'emploi graves et a impacté négativement le PIB marocain vu qu'elle contribuait fortement dans sa croissance. En plus de ce qui a été mentionné, le tourisme international est en récession continue vu l'apparition des nouveaux types du Covid-19 qui ne cessent de se développer.
- Le textile, fortement impacté par la fermeture des frontières, vu l'indisponibilité de la matière première due aux difficultés d'importation ainsi que l'incapacité d'exportation des produits finis due à l'absence des demandes étrangère. D'après Bouanani, Ladraa (2020), cette industrie a dû perdre 74% des exportations en fin Mai 2020, et a connu une baisse de la production de 44%. Ce secteur a engendré à son tour un nombre incontournable de pertes d'emploi à savoir plus de 50000 emplois ont été réduits au niveau des entreprises exportatrices qui équivaut à 62% du total réduit dans ce secteur. (Bouzekraoui, 2020).
- Le transport, dû à l'interdiction de la circulation et à la suspension des vols, a connu une perte désastreuse plus particulièrement dans le rang aérien, vu qu'il constitue un peu près 27% de la valeur ajoutée du secteur, avec une perte de 4,9 millions de passagers et un manque à gagner de 728 milliards de dollar d'après l'Association International du Transport Aérien (Bouanani, Ladraa, 2020). De même, le transport routier et ferroviaire a dû diminuer ses activités à cause de la diminution des voyageurs notamment entre fin mars et début juin. En revanche, l'activité portuaire a pu enregistrer une hausse de 5.1% en fin d'année 2020 mais ceci n'a pas duré longtemps suite aux nouvelles variantes du Covid-19 engendrant un recul de 7.7% de cette activité en janvier 2021 d'après la note de conjoncture de la DEPF (2021).
- Les activités culturelles et événementielles dues au confinement et aux restrictions de rassemblement

- Le secteur informel, qui constitue 30% du PIB marocain suite à une étude de la BAM, est le plus touché vu que ses travailleurs sont les plus condamnés à la pauvreté et aux risques de vulnérabilité, ne disposant ni d'une protection sociale ni d'un revenu décent, même leur identification reste un défi à relever vu la complexité de la tâche.

Alors que d'autres ont même connu des pertes aigües d'emploi, plus particulièrement d'après les statistiques du HCP au 3^{ème} trimestre de cette année, celui des services avec une perte de 260.000 postes, " l'agriculture forêt et pêche" a perdu 258.000 postes, "l'industrie y compris l'artisanat" avec une perte de 61.000 postes d'emploi. De même, le taux de chômage, d'après les statistiques du HCP, à grimper de 3,3 points, entre les troisièmes trimestres de 2019 et de 2020, passant de 9,4% à 12,7% et ceci est dû à la fermeture partielle ou totale des entreprises plus particulièrement les PME et les TPE. C'est dans ce sens que les entreprises doivent revoir leur stratégie, les bonnes manières de gestion de crise, les modes de travail à adopter et bien sûr chercher de nouveaux facteurs clés de succès agile et adaptable à toutes situations, vu que cette pandémie n'était qu'une alarme qui a déclenché les failles dont chaque pays souffre.

5. Économie sociale et solidaire et transition digitale :

Pendant la période exceptionnelle du coronavirus, la pandémie aura montré l'importance primordiale de la digitalisation au sein de toute entreprise, en l'occurrence les organisations de l'économie sociale et solidaire. Faisant partie de l'ESS, les coopératives sont plus axées sur l'humain, la proximité et la profondeur, alors que la culture technologique vise à résoudre rapidement un problème, ou à conquérir un marché. Il faudrait ainsi réconcilier les valeurs et les principes de l'économie sociale et solidaire, et leur objectif lié à la transition numérique. Avant de rentrer dans le vif du sujet, il nous semble nécessaire de définir l'ESS et sa principale composante « coopérative ».

5.1.Économie Sociale et Solidaire :

D'une part, l'économie a fait son entrée dans les activités sociales et culturelles à la fin du 19^e siècle, de même, les pratiques sociales intègrent la gestion, les budgets, la planification et la comptabilité. La place de l'économie est, cependant, soumise à une finalité sociale, ou plus exactement au développement de la personne humaine.

D'autre part, l'économie solidaire, née dans les années 1980 dans un contexte marqué par la crise économique et le chômage, repose sur une combinaison des trois économies ; marchandes, non marchande et non monétaire. (Fonteneau B. et Al., 2010) Elle se caractérise par une dimension de réciprocité, c'est-à-dire l'idée que l'on doit travailler pour la communauté, et non par obligation légale ni pour en recevoir un revenu, mais au nom de la conscience qu'appartenant à une société, on lui doit quelque chose et qu'elle assurera nos besoins. Ceci fait référence à des principes de justice et d'égalité.

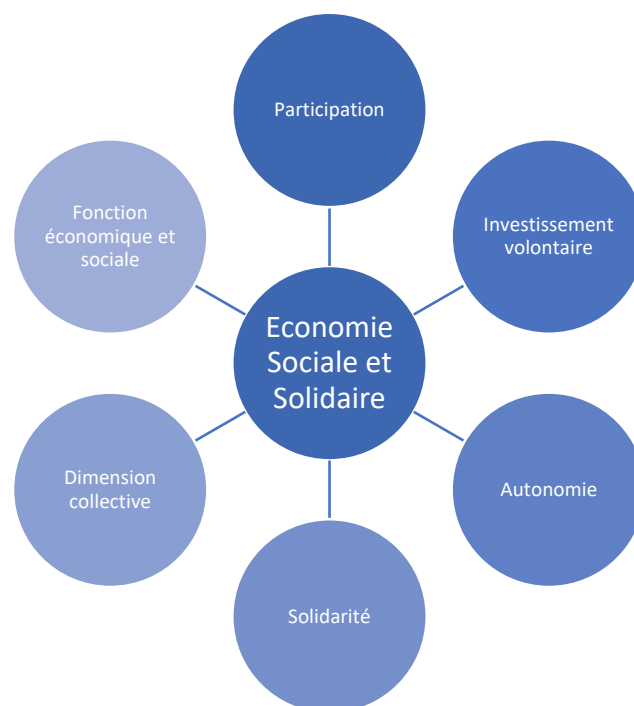
À travers un mélange de ressources ou encore une diversité d'expériences et de pratiques, Eme et Laville (1999) affirment que le mode de fonctionnement des organisations de l'économie sociale semble être actualisé. Cette nouvelle économie dite solidaire tend à avoir une caractéristique que ces auteurs expliquent comme suit : « *des personnes s'y associent pour mener en commun un projet d'activités économiques qui contribuent à la fois à la production d'appartenance sociale et à la création de statuts par des emplois.* » C'est dans ce sens que la création des espaces locaux permet de repérer des besoins sociaux et d'y répondre, et ceci à travers de nouvelles pratiques plutôt que celles déjà établies.

En effet, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) réunit toutes les structures économiques dont le statut, l'organisation, le fonctionnement et l'action sont basés sur les principes de solidarité, d'égalité et de bénéfice social à savoir les coopératives, les mutuelles, les associations, les

fondations... L'objectif principal de ces structures est de favoriser la création d'emplois ainsi qu'une plus grande cohérence sociale.

Pour délimiter le secteur de l'économie sociale, Desroche (2017) s'est basé sur des « *composantes fondamentales et des composantes incertaines* » et Vienney (1986) a proposé une définition qui repose sur « *les paramètres juridiques des organisations, leurs activités économiques et leurs structures sociales* ». Defourny (2009), de sa part, appréhende le secteur de l'économie sociale et solidaire par *la compréhension des valeurs*, de ce fait, on parviendra à mettre en avant la solidarité comme caractéristique essentielle de ce type d'économie. Parmi les définitions les plus récentes, Laville (1999) mise sur *la dimension sociopolitique de l'économie solidaire, la multiplicité des ressources permet ainsi de configurer des rapports entre la société et l'économie*, selon (Desroche, 2017). Plusieurs chercheurs en économie sociale et solidaire (Develtere, Lévesque, Boncler, Mendell, Eme, Fonteneau, Boutilier...) partagent la même vision quant à la finalité de cette économie, qu'on peut illustrer comme suit :

FIGURE 1: LES FINALITES SOCIALES ET ECONOMIQUES DE L'ESS



Source : Fonteneau et Al, 2010

5.2. Coopératives :

D'après (Derkaoui et Rabhi (2022)), L'Alliance Coopérative Internationale (ACI)¹ définit la coopérative comme étant, « *une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement.* » Ce qui veut dire qu'une coopérative, afin de répondre aux besoins de la communauté, prend un aspect surtout associatif sans pour autant se détacher du motif de profitabilité.

Selon la loi marocaine n°112-12, « *la coopérative est un groupement de personnes physiques et/ou morales, qui conviennent de se réunir pour créer une entreprise, leur permettant la*

¹ Alliance Coopérative Internationale ; c'est une organisation fédératrice des coopératives fondée en 1895. Elle regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier.

satisfaction de leurs besoins économiques et sociaux, et qui est gérée conformément aux valeurs et principes fondamentaux mondialement reconnus en matière de coopération. » Elle se distingue nettement des entreprises capitalistes, puisqu'elle ne recherche ni le profit, ni la puissance maximale et qu'elle répartit entre ses membres les profits en fonction du travail fourni, d'après (Derkaoui et Rabhi (2022)). Ainsi, une coopérative est gérée conformément à des valeurs et des principes reconnus mondialement :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous : c'est-à-dire ouverte à toute personne prête à assumer les responsabilités d'adhésion, sans être soumise à aucune discrimination fondée sur leur sexe, leur statut social, leur race, leur appartenance politique ou religieuse.
- Gestion démocratique des coopératives : les membres de la coopérative portent en eux de façon identitaire, non pas une assemblée d'actionnaires mais de sociétaires où finalement il y a le principe démocratique « une personne = une voix »
- Participation économique des membres : les membres contribuent équitablement au capital investi dans leur coopérative et le contrôlent de façon démocratique. Autrement dit, les profits sont redistribués entre eux et une part est mise en réserve dans la coopérative pour assurer la solidité financière de l'entreprise.
- Autonomie et indépendance : si une coopérative peut accepter des partenariats ou des sources de financement externes, elle le fait toujours tout en garantissant son autonomie totale.
- Éducation, formation et information : Les coopératives offrent des formations à leurs membres, leurs gestionnaires et leurs employés pour qu'ils puissent contribuer au développement de leurs coopératives. Elles sensibilisent également le grand public.
- La coopération entre les coopératives : afin de renforcer le mouvement coopératif, ces entités collaborent entre elles via des structures locales, nationales, régionales et internationales.
- Engagement envers la société : les coopératives œuvrent au développement durable de leur communauté.

5.3. Les bienfaits du digital sur les coopératives

Selon Mohamed Jilou, spécialiste du marketing digital et du e-commerce, les coopératives ont souffert des répercussions de la crise du Covid-19, notamment durant le confinement marqué par l'arrêt brutal de l'activité de la plupart des opérateurs du secteur. Peu de coopératives ont réussi à résister à cette crise et savent comment s'en servir pour augmenter leurs ventes. Cela inclut ceux qui ont eu recours au commerce électronique comme solution pour commercialiser leurs produits à l'échelle nationale.

En effet, le digital peut être considéré comme étant un outil de facilitation du moment que ça a permis aux coopératives de commercialiser leurs produits auprès de leurs clients. À titre d'exemple, l'Université Mohammed VI polytechnique de Benguerir et le groupe OCP ont créé une plateforme d'e-commerce dédiée aux agriculteurs et aux coopératives afin de les connecter directement au consommateur final.

Ainsi, cette technologie digitale aura sans doute un impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur des coopératives, de l'amont jusqu'à la distribution. D'une part, une bonne exploitation des données permet d'anticiper les risques, de faire des prévisions et aide à prendre des décisions concernant l'activité de l'organisation. D'autre part, la dématérialisation des échanges peut être considérée comme une source d'interaction et de travail collaboratif, du moment que ça rapproche les coopératives avec les différents acteurs de la chaîne (adhérents, collaborateurs, fournisseurs, et clients) à travers de nouveaux modes de communications, de nouveaux canaux de vente, ou encore l'apparition de circuits courts de vente directe. Enfin, le digital a permis

aux coopératives de garder une traçabilité beaucoup plus précise, surtout en cette période de la crise sanitaire.

5.4. Les limites des coopératives face au digital :

La formation des travailleurs coopératifs :

Si la digitalisation des coopératives est déjà bien avancée, elle est confrontée tout de même à des défis qu'il faut relever pour réussir pleinement cette transition ; à commencer tout d'abord par la formation des travailleurs coopératifs. C'est pourquoi l'Université Mohammed VI polytechnique (UM6P) de Benguerir et le groupe OCP ont lancé « le Cooplab », un laboratoire d'expertise et de soutien aux coopératives qui a pour mission d'accompagner les différents acteurs et de leur proposer des formations à distance pendant cette période de confinement, ainsi que leur donner un accès à des opportunités de e-commerce à travers une plateforme pour la vente et l'achat des produits de terroir. AgriEdge, Startup opérant dans l'agriculture, a lancé en mai 2020 la plateforme « Agrisoo9 » permettant aux agriculteurs et coopératives de commercialiser leurs produits via internet.

Afin d'initier les coopératives au marketing digital et la vente en ligne, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) s'est aussi donné pour mission le renforcement de ces organisations à travers des sessions théoriques, pratiques et personnalisées leur permettant ainsi de découvrir les bonnes pratiques du numérique à savoir (selon Akid2030) :

- Mise en place d'une stratégie Go-To-Market ;
- Optimisation des réseaux sociaux et des contenus web ;
- Sourcing et schémas de livraison ;
- Optimisation des sites WEB et Facebook/ Instagram ADS

Trois plateformes ont été créées dans ce sens, à savoir « Coop-up », « Rawaj » et « Wuluj » qui ont pour objectif la valorisation des produits des coopérateurs et la facilitation de leur accès au marché.

Le manque de financement :

Ensuite, il faut dire que la transition numérique demande des financements difficiles à dégager pour les organisations de l'ESS. C'est dans ce sens que l'ODCO a annoncé l'accompagnement des coopératives qui désirent bénéficier des offres de financement du Programme intégré d'appui et de financement des entreprises "Intilaka". Ça leur permettra ainsi d'investir dans cette voie digitale et d'augmenter leur efficacité et leur performance.

L'incompatibilité des deux visions :

Enfin, on remarque une certaine incompatibilité des valeurs et des principes de l'ESS et du digital. Comme on vient de voir, les coopératives sont plus axées sur l'humain, alors que la culture technologique vise à conquérir un marché le plus vite possible, tout en diminuant les interactions humaines spontanées. Mais nous estimons que ça reste gérable du moment que les initiatives ne manquent surtout pas pour promouvoir et accompagner cet essor prometteur.

6. Conclusion :

Le Covid-19 a eu des conséquences directes sur l'emploi et a influencé, d'une façon remarquable, le monde du travail. Plusieurs secteurs ont été négativement impactés et se sont trouvés dans l'obligation de s'adapter aux nouvelles formes de travail. C'est dans ce sens qu'un grand nombre d'entreprises ont procédé au travail à distance. De l'autre côté, des secteurs comme l'informatique et les télécoms ont traversé cette période plus facilement que d'autres vu qu'ils étaient plus engagés et plus agiles face aux attentes de la transformation numérique. Cette dernière est considérée de plus en plus comme étant un facteur clé de succès des organisations vu qu'elle permet de se démarquer de la concurrence et de gagner en performance en attirant

plus de clients et de fournisseurs, ainsi elle joue le rôle d'un déclencheur de changement radical rapide impactant même notre manière de faire les choses et de vivre.

Donc pour récapituler, ce travail de recherche avait comme objectif d'étudier l'impact de la transformation digitale sur les coopératives, faisant partie de l'économie sociale et solidaire, en cours des périodes de crise. Il s'est avéré que ces organisations se trouvaient obligées de compenser les pertes dues à l'arrêt des salons locaux, régionaux et internationaux, et se sont ainsi orientées vers le digital comme alternative unique. Elles ont même procédé au renforcement de leurs capacités en termes de marketing digital ou encore de commercialisation de leurs produits en ligne via les plateformes dédiées dans ce sens, ainsi elles ont même cherché à s'adapter avec les changements en vigueur, dont il existe certaines coopératives qui ont choisi comme source indispensable de survie le changement total de leur activité.

Certes ces organisations ont dû souffrir du manque de formation ou de financement concernant cette transition numérique, mais ça leur a permis quand même de rester à jour par rapport aux innovations technologiques, notamment à travers les programmes de formations proposées par certains établissements et visant directement les coopératives tels que le programme « Mourafaka » d'accompagnement des coopératives proposé par l'ODCO ayant comme objectif de promouvoir et d'émerger une nouvelle génération des coopératives innovantes et créatives. Ainsi un concours a été organisé par le Centre marocain de mise à niveau des coopératives (CMMNC), selon Louraoui (2020), pour réduire les dégâts ainsi que les répercussions de la pandémie sur cette composante essentielle de l'ESS, bien évidemment le "Prix national des coopératives" qui a pour objectif principal de booster la compétitivité des coopératives ainsi que la commercialisation de leurs produits et projets via les réseaux sociaux. En ce qui concerne le financement, il faut bien noter que l'instauration du digital ainsi que le changement des manières de faire traditionnelle coûte trop d'argent poussant les détenteurs de telles organisations d'investir afin de gagner en efficacité, et c'est dans ce sens que le programme Intilaka répondra au mieux à leurs attentes où l'ODCO jouera le rôle d'accompagnateur des coopératives dans cette voie de digitalisation et de financement.

Pour finir, nous avons élaboré un schéma récapitulant les éléments nécessaires permettant aux coopératives de s'adhérer vers la transformation numérique.

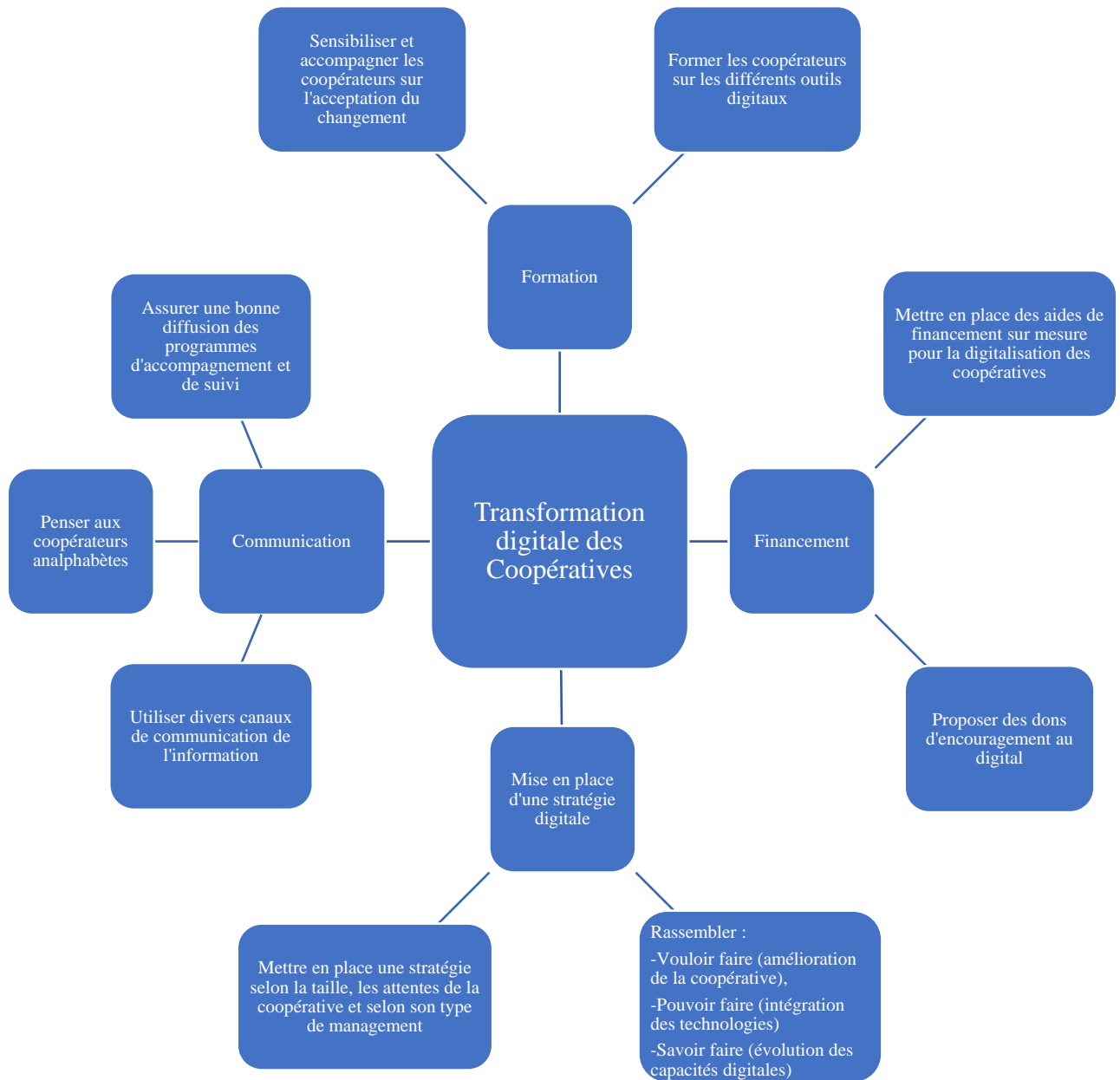
Références :

- (1). Akid2030, Renforcement des capacités digitales des coopératives au Maroc, cité dans : <https://www.akid2030.com/histoires/renforcement-des-capacites-digitales-des-cooperatives-au-maroc/>
- (2). Baudoin E. et al., 2016, Les enjeux de la transformation numérique dans : Livre blanc Entreprise du futur : les enjeux de la transformation numérique, p7-23.
- (3). Bello P., 2021, « Le recul de la digitalisation dans les petites et moyennes entreprises camerounaises : à la recherche des éléments explicatifs », *Recherche en Sciences de Gestion* N144. Pp 31-56.
- (4). Benkaraache. T & Ghanouane. K, (2020) «Modèle théorique d'évaluation de l'apport de la transformation digitale à la chaîne de valeur des entreprises. », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 3 : Numéro 2» pp : 1085 - 1106
- (5). Bouanani J. & Ladraa S. (2020) « Relance économique pendant l'état de crise sanitaire COVID 19 : Etude d'impact sur l'activité des entreprises industrielles au Maroc », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, Volume 1 : Numéro 2, pp : 46 – 60.
- (6). Boutiller S. et Allemand S., (2010), « Économie Sociale et Solidaire : Nouvelles trajectoires d'innovations », Edition Harmattan, PP. 9-14

- (7). Boutillier S. et Allemand S., 2010, « L'économie sociale et solidaire, une définition pluridimensionnelle pour une innovation sociale », *Marché et organisations* N1. Pp 9-14.
- (8). Bouzekraoui H., (2020), « COVID19 : Contexte socioéconomique des entreprises Post-confinement : Quelles Mesures d'accompagnement fiscales et sociales ? (Cas du MAROC) », *Hal archives*, 13p.
- (9). Daidj, N., Delecolle, T., Diridollou, C. & Morin, C. (2017). "Transformation digitale et avènement des plateformes programmatiques : la publicité digitale en question », *Management & Avenir*, 94, 131-151.
- (10). Defourny, J. and P. Develtere (2009), "The Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector", in J. Defourny, P. Develtere, B. Fonteneau and M. Nyssens (eds.), *The Worldwide Making of the Social Economy: Innovations and Changes*, Leuven: ACCO.
- (11). Delaye T., Collard A., 2020, « *Analyse des facteurs clés de succès de la transformation digitale au sein des entreprises (Analyse inter et intra sectorielle)* », Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, pp150.
- (12). Denervaud I. et Al., 2014, « Innovation et digital : une convergence inéluctable » *L'expansion Management Review* N153. Pp 96-106.
- (13). DERKAOUI, R., & RABHI, D. (2022). Entrepreneuriat durable, social et solidaire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-1), 79-93. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6582581>
- (14). Desroche G., 2017, « L'apport de l'économie sociale et solidaire aux dynamiques de développement local. Liens sociaux et solidarité autour de l'accorderie Rimouski-Neigette. » pp 165.
- (15). Direction des Etudes et des Prévisions Financières du Ministère de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, (2021), « *Note de conjoncture* », 42p.
- (16). Elmaski R., Anajar A., Khafif S., 2023, *La Performance des Entreprises à l'épreuve de la Transformation Digitale : Cas des Entreprises du Grand Casablanca*, volume 5 N° 19, pp10.
- (17). European Center for Digital Competitiveness, (2020) « *DIGITAL RISER REPORT 2020* », ESCP Business school, 52p.
- (18). Haut-Commissariat au Plan, Système des Nations Unies au Maroc et Banque mondiale, (2020), « *NOTE STRATEGIQUE IMPACT SOCIAL & ECONOMIQUE DE LA CRISE DU COVID-19 AU MAROC* », 14p.
- (19). HCP, consulté le 05 Décembre 2020, « *Évolution des indicateurs du marché de travail au titre du troisième trimestre de 2020* », 13p.
- (20). Janati-Idrissi, F., 2020, «La transformation digitale des PME au Maroc : enjeux et perspectives», *Revue "Repères et Perspectives Economiques"* [En ligne], Vol.4, N° 2/ 2èmesemestre, mis en ligne le 01juillet2020.
- (21). Khatla K., (2020), « Transformation digitale : le Maroc sur la bonne voie, la réglementation à la traîne », *médias24*, tech et médias, URL : <https://www.medias24.com/transformation-digitale-le-maroc-sur-la-bonne-voie-la-reglementation-a-la-traine-12911.html>
- (22). Laville J. & Eme B., (1999). « Pour une approche pluraliste du tiers secteur. » *Revue Nouvelles pratiques sociales*, Volume 12 N1, 105–125.
- (23). Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2018). Drivers of digital transformation in manufacturing. *Hawaii International Conference on System Sciences*, (pp. 3926–3935).
- (24). Louraoui H., 2020, *Coopératives: La digitalisation, maître-mot d'une relance durable*, MAP.

- (25). Manuel Z. 2020, Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public. Anne Gillet (dir.). Travailler dans les services publics la nouvelle donne, Presses de l'EHESP, 2020, 978-2-8109-0840-0. fihal-02934479f
- (26). Medias24, 2020, « L'UM6P et la fondation OCP lancent le « Cooplab » pour soutenir les coopératives », cité dans : <https://www.medias24.com/l-um6p-et-la-fondation-ocp-lancent-le-cooplab-pour-soutenir-les-cooperatives-10292.html>
- (27). Mounaim L. & Tighazri S., (2020), «Transformation digitale et révolution expérientielle, Vers une expérience de consommation digitale: Une réflexion théorique», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 3: Numéro 2» pp: 1278-1292
- (28). Nekhass H. et al., 2023, « LA NOUVELLE CONFIGURATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUE MAROCAINE À L'ÈRE DE COVID-19 », revue conhecimento diversidade, ISSN 2237-8049, P 320-333.
- (29). Nwamen F., 2006, « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises » La Revue des Sciences de Gestion. N218. Pp 111-121.
- (30). OUAJDOUNI A., 2020, « Digitalisation à l'ère du COVID-19 : vers une nécessité de développer la télémédecine », Challenge.
- (31). Perspectives économiques de l'OCDE, 2019, « Transformation numérique et productivité : une histoire de complémentarités », N105.
- (32). PNUD, (2020), « Renforcement des capacités digitales des coopératives au Maroc », cité dans : <https://www.ma.undp.org/content/morocco/fr/home/presscenter/articles/2021/reponse-au-covid-19---renforcement-des-capacites-digitales-des-c.html>
- (33). Primeum, 2020, « Quel est l'impact du Covid-19 sur les différents secteurs d'activité ? », cité dans : <https://www.primeum.com/fr/blog/quel-impact-covid-differents-secteurs-activite>
- (34). PWC, (2016), « Digitalisation des coopératives agricoles », cité dans : <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiques-de-presse/2016/septembre/digitalisation-cooperatives-agricoles.html>
- (35). Rivat E. Heinz T (2019), « Coopérations entre les acteurs de l'utilité sociale et de la technologie en Europe. Enjeux, impact, freins et leviers ».
- (36). Shams S. Huguenin A. (2020), « Vers une communication numérique plus sociale et solidaire », Edition MEI.
- (37). Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. In Information, systems research (pp. 687-692). Springer, Boston, MA.
- (38). The Conversation, (2020), « Réconcilier l'Économie sociale et solidaire avec la tech, l'autre enjeu de la transition numérique », Cité dans : <https://theconversation.com/reconcilier-leconomie-sociale-et-solidaire-avec-la-tech-lautre-enjeu-de-la-transition-numerique-142827>
- (39). Varenne P, 2020, « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique (BMD2) », Gestion et management, Université de Lyon, pp360.
- (40). Vienney C., 1986, « Les organismes de l'économie sociale renforcent-ils leur identité dans la période contemporaine ? » Colloque Économie sociale et financements publics. Pp 39

ANNEXE :
FIGURE 2: SCHEMA RECAPITULATIF



Source : Auteurs