



## Adoption du digital par les coopératives marocaines: état des lieux, enjeux et défis

**Hicham AMCHAAROU**

Enseignant-chercheur

Equipe de Recherche en Entrepreneuriat et développement Durable

Université internationale d'Agadir

**Résumé:** L'article analyse l'adoption du digital par les coopératives marocaines, soulignant leur essor récent avec environ 53 800 coopératives actives en 2022, jouant un rôle clé dans l'emploi local, l'autonomisation des femmes et la lutte contre la pauvreté. La digitalisation, accélérée par la crise de la Covid-19, est devenue cruciale pour leur compétitivité et résilience, notamment via le e-commerce et les réseaux sociaux. Cependant, ce processus reste inégal, particulièrement dans les zones rurales, en raison de défis comme le manque d'infrastructures numériques, l'insuffisance de compétences, les résistances culturelles, les contraintes financières et les limites organisationnelles. Malgré ces obstacles, des initiatives publiques et privées, telles que des plateformes de e-commerce (AgriSoo9, Coopmaroc) et des programmes de formation (CoopLab, Mourafaka), soutiennent la transition numérique. L'intégration du digital offre des opportunités majeures : compétitivité accrue, accès à de nouveaux marchés, traçabilité, meilleure gouvernance et inclusion financière. L'article propose des recommandations, notamment des formations adaptées, un fonds dédié à la digitalisation et des infrastructures renforcées, pour une transition inclusive et durable, alignée sur les objectifs de développement économique et social du Maroc.

**Mots-clés:** Coopératives marocaines, Digitalisation, Transformation numérique, E-commerce, Economie sociale

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306230>

**Published in:** Volume 4 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## 1. Introduction

Les coopératives marocaines ont connu un essor remarquable ces dernières années, tant en nombre qu'en diversité. À la fin 2022, le Maroc comptait environ 53 800 coopératives actives regroupant plus de 760 000 membres (Ammor, 2023), soit un quasi-doublement par rapport à 2019 où l'on recensait 27 262 coopératives (dont 35% à direction féminine) (Jilou, 2020). Ces coopératives opèrent dans des secteurs variés – agriculture, artisanat, services, pêche, mines, transport, recyclage, etc. – et jouent un rôle socio-économique crucial, notamment pour l'emploi local, l'autonomisation des femmes et des jeunes, et la lutte contre la pauvreté (Jilou, 2020).

Parallèlement, le Maroc s'est engagé dans une transformation numérique globale, considérant le digital comme un levier clé du nouveau modèle de développement. La digitalisation – entendue comme l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus organisationnels – s'impose de plus en plus comme une nécessité pour rester compétitif et résilient dans un monde connecté. Le secteur coopératif n'échappe pas à cette tendance : comme les PME, les coopératives marocaines ont été touchées par la révolution numérique et la crise sanitaire récente a accentué l'urgence d'adopter des solutions digitales pour maintenir leurs activités (Chadli & Belal, 2024; Jilou, 2020). En effet, durant le confinement lié à la pandémie de Covid-19, rares sont les coopératives qui ont pu continuer à écouler leurs produits – essentiellement celles qui ont su se tourner vers le e-commerce et les réseaux sociaux (Jilou, 2020). Cet épisode a agi comme un révélateur de l'importance du numérique pour la résilience et la continuité des coopératives en période de crise.

Cependant, l'adoption du digital par les coopératives marocaines demeure un processus inégal et semé d'obstacles. De nombreuses coopératives, en particulier les plus petites en zones rurales, restent à un stade préliminaire de digitalisation. Face à ce constat, il est essentiel de dresser un état des lieux de la digitalisation au sein du mouvement coopératif marocain, d'identifier les principaux enjeux que représente l'intégration du digital (en termes de compétitivité, accès aux marchés, traçabilité, gouvernance, inclusion financière, etc.), ainsi que les défis et freins rencontrés (connectivité, compétences, résistance au changement, financement, infrastructure, etc.).

Cet article scientifique propose une analyse approfondie de ces questions. Dans une première partie, nous présenterons le cadre conceptuel de la digitalisation des organisations coopératives. La section méthodologie décrira l'approche adoptée, basée sur une analyse documentaire multidisciplinaire. Les résultats exposeront l'état actuel de la transformation digitale dans les coopératives marocaines tous secteurs confondus, avant de détailler les avantages escomptés et les obstacles identifiés. Enfin, une discussion permettra d'interpréter ces résultats, de les confronter aux expériences nationales et internationales, et de formuler des recommandations pour favoriser la transition numérique des coopératives marocaines.

## 2. Cadre théorique

La transformation digitale des organisations peut se définir comme le processus d'implémentation des technologies numériques dans un maximum d'activités afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation et de soutenir sa pérennité (Chadli & Belal, 2024). Depuis le début des années 2000, l'adoption rapide des technologies de l'information a profondément modifié les modes de gestion et les modèles d'affaires dans le monde (Chadli & Belal, 2024). Les entreprises de toutes tailles intègrent désormais le numérique dans leur stratégie pour rester compétitives à l'ère d'Internet, du mobile et des données. Les coopératives, en tant qu'entreprises de l'économie sociale et solidaire, n'échappent pas à cette mutation : bien que guidées par des valeurs spécifiques (démocratie, solidarité, primauté de la

personne sur le profit), elles évoluent dans le même environnement technologique que les autres organisations.

Plusieurs travaux de recherche ont étudié l'adoption des technologies dans les petites organisations et les coopératives. Les théories classiques comme le Technology Acceptance Model (TAM) ou l'UTAUT soulignent que l'adoption dépend de facteurs tels que l'utilité perçue, la facilité d'usage, la confiance et l'influence sociale (Ganoune & Bourriche, 2023). Dans le contexte des coopératives marocaines, une revue systématique récente basée sur le TAM confirme que ces facteurs jouent un rôle déterminant pour le commerce en ligne : l'utilité perçue du e-commerce, sa simplicité d'utilisation, la confiance (notamment dans les paiements en ligne) ou au contraire le risque perçu, ainsi que le soutien de l'entourage, conditionnent la décision des coopératives d'adopter la vente sur Internet (Ganoune & Bourriche, 2023). Cette même étude indique que la plupart des coopératives locales en sont encore aux premières étapes d'adoption du e-commerce et qu'elles font face à des obstacles importants liés au manque d'infrastructures, à une connectivité internet limitée et à l'insuffisance de compétences techniques en interne (Ganoune & Bourriche, 2023).

Un autre aspect théorique pertinent concerne l'impact organisationnel du digital. La littérature suggère que la digitalisation peut entraîner des bénéfices organisationnels importants (efficacité accrue, accès à de nouveaux marchés, innovations de produits/services, meilleure coordination...) mais exige aussi un changement culturel et managérial. En effet, réussir une transformation digitale ne se résume pas à acquérir des outils technologiques : il s'agit d'adopter de nouvelles façons de travailler, plus collaboratives, plus agiles, en exploitant les données et en plaçant l'expérience utilisateur au centre (Chadli & Belal, 2024). Pour des coopératives, ceci peut impliquer de revoir leur gouvernance interne (par exemple, utiliser des plateformes numériques pour la communication entre membres ou la gestion des adhérents), de développer une culture numérique partagée, et d'adapter leur modèle économique à des circuits de commercialisation en ligne.

Il convient également de considérer la possible tension entre la culture coopérative et la culture digitale. Les coopératives mettent traditionnellement l'accent sur les relations humaines, la confiance mutuelle et la prise de décision collective. Or, la transformation numérique pousse à l'automatisation, à la rapidité d'exécution et à l'ouverture vers des partenaires externes inconnus (clients en ligne, plateformes numériques) ce qui peut susciter des craintes. Comme le notent Chadli et Belal (2024), certaines coopératives perçoivent une incompatibilité initiale entre les principes de l'économie solidaire – centrés sur l'humain – et la logique technologique tournée vers la conquête rapide de marchés et la réduction des interactions spontanées. Néanmoins, cette tension peut être surmontée si la transformation est accompagnée de manière participative, en gardant les membres au cœur du processus. En théorie, le digital peut même renforcer certains principes coopératifs : par exemple, les outils en ligne facilitent la transparence (partage d'informations financières en temps réel), la démocratie interne (vote électronique des membres éloignés géographiquement), et la coopération inter-coopératives (mise en réseau via des plateformes dédiées).

En résumé, le cadre théorique de cette étude mobilise les concepts d'adoption technologique et de transformation organisationnelle appliqués aux coopératives. Il anticipe que l'intégration du digital dans les coopératives marocaines dépendra autant de facteurs techniques (infrastructures, outils) que de facteurs humains (compétences, culture, accompagnement). Les bénéfices potentiels du numérique doivent être pesés face aux défis d'appropriation, en gardant à l'esprit la double nature – économique et sociale – de l'entreprise coopérative.

### 3. Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une analyse documentaire exhaustive, combinant des sources académiques, institutionnelles et des données publiques, afin d'obtenir une vision à 360° de la digitalisation des coopératives au Maroc. Dans un premier temps, une revue de littérature académique a été menée via des bases de données scientifiques (Scopus, Cairn, etc.) pour recenser les articles et travaux récents traitant de la transformation digitale des coopératives, tant au Maroc qu'à l'international. Nous avons privilégié les études publiées depuis 2015, période correspondant à l'essor du commerce en ligne et à la généralisation des smartphones au Maroc. Parmi les références clés figurent des recherches empiriques sur l'adoption du e-commerce par les coopératives marocaines (Ganoune & Bourriche, 2023), des études de cas régionales (Chadli & Belal, 2024), ainsi que des analyses conceptuelles sur les enjeux du numérique pour l'économie sociale.

Ensuite, nous avons collecté des données statistiques et rapports institutionnels auprès d'organismes nationaux et internationaux. Les publications de l'Office du Développement de la Coopération (ODCO) ont fourni des informations sur l'évolution du secteur coopératif (nombre, secteurs d'activité, répartition régionale) (ODCO, 2020). Des déclarations officielles du Ministère de tutelle (Tourisme, Artisanat, Économie Sociale) ont été examinées pour cerner les stratégies publiques en matière de digitalisation des coopératives (Ammor, 2023). Nous avons également intégré les rapports et notes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et d'autres organisations (ONU, banques de développement) lorsque ceux-ci abordaient la question de la digitalisation ou du développement des coopératives au Maroc.

Enfin, notre méthodologie inclut une dimension d'analyse empirique qualitative à travers l'exploitation de cas concrets et témoignages. Nous avons recensé des exemples de coopératives marocaines ayant entrepris des initiatives numériques (création de sites web marchands, usage des réseaux sociaux, adoption de systèmes de gestion informatisés...) et des programmes d'appui (formations au digital, plateformes de e-commerce spécialisées) décrits dans la presse économique et les communiqués de projets. Ces cas pratiques, bien que de nature illustrative, apportent un éclairage contextualisé aux données globales et enrichissent la discussion.

L'ensemble des informations recueillies a fait l'objet d'une analyse croisée. Nous avons comparé les sources pour vérifier la cohérence des constats et identifier des tendances de fond. La méthodologie suivie relève donc d'une recherche documentaire analytique, où les résultats émergent de la synthèse de multiples sources secondaires. Cette approche est adaptée au caractère exploratoire de notre sujet – l'adoption du digital par les coopératives – pour lequel il serait difficile d'obtenir des données primaires représentatives à l'échelle nationale dans le cadre de cet article. Les limites de cette méthodologie résident dans la fiabilité variable des sources externes et le risque de biais d'interprétation, que nous atténuons en citant rigoureusement nos références et en confrontant les points de vue.

### 4. Résultats

#### 4.1 État actuel de la digitalisation des coopératives marocaines

Les résultats de notre investigation révèlent que la digitalisation des coopératives marocaines en est encore à ses débuts pour la majorité d'entre elles, malgré une prise de conscience assez générale de son importance. D'après une étude récente menée auprès de coopératives de la région de l'Oriental, près de un tiers des dirigeants interrogés indiquent avoir intégré la transformation digitale dans leur plan de développement (Chadli & Belal, 2024). Concrètement, sur l'échantillon considéré, la moitié environ des coopératives avaient déjà entrepris une initiative numérique, ne serait-ce que basique – typiquement, la création d'un site web vitrine ou d'une page sur les réseaux sociaux (Chadli & Belal, 2024). En revanche, l'usage avancé du digital pour la vente en ligne ou le marketing numérique reste très limité : près de

70% des responsables déclarent ne pas utiliser les canaux de e-commerce pour la commercialisation de leurs produits (Chadli & Belal, 2024). Ce constat est corroboré par d'autres sources soulignant que la plupart des coopératives locales sont encore au stade initial en matière de commerce en ligne (Ganoune & Bourriche, 2023).

Il existe bien sûr des disparités selon la taille, la localisation et le secteur d'activité des coopératives. Les coopératives urbaines ou affiliées à des fédérations structurées semblent avoir progressé plus vite dans le numérique que de petites coopératives rurales isolées. Par exemple, les coopératives opérant dans l'artisanat d'art, le textile ou les produits du terroir à vocation d'exportation ont été parmi les premières à développer une présence en ligne afin de cibler une clientèle au-delà de leur marché local (Chadli & Belal, 2024). On observe ainsi que plusieurs coopératives d'artisanat (tapis, céramique, maroquinerie, etc.) disposent désormais de catalogues en ligne ou utilisent des places de marché numériques pour toucher des clients internationaux. De même, dans le secteur agricole, certaines coopératives ont adopté des outils numériques pour répondre aux exigences de traçabilité et de normes de qualité imposées par les acheteurs étrangers ou la grande distribution. À titre d'illustration, des coopératives spécialisées (p. ex. dans l'argan, le safran ou les produits bio) ont commencé à utiliser des systèmes de suivi de production par code QR ou à communiquer sur les réseaux sociaux sur leurs certifications et pratiques, afin de rassurer les consommateurs sur la provenance et la qualité – une forme de traçabilité numérique intégrée à leur marketing.

Néanmoins, pour l'ensemble du tissu coopératif national, l'utilisation systématique des technologies reste faible. Aucune statistique globale n'est disponible quant au pourcentage exact de coopératives ayant un site web ou vendant en ligne, mais les estimations qualitatives suggèrent qu'il s'agit d'une minorité. La majorité se limite à des usages élémentaires du numérique (téléphone, messagerie instantanée type WhatsApp pour communiquer avec les clients, création ponctuelle d'une page Facebook) sans véritable stratégie digitale. Le retard numérique des coopératives rejoint en fait celui des petites entreprises marocaines en général, parmi lesquelles l'adoption du e-commerce et des outils digitaux de gestion est notoirement en dessous du potentiel. Par exemple, le Maroc n'occupait que le 81<sup>ème</sup> rang sur 151 pays dans l'indice du e-commerce B2C d'UNCTAD en 2020, reflétant des faiblesses en matière d'utilisation des paiements en ligne et de logistique (UNCTAD, 2020). Les coopératives, souvent composées de populations modestes ou rurales, cumulent en outre des contraintes spécifiques (faible niveau de qualification, ressources financières limitées) qui expliquent que la transformation digitale accuse du retard dans ce secteur par rapport aux attentes des autorités.

Pourtant, l'écosystème se met progressivement en place pour encourager la digitalisation coopérative. De nombreuses initiatives ont émergé durant les dernières années, surtout après 2020, afin d'accompagner les coopératives vers le numérique. On peut citer le lancement de plateformes spécialisées de e-commerce dédiées aux coopératives, telles que AgriSoo9 (plateforme créée par une entreprise agro-tech pour vendre les produits des coopératives agricoles directement aux consommateurs) (Jilou, 2020), ou encore la plateforme Coopmaroc qui, d'annuaire des coopératives, s'est muée en marketplace en ligne gérée par des experts en e-commerce (Jilou, 2020). Parallèlement, des programmes de formation ciblée ont vu le jour : le projet CoopLab lancé par l'Université Mohammed VI Polytechnique et la Fondation OCP offre un laboratoire d'apprentissage pratique pour initier les coopératives à l'entrepreneuriat numérique et à l'innovation (Jilou, 2020). L'Office du Développement de la Coopération (ODCO) lui-même a intégré la digitalisation parmi ses priorités, en lançant des appels à projets (programme Mourafaka) pour sélectionner des coopératives pilotes à accompagner sur le chemin de la transformation digitale (Jilou, 2020). Enfin, l'Agence de Développement du Digital (ADD), en collaboration avec le ministère de l'Économie Numérique, a signé des conventions avec l'ODCO pour développer des programmes intégrés de formation et de

sensibilisation, visant la montée en compétences numériques des coopératives et la modernisation de leurs modes de gestion grâce aux outils digitaux (Medias24, 2022). Ces efforts, détaillés plus loin dans la discussion, témoignent que l'état actuel de la digitalisation, bien que modeste, est en voie d'évolution accélérée sous l'effet d'une mobilisation conjointe des acteurs publics et privés.

#### 4.2 Enjeux et avantages potentiels de l'intégration du digital

Malgré leur retard relatif, les coopératives perçoivent de plus en plus clairement les avantages stratégiques qu'elles peuvent tirer d'une intégration réussie du digital. Les entretiens menés dans le cadre de recherches récentes indiquent que les dirigeants coopératifs identifient une multitude d'enjeux positifs liés à la transformation numérique de leurs activités (Chadli & Belal, 2024). On peut synthétiser ces enjeux de la manière suivante :

- **Accroissement de la compétitivité** : Le digital permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle (automatisation de tâches administratives, meilleure gestion des stocks et des approvisionnements grâce à des logiciels, etc.) ce qui peut réduire les coûts de production (Chadli & Belal, 2024). Par exemple, une coopérative agricole utilisant un système de gestion informatisé pourra optimiser ses dépenses en intrants et minimiser le gaspillage. Une meilleure productivité se traduit par des marges accrues ou des prix plus compétitifs sur le marché. De plus, la présence en ligne accroît la visibilité de la coopérative et de sa marque, lui donnant un avantage sur des concurrents restés hors ligne.
- **Accès élargi aux marchés** : C'est l'un des enjeux majeurs cités par les coopératives. La vente en ligne et le marketing digital offrent la possibilité de toucher une clientèle bien au-delà du marché local, y compris à l'international (Chadli & Belal, 2024). Pour les coopératives produisant des biens exportables (artisanat, produits agroalimentaires de terroir, textiles, etc.), le e-commerce ouvre des débouchés mondiaux sans nécessité d'intermédiaires coûteux. Même sur le plan national, la digitalisation permet d'accéder à de nouveaux segments de consommateurs, notamment les urbains connectés qui privilégient l'achat en ligne. Cet accès élargi aux marchés renforce directement le chiffre d'affaires potentiel et la soutenabilité économique des coopératives.
- **Traçabilité et qualité** : L'intégration d'outils numériques peut aider à mettre en place des systèmes de traçabilité tout au long de la chaîne de valeur, ce qui est particulièrement crucial dans les secteurs agro-alimentaires et artisanaux. Par exemple, l'usage de bases de données ou de QR codes pour suivre l'origine des matières premières, les lots de production et les certifications qualité permet aux coopératives de garantir l'authenticité de leurs produits et de se conformer aux normes sanitaires ou éthiques. Cette traçabilité numérique renforce la confiance des clients et peut devenir un argument de vente différenciant (notamment à l'export où les acheteurs exigent des preuves documentées de qualité). Indirectement, cela favorise l'inclusion des coopératives dans des chaînes de valeur à plus haute valeur ajoutée (export de produits labellisés, circuits bio, etc.).
- **Amélioration de la gouvernance et de la gestion** : Le digital offre des outils pour moderniser la gestion interne des coopératives. Des logiciels de comptabilité et de suivi financier simplifient le reporting et la transparence vis-à-vis des membres. Des plateformes collaboratives facilitent la communication interne et la prise de décision participative (par exemple, organiser des assemblées générales virtuelles ou diffuser des informations aux adhérents par

SMS/applications). Ainsi, le numérique peut renforcer la bonne gouvernance en rendant l'information plus accessible et en impliquant davantage les membres, y compris ceux éloignés géographiquement. Par ailleurs, la collecte et l'analyse de données (ventes, préférences clients, performances des produits) fournissent aux coopératives des indicateurs pour piloter plus finement leurs activités et ajuster leurs stratégies, ce qui était autrefois l'apanage des entreprises structurées disposant d'analystes.

- **Inclusion financière :** L'un des objectifs affichés par les pouvoirs publics est de favoriser l'inclusion financière via le digital. Pour les coopératives, cela se traduit par plusieurs opportunités. D'une part, la vente en ligne implique l'utilisation de solutions de paiement électronique (paiement par carte, mobile money, etc.), ce qui encourage les coopérateurs à ouvrir des comptes bancaires ou à utiliser des services financiers digitaux. Les membres de coopératives – souvent non bancarisés au départ – peuvent ainsi progressivement entrer dans le circuit financier formel grâce à l'activité de leur coopérative sur internet. D'autre part, la traçabilité des transactions et l'historique de ventes numériques constituent autant de données qui peuvent faciliter l'accès au crédit : une coopérative capable de montrer ses ventes en ligne et sa clientèle pourra plus aisément convaincre une institution financière de lui accorder un prêt pour investir, car sa solvabilité est plus lisible. Enfin, l'inclusion financière passe aussi par l'éducation financière que peuvent apporter des applications mobiles simplifiées, mises à disposition des coopératives et de leurs membres pour gérer leur épargne, emprunter en groupe, etc. Le digital devient alors un vecteur d'autonomisation économique des membres, au-delà de la simple commercialisation des produits.
- **Renforcement de la résilience et de l'innovation :** L'adoption du digital est également perçue comme un moyen d'accroître la résilience des coopératives face aux chocs externes. Comme évoqué, celles qui disposaient déjà de canaux de vente en ligne ont mieux résisté durant la pandémie (Jilou, 2020). De manière générale, diversifier les canaux de vente et digitaliser les opérations offre une flexibilité accrue en cas de perturbation (fermeture de marchés physiques, difficultés logistiques...). Par ailleurs, le digital encourage une culture d'innovation continue : en exposant les coopératives à ce qui se fait ailleurs (via internet, les réseaux d'échange internationaux), il les incite à développer de nouveaux produits ou services. Plusieurs coopératives ont ainsi pu s'inspirer d'expériences étrangères grâce au web et introduire des améliorations dans leur fonctionnement (Chadli & Belal, 2024). Le numérique leur permet de sortir de l'isolement et de se tenir informées des évolutions technologiques ou sectorielles, condition indispensable pour innover.

En somme, les enjeux liés à l'intégration du digital pour les coopératives marocaines sont considérables. Ils touchent aussi bien à l'efficacité économique (compétitivité, coûts, marchés) qu'à la mission sociale (inclusion, gouvernance démocratique, montée en compétences). Le tableau n'est pas que rose : ces bénéfices potentiels s'accompagnent de défis importants qu'il convient désormais d'examiner. Mais d'ores et déjà, on peut affirmer que la digitalisation, si elle est bien conduite, constitue un levier de développement durable pour le secteur coopératif, en alignant ses performances sur les exigences du XXI<sup>e</sup> siècle tout en renforçant sa capacité à accomplir sa vocation sociale.

### 4.3 Défis et obstacles à la digitalisation des coopératives

Malgré la conviction grandissante quant aux bénéfices du numérique, les coopératives marocaines se heurtent à de nombreux défis qui ralentissent, voire découragent, leur transition digitale. Les obstacles identifiés ressortent de façon récurrente dans les études et témoignages, et peuvent être regroupés en plusieurs catégories interdépendantes :

- **Connectivité et infrastructure numérique insuffisantes** : Le premier frein, très concret, réside dans le manque ou la faiblesse des infrastructures technologiques dans certaines zones. De nombreuses coopératives rurales souffrent d'une connexion internet de mauvaise qualité ou intermittente, voire d'une absence de couverture haut débit dans les localités enclavées. Bien que le Maroc ait fait des progrès en matière de réseau (la 4G couvre une grande partie du territoire), il persiste une fracture numérique entre les centres urbains et certaines campagnes reculées. Sans accès internet stable, impossible d'envisager un site e-commerce fonctionnel ou même de suivre une formation en ligne. Par ailleurs, l'équipement informatique est souvent rudimentaire : combien de coopératives ne disposent pas d'un ordinateur en état de marche, d'un logiciel à jour, ni même d'électricité fiable dans leur local ? Ce déficit d'infrastructure de base place certaines coopératives dans l'impossibilité matérielle d'engager des actions de digitalisation, perpétuant leur isolement du marché numérique.
- **Manque de compétences numériques et de formation** : Le capital humain constitue sans doute le défi le plus critique. La majorité des membres et gestionnaires de coopératives n'ont pas bénéficié d'une formation aux outils numériques au cours de leur parcours. Beaucoup sont peu familiers avec l'usage d'un ordinateur, la navigation internet, ou les pratiques du commerce en ligne. Chadli et Belal (2024) notent un déficit de formation digitale généralisé parmi les coopératives étudiées, et soulignent que l'acquisition de nouvelles compétences est perçue comme le besoin numéro un pour accompagner la transformation. Ce manque de compétences touche à la fois les savoir-faire techniques (savoir créer et gérer un site web, administrer une page sociale, utiliser Excel pour la gestion, etc.) et les savoir-être (culture de l'innovation, ouverture à de nouvelles pratiques commerciales). En l'absence de « champion numérique » en interne, la coopérative risque de ne pas savoir par où commencer. La formation externe n'est pas toujours accessible (coût, langue, adéquation aux besoins locaux). Ainsi, le renforcement des capacités numériques des coopératives – des dirigeants jusqu'aux membres – est un défi majeur et prioritaire pour espérer toute adoption technologique réussie.
- **Résistance au changement et barrières culturelles** : Au-delà des compétences techniques, l'adoption du digital implique un changement d'habitudes et de mentalité qui peut rencontrer des résistances. Certaines coopératives, notamment celles établies de longue date, peuvent se montrer réticentes à modifier leurs modes de fonctionnement éprouvés. La crainte de l'inconnu joue un rôle : par exemple, la perspective de vendre en ligne peut effrayer en raison de l'absence de contact physique avec le client, de la peur des arnaques ou des problèmes de paiement en ligne. Des dirigeants plus âgés peuvent percevoir internet comme complexe, peu fiable, ou inadapté à leur clientèle locale. On note également une réticence liée à la confiance et la confidentialité : partager des informations sur la coopérative sur le web ou effectuer des transactions électroniques nécessite de faire confiance à des systèmes tiers (plateformes, passerelles de paiement), ce que tous ne sont pas prêts à accepter facilement (Chadli & Belal, 2024). La peur de l'échec est un autre facteur : investir du temps et de l'argent dans un projet digital sans garantie de succès peut en dissuader plus d'un (Chadli & Belal, 2024). Cette

résistance au changement, souvent implicite, peut conduire à une inertie où la coopérative reporte sine die son passage au numérique, malgré les encouragements externes. Il faut donc un travail d'accompagnement au changement, de pédagogie et parfois de démonstration par l'exemple (montrer des cas à succès de coopératives similaires) pour vaincre ces barrières psychologiques et culturelles.

- **Contraintes financières** : Le financement est un obstacle transversal pour la plupart des coopératives, et la digitalisation ne fait pas exception. Même si les outils de base (réseaux sociaux, messageries) sont d'un coût modique, dès qu'il s'agit de développer une véritable stratégie numérique, des investissements sont nécessaires : acquisition d'équipement (ordinateurs, smartphones, éventuellement imprimantes connectées pour la traçabilité, etc.), frais de connexion internet, création d'un site web (paiement d'un développeur ou achat d'un template, hébergement), budget publicité en ligne pour se faire connaître, etc. Or, les coopératives marocaines disposent rarement de trésoreries suffisantes pour allouer des fonds à ces postes non traditionnels. Le coût d'opportunité est également un frein : consacrer des ressources au projet numérique signifie parfois en détourner d'une activité génératrice de revenus immédiats, ce qui n'est pas évident pour des structures vivant au jour le jour. Certains projets pilotes ont montré que le financement n'est pas le seul goulot d'étranglement – le facteur humain étant prépondérant – mais il demeure vrai que l'accès aux financements conditionne la capacité à mener des projets d'envergure (par exemple, équiper un atelier artisanal de terminaux modernes, ou se doter d'un système de gestion intégré). Conscientes de cela, les autorités et partenaires offrent des subventions ou lignes de crédit spécifiques, comme l'accès des coopératives au programme de financement Intelaka pour soutenir leurs investissements digitaux (Chadli & Belal, 2024). Malgré tout, pour beaucoup de coopératives de petite taille, la dépendance aux appuis externes reste forte pour financer leur transformation numérique.
- **Limites structurelles et organisationnelles** : Enfin, il existe des défis plus subtils liés à la structure même des coopératives. Par exemple, le temps disponible pour se consacrer au digital est restreint : dans une petite coopérative, les mêmes personnes cumulent production, gestion, vente physique... L'ajout d'une couche numérique représente une charge de travail additionnelle non négligeable, d'autant plus s'il n'y a pas de personnel dédié. Beaucoup de coopératives n'ont pas non plus de stratégie claire ou de plan d'affaires incluant le numérique, ce qui fait que leurs tentatives restent ponctuelles et peu concluantes, renforçant le sentiment d'échec. L'organisation collective des coopératives peut aussi compliquer la prise de décision sur les projets numériques : il faut convaincre un groupe, obtenir l'adhésion des membres, ce qui prend du temps et peut mener à des compromis moins ambitieux. Par contraste avec une PME classique où le dirigeant peut décider rapidement d'un investissement IT, la gouvernance démocratique coopérative, si elle n'est pas bien pilotée, peut ralentir l'innovation. Cela souligne l'importance du leadership au sein de la coopérative : un leader éclairé et persuasif peut faire la différence en mobilisant les membres autour d'une vision digitale, tandis qu'une absence de leadership numérique est un frein notable (ce point rejoint la question des compétences et de la culture).

En synthèse, les défis de la digitalisation des coopératives marocaines sont multi-facettes, englobant des enjeux technologiques, humains, financiers et organisationnels. Notre analyse les retrouve de manière concordante dans diverses sources : manque d'infrastructures et de connectivité (Ganoune & Bourriche,

2023), manque de compétences et besoin de formation (Chadli & Belal, 2024), réticences culturelles et déficit de confiance (Chadli & Belal, 2024), contrainte de financement (Chadli & Belal, 2024). La combinaison de ces obstacles explique pourquoi, malgré les discours favorables, le rythme d'adoption demeure lent. Chaque coopérative a un profil différent, et cumule ces défis à des degrés divers. Par exemple, une coopérative de femmes en zone montagneuse pourra cumuler un faible niveau d'éducation numérique, aucune connexion stable, et aucune ressource financière propre, ce qui rend sa situation particulièrement difficile sans une intervention externe soutenue. À l'inverse, une jeune coopérative urbaine de services, composée de diplômés, aura moins de mal à adopter des outils digitaux, mais pourra tout de même hésiter par manque d'expérience ou de financement initial.

## 5. Discussion

Les résultats exposés dressent un tableau contrasté : d'un côté, un potentiel important du digital pour dynamiser les coopératives marocaines, de l'autre, des obstacles significatifs à surmonter. La discussion qui suit vise à interpréter ces résultats, à les mettre en perspective avec les actions en cours et à proposer des pistes pour aller de l'avant.

Tout d'abord, notre constat d'une digitalisation encore embryonnaire n'est pas surprenant au vu du contexte socio-économique des coopératives. Il rejoint les observations faites dans d'autres pays en développement où les petites structures de l'économie sociale accusent un retard technologique par rapport aux entreprises classiques. Néanmoins, ce retard ne doit pas masquer la forte adhésion de principe des coopératives marocaines au projet de transformation digitale. En effet, les enquêtes qualitatives montrent que les leaders coopératifs sont généralement conscients de l'importance du virage numérique et ne remettent pas en cause sa pertinence stratégique (Chadli & Belal, 2024). Autrement dit, il n'y a plus vraiment de débat idéologique sur le fait que le digital est un passage obligé – la question porte plutôt sur le « comment » et le « avec quels moyens ». Cette évolution des mentalités est en soi un point positif issu des dernières années, possiblement accéléré par l'expérience du Covid-19. On peut considérer que le terreau est prêt pour une adoption plus large, à condition de lever les freins pratiques identifiés.

Sur le plan des politiques publiques et des initiatives d'appui, le Maroc a manifestement pris la mesure des enjeux. Le ministère de l'Économie Sociale et l'ODCO ont multiplié les programmes visant à accompagner la digitalisation. Par exemple, la convention signée en 2022 entre l'Agence du Développement du Digital (ADD) et l'ODCO, en coordination avec le Ministère de tutelle, a pour objectif d'accompagner le tissu coopératif dans sa transformation numérique à travers un programme intégré de formation, de sensibilisation et de diffusion d'outils de gestion en ligne (Medias24, 2022). De même, le programme Mourafaka évoqué précédemment vise explicitement à faire émerger des « coopératives performantes et innovantes » en finançant et encadrant 500 coopératives pilotes (Jilou, 2020), ce qui inclut un volet numérique. L'accès au financement Intelaka pour les coopératives démontre une volonté d'inclusion financière du secteur coopératif dans les mécanismes de soutien aux entreprises (Jilou, 2020). Tous ces signaux indiquent une volonté politique claire de ne pas laisser les coopératives en marge de la transition numérique. L'enjeu maintenant est d'assurer la mise en œuvre efficace de ces programmes sur le terrain : il faudra suivre combien de coopératives en bénéficient réellement, et avec quels résultats en termes d'adoption de nouveaux outils ou d'augmentation de leurs ventes.

En parallèle, l'écosystème privé et associatif joue un rôle non négligeable. Des organisations et ONG locales se sont mobilisées pour apporter des solutions concrètes. On peut citer le Centre marocain de mise à niveau des coopératives (CMMNC), qui a innové pendant la crise sanitaire en organisant le premier concours national digital des coopératives (Jilou, 2020). Ce concours, en plus de stimuler les coopératives par l'émulation, s'est accompagné de formations en e-commerce et e-marketing pour tous

les participants (Jilou, 2020). Ce type d'initiative a un effet multiplicateur : non seulement il dote quelques coopératives d'outils et compétences, mais il crée un buzz dans le milieu coopératif et fait tomber certains a priori (des femmes artisanes ont pu constater qu'il n'était pas si compliqué de vendre via Facebook, par exemple). De même, la plateforme Coopmaroc gérée par le CMMNC offre désormais un espace de vente en ligne mutualisé à plus de 2600 coopératives inscrites (Jilou, 2020). Cette mutualisation est une piste intéressante pour surmonter les obstacles : plutôt que chaque coopérative crée son site isolément (ce qui est coûteux et complexe), un portail commun dédié aux produits coopératifs permet de réduire les coûts, de centraliser les compétences (des experts e-commerce gèrent la plateforme), et de concentrer l'offre pour attirer davantage de trafic. On retrouve ici le principe coopératif de base – la mutualisation – appliqué au domaine digital.

D'autres projets innovants méritent d'être notés, tels que la plateforme Kasbah (KASBUY) soutenue par l'Internet Society, qui vise depuis 2018 à aider les petites coopératives féminines à vendre leurs produits d'artisanat sur des marchés en ligne internationaux (Leghris, 2018). Ce projet s'est attaqué spécifiquement aux problèmes de visibilité des produits des coopératives et au manque de compétence en matière de paiements en ligne, en fournissant un accompagnement sur ces aspects (Leghris, 2018). Bien que ce soit une initiative isolée, elle montre l'intérêt d'acteurs internationaux pour la cause, et apporte des enseignements sur les besoins concrets des coopératives (par exemple, former aux modalités de paiement en ligne sécurisées, qui étaient un point de blocage pour les artisanes).

Malgré ces efforts multiples, le chemin reste long pour une digitalisation à grande échelle. La discussion met en lumière quelques leviers d'action supplémentaires qui pourraient accélérer l'adoption du numérique :

- **Approche segmentée par profil de coopérative** : Plutôt que des programmes généraux, il serait efficace d'adapter l'approche en fonction du niveau de maturité et du secteur de la coopérative. Les coopératives déjà avancées (ex. certaines grandes coopératives agricoles ou artisanales) pourraient bénéficier de programmes d'accélération numérique pointus (intelligence artificielle pour l'optimisation de la production, intégration sur des marketplaces internationales, etc.), tandis que les coopératives débutantes auraient besoin d'un kit de base (formation aux outils essentiels, aide à la création d'une page Facebook, etc.). Cette segmentation permettrait un accompagnement gradué, évitant que les moins avancées ne se découragent face à des objectifs trop ambitieux, et que les plus avancées ne stagnent faute de défis à leur mesure.
- **Renforcement des success stories et du mentorat** : Un élément clé pour vaincre la résistance au changement est de montrer des exemples de réussite. La diffusion de success stories locales de coopératives ayant réussi grâce au digital serait un puissant moteur d'entraînement. Par exemple, communiquer sur la coopérative X d'Agadir qui a doublé ses ventes d'huile d'argan en exportant via une boutique en ligne vers l'Europe, ou sur la coopérative Y de Tissage à Fès qui vend désormais ses tapis aux États-Unis via Instagram. Ces exemples concrets peuvent inspirer d'autres coopératives à s'y mettre. De plus, la mise en place d'un mentorat entre coopératives pourrait être envisagée : des coopératives pionnières accompagnant des coopératives novices dans leur transformation digitale, sur le modèle de « coopératives marraines ». Cela renforcerait la coopération inter-coopérative prônée par l'économie sociale, tout en diffusant les compétences numériques horizontalement.

- **Mesure d'impact et ajustement continu** : Il sera important de mesurer régulièrement l'impact des initiatives en cours. Par exemple, combien de coopératives formées adoptent effectivement les outils ? Quel est l'effet sur leurs revenus un an après ? Quelles difficultés persistent malgré l'accompagnement ? Ces évaluations permettront d'ajuster les programmes. Si l'on constate, par exemple, que la connectivité internet reste un obstacle majeur dans telle région, cela peut orienter l'investissement public vers l'installation d'antennes ou le subventionnement de forfaits internet pour les coopératives. Si le problème majeur demeure la maîtrise des compétences, alors insister sur la formation pratique in situ, éventuellement par des jeunes du service civil ou des volontaires du numérique, pourrait être renforcé. En bref, une boucle de rétroaction entre actions et résultats doit être instaurée pour affiner la stratégie nationale de digitalisation coopérative.

Finalement, il convient de replacer cette discussion dans le cadre plus large du développement durable et inclusif. La digitalisation des coopératives n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service de leur mission socio-économique. L'objectif ultime est que le mouvement coopératif, fort de ses centaines de milliers de membres, puisse contribuer davantage à la création de richesse et d'emplois (l'État aspire à porter la contribution de l'Économie Sociale et Solidaire à 8% du PIB d'ici 2035) (Ammor, 2023). Pour y parvenir, le digital offre une opportunité sans précédent d'amplifier l'impact des coopératives. Néanmoins, il faudra veiller à ce que cette transition numérique reste inclusive : toutes les coopératives, y compris les plus vulnérables, doivent pouvoir en bénéficier. Cela implique de ne pas se limiter aux « success stories » visibles, mais d'aller vers les coopératives en difficulté, dans les zones reculées, auprès des populations illettrées, et de trouver des solutions adaptées (par exemple, l'envoi de SMS d'information en dialecte local comme prévu par la plateforme AgriSoo9 pour toucher les coopérateurs n'ayant pas de smartphones sophistiqués) (Jilou, 2020). Le risque sinon est de créer une fracture numérique interne au secteur coopératif, avec d'un côté des coopératives modernisées et prospères, et de l'autre une majorité qui resterait en marge, perdant progressivement des parts de marché et de la pertinence.

## 6. Conclusion

En conclusion, l'adoption du digital par les coopératives marocaines apparaît comme un passage obligé pour assurer l'avenir et la compétitivité de ce secteur emblématique de l'économie sociale. Notre étude, basée sur une analyse documentaire approfondie, a mis en évidence que si l'envie de digitalisation est bien présente au sein du mouvement coopératif marocain, celle-ci n'en est qu'à ses premiers balbutiements pour la plupart des structures. L'état des lieux montre une sensibilisation croissante des coopératives aux opportunités du numérique, mais également un niveau de maturité digitale encore faible, avec une minorité seulement de coopératives engagées dans le e-commerce ou l'utilisation avancée des TIC. Les enjeux liés au digital sont pourtant immenses : amélioration de la performance, accès à de nouveaux marchés, meilleure gouvernance, inclusion des membres, etc., autant de bénéfices potentiels qui correspondent aux besoins de montée en puissance du secteur coopératif dans le développement économique du pays. À l'inverse, nous avons identifié une série de défis concrets – infrastructures, compétences, financement, réticences culturelles – qui expliquent les lenteurs et difficultés actuelles.

Ce travail s'inscrit dans les normes académiques en vigueur et contribue à la littérature sur la transformation digitale des organisations de l'économie sociale dans un pays émergent. Il confirme des facteurs souvent cités dans les études sur les PME (importance du capital humain, frein financier, etc.) mais les nuance par la spécificité coopérative (gouvernance collective, mission sociale) qui colore la

façon dont la digitalisation est perçue et mise en œuvre. Il en ressort que la transformation digitale des coopératives n'est pas qu'une affaire de technologie, mais aussi de changement organisationnel et d'innovation sociale. Elle nécessite un accompagnement holistique, mêlant renforcement des capacités, soutien financier, amélioration du cadre infrastructurel et mise en réseau des acteurs.

Du point de vue pratique, plusieurs recommandations se dégagent de notre analyse pour accélérer et réussir l'adoption du digital par les coopératives marocaines. D'une part, il est impératif de pérenniser et d'étendre les programmes de formation et d'accompagnement technique, en les adaptant finement aux besoins locaux. Les coopératives doivent pouvoir compter sur des conseillers numériques de terrain, une sorte de « service de vulgarisation digitale » à l'image de ce qui existe en agriculture, pour les guider pas à pas. D'autre part, la question du financement ciblé mérite d'être approfondie : la création d'un fonds dédié à la transformation digitale des coopératives (alimenté par l'État, des bailleurs internationaux ou des mécènes privés) pourrait lever l'obstacle monétaire pour des centaines de petites coopératives prometteuses. En outre, il faut continuer à investir dans les infrastructures rurales (internet, énergie) car le digital ne peut prospérer que sur un socle technique adéquat – cela renvoie aux politiques publiques plus larges d'aménagement du territoire numérique. Enfin, cultiver l'esprit coopératif 2.0 sera déterminant : encourager les coopératives à collaborer entre elles, à mutualiser les solutions digitales, à partager retours d'expériences et même à se regrouper pour peser dans les négociations avec les plateformes ou fournisseurs technologiques, afin de faire entendre la voix de l'économie sociale dans le monde numérique.

En guise d'ouverture, notons que cette étude présente certaines limites, inhérentes à la méthode employée (analyse secondaire). Un prolongement naturel serait de conduire des recherches de terrain plus approfondies – par exemple des enquêtes quantitatives à grande échelle auprès d'un échantillon représentatif de coopératives marocaines – pour mesurer précisément le taux d'adoption de différentes technologies et évaluer l'impact économique de celles-ci sur la performance coopérative. De même, des études de cas longitudinales sur des coopératives ayant réussi leur transition digitale fourniraient des enseignements opérationnels précieux (meilleures pratiques, écueils rencontrés, facteurs de succès). Le sujet est encore émergent et mérite une attention soutenue des chercheurs, d'autant que la digitalisation des coopératives s'inscrit dans des dynamiques globales (économie numérique, inclusion sociale) au cœur des enjeux de développement actuels.

En définitive, l'adoption du digital par les coopératives marocaines n'est pas une simple modernisation technologique : il s'agit d'un projet de transformation inclusive, capable de renforcer un modèle entrepreneurial différent – plus participatif, plus équitable – en le dotant des moyens de prospérer dans le monde contemporain. Réussir ce pari, c'est contribuer à la fois à la compétitivité économique du pays et à la promotion de valeurs de solidarité par l'entrepreneuriat collectif. C'est un équilibre ambitieux mais atteignable, à condition de maintenir l'effort conjoint des coopératives elles-mêmes, des pouvoirs publics, et de l'ensemble des partenaires du développement.

## **Bibliographie**

- [1] Ammor, F.-Z. (2023, 26 décembre). ESS : 6.200 nouvelles coopératives créées en 2022. Maroc Diplomatique. <https://maroc-diplomatique.net>
- [2] ANRT. (2020). Enquête sur les usages des TIC dans les entreprises marocaines (rapport). Economic Research Forum. <https://erf.org.eg>
- [3] Bighrissen, B. (2022). A study of barriers to e-commerce adoption among cooperatives in Morocco. In *Impact of Artificial Intelligence and the Fourth Industrial Revolution on Business Success* (chap. ?). Springer. <https://erf.org.eg>

- [4] Chadli, N., & Belal, O. (2024). Digital transformation of Moroccan cooperatives: A case study of the Oriental region. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(2), 424-435. <https://ijafame.org>
- [5] Derkaoui, R., & Rabhi, D. (2022). Entrepreneuriat durable, social et solidaire : la collaboration entre coopératives comme levier de développement. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-1), 79-93. <https://ijafame.org>
- [6] Ganoune, Y., & Bourriche, A. (2023). E-commerce adoption by local cooperatives in Morocco based on Technology Acceptance Model. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 4(3-1), 197-212. <https://researchgate.net>
- [7] Jilou, M. (2020, 28 octobre). Coopératives : miser sur le digital pour une relance durable. *Le Matin*. <https://coopmaroc.com>
- [8] Leghris, C. (2018, 19 décembre). Empowering Moroccan cooperatives to participate in the digital economy. *Internet Society Blog*. <https://internetsociety.org>
- [9] Medias24. (2022, 9 décembre). Artisanat : l'ADD signe deux conventions de partenariat. *Médias24*. <https://medias24.com>
- [10] ODCO (Office du Développement de la Coopération). (2020). Le secteur coopératif en chiffres – Rapport Key Figures. *Projet Coops4Dev*. <https://coops4dev.coop>
- [11] UNCTAD. (2020). B2C E-commerce Index 2020 – Country Profile: Morocco. *Economic Research Forum*. <https://erf.org.eg>