

L'inter-coopération entre principe coopératif et pratiques territoriales : étude qualitative des coopératives accompagnées par le programme Taghyir a Berkane.

Inter-cooperation between cooperative principle and territorial practices: a qualitative study of cooperatives supported by the Taghyir program in Berkane.

– **AUTEUR 1** : ETOUZANI Loubna,

(1) : Docteur en Sciences de Gestion, Université Mohamed Ier, Maroc, Oujda.



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

Pour citer cet article : ETOUZANI .L (2026) « L'inter-coopération entre principe coopératif et pratiques territoriales : étude qualitative des coopératives accompagnées par le programme Taghyir a Berkane»,

IJAME : Volume 02, N° 20 | Pp: 234 – 254.



DOI : 10.5281/zenodo.20559613
Copyright © 2026 – IJAME

Résumé

Cet article analyse les pratiques d'inter-coopération développées par les coopératives accompagnées par le programme Taghyir à travers la Maison Coopérative de Berkane dans la région orientale du Maroc. S'appuyant sur une démarche qualitative combinant des entretiens semi-directifs, une observation de terrain et une analyse documentaire, l'étude met en évidence l'existence de formes concrètes, bien qu'encore fragiles, de coopération inter-organisationnelle. Elle identifie trois profils de coopératives, à savoir les coopératives dynamiques, opportunistes et repliées, définis selon des critères tels que le niveau de confiance mutuelle, la fréquence de participation aux espaces collectifs, les ressources effectivement partagées, l'horizon temporel de gestion et le degré d'intégration au réseau territorial. L'analyse montre que le programme Taghyir joue un rôle déterminant de médiation institutionnelle, tout en soulignant que la durabilité des dynamiques collectives repose sur une institutionnalisation progressive, un renforcement des capacités organisationnelles et une attention particulière aux asymétries de pouvoir au sein du réseau. L'article contribue ainsi à la littérature sur l'Économie Sociale et Solidaire dans les pays du Sud en articulant les principes coopératifs universels avec les ressources culturelles locales et les dispositifs d'accompagnement territorial.

Mots Clés : Inter-Coopération, Coopératives, Économie Sociale Et Solidaire, Territoire, Maroc, Programme Taghyir, Développement Local Durable, Gouvernance, Capital Social.

Abstract

This article examines the intercooperation practices developed by cooperatives supported through the Taghyir programme, operating within the Cooperative House of Berkane in the Oriental region of Morocco. Drawing on a qualitative methodology that combines semi-structured interviews, fieldwork observation, and documentary analysis, the study reveals the existence of concrete, albeit still fragile, forms of inter-organisational cooperation. It identifies three cooperative profiles — dynamic, opportunistic, and withdrawn — defined according to criteria such as the level of mutual trust, the frequency of participation in collective spaces, the resources effectively shared, the time horizon of management, and the degree of integration within the territorial network. The analysis demonstrates that the Taghyir programme plays a decisive role as an institutional mediator, while highlighting that the sustainability of collective dynamics depends on progressive institutionalisation, the strengthening of organisational capacities, and careful attention to power asymmetries within the network. The article thus contributes to the literature on the Social and Solidarity Economy in the Global South by articulating universal cooperative principles with local cultural resources and territorial support mechanisms.

Keywords: Inter-Cooperation, Cooperatives, Social And Solidarity Economy, Territory, Morocco, Taghyir Programme, Sustainable Local Development, Governance, Social Capital.

1 Introduction

Les profondes transformations économiques et sociales observées au cours des dernières décennies ont ravivé l'intérêt pour des formes d'organisation alternatives au modèle économique dominant. Face aux limites d'un système centré principalement sur la rentabilité financière et la concentration des richesses, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) s'est progressivement imposée comme une voie capable de concilier efficacité économique, justice sociale et développement territorial (Defourny & Nyssens, 2017). Au Maroc, cette dynamique s'est traduite par une expansion significative du tissu coopératif, particulièrement dans les espaces ruraux et périurbains (Ahour, 2018 ; Khalid & Hicham, 2022).

Cependant, cette progression quantitative ne s'est pas toujours accompagnée d'un renforcement qualitatif des structures coopératives. Malgré leur multiplication, de nombreuses coopératives continuent de faire face à des fragilités persistantes : gouvernance limitée, accès restreint aux marchés, faibles compétences managériales et isolement organisationnel (Younes & Mounir, 2022). Ce constat apparaît d'autant plus paradoxal que l'intercoopération entendue comme la coopération entre coopératives autonomes — constitue l'un des principes fondamentaux du mouvement coopératif international, reconnu comme le sixième principe par l'Alliance Coopérative Internationale (ICA, 1995). Contrairement aux entreprises classiques, dont la logique repose largement sur la concurrence et l'appropriation individuelle des ressources, le modèle coopératif s'appuie sur des valeurs de partage, de solidarité et de mutualisation. Dans cette perspective, l'intercoopération dépasse la simple dimension stratégique : elle représente un élément constitutif de l'identité coopérative, fondée sur la capacité à créer des synergies entre organisations indépendantes.

C'est précisément l'écart entre cette ambition normative et les pratiques réellement observées qui constitue le point de départ de la présente recherche. Deux précisions conceptuelles méritent d'être apportées. Le programme Taghyir renvoie à un dispositif d'accompagnement porté par la Maison Coopérative de Berkane, visant à soutenir les coopératives locales à travers quatre axes principaux: le renforcement des capacités managériales, la formation technique, la mise en réseau et l'appui à la commercialisation. À ce titre, il peut être considéré comme un acteur intermédiaire favorisant la structuration des relations entre coopératives. L'intercoopération, quant à elle, désigne la capacité d'organisations coopératives autonomes à mutualiser des ressources, coordonner leurs activités et construire des stratégies communes dans un cadre de gouvernance participative et

transparente, afin de produire collectivement des résultats difficilement atteignables de manière isolée.

Cette recherche adopte une démarche exploratoire, orientée vers la compréhension des réalités de terrain plutôt que vers la vérification d'hypothèses prédéfinies. Elle cherche à saisir les formes concrètes que prend l'intercoopération entre les coopératives accompagnées par le programme Taghyir. Dans cette optique, une distinction analytique est établie entre deux modalités d'intercoopération : les formes informelles, fondées sur l'entraide spontanée, les échanges ponctuels ou les relations interpersonnelles, et les formes formelles, qui reposent sur des accords explicites, des conventions ou des dispositifs structurés. Bien que ces deux dimensions soient reconnues dans le cadre théorique, l'analyse empirique privilégie les formes formalisées, considérées comme révélatrices d'une structuration plus durable des dynamiques collectives.

À partir de cette problématique, la recherche s'articule autour de la question centrale suivante : dans quelle mesure les coopératives accompagnées par le programme Taghyir développent-elles des formes formelles d'intercoopération, et quels facteurs influencent leur émergence ? Cette interrogation générale se décline en plusieurs sous questions : des relations d'intercoopération existent-elles effectivement entre les coopératives étudiées ? Relèvent-elles principalement de pratiques formelles ou informelles ? Quel écart peut être observé entre le principe coopératif d'intercoopération et sa mise en œuvre concrète ? Enfin, dans quelle mesure le programme Taghyir contribue-t-il à structurer ces dynamiques collectives ?

Afin de répondre à ces interrogations, l'article s'organise en cinq parties. La première pose le cadre théorique et conceptuel en mobilisant les notions d'intercoopération, de proximité organisationnelle, de capital social et de rapports de pouvoir au sein des réseaux coopératifs. La deuxième présente la démarche méthodologique adoptée, fondée sur une approche qualitative combinant entretiens semi-directifs, observation de terrain et analyse documentaire. La troisième expose les résultats empiriques en décrivant les formes concrètes d'intercoopération observées et en caractérisant les trois profils de coopératives identifiés. La quatrième soumet ces résultats à une discussion critique, en les confrontant aux apports de la littérature et en examinant le rôle médiateur du programme Taghyir. La cinquième et dernière partie formule les conclusions de la recherche, ses limites et les perspectives qu'elle ouvre pour de futures investigations.

Revue de littérature

Les transformations que connaît l'économie sociale et solidaire dans les territoires ruraux et périurbains du Maroc soulèvent une interrogation encore insuffisamment explorée par la littérature: dans quelles conditions des coopératives géographiquement proches parviennent-elles à construire des formes durables de coopération interorganisationnelle ?

L'analyse de cette problématique nécessite la mobilisation de plusieurs cadres théoriques complémentaires. L'intercoopération constitue le socle conceptuel central de cette réflexion. La théorie de la proximité organisationnelle permet d'en éclairer les conditions structurelles d'émergence. Le capital social en révèle les fondements relationnels et culturels, tandis que l'analyse des rapports de pouvoir met en évidence les tensions et les déséquilibres susceptibles d'en affecter le fonctionnement. L'articulation de ces différentes approches structure ainsi la présente revue de littérature.

2.1. Dynamiques et limites structurelles de l'ESS au Maroc

Au Maroc, l'économie sociale et solidaire s'inscrit dans un contexte marqué par la persistance d'inégalités territoriales, un chômage structurel élevé et une inclusion économique encore limitée, notamment pour les femmes et les jeunes. Elle ne constitue pas un ensemble juridiquement homogène, mais regroupe une diversité d'organisations, telles que les coopératives, les associations à activité économique, les mutuelles et les fondations, toutes orientées vers une finalité d'utilité sociale. Ce modèle se distingue de l'entreprise classique par la primauté accordée à la personne sur le capital, une gouvernance démocratique fondée sur le principe « une personne, une voix » et une redistribution collective des excédents (Defourny & Nyssens, 2017 ; Draperi, 2011).

Depuis le début des années 2000, les politiques publiques marocaines ont fortement encouragé la création de coopératives. Cette dynamique s'est accélérée sous l'effet de plusieurs programmes structurants, notamment le Plan Maroc Vert, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain et le Nouveau Modèle de Développement, qui reconnaît explicitement le rôle de l'ESS dans la réduction des disparités territoriales et la promotion de l'emploi local (Khalid & Hicham, 2022). Les secteurs les plus concernés sont l'agriculture, les produits du terroir, l'artisanat, la pêche, l'agroalimentaire et les services de proximité.

Cependant, cette croissance quantitative dissimule des fragilités structurelles importantes. Younes et Mounir (2022) identifient plusieurs contraintes majeures. D'une part, le cadre juridique reste

insuffisamment adapté, notamment en ce qui concerne les formes de coopération interorganisationnelle. D'autre part, les coopératives font face à des difficultés d'accès au financement, les dispositifs existants étant peu compatibles avec leur modèle économique collectif. À cela s'ajoute un déficit de compétences managériales, lié à l'absence de formation des dirigeants en gestion, comptabilité ou négociation. Enfin, et de manière particulièrement significative, persiste un isolement organisationnel marqué, qui limite à la fois l'accès aux marchés et les capacités d'innovation.

Cet isolement dépasse la simple inefficacité organisationnelle. Dans les contextes du Sud, Birchall (2011) souligne que la coopération interorganisationnelle constitue une condition essentielle de viabilité et de développement des structures collectives. Dans le cas marocain, Mamdouh (2025) met en évidence que les coopératives intégrées dans des réseaux structurés présentent de meilleures performances et un impact territorial plus important que celles qui fonctionnent de manière isolée. Ainsi, un paradoxe central émerge : alors que l'intercoopération apparaît comme une nécessité théorique, elle demeure peu développée dans la pratique. C'est précisément cette tension qui fonde la problématique de la présente recherche.

2.2. L'intercoopération : concept, principes et formes d'organisation

Dans la littérature académique et scientifique, l'intercoopération est définie comme une forme structurée et intentionnelle de collaboration entre entités distinctes, qu'il s'agisse d'institutions, d'équipes de recherche, de réseaux ou de communautés, qui choisissent de travailler ensemble de manière durable pour partager des ressources, mutualiser des savoirs et co-produire des connaissances, dans le respect de principes communs d'équité, d'intégrité et de réciprocité. Ce qui distingue l'intercoopération d'une simple collaboration, c'est précisément ce préfixe "inter" qui marque une différence qualitative : on ne parle plus d'individus qui coopèrent ponctuellement, mais d'entités collectives autonomes qui articulent délibérément leurs activités pour se renforcer mutuellement et contribuer à des transformations plus systémiques.

Sur le plan fonctionnel, cette articulation repose sur trois piliers que Zhu et Liu (2019) formulent clairement : le partage de ressources, la complémentarité des avantages comparatifs entre partenaires, et l'amélioration de l'efficacité collective. Autrement dit, chaque entité apporte ce qu'elle a, reçoit ce qui lui manque, et l'ensemble produit davantage que la somme des parties. Sur le plan épistémique, Ellemers (2021) rappelle que la coopération n'est pas un choix accessoire mais une exigence intrinsèque de tout processus de production de connaissances cumulatives : on construit toujours sur ce que d'autres ont déjà compris, dans ce que la littérature appelle des "zones

d'échange" où des traditions de recherche distinctes se fertilisent mutuellement. Sur le plan normatif enfin, l'International Science Council structure cette coopération autour de valeurs non négociables : transparence, inclusivité, intégrité et réciprocité durable, sans lesquelles la collaboration se réduit à une extraction déguisée au profit du partenaire le plus fort.

Ce cadre conceptuel, forgé dans le champ académique, trouve un écho remarquable dans le monde coopératif, et ce n'est pas un hasard. Le sixième principe de l'Alliance Coopérative Internationale, qui consacre l'intercoopération comme valeur fondatrice du mouvement, repose sur la même logique : des organisations autonomes, distinctes, qui choisissent de collaborer de manière structurée pour renforcer mutuellement leurs capacités et servir au mieux leurs membres. L'intercoopération entre coopératives n'est donc pas un emprunt tardif à la culture académique, c'est une conviction ancienne du mouvement coopératif lui-même, formulée dès 1995 par l'ACI, selon laquelle aucune coopérative ne se développe vraiment seule, et que la force collective est une condition de la durabilité individuelle.

C'est dans cette filiation théorique et militante que s'inscrit le travail de la Maison Coopérative de Berkane à travers le mécanisme Taghyir. Les coopératives qu'elle accompagne ne sont pas invitées à coopérer par simple convenance ou opportunisme conjoncturel : elles sont engagées dans une démarche qui reprend, à leur échelle et dans leur territoire, les dimensions fonctionnelle, épistémique et normative que la littérature prête à toute forme sérieuse d'intercoopération. Partager une unité de transformation, ouvrir un magasin commun, transmettre un savoir-faire hélicicole à un institut agricole, mutualiser une plateforme numérique, c'est, en définitive, mettre en pratique ce que les chercheurs théorisent : des entités distinctes qui articulent ce qu'elles ont pour produire ensemble ce qu'elles ne pourraient atteindre seules.

Dans ce contexte, l'intercoopération s'impose comme un levier central pour dépasser les limites de l'isolement organisationnel. Elle désigne une forme de coopération entre coopératives juridiquement autonomes qui choisissent de mutualiser certaines ressources, compétences ou activités afin d'atteindre des objectifs communs difficilement accessibles individuellement. Cette relation n'implique pas une perte d'autonomie, mais introduit un niveau supplémentaire de coordination volontaire entre organisations.

Ce principe trouve son fondement normatif dans le sixième principe de l'Alliance Coopérative Internationale (1995), selon lequel les coopératives renforcent leur efficacité en collaborant à différentes échelles. Plusieurs travaux fondateurs en précisent la portée. Fauquet (1935) considère que l'identité coopérative se construit à l'échelle d'un mouvement collectif. Desroche (1976) met

en avant le rôle de l'intercoopération dans la structuration d'un secteur capable d'exercer une influence économique et sociale. Vienney (1980), quant à lui, souligne son importance fonctionnelle, notamment pour accéder à des marchés, mutualiser des ressources ou maîtriser la chaîne de valeur.

Sur le plan empirique, les formes d'intercoopération sont diverses et s'organisent selon un degré croissant de formalisation. Affaghrou et Ahrouch (2022) distinguent plusieurs niveaux. Le premier correspond à des échanges informels d'informations, qui permettent de réduire l'isolement informationnel. Le second renvoie à des pratiques de mutualisation logistique, telles que le partage de coûts ou d'équipements. Le troisième niveau implique une coordination productive plus structurée, notamment à travers l'harmonisation des pratiques ou des standards. Enfin, le niveau le plus avancé correspond à la création de structures communes, comme les groupements d'intérêt économique ou les unions de coopératives, qui instaurent des interdépendances durables.

Au-delà de cette typologie, les effets de l'intercoopération ne se limitent pas aux performances économiques. Wafa (2023) montre que les bénéfices les plus significatifs se situent souvent sur le plan social et institutionnel, notamment en termes de professionnalisation, de cohésion et de reconnaissance. Cette observation conduit à s'interroger sur les conditions qui permettent l'émergence et la consolidation de ces dynamiques collectives.

2.3. Proximité organisationnelle et conditions de la coordination collective

La théorie de la proximité organisationnelle offre un cadre pertinent pour analyser les conditions d'émergence de l'intercoopération. Boschma (2005) distingue plusieurs formes de proximité, notamment géographique, cognitive, institutionnelle, sociale et organisationnelle. Cette approche met en évidence que la simple proximité spatiale ne suffit pas à garantir la coopération entre acteurs.

Dans les territoires comme Berkane, des coopératives peuvent être géographiquement proches sans pour autant interagir, en raison de l'absence de référentiels communs, de normes partagées ou de mécanismes de coordination. La proximité organisationnelle suppose l'existence de règles, de pratiques et de cadres de gouvernance compatibles. À cet égard, les structures d'appui jouent un rôle déterminant en facilitant les interactions, en renforçant les capacités et en créant des espaces de coordination.

Dans une perspective complémentaire, Pecqueur (2006) considère le territoire comme un espace de coordination porteur de ressources spécifiques. Leur valorisation repose sur la capacité des

acteurs à construire des formes d'organisation collective adaptées. Toutefois, si la proximité organisationnelle constitue une condition nécessaire à la coopération, elle ne suffit pas à en garantir la mise en œuvre. Celle-ci dépend également de dimensions relationnelles plus profondes, liées à la confiance et aux normes sociales

2.4. Capital social et ancrage culturel des dynamiques coopératives

Le concept de capital social permet d'appréhender les dimensions relationnelles qui sous-tendent l'action collective. Selon Putnam (1995), il renvoie aux réseaux, aux normes de réciprocité et à la confiance qui facilitent la coordination entre acteurs. Dans le contexte marocain, certaines pratiques traditionnelles, telles que la Touiza, constituent des formes historiques d'entraide collective susceptibles de nourrir les dynamiques d'intercoopération.

Néanmoins, ces ressources culturelles ne se traduisent pas automatiquement en formes organisationnelles structurées. Comme le souligne Granovetter (1985), les relations sociales doivent être encadrées et institutionnalisées pour produire des effets durables. De leur côté, Birchall (2011) met en évidence que les coopératives tirent leur résilience de leur ancrage dans des relations sociales fortes, leur permettant de mobiliser des ressources collectives spécifiques.

Toutefois, le capital social ne doit pas être envisagé de manière homogène. Sa distribution est inégale au sein des réseaux et peut coexister avec des logiques de domination ou d'exclusion. Cette dimension invite à intégrer une lecture plus critique des dynamiques coopératives, en tenant compte des rapports de pouvoir qui les traversent.

2.5. Rapports de pouvoir et tensions dans les réseaux coopératifs

Les dynamiques d'intercoopération ne sont pas exemptes de tensions. Elles impliquent des acteurs disposant de ressources inégales, ce qui peut générer des déséquilibres dans la prise de décision, la répartition des bénéfices ou l'accès aux opportunités. Pourtant, cette dimension reste encore peu développée dans la littérature consacrée à l'ESS au Maroc.

Les travaux d'Affaghrou et Ahrouch (2022) montrent que la réussite des dispositifs interorganisationnels repose sur des relations perçues comme équitables par les acteurs. Lorsque cette équité est remise en cause, des tensions émergent, susceptibles de fragiliser les dynamiques collectives. Ces conflits ne constituent pas des anomalies, mais font partie intégrante des processus de coopération. Leur prise en compte est donc essentielle pour une analyse réaliste des réseaux coopératifs

En somme,,l'ensemble des apports théoriques mobilisés permet de structurer l'analyse empirique autour de trois axes complémentaires. Le premier porte sur les formes d'intercoopération observées, appréhendées selon leur degré de formalisation. Le second s'intéresse aux conditions de leur émergence, notamment en termes de proximité organisationnelle, de capital social et de rôle des structures d'appui. Le troisième axe analyse les obstacles et les limites de ces dynamiques, en intégrant les contraintes structurelles ainsi que les tensions liées aux asymétries de pouvoir.

Ainsi, l'intercoopération est appréhendée non comme un état stable, mais comme un processus évolutif, inscrit dans des trajectoires territoriales spécifiques et marqué par une tension permanente entre pratiques informelles et dynamiques d'institutionnalisation.

3. Méthodologie

Au terme de cette démarche méthodologique, l'analyse empirique permet de mettre en lumière les configurations concrètes que prennent les dynamiques d'intercoopération au sein des coopératives étudiées. En s'appuyant sur les matériaux collectés et sur la grille d'analyse construite à partir de la revue de littérature, la section suivante présente les principaux résultats de la recherche. Elle s'organise autour des formes d'intercoopération observées, des facteurs qui en favorisent l'émergence ainsi que des obstacles qui en limitent le développement, en accordant une attention particulière aux trajectoires différenciées des coopératives au sein du réseau étudié.

3.1. Ancrage épistémologique et choix méthodologiques

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement interprétativiste, en adéquation avec la nature du phénomène étudié. Les dynamiques d'intercoopération entre coopératives relèvent en effet de constructions sociales, qui ne peuvent être comprises qu'à travers les significations que les acteurs leur attribuent et les pratiques qu'ils développent dans leur environnement organisationnel.

Dans cette perspective, analyser dans quelle mesure les coopératives accompagnées par le programme Taghyir développent des formes d'intercoopération formalisées implique d'accéder aux logiques internes qui structurent leurs interactions, notamment les mécanismes de confiance, de réciprocité et de coordination.

Le recours à une approche qualitative à visée exploratoire apparaît dès lors particulièrement pertinent. Ce choix permet d'appréhender la complexité de phénomènes relationnels encore peu stabilisés, d'identifier les conditions de leur évolution vers des formes plus institutionnalisées et de mettre en évidence les écarts entre les principes coopératifs et les pratiques observées. Une

attention particulière est ainsi accordée à la distinction entre formes informelles d'intercoopération, fondées sur des interactions spontanées, et formes formalisées, reposant sur des engagements durables et structurés.

3.2. Terrain d'étude et sélection des participants

L'étude empirique a été menée auprès de coopératives accompagnées dans le cadre du programme Taghyir, en lien avec la Maison Coopérative de Berkane. Ce terrain présente un double intérêt. D'une part, il offre une diversité sectorielle qui permet d'observer des configurations variées d'organisation et de coopération. D'autre part, il constitue un cadre privilégié pour analyser le rôle d'un dispositif d'accompagnement dans la structuration des relations interorganisationnelles.

Les participants ont été sélectionnés selon une logique raisonnée, visant à refléter la diversité des situations en termes d'activité, d'ancienneté et de niveau de structuration. L'étude repose sur un corpus de 31 acteurs, comprenant des responsables de coopératives, des coordinateurs du programme Taghyir et des représentants institutionnels locaux. Cette diversité permet de croiser les perspectives et d'articuler les pratiques observées avec les mécanismes d'accompagnement. La répartition des coopératives par secteur d'activité est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 1. Tableau des phrases

Phrase 1	Phrase 2	Phrase 3	Phrase 4	Phrase 5
Phrase 6	Phrase	Phrase	Phrase	Phrase
Phrase 7	Phrase	Phrase	Phrase	Phrase
Phrase 8	Phrase	Phrase	Phrase	Phrase

International Journal of Applied Management and Economics

Tableau 1. Répartition des coopératives par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre de coopératives		Activités principales
Agriculture	24		Apiculture, aviculture, cuniculture, héliciculture, agriculture biologique, cultures
Artisanat	3		Produits artisanaux et savoir-faire locaux
Services	2		Tourisme solidaire, commerce de détail
Cosmétique	1		Produits cosmétiques naturels

Recyclage des déchets	1		Valorisation et gestion des déchets
Total	31		

Source : Auteurs, à partir des données de terrain.

La prédominance du secteur agricole, qui regroupe 24 coopératives sur un total de 31, soit environ 77 % de l'ensemble étudié, reflète les caractéristiques structurelles du tissu coopératif dans la région de Berkane. Cette forte concentration sectorielle n'est pas neutre du point de vue analytique, dans la mesure où elle influence directement les dynamiques d'intercoopération observées.

En effet, les coopératives agricoles évoluent dans des environnements relativement homogènes, marqués par des cycles de production similaires, des contraintes techniques comparables et des enjeux communs liés à la commercialisation et à la logistique. Cette proximité sectorielle favorise l'émergence d'interactions régulières entre acteurs, notamment à travers l'échange d'informations, le partage d'expériences ou la mise en commun de certaines ressources.

Dans ce contexte, les conditions apparaissent a priori propices au développement de formes de mutualisation et de coordination productive, telles que le regroupement pour l'accès aux marchés, l'organisation collective du transport ou encore l'harmonisation des pratiques. Ces dynamiques correspondent aux niveaux intermédiaires d'intercoopération identifiés dans la littérature, situés entre les échanges informels et les formes pleinement institutionnalisées.

Toutefois, cette homogénéité sectorielle ne garantit pas automatiquement l'émergence de coopérations structurées. Elle constitue davantage un potentiel, dont la concrétisation dépend d'autres facteurs, notamment le niveau de confiance entre acteurs, la capacité organisationnelle des coopératives et le rôle des dispositifs d'accompagnement. Ainsi, l'analyse des dynamiques d'intercoopération ne peut se limiter à la seule structure sectorielle, mais doit intégrer les dimensions relationnelles et institutionnelles qui conditionnent le passage de simples interactions à des formes durables de coopération.

3.3. Collecte des données

La collecte des données s'est déroulée entre mai 2025 et février 2026 et repose sur une stratégie de triangulation visant à croiser plusieurs sources d'information afin d'appréhender les dynamiques d'intercoopération dans leur complexité. Trois modalités complémentaires ont été mobilisées : les entretiens semi-directifs, l'observation directe et l'analyse documentaire.

Les entretiens constituent la principale source de données. Ils ont été réalisés auprès des responsables des 31 coopératives étudiées, ainsi qu'auprès d'acteurs impliqués dans le dispositif d'accompagnement, notamment des coordinateurs du programme Taghyir et des représentants institutionnels. Conduits en présentiel ou à distance selon les disponibilités, ces entretiens ont duré en moyenne entre 30 et 45 minutes. Le guide d'entretien, élaboré à partir de la revue de littérature, s'est structuré autour de quatre axes principaux : la trajectoire des coopératives et leur environnement relationnel, les formes d'intercoopération mises en œuvre, la distinction entre pratiques informelles et formes formalisées, ainsi que le rôle du programme Taghyir dans la mise en relation des coopératives et la structuration des dynamiques collectives. Les entretiens ont été menés en arabe dialectal ou en français, enregistrés avec le consentement des participants puis retranscrits intégralement. L'analyse a été poursuivie jusqu'à stabilisation des thèmes, les derniers entretiens confirmant les catégories déjà identifiées.

Afin de compléter ces données déclaratives, une observation directe a été menée lors de trois ateliers collectifs organisés par la Maison Coopérative de Berkane. Ces situations ont permis d'accéder aux interactions effectives entre coopératives, notamment en termes de prise de parole, de positionnement et de coordination, apportant ainsi un éclairage complémentaire aux discours recueillis.

Enfin, une analyse documentaire a été conduite à partir de documents internes au programme Taghyir, incluant les rapports d'activité, les fiches de suivi et les comptes rendus de réunions. Ces matériaux ont contribué à contextualiser les données empiriques et à mieux comprendre les modalités d'accompagnement mises en œuvre. La complémentarité de ces sources permet ainsi de renforcer la crédibilité de l'analyse et d'assurer une compréhension nuancée des dynamiques étudiées.

3.4. Démarche d'analyse des données

L'analyse des données repose sur une approche thématique inspirée de Braun et Clarke (2006), adoptée dans une logique itérative articulant étroitement le matériau empirique et le cadre théorique.

Une première phase de familiarisation a consisté en des lectures approfondies et répétées des retranscriptions, permettant une immersion progressive dans les données. Cette étape a été suivie d'un processus de codage visant à identifier des régularités dans les discours des acteurs, en restant au plus près de leurs formulations.

Les codes ont ensuite été regroupés en catégories thématiques, progressivement affinées à travers des allers-retours entre les données et les concepts mobilisés dans la revue de littérature. L'analyse a été conduite dans une posture réflexive, en s'appuyant notamment sur une grille structurée autour des formes d'intercoopération, des facteurs facilitateurs et des obstacles identifiés.

La distinction entre formes informelles et formes formalisées d'intercoopération a été appréhendée comme un continuum, afin de rendre compte de la diversité des situations observées. Cette démarche a conduit à l'identification de trois profils de coopératives.

Les coopératives dynamiques se caractérisent par des pratiques d'intercoopération actives et structurées. Les coopératives opportunistes s'engagent de manière ponctuelle dans des relations de coopération sans les formaliser. Les coopératives repliées, enfin, demeurent en marge des dynamiques collectives.

Ces profils reposent sur plusieurs critères, notamment le niveau de confiance entre acteurs, la participation aux espaces collectifs, le degré de partage des ressources et le niveau d'intégration au réseau territorial.

La validation de l'analyse repose sur une confrontation systématique des résultats aux verbatims, ainsi que sur la convergence des données issues des différentes sources mobilisées. Cette triangulation contribue à renforcer la crédibilité et la solidité des interprétations proposées

4. Résultats

La présentation des résultats s'organise en cinq moments analytiques complémentaires, qui suivent la progression logique imposée par les données empiriques et le cadre conceptuel mobilisé. Dans un premier temps, l'analyse met en évidence le caractère endogène des pratiques d'intercoopération observées au sein des coopératives de l'étude, antérieures à toute intervention institutionnelle. Dans un deuxième temps, elle examine le rôle structurant du programme Taghyir comme médiateur institutionnel, capable de transformer un capital social latent en dynamiques collectives formalisées. Dans un troisième temps, les cinq axes de partenariats formalisés identifiés parmi les coopératives accompagnées par ce mécanisme sont analysés en détail, en lien avec le cadre taxonomique de référence. Dans un quatrième temps, l'initiative numérique Koffa.ma est examinée comme forme émergente et originale d'intercoopération. Enfin, la synthèse typologique des trois profils de coopératives conclut cette section en rendant compte de l'hétérogénéité des trajectoires d'engagement dans les dynamiques collectives au sein du réseau accompagné. Ensemble, ces cinq dimensions permettent de répondre aux quatre sous questions de recherche posées en introduction,

tout en offrant une lecture nuancée du continuum entre informalité et institutionnalisation qui caractérise les pratiques d'intercoopération observées parmi les coopératives de l'étude.

4.1. Le programme Taghyir comme mécanisme d'accompagnement de l'intercoopération

Ce qui frappe d'emblée à la lecture des entretiens menés auprès des coopératives accompagnées par la Maison Coopérative de Berkane, c'est que l'intercoopération n'a pas attendu un dispositif institutionnel pour exister. Elle est là, bien avant toute intervention structurée, ancrée dans les habitudes de travail des coopérateurs : on se prête des matières premières, on partage un équipement, on mobilise ensemble la main-d'œuvre en période de forte activité, on transmet un savoir-faire à un pair du village voisin. Dans les secteurs de l'apiculture, de l'agriculture générale et de l'héliciculture notamment, ces échanges horizontaux forment un tissu dense, nourri de proximité territoriale et de liens interpersonnels solides. On reconnaît là, sans peine, la logique de la Touiza, cette pratique traditionnelle d'entraide collective que Putnam (1995) et Granovetter (1985) auraient volontiers citée comme exemple de capital social enraciné dans une culture locale.

Mais cette vitalité a ses limites. Ces pratiques restent informelles, ponctuelles, jamais vraiment institutionnalisées. Elles relèvent du réflexe plutôt que de la stratégie, de la solidarité spontanée plutôt que de la mutualisation raisonnée. Faute de conventions ou d'accords formels pour les encadrer, elles peinent à se transformer en leviers durables de développement. C'est précisément ce constat que formulent Younes et Mounir (2022) lorsqu'ils pointent l'isolement organisationnel comme obstacle structurel majeur aux coopératives marocaines : le potentiel existe, mais il reste latent.

4.2. Le mécanisme Taghyir, porté par la Maison Coopérative de Berkane, comme catalyseur institutionnel

C'est exactement dans cet écart, entre un potentiel réel et une capacité de structuration insuffisante, que la Maison Coopérative de Berkane a choisi d'intervenir à travers le mécanisme Taghyir, lancé en février 2023. L'ambition n'est pas d'introduire l'intercoopération dans un paysage qui l'ignorerait, mais de lui donner une forme, un nom, une direction. En inscrivant ces pratiques existantes dans le référentiel du sixième principe de l'Alliance Coopérative Internationale (1995), la Maison Coopérative aide les coopérateurs à voir autrement ce qu'ils faisaient déjà : non plus comme un simple échange de service entre voisins, mais comme une composante consciente d'un projet collectif. Ce passage du tacite au délibéré rejoint exactement ce que Boschma (2005) et

Pecqueur (2006) attribuent aux structures intermédiaires capables de transformer une proximité géographique en proximité organisationnelle réelle.

Ce travail de transformation s'opère sur trois niveaux simultanément. Sur le plan cognitif, les formations dispensées dans le cadre du mécanisme Taghyir offrent aux coopérateurs un cadre conceptuel pour interpréter leurs pratiques et les inscrire dans une logique de développement plus large. Sur le plan relationnel, les espaces de rencontre organisés par la Maison Coopérative créent les conditions d'une confiance élargie, au-delà des cercles de proximité habituels, ce qui est, comme le souligne Putnam (1995), une condition nécessaire à l'émergence de partenariats formels. Sur le plan institutionnel enfin, ce travail se concrétise par la signature de conventions et d'accords de collaboration, plusieurs ayant déjà vu le jour depuis février 2023, d'autres étant encore en cours d'élaboration.

4.3. Les formes concrètes de l'intercoopération formalisée

Ces conventions ne sont pas uniformes. Elles traduisent des logiques différentes, des besoins différents, et méritent d'être lues dans leur singularité avant d'être comprises dans leur cohérence d'ensemble.

La première forme que l'on rencontre est celle du partenariat technique et pédagogique, illustré par la convention entre la coopérative Imakhlaf Belkacem et l'Institut Technique Agricole de Berkane pour la mise en place d'un polygone escargotier au sein de l'institut. Ce partenariat ne se réduit pas à un simple échange de ressources : il institue une articulation durable entre expertise scientifique et activité productive, et étend le périmètre de l'intercoopération bien au-delà du secteur coopératif, vers des structures d'enseignement et de recherche. C'est ce que Boschma (2005) appelle l'élargissement du réseau de proximité organisationnelle.

D'une nature différente, mais tout aussi significative sur le plan économique, la convention entre Dar Zine et Al Hamri illustre ce que l'on pourrait appeler l'intercoopération par nécessité réglementaire. Dar Zine, en l'absence d'agrément ONSSA, valorise ses produits dans l'unité de transformation d'Al Hamri, qui en dispose. Ce mécanisme permet à une coopérative de franchir collectivement un obstacle qu'elle ne pourrait surmonter seule, confirmant l'intuition de Vienney (1980) : ensemble, des structures de petite taille peuvent maîtriser des segments de la chaîne de valeur qui leur seraient individuellement inaccessibles.

Dans une logique voisine de mise en commun, mais orientée cette fois vers l'accès au marché, la convention entre Aya Lil Aassal, basée à Berkane, et la coopérative Souad, implantée à Oujda,

pour l'ouverture d'un magasin commun, révèle quelque chose d'important : l'intercoopération n'est plus seulement une affaire de voisinage. Ce partenariat entre deux villes distinctes montre que la proximité institutionnelle construite dans le cadre du mécanisme Taghyir et de la Maison Coopérative peut se substituer à la proximité géographique, ouvrant ainsi des possibilités de coopération à une échelle territoriale élargie.

Cette distinction entre proximité géographique et proximité institutionnelle se vérifie d'ailleurs, en creux, à travers le partenariat entre Al Hamri et Kayen Maâmen, deux coopératives partageant le même ancrage territorial. Leur accord de coopération n'a pas émergé spontanément du simple fait qu'elles étaient voisines : c'est l'intervention de la Maison Coopérative de Berkane, à travers le mécanisme Taghyir, qui a agi comme tiers médiateur, transformant une coïncidence spatiale en relation formalisée. Boschma (2005) l'avait bien formulé : la proximité géographique facilite, mais ne suffit pas.

Enfin, la convention entre la maison d'hôte Mahjouba Jbel et la coopérative Kayen Maâmen ouvre une perspective encore plus large. En articulant tourisme solidaire et activité coopérative, elle démontre que le principe d'intercoopération peut s'étendre au-delà du mouvement coopératif stricto sensu, vers des formes de solidarité économique territoriale plus larges. Pour la coopérative, c'est une nouvelle voie de diversification des débouchés ; pour les deux structures, c'est un ancrage territorial renforcé.

4.4. Le numérique comme nouvelle frontière de l'intercoopération

La lecture transversale de l'ensemble de ces dynamiques fait apparaître quelque chose que les chiffres ne disent pas directement : les coopératives accompagnées par la Maison Coopérative de Berkane dans le cadre du mécanisme Taghyir ne vivent pas toutes l'intercoopération de la même façon. Trois profils se dégagent, définis par le niveau de confiance mutuelle, la régularité de participation aux espaces collectifs, la nature des ressources partagées, l'horizon temporel de gestion et le degré d'intégration au réseau territorial.

Les coopératives que l'on peut qualifier de dynamiques, à l'image d'Al Hamri, Dar Zine et Imakhlaf Belkacem, s'engagent pleinement dans le réseau. Elles participent régulièrement, formalisent leurs échanges par des conventions et pensent leur développement sur le moyen et long terme. À l'opposé, certaines coopératives restent repliées sur elles-mêmes, non par indifférence, mais souvent par méfiance ou par manque de capacités managériales pour s'engager dans des dynamiques collectives perçues comme risquées ou inégales. Entre ces deux pôles, un troisième

profil, celui des coopératives opportunistes, s'engage ponctuellement lorsqu'une occasion se présente, sans pour autant inscrire cette participation dans une stratégie délibérée de mutualisation.

La coexistence de ces trois profils au sein d'un même dispositif n'est pas un échec : elle rappelle simplement que l'intercoopération est un processus humain, différencié et non linéaire, qui se construit à des rythmes différents selon les histoires, les capacités et les confiances de chacun.

4.5. Trois façons d'être dans le réseau

La lecture transversale de l'ensemble de ces dynamiques fait apparaître quelque chose que les chiffres ne disent pas directement : les coopératives accompagnées par la Maison Coopérative de Berkane dans le cadre du mécanisme Taghyir ne vivent pas toutes l'intercoopération de la même façon. Trois profils se dégagent, définis par le niveau de confiance mutuelle, la régularité de participation aux espaces collectifs, la nature des ressources partagées, l'horizon temporel de gestion et le degré d'intégration au réseau territorial.

Les coopératives que l'on peut qualifier de dynamiques, à l'image d'Al Hamri, Dar Zine et Imakhlaf Belkacem, s'engagent pleinement dans le réseau. Elles participent régulièrement, formalisent leurs échanges par des conventions et pensent leur développement sur le moyen et long terme. À l'opposé, certaines coopératives restent repliées sur elles-mêmes, non par indifférence, mais souvent par méfiance ou par manque de capacités managériales pour s'engager dans des dynamiques collectives perçues comme risquées ou inégales. Entre ces deux pôles, un troisième profil, celui des coopératives opportunistes, s'engage ponctuellement lorsqu'une occasion se présente, sans pour autant inscrire cette participation dans une stratégie délibérée de mutualisation.

La coexistence de ces trois profils au sein d'un même dispositif n'est pas un échec : elle rappelle simplement que l'intercoopération est un processus humain, différencié et non linéaire, qui se construit à des rythmes différents selon les histoires, les capacités et les confiances de chacun.

Conclusion

Les résultats de cette recherche mettent en évidence que l'intercoopération, loin d'être une dynamique exogène induite par les dispositifs d'appui, s'inscrit d'abord dans des pratiques locales préexistantes, ancrées dans des logiques d'entraide et de proximité territoriale. Ces formes d'interactions, héritées de pratiques sociales telles que la Touiza, constituent un capital social latent qui favorise l'émergence de relations interorganisationnelles. Toutefois, leur caractère informel et peu structuré limite leur portée en termes de durabilité et d'impact économique.

Dans ce contexte, le programme Taghyir apparaît moins comme un initiateur que comme un médiateur institutionnel, jouant un rôle clé dans la transformation de ces pratiques diffuses en formes d'intercoopération plus organisées et stratégiques. En agissant simultanément sur les dimensions cognitive, relationnelle et institutionnelle, il contribue à structurer les interactions entre coopératives, à renforcer la confiance et à favoriser l'émergence de partenariats formalisés. Les différents axes de coopération identifiés illustrent la diversité des configurations possibles, allant de la mutualisation logistique à des formes plus avancées de coordination productive et de co-construction de dispositifs communs.

Par ailleurs, l'émergence d'initiatives numériques, à l'image de la plateforme Koffa.ma, témoigne d'un élargissement du champ de l'intercoopération vers de nouvelles formes de mutualisation, intégrant les outils digitaux comme levier de valorisation collective. Ces dynamiques confirment que les effets de l'intercoopération dépassent la seule dimension économique pour inclure des transformations organisationnelles, sociales et institutionnelles.

Néanmoins, l'analyse révèle une hétérogénéité marquée entre les coopératives, structurée autour de trois profils distincts — dynamiques, opportunistes et repliées — qui traduisent des niveaux différenciés d'engagement dans les logiques collectives. Cette diversité souligne que l'intercoopération ne constitue pas un processus linéaire, mais dépend d'un ensemble de facteurs liés aux capacités internes des coopératives, au niveau de confiance interorganisationnelle et aux conditions d'accompagnement.

Ainsi, l'intercoopération apparaît comme un processus évolutif, situé à l'intersection de ressources sociales préexistantes et de mécanismes institutionnels de structuration. Ces résultats invitent à repenser les politiques d'appui non pas comme des dispositifs de création ex nihilo de la coopération, mais comme des leviers de révélation, de formalisation et de consolidation de dynamiques déjà présentes dans les territoires

Références

- Référence à une publication de revue :

Klarf, K. J., Jannella, A., & Torsi, H. 2016. Multilevel theory: Challenges and contributions. *International*

Affaghrou, A., & Ahrouch, S. 2022. Intercoopération et dynamiques organisationnelles des coopératives au Maroc. *Revue marocaine de gestion et d'économie sociale*, 14(2): 45–67.

Boschma, R. 2005. Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1): 61–74.

Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77–101.

Defourny, J., & Nyssens, M. 2017. Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6): 2469–2497.

Ellemers, N. (2021). Science as collaborative knowledge generation. *Proceedings of the Royal Society B : Biological Sciences*, 388(1857). <https://doi.org/10.1098/rspb.2021.0474>

Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481–510.

Khalid, M., & Hicham, B. 2022. Les politiques publiques de soutien à l'économie sociale et solidaire au Maroc. *Revue africaine de développement économique*, 10(1): 89–110.

Mamdouh, A. 2025. Réseaux coopératifs et performance territoriale au Maroc. *Journal of Social Economy Studies*, 8(1): 23–41.

Pecqueur, B. 2006. Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud. *Revue Tiers Monde*, 187(3): 575–593.

Putnam, R. D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1): 65–78.

Wafa, L. 2023. Les impacts sociaux de l'intercoopération dans les coopératives marocaines. *Revue internationale de l'économie sociale*, 359: 101–120.

Younes, A., & Mounir, K. 2022. Contraintes structurelles et défis de gouvernance des coopératives marocaines. *Revue marocaine de l'économie sociale et solidaire*, 5(1): 33–52.

Zhu, Y., & Liu, X. (2019). Scientific cooperation as an effective way to share resources and improve research efficiency. PMC, National Library of Medicine. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0217245>

- **Référence à un livre:**

Birchall, J. 2011. *People-centered businesses: Co-operatives, mutuals and the idea of membership*. Palgrave Macmillan.

Desroche, H. 1976. *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique*. Paris: Éditions ouvrières.

Drapéri, J.-F. 2011. *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ?* Paris: Dunod.

Fauquet, G. 1935. *Le secteur coopératif*. Paris: Institut des études coopératives.

Vienney, C. 1980. *Socio-économie des organisations coopératives*. Paris: CIEM

- **Référence à des rapports / documents institutionnels:**

Achour, A. 2018. *L'économie sociale et solidaire au Maroc : dynamiques et perspectives de développement*. Rabat: Éditions universitaires.

International Co-operative Alliance (ICA). 1995. *Statement on the cooperative identity*. Manchester: ICA.

- **Référence à une source web:**

Jack, Ralph, Trade's secret 2016. [Online] Available: <http://www.santacruz.org> (June 7, 2016)