

La fonction RH dans les coopératives marocaines à l'ère de la frugalité numérique : Etat des lieux et perspectives

The HR function in Moroccan cooperatives in the era of digital frugality :
Current state and perspectives.

Auteur 1 : TOUZANI Maha.

Auteur 2 : CHERRADI Laila..

TOUZANI Maha, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Management de la Performance des Organisations Publiques, Privées et de l'Economie Sociale (MAPES) - ENCG Agadir
Université Ibn Zohr - Maroc

CHERRADI Laila, (Enseignante chercheuse)

Faculté Polydisciplinaire de Ouarzazate
Université Ibn Zohr - Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : TOUZANI .M & CHERRADI .L (2026) « La fonction RH dans les coopératives marocaines à l'ère de la frugalité numérique : Etat des lieux et perspectives », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 1128 – 1145.



DOI : 10.5281/zenodo.18740530

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

L'ère du numérique a remarquablement favorisé une pléthore de transformations dans les organisations du monde entier, et les coopératives ne font pas exception. Dans ce contexte évolutionniste, la fonction des ressources humaines dans ce type d'organisation se trouve au cœur des dynamiques d'innovations frugales, s'efforçant ainsi de concilier performance organisationnelle et respect des valeurs coopératives tout en veillant à l'optimisation des ressources limitées. C'est au cœur de cette tension que se situe la problématique de cette étude : dans quelle mesure les pratiques de GRH au sein des coopératives peuvent être structurées et professionnalisées à la lumière de l'émergence des solutions simples, frugales et facilement accessibles ? Nous cherchons d'abord à explorer la situation actuelle des pratiques de GRH dans les coopératives marocaines, puis à évaluer l'impact de l'usage des outils numériques frugaux sur la structuration et l'organisation de la fonction RH dans une perspective de développement durable. Cette étude repose sur une démarche qualitative exploratoire fondée sur l'étude de trois coopératives agricoles opérant dans la région de Chtouka Ait Baha, à l'aide des entretiens semi-directifs menées auprès des responsables des coopératives. Une analyse thématique croisée a été réalisée pour permettre d'établir un bilan des pratiques de GRH et des conditions d'adoption numérique dans un contexte contraint. Les résultats montrent une GRH informelle avec une transition vers une structuration graduelle poussée par l'utilisation d'outils frugaux et facilement accessibles. Ces solutions rendent la gestion plus fluide, en facilitant la communication, la coordination et le suivi des activités, poussant ainsi les membres à mieux se mobiliser dans la participation à la vie de la coopérative.

Mots clés :

Fonction RH, coopératives, solutions numériques frugaux.

Abstract

The digital age has remarkably fostered a plethora of transformations in organizations worldwide, and cooperatives are no exception. In this evolutionary context, the human resources function in this type of organization is at the heart of frugal innovation dynamics, thus striving to reconcile organizational performance with respect for cooperative values while ensuring the optimization of limited resources. This tension forms the basis of the problem: To what extent can HRM practices within cooperatives be structured and professionalized considering the emergence of simple, frugal and easily accessible solutions? We seek first to explore the current situation of HRM practices in Moroccan cooperatives, then to evaluate the impact of using frugal digital tools on the structuring and organization of the HR function. This study is based on an exploratory qualitative approach founded on the study of three cooperatives operating in the Chtouka Ait Baha region in diversified fields, using semi-structured interviews conducted with the cooperative managers. A cross-thematic analysis was conducted to assess HRM practices and the conditions for digital adoption in a constrained context. The results show an informal HRM with a gradual transition toward structuring driven using frugal and easily accessible tools. These solutions make management smoother by facilitating communication, coordination, and activity tracking, thereby encouraging members to better engage in the cooperative's life.

Keywords

RH function, cooperatives, frugal digital solutions.

Introduction

Le secteur coopératif constitue l'une des composantes majeures de l'économie marocaine avec une contribution significative au PIB actuellement estimée à 3% en 2025, selon le Secrétariat d'Etat chargé de l'Artisanat et de l'Economie sociale et solidaire. Outre leur rôle économique, les coopératives contribuent majoritairement au développement local et à l'inclusion sociale surtout en milieu rural. Grâce à l'appui des politiques nationales et aux initiatives publiques à travers les programmes gouvernementaux structurants, le mouvement coopératif s'est progressivement consolidé, passant de 62 coopératives en 1957 à 2000 en 1983 (M'Barki & Schmitz, 2023), atteignant 63 445 avec 778 654 adhérents en 2025, avec une présence majoritaire du secteur agricole qui représente 58% du nombre total des coopératives au niveau national (ODCO¹, 2025). Dans ce sens, le Plan Maroc Vert (2008-2020) a principalement contribué à la croissance des coopératives agricoles en introduisant l'approche « filière » qui a permis de mutualiser leurs ressources et améliorer leur gouvernance (Dahmani & Akry, 2022). De plus, le programme Mourâfaka - piloté par l'ODCO depuis 2011 – a apporté un grand soutien au secteur coopératif à travers un accompagnement des coopératives nouvellement créées dans le renforcement de leurs capacités techniques et managériales (ODCO, 2025).

Cependant, sous l'effet des transformations imposées par la globalisation, les coopératives sont amenées à suivre les tendances contemporaines du monde de travail - en particulier les transformations digitales - en repensant leur modèle organisationnel, de sorte qu'elles parviennent à intégrer de nouvelles pratiques et tendances tout en préservant leurs principes fondateurs. En effet, l'introduction des solutions numériques permet d'améliorer significativement l'efficacité opérationnelle des coopératives et de renforcer l'engagement des membres (Minzar & Mishra, 2024).

Toutefois, le dispositif de gestion des coopératives témoigne de plusieurs enjeux structurels à cette transition, notamment une configuration marquée par un manque de formalisation, ce qui induit une tension structurelle (Lizotte, 2013a). Cette réalité vulnérable peut ralentir ou même freiner le développement d'une infrastructure numérique favorisant une transition vers l'adoption des dispositifs digitaux. Ainsi, plusieurs défis aggravent cette situation, notamment la résistance au changement, la littératie numérique, le déficit infrastructurel, le manque de

¹ L'Office du Développement de la Coopération

développement des compétences numériques des membres, etc. (Purbasari & Raharja, 2022; Minzar & Mishra, 2024; Nguyen et al., 2025).

Cette transition numérique reconfigure graduellement les modes de gestion, y compris au sein des structures peu dotés en technologie. En effet, dans leurs démarches de transition digitale, les coopératives veillent à préserver leur rôle social et centrent principalement leurs intérêts sur l'adoption des solutions numériques simples afin de favoriser la communication interne et l'implication des membres dans les processus décisionnels (Chadli & Belal, 2024; Kabaili et al., 2024; Amchaarou, 2025). Ces innovations frugales (Prabhu, 2017) se caractérisent par leur accessibilité, leur faible coût qui offre la capacité d'adaptation à des contextes de ressources limitées à l'instar des coopératives.

Cette dynamique met la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) au centre du processus de cette transition, poussant les coopératives ainsi à reconfigurer leurs pratiques traditionnelles peu formalisées et s'aligner sur les transformations technologiques émergentes à travers le déploiement d'un cadre structuré de solutions frugales adaptés à leurs besoins. Cependant cette mutation traduit une tension entre les principes fondateurs des coopératives et les nouvelles impératives d'efficacité, de professionnalisation et de concurrence. Or, pour suivre cette tendance numérique, les coopératives ont besoin d'un cadre institutionnel encourageant qui facilite l'accès aux ressources technologiques (financement, matériels, connectivité, etc.) et assure des formations développant les compétences numériques au profit des membres afin d'instaurer progressivement une culture numérique (Wijers, 2019).

Dès lors, la problématique à l'origine de cette étude peut être formulée ainsi :

Dans quelle mesure les pratiques de GRH au sein des coopératives peuvent être structurées et professionnalisées à la lumière de l'émergence des solutions simples, frugales et facilement accessibles ?

L'objectif de cette recherche est double : **(1)** explorer la situation actuelle des pratiques de GRH dans les coopératives de la région de Chtouka Ait Baha, et **(2)** évaluer l'impact de l'usage des outils numériques frugaux sur la structuration et l'organisation de cette fonction. En adoptant une démarche qualitative descriptive, basée sur l'analyse de trois coopératives de la région de Chtouka Ait Baha, cette étude permet de visualiser les dynamiques actuelles d'adaptation organisationnelle et de formalisation progressive induites par l'innovation frugale.

Cet article est structuré comme suit : La première section présente une revue de littérature autour de la gestion des ressources humaines et la frugalité numérique. La deuxième section expose la méthodologie adoptée et les terrains d'étude. Les résultats sont ensuite présentés, analysés et discutés à la lumière des fondements théoriques.

1. Revue de littérature

Dans la littérature fondatrice, la gestion des ressources humaines (GRH) est définie comme l'ensemble des politiques qui visent principalement à assurer la gestion administrative, à travers des pratiques qui attirent, développent, motivent et retiennent les employés pour atteindre la performance organisationnelle (Kaufman, 2001). Dans cette approche classique, la GRH est considérée comme un système combiné intégrant plusieurs leviers – recrutement, rémunération, formation, évaluation – dans une dynamique entièrement administrative qui s'appuie sur les interactions humaines. Néanmoins, ce modèle traditionnel a progressivement évolué avec l'intensification de la digitalisation et l'émergence des nouvelles technologies transformant les modes de travail. La GRH devient dès lors une approche multidimensionnelle intégrant ainsi la composante numérique comme levier essentiel au fonctionnement des organisations. Plus récemment, la littérature souligne dans ce sens que l'intégration du numérique améliore progressivement les pratiques RH en renforçant la coordination, la communication et la gestion du travail, même dans les petites organisations (Vrontis et al., 2022). La littérature récente montre que la fonction RH repose désormais sur un écosystème digital qui permet de structurer les pratiques de coordination, de communication, de gestion de compétence et de prise de décision (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020).

Dans les coopératives, cette dynamique numérique se heurte à une fonction RH caractérisée par l'informalité, la polyvalence et la participation démocratique (Everaere, 2011; Lizotte, 2013b). En effet, la gestion dans ce type d'organisation repose sur des compromis tacites, un partage équitable des tâches, des processus communicationnels non formalisés et une gestion basée sur des pratiques spontanées et implicites plutôt que sur des outils formalisés, ce qui traduit la vocation sociale du modèle coopératif. Par ailleurs, dans une perspective de suivre cette dynamique numérique, la particularité organisationnelle des coopératives peut donc générer des tensions quand il s'agit de chercher la croissance de performance ou la montée en compétences spécifiques (Defourny & Nyssens, 2012). Une transition numérique complète présente donc plusieurs défis, ce qui amènent les coopératives à opter pour des innovations frugales sous forme d'outils et de solutions numériques simples et peu coûteuses adaptées à leur réalité

organisationnelle. Cette reconfiguration permet de reconceptualiser la fonction RH en intégrant progressivement des solutions numériques basiques au service d'une gestion organisationnelle optimale sans pour autant rompre avec leurs contraintes et valeurs sociales préparant la route vers une culture numérique avancée.

La frugalité numérique s'appuie sur des théories qui illustrent comment les organisations peuvent innover en mobilisant des solutions simples, accessibles et à faible coût. L'innovation frugale est définie comme la création de valeur à partir d'un minimum de ressources, simples et accessibles (Prabhu, 2017). Dans cette perspective, l'innovation frugale dépasse l'objectif de réduction des coûts, elle s'inscrit plutôt dans un processus d'adaptation organisationnelle visant à concevoir des solutions en contexte de ressources limitées (Hossain, 2021). Dans le même sens, elle est conçue autour de trois critères : robustesse, abordabilité et fonctionnalité essentielle (Weyrauch & Herstatt, 2017). De son côté, Bhatti (2013) introduit la notion de « *resource-constrained innovation* », qui montrent l'importance de créer des solutions adaptées aux contextes où les ressources matérielles, financières et technologiques sont limitées (Bhatti et al., 2013). Cette approche a donné naissance à la notion de la frugalité numérique, qui étudie comment les organisations adoptent des outils digitaux frugaux afin d'assurer leurs opérations dans des contextes contraints (Pansera & Owen, 2015).

D'autre part, cette dynamique entre la GRH dans les coopératives et l'innovation frugale peut être examinée à partir de plusieurs cadres théoriques, notamment celui du contextualisme en GRH par Pichault et Nizet (2025), qui indique que les pratiques RH prennent forme toujours à partir de leur contexte institutionnel, culturel et historique. En outre, la théorie de l'hybridation des rationalités souligne comment ces organisations articulent valeurs sociales et impératifs économiques (Defourny & Nyssens, 2012). Enfin, Mintzberg (1986) montre que les structures organisationnelles simples et communautaires justifient la raison derrière l'informalité de la gestion et le mode de prise de décision prévalent centré sur les membres.

2. Méthodologie

2.1. Type de recherche et démarche méthodologique

Cette recherche adopte une approche **qualitative descriptive**, dans la mesure où celle-ci permet de fournir une description fidèle d'un phénomène peu documenté sans chercher à tester ou à développer un cadre théorique explicatif (Sandelowski, 2000), ce qui est parfaitement appropriée pour analyser les pratiques de gestion et dynamiques d'intégration digitale dans les

coopératives. Elle s'inscrit dans un positionnement interprétatif en appréhendant les pratiques organisationnelles comme des constructions sociales façonnées par le contexte de leur émergence. L'objectif est de comprendre comment la fonction RH est structurée dans des contextes coopératifs marquées par la dimension sociale et la diversification, notamment en matière de la taille, l'ancienneté, les ressources disponibles, etc., et à quel point elles adoptent des solutions numériques frugales en repérant les diverses formes appropriées.

Ainsi, l'étude suit une démarche **inductive**, consistant à construire l'analyse à partir des données empiriques, sans tester d'hypothèses préalablement formulées (Glaser & Strauss, 1967), ce qui permettra d'induire les catégories d'analyse et d'analyser la fonction RH dans son contexte en s'appuyant sur les données recueillies auprès des coopératives.

2.2. Sélection des cas

La sélection des cas s'appuie sur une logique d'**échantillonnage raisonné** (Patton, 2002), basée sur la diversité des contextes permettant d'éclairer le phénomène étudié. Trois coopératives agricoles de la région de Chtouka Ait Baha ont été retenues :

2.2.1. Coopérative Ajdig Ntar (2005) : petite structure féminine spécialisée dans l'argan, le miel et amlou, elle se caractérise par une gestion informelle avec un rôle centrale de la présidente.

2.2.2. Coopérative Agricole Al Borj Taddart (1972) : structure de grande taille et anciennement constituée spécialisée dans les activités agricoles et dotée d'un fonctionnement institutionnalisé, incluant un responsable RH.

2.2.3. Coopérative Al Akhawat (2014) : jeune structure de taille moyenne spécialisée dans la production d'argan et amlou avec des dispositifs de gestion relativement organisés. Bien qu'elles relèvent du même secteur, ces coopératives présentent des profils variés en matière d'ancienneté, de taille, et de maturité numérique. Ce choix permet d'examiner et de comparer des structures contrastées tout en restant comparables géographiquement (Chtouka Ait Baha).

2.3. Collecte des données

Les données ont été recueillies à l'aide d'un **guide d'entretien semi-directif** - élaboré en deux versions linguistiques (arabe et français) - administré auprès des présidents des coopératives. Les trois participants ont renseigné la version arabe, les réponses ont ensuite été traduites en

français en veillant à garder le sens et les formulations exprimées par les répondants afin d'assurer une analyse rigoureuse du contenu.

Le guide est structuré autour de quatre axes :

- **Axe 1** : L'organisation de la fonction RH : répartition des rôles et responsabilités.
- **Axe 2** : Les pratiques RH : recrutement, formation, gestion des compétences...
- **Axe 3** : L'utilisation des outils numériques frugaux : outils utilisés, fréquence, utilité perçue.
- **Axe 4** : Les défis et conditions de développement : besoins et obstacles d'appropriation.

En plus de ces thématiques, des données contextuelles complémentaires ont été intégrées, notamment l'âge moyen des membres, l'ancienneté de la coopérative, l'effectif, etc.

2.4. Analyse des données

Les données ont été analysées selon une **approche thématique** (Braun & Clarke, 2006) afin d'identifier et structurer les idées importantes tirées des entretiens. La démarche a commencé par le codage des réponses puis le regroupement en thèmes couvrant les dimensions essentielles de la fonction RH dans les coopératives.

L'analyse des données s'est structurée autour d'une logique interne et croisée, en effet chaque coopérative a été étudiée séparément pour comprendre les particularités de chacune, puis une comparaison croisée a été réalisée afin de dégager les convergences et les divergences par rapport à la taille, l'ancienneté et à la manière dont la gestion est structurée dans chaque coopérative.

Trois thèmes ont émergé :

- **Thème 1** : Les pratiques RH et leur degré de formalisation ;
- **Thème 2** : Les conditions et obstacles d'usage des solutions numériques frugales ;
- **Thème 3** : La configuration générale de la fonction RH dans chaque coopérative.

Le croisement de certaines données contextuelles a également permis de dégager des relations structurelles (développés en détail dans la section des résultats).

3. Résultats

3.1. Identification des coopératives

Le tableau 1 ci-dessous illustre les principales caractéristiques organisationnelles des coopératives étudiées. En dépit de leur appartenance au même secteur (agricole), elles se distinguent par leur ancienneté, leur taille, leur effectif et leur degré de structuration interne.

Tableau 1 : Caractéristiques organisationnelles des coopératives

Coopérative	Année de création	Taille	Effectif	Particularités organisationnelles
Ajdig Ntarknin	2005	Petite	11	Gestion très informelle, rôle central de la présidente
Al Borj Taddart	1972	Grande	78	Organisation structurée, rôles définis
Al Akhawat	2014	Moyenne	23	Informalité maîtrisée, répartition semi-structurée des responsabilités

Source : *Elaboration des auteurs*

Ces différences organisationnelles influencent directement les pratiques de GRH et, conséquemment, le degré de formalisation de la fonction RH.

3.1. Bilan des pratiques de gestion des ressources humaines

Les pratiques de GRH observées dans les trois coopératives s'inscrivent principalement dans l'informalité, reflétant ainsi la logique collective et la souplesse sur lesquelles repose le secteur coopératif.

Le tableau 2 présente une comparaison des principales pratiques RH analysées :

Tableau 2 : Comparaison des pratiques RH dans les trois coopératives

Dimensions RH	Ajdig Ntarknin	Al Borj Taddart	Al Akhawat
Répartition des tâches	Très informelle	Formalisée	Semi-organisée
Recrutement	Connaissances, proximité	Saisonniers + intégration progressive	Recommandations
Formation	Apprentissage par la pratique	Encadrement minimal	Apprentissage interne
Suivi du travail	Oral, centré sur la présidente	Coordination encadrée	Coordination orale

Source : Elaboration des auteurs

Cette analyse fait surgir un schéma éminent : la formalisation s'impose en fonction de la taille, en effet, plus la taille augmente, plus une formalisation minimale devient requise.

3.2. Conditions et obstacles à l'adoption des solutions numériques frugales

L'analyse des données montre que l'instauration potentielle d'une culture numérique simple repose sur une panoplie de conditions facilitatrices. Or, cette intention est freinée par des contraintes humaines et techniques.

3.2.1. Conditions favorisant l'adoption

A partir des réponses, plusieurs facteurs ont été identifiés pour encourager l'adoption des solutions frugales :

- La motivation interne à améliorer le mode de gestion ;
- La présence d'au moins une personne lettrée familiarisée avec les outils de base ;
- La simplicité des outils utilisés.

3.2.2. Obstacles et limites d'adoption

En parallèle, les participants identifient plusieurs contraintes qui freignent l'usage du numérique :

- Compétences numériques limitées ;
- Alphabétisation hétérogène ;
- Charge de travail élevée, laissant peu de temps pour apprendre comment utiliser de nouveaux outils ;
- Crainte de l'erreur ;
- Contraintes techniques (faible connexion internet, manque d'équipements...)

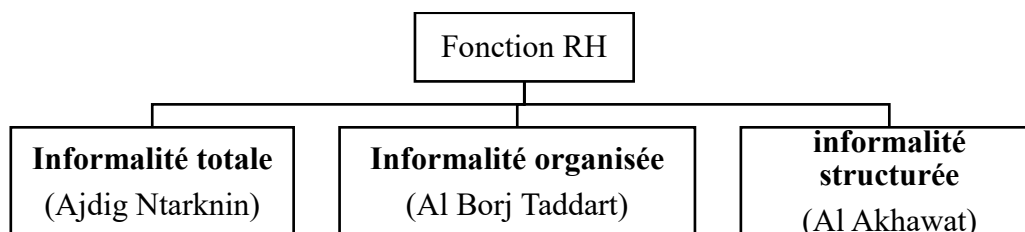
Ces obstacles expliquent les difficultés rencontrées par les coopératives, surtout celles qui opèrent en milieu rural, dans leurs quêtes vers la digitalisation.

3.3. Forme prédominante de la fonction RH

L'analyse croisée révèle que la fonction RH dans les coopératives étudiées est majoritairement **informelle**, se basant ainsi sur le rôle central du président(e), la proximité, la logique communautaire et la coordination orale et implicite. Cette tendance traduit naturellement la vocation sociale de ce type de structure.

La figure 1 ci-dessous présente les modèles observés :

Figure 1 : Typologie de la fonction RH dans les trois coopératives



Source : Elaboration des auteurs

3.4. Relations structurelles

L'analyse croisée ressort des relations intéressantes entre les variables organisationnelles. Le tableau 3 ci-dessous illustre la nature des relations observées.

Tableau 3 : Relations structurantes observées

Relation observée	Résultat
Taille → formalisation RH	Plus la taille augmente, plus la gestion doit être structurée
Ancienneté → routines organisationnelles	Plus la coopérative est ancienne, plus les pratiques de gestion sont stabilisées
Niveau d'instruction numérique → capacité	Plus le degré d'alphabétisation est faible, plus l'adoption numérique est limitée
Rôle du président(e)	Actrice centrale décisive dans toutes les coopératives

Source : *Elaboration des auteurs*

4. Discussion

Les résultats de cette recherche mettent en avant une fonction RH majoritairement informelle dans les coopératives agricoles étudiées, marquée par la flexibilité, la centralité du rôle du président(e), et l'absence des procédures formalisées. Ce constat n'est pas surprenant, en effet cette réalité s'inscrit dans le cadre des travaux qui soulignent que la fonction RH au sein des organisations de l'économie sociale repose sur une logique collective, communautaire et une orientation vers le leadership relationnel (Lizotte, 2013b). Dans ce contexte, la GRH est structurée autour des normes sociales implicites, des pratiques transmises par la culture et l'histoire de la coopérative.

Ce mode de gestion informel peut être appréhendé à travers le prisme de l'approche contextualiste de la GRH proposée par Pichault et Nizet (2025), qui explique que la GRH peut être définie en fonction de plusieurs dimensions, notamment le contexte (Structure, taille, histoire, gouvernance...). Dans ce sens, les résultats montrent que le degré de structuration de la fonction RH est fortement influencé par la taille, l'ancienneté et les ressources. En effet, plus la coopérative est grande, plus un minimum de formalisation s'impose.

Par ailleurs, l'instauration d'une culture digitale basée sur l'usage des solutions numériques frugales (simples, accessibles et peu coûteuses) représente un moyen fiable pour consolider cette structuration progressive. Cette réflexion rejoint les approches de l'innovation frugale, qui

soulignent la nécessité d'adaptation locale dans un contexte de ressources contraintes (Prabhu, 2017). A cet égard, les coopératives témoignent un intérêt réel pour ces outils, en les considérant comme facilitateurs de communication et de coordination. Cependant, cette transition numérique est freinée en raison de contraintes humaines (degré hétérogène d'alphabetisation, manque de compétence numérique), techniques (faible débit d'internet, absence d'équipement) et organisationnelles (dépendance au président (e), nature de travail communautaire). Ces obstacles valident l'analyse de Bhatti et al. (2013) qui révèle que les innovations frugales réussissent grâce à un environnement propice à l'appropriation.

Enfin, l'étude souligne la présence d'une tension structurelle entre l'objectif social des coopératives et la pression de performance organisationnelle et d'alignement sur les tendances managériales contemporaines. Cette tension rejoint les analyses des organisations hybrides qui doivent concilier des objectifs contradictoires (Battilana & Lee, 2014). Ce paradoxe est déjà analysé dans la littérature sur les coopératives (Defourny & Nyssens, 2012) est illustré à travers l'intérêt exprimé pour structurer la fonction RH afin de répondre aux exigences opérationnelles, tout en veillant à maintenir les fondements du secteur coopératif (valeurs de solidarité, démocratie, etc.).

Conclusion

Cette recherche visait à découvrir comment la fonction RH est structurée au sein des coopératives agricoles marocaines et jusqu'à quel point l'intégration des solutions numériques frugales peut soutenir cette structuration. Les résultats dressent le constat de l'informalité de la GRH, influencée largement par la proximité sociale, la taille réduite des structures et le rôle central du président (e) dans la coordination quotidienne. Ce mode de gestion informel ne constitue pas une faiblesse, il témoigne plutôt un ajustement pragmatique aux contraintes qui caractérisent les coopératives.

Or, les trois coopératives étudiées illustrent un écart quant au degré de structuration des processus de gestion, il se ressort que la formalisation progresse quand la taille de l'effectif et la complexité des tâches l'exigent. L'adoption d'outils numériques frugaux s'avère dès lors nécessaire pour accompagner cette démarche de structuration, comme étant un levier facilitateur de communication, de coordination et de suivi du travail. Cependant, l'introduction de cette culture numérique simple est limitée par plusieurs obstacles, notamment le manque de compétences numériques, le degré d'alphabétisation hétérogène et les contraintes techniques liées aux ressources limitées et aux problèmes de connectivité.

L'étude révèle aussi une tension structurelle entre la vocation sociale du modèle coopératif et les pressions de performance organisationnelle et digitale. Les solutions numériques frugales constituent donc un levier pour équilibrer entre ces deux logiques, à condition d'un accompagnement à travers les formations et l'adaptation aux contraintes des coopératives, surtout celles qui opèrent en milieu rural.

Enfin, cette étude ouvre la voie à des recherches futures, en invitant à explorer les programmes d'accompagnement gouvernementaux en termes de formation numérique au profit des coopératives, ou mener des études comparatives avec d'autres secteurs de l'économie sociale, ou encore étudier l'impact de l'adoption d'une culture digitale sur la performance organisationnelle des coopératives marocaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Amchaarou, H. (2025). Adoption du digital par les coopératives marocaines : État des lieux, enjeux et défis. *International Journal of Strategic Management and Economic Studies (IJSMES)*, 4(2), 572-585. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306230>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Bhatti, Y., Khilji, S. E., & Basu, R. (2013). Frugal innovation. In *Globalization, Change and Learning in South Asia* (p. 123-145). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-85709-464-3.50007-6>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chadli, N., & Belal, O. (2024). Digital transformation of Moroccan cooperatives : A case study of the Oriental region. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10702112>
- Dahmani, A., & Akry, E. E. (2022). Le plan Maroc vert en faveur des coopératives agricoles, une nouvelle stratégie, une gouvernance renouvelée, de nouveaux moyens. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(3-1), 171-185.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The emes approach of social enterprise in a comparative perspective.
- Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale. *Revue française de gestion*, 37(217), 15-33. <https://doi.org/10.3166/rfg.217.15-33>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Hossain, M. (2021). Frugal innovation: Conception, development, diffusion, and outcome. *Journal of Cleaner Production*, 306, 127177. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127177>

- Kabaili, H., Sekkat, G., El Firdoussi, S., Chairi, I., Dahab, D., & Essakalli, M. (2024). The Impact of ICTs on Women's Cooperatives in Morocco: An Empirical Analysis. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.13765137>
- Kaufman, B. (2001). Human resources and industrial relations : Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11, 339-374. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00045-6)

Knorringa, P., Peša, I., Leliveld, A., & Van Beers, C. (2016). Frugal innovation and development: Aides or adversaries? *European Journal of Development Research*, 28(2), 143–153.

La Vie Éco. (2025, 17 octobre). *Les coopératives au Maroc génèrent une valeur ajoutée de 21,3 MMDH, soit 3% du PIB*. Consulté le 20 octobre 2025, à l'adresse: <https://www.lavieeco.com/au-royaume/les-cooperatives-au-maroc-generent-une-valeur-ajoutee-de-213-mmdh-soit-3-du-pib/>

- Lizotte, M. (2013a). Marie J. Bouchard (dir.), L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2011, 259 p. *Recherches sociographiques*, 54(2), 360. <https://doi.org/10.7202/1018294ar>
- Lizotte, M. (2013b). Marie J. Bouchard (dir.), L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 2011, 259 p. *Recherches sociographiques*, 54(2), 360. <https://doi.org/10.7202/1018294ar>
- M'Barki, R., & Schmitz, S. (2023). Les coopératives au Maroc, entre bricolage et développement rural : Le cas des regroupements de fromage de chèvre de Chefchaouen. *Belgeo*, 1. <https://doi.org/10.4000/belgeo.62626>
- Mintzberg, H. (1986). Henry Mintzberg—Structure et dynamique des organisations- Les éditions d'organisation (1986).

- Minzar, M., & Mishra, M. K. (2024). Digital Transformation In Cooperatives : Opportunities And Challenges. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(10), 23-31. <https://doi.org/10.9790/487X-2610132331>
- Nguyen, G. T., Ha, T. Q., Tran, H. L. T. B., Vu, H. T., Ho, X. L., Bui, T. T. T., Duong, L. X., & Duong, A. H. (2025). Determinants of readiness for digital transformation in cooperatives : A case study in Thai Nguyen, Vietnam. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(7), 415-433. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i7.8590>
- Pansera, M., & Owen, R. (2015). Framing resource-constrained innovation at the ‘bottom of the pyramid’ : Insights from an ethnographic case study in rural Bangladesh. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 300-311. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.10.004>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Pichault, F., & Nizet, J. (2025). *Les Pratiques de gestion des ressources humaines : Nouveaux contextes, nouvelles controverses*. Points.

- Prabhu, J. (2017). Frugal innovation : Doing more with less for more. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 375(2095), 20160372. <https://doi.org/10.1098/rsta.2016.0372>
- Purbasari, R., & Raharja, S. J. (2022). Digital transformation in cooperative business processes: a study on cooperatives in the greater Bandung area. *Data Processing*.

Sandelowski, M (2000). Whatever happened to qualitative descriptions? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334-340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4)

- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>

- Weyrauch, T., & Herstatt, C. (2017). What is frugal innovation? Three defining criteria. *Journal of Frugal Innovation*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40669-016-0005-y>
- Wijers, G. D. M. (2019). *A comparison of cooperative ecosystems : What institutions can bring transformation?* 18(2).