

Le développement des compétences des responsables des coopératives : Etude empirique au sein de la région de Meknès

Par :

Brahim LOUMMOU, Enseignant-chercheur en Economie, Gestion à L'Ecole Supérieure de Technologie de Meknès, Université Moulay Ismail, Département : Techniques de Communication et de Commercialisation.

Résumé :

L'objectif de ce papier est de militer pour une approche collective afin de développer les compétences des responsables de coopératives au Maroc. Afin d'atteindre cet objectif 14 coopératives de la région de Meknès servent de plateforme pour une étude empirique de nature qualitative. Un classement mathématique des compétences par ordre d'importance est établi, des besoins se sont dégagés et des pistes de progrès sont tracées.

Mots- clés

Compétence, coopérative marocaine, Maroc, étude empirique, analyse qualitative, besoin, progrès.

Abstract:

The objective of this paper is to push for a collective approach to develop the skills of managers cooperatives in Morocco. To achieve this 14 cooperatives in the Meknes region serve as platform for an empirical study of a qualitative nature. A mathematical ranking of skills in order of importance is established, needs have emerged and progress of trails are groomed.

Keywords

Competence, Moroccan cooperative, Morocco, empirical study, qualitative analysis necessary progress.

Introduction :

La gestion des coopératives s'est imposée comme sujet de prédilection ces dix dernières années. Ceci est dû à l'importance grandissante que prennent ces institutions en tant que génératrices de la valeur économique et sources de développement social.

Le phénomène coopératif insiste sur le développement durable avec l'ensemble de ses dimensions, il offre des modèles alternatifs aux affres du capitalisme pur et dur mais essaie aussi de tirer partie de certains de ses points forts. A ce niveau, le volet entrepreneurial est très usité de telle façon qu'il est devenu consensuel au sein de la communauté des économistes et des managers que la gestion de la coopérative devrait s'enrichir d'esprit d'entreprise et maîtriser les techniques et les outils de management. Le rôle des responsables est névralgique.

Notre communication vise à promouvoir le caractère collectif, incitant et les responsables de coopératives et les autres parties prenantes de l'environnement socioéconomique, afin de promouvoir la compétence et le succès des coopératives.

On part d'une hypothèse simple : les modèles entrepreneuriaux applicables aux entreprises sont aussi transposables aux coopératives lorsqu'il s'agit de développer les compétences des décideurs.

Après la consultation des principaux modèles, nous justifierons l'adoption de celui de Laviolette, Baronet et Loué¹ composé d'une grille de six types de compétences et qui sont :

- Compétences entrepreneuriales
- Compétences managériales
- Compétences commerciales et mercatiques
- Compétences en GRH
- Compétences en gestion financière
- Compétences comportementales

En partant de cette grille et des thématiques qu'elle porte, nous avons mené un diagnostic auprès de 14 coopératives de la région de Meknès. Le choix de cet échantillon a été dicté par la prédisposition des responsables à interagir avec notre enquête.

On a fait recours à la technique qualitative d'entretien face à face avec les responsables afin de collecter l'information. Par la suite on a procédé au classement par ordre d'importance des compétences au sein des coopératives prises ensemble afin de dégager des tendances lourdes, ce classement a été réalisé à l'aide du modèle mathématique de classification de données multidimensionnelles basé sur la moyenne pondérée des rangs².

L'investigation nous a conduit de soulever des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces (matrice SWOT) des coopératives en termes de compétences, chose qui nous a permis de scruter des actions adéquates en matière de plans de formations, d'accompagnement sur le tas (consulting) en sensibilisant sur la contribution positive de diverses parties prenantes.

Ainsi le présent papier s'articule autour de trois principaux axes :

- Approche de la compétence en gestion.
- Présentation des principaux modèles de compétences entrepreneuriales et justification du modèle retenu.

¹ Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie » (Loué, Baronet et Laviolette), ADVANCIA, 2010 in http://www.compétences-entrepreneuriales.net/admin/saisie/doc/4bb63c9a71f69loue_baronet_laviolette_compétences-entrepreneuriales.pdf

² Berties P, Bouroche J.M, Analyse des données multidimensionnelles, PUF, 1997.

- Compétences des responsables de coopératives de la région de Meknès : diagnostic et repères d'une stratégie.

I- Approche de la compétence en gestion :

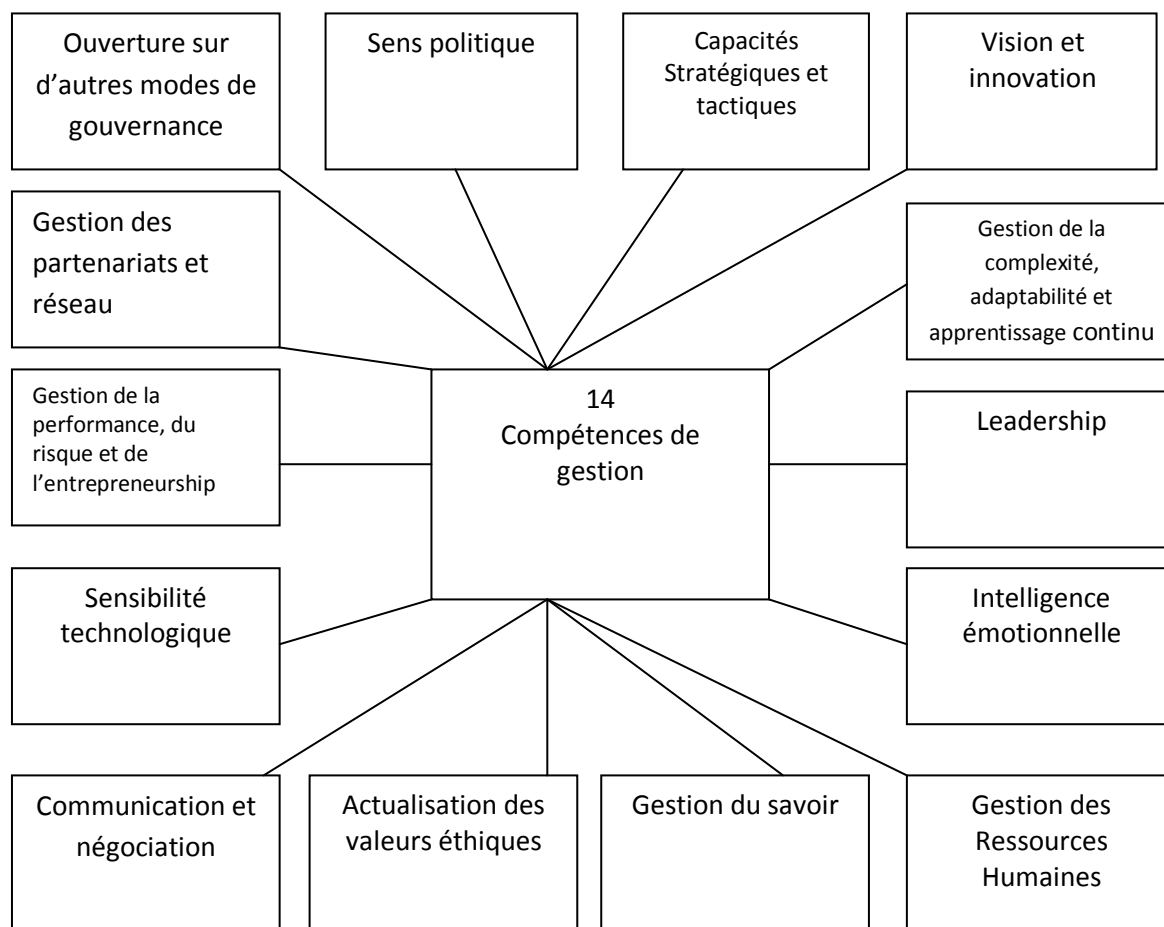
La compétence s'acquiert tout au long de la vie par la formation et l'expérience, elle s'aiguise par le besoin, par l'apprentissage continu et par la prédisposition à évoluer et interagir avec les données de l'environnement.

Le type de compétence recherché est fortement lié à la nature du travail demandé. En organisation, du top management au centre opérationnel, ce sont les exigences de poste (technicité, coordination, résultat...) et les attentes de la responsabilité (finalisation, pilotage, contrôle...) qui imposent des compétences particulières mais dont la jonction conduit à l'atteinte des objectifs généraux.

Souplesse et adaptation, savoir faire et rapidité, communication et synergie, performance et excellence sont les maîtres mots du langage managérial dans la nouvelle économie et face au nouveau paradigme d'affaires véhiculé par les avatars imprévisibles des technologies de l'information.

Le modèle de la compétence auquel se réfère la quasi-totalité des entreprises, met précisément l'accent sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations, etc. Un tel centrage sur l'individu est important dans le sens où l'entreprise n'est rien d'autre que la jonction du travail de plusieurs personnes à la fois, toutefois c'est la qualité de cette jonction qui imprègne le résultat final. En effet l'un des enjeux du management des compétences tient précisément à sa capacité à mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. La compétence collective vise à créer les conditions pour que se développent les synergies et les solidarités nécessaires à la réussite de projet(s) collectif(s).

Dans cette quête le chef d'entreprise coopérative doit donner l'exemple. Il est toujours souhaitable qu'il développe des capacités de leadership par la compétence et le savoir faire individuels, mais son objectif c'est surtout de motiver les troupes et d'instaurer le climat social et organisationnel nécessaire afin d'intégrer l'ensemble des partenaires internes dans le projet de base. C'est ainsi qu'on peut cadrer les compétences en management dans la présentation ci-après :



Compétences de gestion (Télescope, Volume 11 numéro 1 Janvier 2004)

De cette présentation il est possible d'évaluer les compétences d'un manager à partir des principaux points de repère suivants³ :

- **Les aptitudes et les capacités professionnelles requises**
Savoirs, savoir-faire, exigences quant aux capacités d'organisation.
- **L'implication dans le travail**
Régularité de l'effort : ponctualité, assiduité, ténacité...
Conscience professionnelle : rigueur, soin, sens des responsabilités, respect des délais, du matériel, des consignes de sécurité...
- **La prise en compte de la dimension collective du travail**
Capacité à communiquer, expression écrite, orale, capacité à rendre compte.
Sens relationnel, esprit d'équipe, sociabilité, tolérance, diplomatie.
Leadership, animation, pouvoir d'influence (dans certains emplois).
- **L'affrontement des situations-problèmes et des changements**
Adaptation, réactivité, flexibilité, initiative, créativité.
Esprit d'analyse, capacité de synthèse, aptitude à la résolution de problèmes, et capacité de décision.
Curiosité, ouverture d'esprit, résistance au stress, désir de progresser.

³ Inspiré de Stanckiewicz, F. Travail, compétences et adaptabilité, L'Hamattan, Paris 2003.

Il devient donc clair que la compétence en gestion est par définition collective, même si la décision jaillit d'un manager ou d'un chef, car ses tenants et ses aboutissants est le collectif qui constitue toute l'organisation comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Compétences collectives	Description
Pratiques communes	Savoir et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres du collectif de travail.
Solutions d'organisation	Capacité à co-construire une solution <i>ad hoc</i>
Co-construction de solutions	Capacité à inventer son organisation, au-delà de la structure formelle.
Scénarios d'interaction	Mobilisation d'un réseau d'acteurs

Les différentes formes de compétences collectives Source : d'après C. Krohmer⁴ (AGRH, 2004)

Outre les compétences générales d'un manager, les responsables de coopératives doivent jouir d'habiletés spécifiques afin d'apporter des solutions adéquates aux différents problèmes de leurs entreprises.

II-Modèles de compétence entrepreneuriale et modèle retenu :

La revue de la littérature en la matière nous offre un champ d'investigation très riche, nous choisissons de présenter trois essais des plus répandus sur la modélisation des compétences de l'entrepreneur et qu'on synthétise dans le tableau ci-après :

Auteurs	Description du modèle de compétence
Chandler et Jansen ⁵ (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • L'habileté à développer des opportunités • L'habileté à travailler intensément • L'habileté cognitive à coordonner les intérêts et les activités • L'habileté à diriger • L'habileté politique à affirmer sa position • L'habileté technico fonctionnelle.
Herron ⁶ (1993)	Typologie des sept habiletés: <ul style="list-style-type: none"> • à concevoir des produits et services • à évaluer les différents services de l'entreprise • à comprendre son secteur d'activité • à motiver le personnel • à créer des relations d'influence dans son réseau d'affaires • à planifier et organiser les activités de son entreprise • à identifier et à implanter des opportunités
Baum ⁷ (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité cognitive • Les habiletés organisationnelle (leadership), décisionnelle, technique, à saisir les opportunités

⁴ Inspiré de Krohmer C, Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs, 15ème congrès de l'AGRH Montréal, Canada, 2004

⁵ Chandler, G.N, Jansen E, The founder's self assessed competence and venture performance, Journal of Business Venturing, Vol 7 1992.

⁶ Herron L.A, Robinson R.B, A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, Journal of Business venturing, Vol 8 1993.

⁷ Baum J.R, The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth, Frontiers of entrepreneurship Research, Babson College. 1995;

A ces différentes typologies on peut ajouter que le responsable de coopérative est un Homme à trois têtes⁸ :

- Un homo economicus tourné vers la rentabilité et la croissance de son entreprise.
- Un homo politicus qui gère les problèmes humains et organisation et qui dresse des stratégies pour le futur.
- Un paterfamilias qui doit veiller sur les membres de sa famille. Ceux-ci, d'une manière ou d'une autre font partie intégrante du projet en corroborant les différents rôles du fondateur dont notamment⁹ :
 - Rôle de leader : le responsable définit le climat de travail. S'il infuse énergie et envie d'apprendre, il encouragera le développement des compétences. Au contraire, son manque d'intérêt pour le progrès de ses collaborateurs peut décourager ceux-ci.
 - Rôle de diffuseur : informations nécessaires à la décision et système de valeurs au travail.
 - Rôle d'entrepreneur : le responsable crée des occasions favorables à l'expression de nouvelles capacités. Il prend l'initiative de projets d'amélioration qui Constituent des occasions d'apprentissage pour ses collaborateurs.
 - Rôle de répartiteur de ressources : Moyens, rétribution.

Le dirigeant de la coopérative est entouré de plusieurs parties prenantes pour l'épauler, il doit savoir tirer le meilleur de chacune d'entre elles tout en restant prudent.

Le modèle retenu pour notre enquête s'inspire de Laviolette, Baronet et Loué¹⁰ qui ont présenté en Avril 2010 un référentiel validé de manière qualitative auprès d'une trentaine d'entrepreneurs issus de 3 pays. Ce choix est justifié par les deux arguments suivants :

- Les composantes de la compétence sont assez exhaustives pour relater tous les aspects du management.
- La simplicité et le caractère précis des champs thématiques retenus pour approcher les aptitudes et les capacités qui véhiculent la compétence, ce qui cadre mieux avec la réalité des responsables de coopératives au Maroc qui n'ont généralement pas de formation en management.

Le référentiel produit présente alors plusieurs pôles et des compétences principales qui sont :

⁸ Inspiré de Bauer, Michel, Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, Inter Editions, Paris 1993.

⁹ Inspiré de MINTZBERG H. : «Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre», Editions d'Organisation, Paris, Les Editions Agence d'Arc, Inc. Montréal, 1984

¹⁰ Les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie » (Loué, Baronet et Laviolette), ADVANCIA, 2010

Pôle de compétence	Capacités relatives
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> • Impulser une organisation • Détecter une opportunité • Avoir une vision stratégique • Formaliser un plan d'affaires • Innover
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de leadership • Planifier l'activité • Suivre la production • Manager et susciter l'adhésion
Compétences commerciales et mercatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer un argumentaire de vente • Démarcher et prospector • Développer une stratégie commerciale • Adapter les produits à la demande • Fidéliser
Compétences en GRH	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter • Former • Evaluer • Motiver
Compétences en gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer la trésorerie • Comprendre les documents comptables • Utiliser les ratios et indicateurs
Compétences comportementales	<ul style="list-style-type: none"> • Résister au stress • Etre visionnaire • Innover • Persévérer

III- Compétences des responsables de coopératives de la région de Meknès : diagnostic et repères d'une stratégie :

Au cours de cette partie, on cherche à atteindre deux objectifs :

- Opérer un classement des différentes compétences, précisées dans le modèle retenu, pour les coopératives de la région de Meknès. Ceci permet de dégager les aptitudes les plus répandues.
- Interpréter les tendances lourdes concernant les compétences en place, ce qui aboutit à l'ouverture de nouvelles perspectives.

A- Etude empirique de la compétence au sein des coopératives :

On essaiera d'utiliser le modèle mathématique de recherche opérationnelle basé sur le calcul de la moyenne pondérée des rangs afin d'établir une classification des compétences.

1- Présentation du modèle :

a- Hypothèses :

- Les observations :

Ce sont les pôles de compétences recensés au cours du deuxième axe de cet article. Le but est de les classer par ordre d'importance successive. Pour cela on a procédé à une présentation de la panoplie des facteurs arrêtés auprès d'un échantillon de responsables de 14 coopératives. L'échantillon est choisi (au hasard) selon la prédisposition des responsables à interagir avec notre enquête. Il s'agit d'une enquête assez générale pouvant servir de préalable à une enquête sectorielle plus structurée. L'essentiel de cet échantillon est localisé dans la région de Meknès et composé de coopératives opérantes dans des secteurs de l'agriculture, l'artisanat, l'industrie et le transport.

La question suivante a été posée aux différents responsables : « Dans quelle mesure votre coopérative use -t- elle des pôles de compétences présentés dans la grille ? » Pour répondre à cette question chacun des facteurs est soumis à l'évaluation qualitative suivante : Très élevé, élevé, moyen, faible.

- Les variables :

Les compétences varient d'une coopérative à l'autre, ce sont donc les réponses qui changent. C'est pour cela que les entreprises coopératives seront considérées comme les variables du modèle. Il est à préciser que le problème inverse est lui aussi soluble, c'est-à-dire classer les entreprises en fonction des compétences qu'elles présentent. Toutefois ce qui nous intéresse en premier ressort à notre niveau ce sont les compétences et non pas les entités proprement dites.

b- Le problème :

On cherche à classer les observations (compétences) selon le nombre et le poids des critères qu'elles présentent. On aboutit par l'utilisation de la méthode des moyennes pondérées des rangs à une agrégation d'ordre qui va servir à dégager les tendances lourdes recherchées.

En général, le problème du classement en présence de dimensions multiples se présente ainsi :

Comment agréger :

- un ensemble de structures ordinales pondérées ou non définies (les données),
- pour aboutir à une structure d'ordre complet (l'objectif),
- sachant que l'observateur retient au départ une relation d'ordre multidimensionnelle, ou loi d'ordonnement (dans notre cas la somme pondérée des rangs paraît la plus pertinente), qui permet de comparer deux à deux les éléments en tenant compte de toutes leurs dimensions.

c- La méthode :

Elle consiste à rassembler les observations et les variables dans une structure matricielle de type suivant :

Coopératives	1	2	n
Grille des facteurs de compétence				
1	Qualité du facteur 1 (utilisation très élevée 1, élevée 2, moyenne 3, faible 4)
2
3
.
.
.
n
Pondération des variables (coopératives)				

La pondération de l'entreprise coopérative dépend de sa performance relative : taux d'évolution des résultats sur les trois dernières années, ancienneté, valeur ajoutée, contribution à l'emploi et style de management. On a établi cette pondération pour les coopératives (en fonction des entretiens et de notre propre observation) objets de notre test sur une échelle de 1, 2, 3. La pondération 3 est attribuée aux meilleures.

- Classement selon la moyenne pondérée des rangs :

Les composantes (facteurs) des différents pôles de compétences seront classés dans l'ordre croissant de la somme pondérée des rangs q_{xi} , quelque soit le facteur x_i :

$$x_i \geq x_e \leftrightarrow q_{xi} \geq q_{xe}$$

Soit $r_j(x_i)$ le rang obtenu par le facteur x_i par rapport aux autres facteurs pour l'entreprise la coopérative j allant de 1 à 14 (taille de notre échantillon).

Soit p_j la pondération de la coopérative j .

Soit q_{xi} le coefficient de la somme pondérée des rangs obtenus par x_i .

Les x_i seront classés suivant l'ordre croissant de ce coefficient, ceux qui ont un fort coefficient (faible 4) seront les derniers.

$$q_{xi} = \sum r_j(x_i) \cdot p_j$$

C'est ainsi que l'on peut définir un pré ordre total P sur l'ensemble des observations E de la façon suivante :

Quelque soit $x_i \in E$, quelque soit $x_e \in E$

x_i préféré à $x_e \rightarrow q_{xi} \leq q_{xe}$

La présentation des données du modèle et de la méthode de classement adoptée nous amène à l'appliquer sur notre thématique en vue de dégager les tendances lourdes des facteurs de compétence de l'entreprise coopérative marocaine.

2- Dégagement des tendances lourdes d'adaptation chez l'entreprise marocaine :

a- Etablissement des données :

Soit le tableau récapitulatif suivant traduisant dans l'ordre les propos des 14 responsables interrogées avec les pondérations retenues pour chacune d'elles :

Coopératives j (1...14)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Variables Xi i (1...25)														
Compétences entrepreneuriales :														
• X1 Impulser une organisation	2	1	3	1	2	4	4	2	3	2	1	2	3	3
• X2 Détecter une opportunité	4	3	4	2	3	3	3	2	3	4	2	2	1	3
• X3 Avoir une vision stratégique	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	2	3	3	4
• X4 Formaliser un plan d'affaires	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	3	4
• X5 Innover	2	3	3	1	4	3	3	2	1	3	2	3	2	3
Compétences managériales														
• X6 Faire preuve de leadership	3	3	3	2	3	4	4	1	2	2	1	1	1	4
• X7 Planifier l'activité	3	2	3	2	4	3	3	2	2	4	2	3	1	3
• X8 Suivre la production	1	1	2	1	3	2	3	1	1	1	2	2	3	2
• X9 Manager et susciter l'adhésion	2	2	3	2	3	4	2	1	2	3	2	2	2	2
Compétences commerciales et mercatiques :														
• X10 Déployer un argumentaire de vente	2	2	2	2	3	3	3	2	1	4	1	2	3	3
• X11 Démarcher et prospecter	2	3	3	2	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4
• X12 Développer une stratégie commerciale	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4
• X13 Adapter les produits à la demande	3	2	3	1	4	4	4	2	2	3	1	2	3	3
• X14 Fidéliser	3	3	4	2	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3
Compétences en GRH :														
• X15 Recruter	2	3	3	2	4	3	3	2	2	4	1	2	2	3
• X16 Former	4	3	3	1	3	4	4	3	3	3	2	3	2	4
• X17 Evaluer	3	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
• X18 Motiver	2	2	4	1	3	4	4	3	2	4	2	2	2	2
Compétences en gestion financière :														
• X19 Gérer la trésorerie	1	2	3	2	3	4	3	1	3	3	2	1	2	3
• X20 Comprendre les documents comptables	4	2	4	1	4	4	4	1	2	2	2	3	3	3
• X21 Utiliser les ratios et indicateurs	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4
Compétences comportementales :														
• X22 Résister au stress	2	2	1	2	2	3	3	1	2	4	1	2	3	3
• X23 Etre visionnaire	4	3	4	2	3	4	4	2	2	3	2	1	2	4
• X24 Innover	3	2	4	1	3	3	4	2	3	3	2	3	1	3
• X25 Persévérer	3	2	2	1	2	4	3	2	1	4	1	2	1	2
Pondération des coopératives Pj (1, 2, 3)	2	2	1	3	1	1	1	3	2	1	3	2	2	1

Note : les évaluations des x_i à l'intérieur du tableau (classement et non pas une notation) :

- Très élevé classé 1^{er} donc 1
- Elevé classé 2^{ème} donc 2
- Moyen classé 3^{ème} donc 3
- Faible classé 4^{ème} donc 4

b- Classement des facteurs de compétence dont use la coopérative :

A partir des données ci-dessus, il devient facile de procéder à un classement des compétences x_i par ordre de représentativité croissante au sein de l'entreprise marocaine, en calculant q_{xi} pour chaque compétence. Le classement se fera par ordre croissant des q_{xi} conformément à la méthode précisée.

Il est à signaler que le tableau des données reste ouvert à d'autres entreprises coopératives et à d'autres facteurs de compétence.

- Calcul de la place pour la compétence X1 (q_{x1}) **Impulser une organisation** :

valeurs X1 (rangs : ...4 ^{ème})	2	1	3	1	2	4	4	2	3	2	1	2	3	3
Pondérations coopératives (1..... 3)	2	2	1	3	1	1	1	3	2	1	3	2	2	1

$$q_{x1} = (2 \times 2) + (1 \times 2) + (1 \times 3) + (1 \times 3) + (2 \times 1) + (4 \times 1) + (4 \times 1) + (2 \times 3) + (3 \times 2) + (2 \times 1) + (1 \times 3) + (2 \times 2) + (3 \times 2) + (3 \times 1).$$

$$q_{x1} = 53^{11}.$$

En faisant de même pour les autres facteurs, on aura les résultats récapitulés ci-après¹² :

(Score de chaque x_i (q_{xi}) avec i allant de 1 à 25 compétences recensées, on rappelle aussi que x_i préféré à x_e si $q_{xi} \leq q_{xe}$)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
53	64	74	82	54	52	60	41	52	53	66	80	57	67	57	69	68	59	52	61	82	50	64	59	47

Ainsi il devient possible, en partant des valeurs ci-dessus, de procéder au classement par ordre croissant des différents coefficients :

$$q_{x8} \leq q_{x25} \leq q_{x22} \leq q_{x6} \leq q_{x9} \leq q_{x19} \leq q_{x1} \leq q_{x10} \leq q_{x5} \leq q_{x13} \leq q_{x15} \leq q_{x18} \leq q_{x24} \leq q_{x7} \leq q_{x20} \leq q_{x2} \leq q_{x23} \leq q_{x11} \leq q_{x14} \leq q_{x17} \leq q_{x16} \leq q_{x3} \leq q_{x12} \leq q_{x4} \leq q_{x21}.$$

Un tel classement débouche sur l'importance relative de chacun des facteurs de compétence recensés, on retient les résultats suivants :

¹¹ On peut aussi calculer la valeur maximale avec toutes les pondérations les $x_i = 1$ c'est-à-dire une des compétences d'une qualité très élevée pour chaque x_i :

$$q_{xi} = 2+2+1+3+1+1+1+3+2+1+3+2+2+1$$

$$q_{xi} = 25$$

¹² Un programme informatique est en cours de réalisation.

$X_8 \geq X_{25} \geq X_{22} \geq X_6 \geq X_9 \geq X_{19} \geq X_1 \geq X_{10} \geq X_5 \geq X_{13} \geq X_{15} \geq X_{18} \geq X_{24} \geq X_7 \geq X_{20} \geq X_2 \geq X_{23} \geq X_{11} \geq X_{14} \geq X_{17} \geq X_{16} \geq X_3 \geq X_{12} \geq X_4 \geq X_{21}$.

Un autre classement peut être fait et qui porte sur les 6 catégories de compétences retenues :

Soit : qy_1 le score moyen d'adaptation par les ressources, qy_2 le coefficient moyen d'adaptation par le système de management et qy_3 celui des autres adaptations extra managériales.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
53	64	74	82	54	52	60	41	52	53	66	80	57	67	57	69	68	59	52	61	82	50	64	59	47

$qy_1 = qx_1 + qx_2 + qx_3 + qx_4 + qx_5 / 5 = 53 + 64 + 74 + 82 + 54 / 5 = \mathbf{65,4}$ (Compétences entrepreneuriales)

$qy_2 = qx_6 + qx_7 + qx_8 + qx_9 / 4 = 52 + 60 + 41 + 52 / 4 = \mathbf{51,25}$ (Compétences managériales)

$qy_3 = qx_{10} + qx_{11} + qx_{12} + qx_{13} + qx_{14} / 5 = 53 + 56 + 80 + 57 + 67 / 5 = \mathbf{62,6}$ (Compétences commerciales et mercatiques)

$qy_4 = qx_{15} + qx_{16} + qx_{17} + qx_{18} / 4 = 57 + 69 + 68 + 59 / 4 = \mathbf{63,25}$ (Compétences en GRH)

$qy_5 = qx_{19} + qx_{20} + qx_{21} / 3 = 52 + 61 + 82 / 3 = \mathbf{65}$ (Compétences en gestion financière)

$qy_6 = qx_{22} + qx_{23} + qx_{24} + qx_{25} / 4 = 50 + 64 + 59 + 47 / 4 = \mathbf{55}$ (Compétences comportementales)

$qy_2 \leq qy_6 \leq qy_3 \leq qy_4 \leq qy_5 \leq qy_1$

Soit **y_2** Compétences managériales \geq **y_6** Compétences comportementales \geq **y_3** Compétences commerciales et mercatiques \geq **y_4** Compétences en GRH \geq **y_5** Compétences en gestion financière \geq **y_1** Compétences entrepreneuriales

La présentation synthétique et l'analyse de ce résultat fera l'objet du titre suivant.

B- Analyse des données reçues et esquisse d'une stratégie de développement des compétences des responsables des coopératives :

1- Présentation et analyse des résultats de l'étude empirique :

a- Présentation :

A partir des données reçues, il apparaît que les facteurs d'adaptation dont use l'entreprise marocaine sont de nature controversée, de même qu'ils indiquent le caractère précaire du système de management. Le tableau suivant dénomme les composantes des compétences selon l'ordre décroissant de leur présence au sein des coopératives :

classement	Compétence
1 ^{ère} position	X8 Suivre la production
2	X25 Persévérer
3	X22 Résister au stress
4	X6 Faire preuve de leadership
5	X9 Manager et susciter l'adhésion
6	X19 Gérer la trésorerie
7	X1 Impulser une organisation
8	X10 Déployer un argumentaire de vente
9	X5 Innover
10	X13 Adapter les produits à la demande
11	X15 Recruter
12	X18 Motiver
13	X24 Innover
14	X7 Planifier l'activité
15	X20 Comprendre les documents comptables
16	X2 Détecter une opportunité
17	X23 Etre visionnaire
18	X11 Démarcher et prospector
19	X14 Fidéliser
20	X17 Evaluer
21	X16 Former
22	X3 Avoir une vision stratégique
23	X12 Développer une stratégie commerciale
24	X4 Formaliser un plan d'affaires
25 ^{ème} rang	X21 Utiliser les ratios et indicateurs

Un autre tableau centralise le classement des compétences par type :

Classement	Type de compétence
1 ^{ère} position	Compétences managériales : <ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de leadership • Planifier l'activité • Suivre la production • Manager et susciter l'adhésion
2 ^{ème}	Compétences comportementales : <ul style="list-style-type: none"> • Résister au stress • Etre visionnaire • Innover • Persévérer
3 ^{ème}	Compétences commerciales et mercatiques : <ul style="list-style-type: none"> • Déployer un argumentaire de vente • Démarcher et prospecter • Développer une stratégie commerciale • Adapter les produits à la demande • Fidéliser
4 ^{ème}	Compétences en GRH : <ul style="list-style-type: none"> • Recruter • Former • Evaluer • Motiver
5 ^{ème}	Compétences en gestion financière : <ul style="list-style-type: none"> • Gérer la trésorerie • Comprendre les documents comptables • Utiliser les ratios et indicateurs
6 ^{ème}	Compétences entrepreneuriales : <ul style="list-style-type: none"> • Impulser une organisation • Détecter une opportunité • Avoir une vision stratégique • Formaliser un plan d'affaires • Innover

b- Analyse :

Une matrice SWOT¹³ peut être déduite et qui synthèse notre analyse des tendances lourdes dégagées ci-dessus :

¹³ Cette analyse résulte à la fois du classement établi et des entretiens menés auprès des responsables.

<p><u>Forces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dynamique opérationnelle des responsables de coopératives qui traduits de bonnes aptitudes managériales surtout en matière de gestion de production ; ce sont généralement des artisans, des agriculteurs qui maîtrisent les règles de l'art de leurs métiers. - Une bonne prédisposition comportementale pour affronter le stress, résister aux aléas du travail et développer la créativité et l'innovation. - Une bonne économie des ressources (Spontanée) et optimisation des moyens en place renforcée par la solidarité des adhérents. 	<p><u>Faiblesses :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une absence quasi-totale de formation en techniques de gestion, cela explique le classement médiocre des compétences entrepreneuriales, en GRH et en gestion financière. En plus les compétences mercatiques sont réduites à l'acte de vente seulement et sans système scientifiquement établi. - Technologie assez rudimentaire, cela est lié à la taille réduite de l'investissement pour une bonne partie des interrogés. - Absence de système de gestion formalisé et de vision stratégique. - Carence (qualitative et quantitative) en matière de formation continue et au niveau de l'assistance des autorités compétentes - Difficulté d'accéder aux moyens de financement. - Problème de débouchés notamment pour les coopératives du secteur artisanal.
<p><u>Opportunités :</u></p> <p>profiter du soutien des différentes parties prenantes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valoriser le produit : traçabilité, étiquetage, terroir, certification... - Capitaliser sur des acquis en matière commerciale et mercatique (participation à des foires et exposition, portefeuille clients) afin de mettre en place des techniques marketings modernes capables de booster les ventes. - Prospector de nouveaux marchés notamment à l'export. - Mettre en œuvre des sites web commerciaux. 	<p><u>Menaces :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurrentielles provenant à la fois des entreprises privées que des autres coopératives. - Stagnation : en termes d'amélioration des compétences et de l'inertie des responsables à l'égard de la formation. - Non modernisation des techniques de management. - Financières liées au remboursement du crédit bancaire et au financement de l'investissement et du cycle d'exploitation. Cela est de nature à conduire à la dégradation de la solidarité des adhérents et voir même à la dissolution de la coopérative.

2- Éléments d'une stratégie de développement des compétences des responsables de coopératives :

L'esquisse de cette stratégie porte sur trois mesures interdépendantes afin de développer la compétence des responsables de coopératives et qui sont :

- La mise en œuvre de programmes de formation adéquats, la grille du classement qu'on a établi peut servir de référentiel.

- L'accompagnement des coopératives sur le tas, l'incubation est un remède qui pourrait donner ses fruits.
- La sensibilisation des parties prenantes afin de créer une volonté intérieure de changement et d'amélioration de l'existant.

a- Développer la compétence par la formation adéquate :

Insister sur le rôle de la formation est un truisme, le dépassement est pensé dans cette esquisse par la proposition de thèmes pouvant représenter des champs thématiques pour une formation cohérente et pertinente et qui est capable d'entraîner des résultats meilleurs pour les coopératives.

Nous proposons, outre les thèmes développés dans le premier axe de ce papier sur la compétence en gestion, toujours en partant des travaux des instigateurs¹⁴ du modèle qu'on a utilisé pour le classement des compétences au sein des coopératives, les sujets suivants :

¹⁴ Source : Laviolette et Loué « les compétences entrepreneuriales en incubateurs » ADVANCIA, 2007. On a choisi, dans un objectif de vulgarisation, de présenter toutes les thématiques telles quelles, le choix d'actions de formation est bien sûr concerté.

Domaine de compétences	Compétence
Compétences entrepreneuriales	<ul style="list-style-type: none"> • Imaginer des produits ou services potentiels à partir des besoins insatisfaits et des besoins futurs • Concevoir ces nouveaux produits ou services en analysant leur faisabilité technique, commerciale et financière • Formaliser un système d'offre • Positionner un système d'offre par rapport aux concurrents existants et potentiels • Etablir les stratégies de développement de l'entreprise • Faire le diagnostic des moyens disponibles et manquants (financières, humaines, matérielles, techniques) formalisés dans un plan d'affaires. • Déterminer les modalités d'actions envisagées pour combler les écarts constatés • Concevoir une organisation en rassemblant les moyens financiers, matériels et humains à partir des objectifs fixés • Répartir et coordonner les moyens obtenus
Compétences managériales	<ul style="list-style-type: none"> • S'imposer en tant que leader • Susciter l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et /ou partenaires • Faire circuler l'information en interne et à l'externe en utilisant les bons supports (mails, réunions, rencontres informelles, courriers internes) • Tenir un discours clair et cohérent face à une personne ou un groupe de personnes • Planifier le travail de ses collaborateurs en fonction des objectifs fixés dans le plan d'affaires • Déléguer et responsabiliser ses collaborateurs • Suivre et contrôler la bonne atteinte des objectifs • Evaluer les résultats obtenus sous la forme d'un bilan • Récompenser l'effort et la performance • (Re)mobiliser, stimuler, motiver, encourager, accompagner ses collaborateurs • Résoudre les conflits au sein de l'équipe
Compétences commerciales et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des cibles commerciales en segmentant le marché • Réaliser une étude de marché afin d'identifier et mieux cerner la cible et ses attentes • Définir la stratégie commerciale en établissant les « quatre P » (Product, price, Place, Promotion) • Elaborer un argumentaire de vente adapté au client / prospect visé • Prospecter en utilisant le moyen approprié (téléphone, fax, mail...) • Déployer l'argumentaire de vente pour susciter l'adhésion et négocier les conditions de la vente du produit ou service • Ecouter le client / prospect, identifier ses attentes pour mieux répondre à sa demande en vue d'adapter et/ou enrichir l'offre • Relancer le client/prospect en utilisant les techniques appropriées • Fidéliser le client en effectuant des relances régulières et en entretenant avec lui des relations privilégiées

Domaine de compétences	Compétence
Compétences en gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Définir un besoin de recrutement • Traduire ces besoins de recrutement en termes de métier, d'activités et de compétences • Choisir les viviers adéquats en fonction du poste à pourvoir • Formaliser, en amont, un entretien de recrutement • Mener un entretien de recrutement • Connaître la réglementation en vigueur concernant les contrats de travail et diverses aides à l'embauche • Choisir le contrat de travail le plus performant • Rédiger un contrat de travail • Fixer la rémunération du collaborateur • Connaître et appliquer les obligations légales en matière de fiscalité liée aux salaires • Rédiger un bulletin de paie • Planifier les ressources humaines • Détecter des perspectives de développement pour l'entreprise en fonction des compétences de chacun de ses salariés • Evaluer et valoriser les compétences des collaborateurs • Développer les compétences des collaborateurs en fonction des besoins de l'entreprise et de leurs diverses aspirations • Favoriser le transfert des compétences en encourageant les échanges inter-individuels et le travail d'équipe
Compétences en gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et gérer les délais d'encaissement et de décaissement auprès des clients et des fournisseurs • Identifier les postes principaux de trésorerie • Anticiper et gérer les flux de trésorerie • Gérer le niveau de trésorerie résultant à la fin d'une période (solde positif ou négatif) • Identifier/prévoir les besoins financiers de l'entreprise à court et long terme • Identifier les ressources possibles de financement à court et long terme • Articuler dans le temps les besoins et les ressources et les faire évoluer en fonction des perspectives de développement de l'entreprise • Se projeter dans le temps en développant une approche anticipatrice du risque et de la rentabilité en utilisant des outils prévisionnels • Gérer et anticiper les impacts fiscaux et financiers d'une décision d'investissement • Connaître et anticiper les contraintes et les opportunités sociales et fiscales • Mettre en place un système de gestion efficient, interne ou externe, afin de faire face aux diverses échéances sociales et fiscales

Reste aussi à préciser qu'une bonne majorité de responsables de coopératives au Maroc n'a pas reçu de formation en gestion sinon les responsables sont carrément analphabètes. Il faut procéder par une démarche pédagogique très simple, adapter la langue (arabe, berbère) et surtout suivre l'adéquation de la formation en termes de résultats sur le terrain, d'où le rôle de l'accompagnement sur le tas et de l'apprentissage par l'expérience.

b- L'accompagnement des responsables :

Trois pistes de progrès sont proposées :

- Renforcer la pratique de l'incubation des coopératives au sein des établissements de formation et des administrations. A ce niveau l'université peut jouer un rôle de premier choix mais aussi les chambres de commerce, d'industries et de services ainsi que les agences de développement locales, nationales et voir même les ONG. Les modalités organisationnelles et pratiques de l'exercice d'incubation sont à préciser dans un cahier de charges et au cas par cas.

- Instaurer un maillage de coopératives opérant dans le même secteur d'activité afin d'unifier les approches et créer des effets de synergie. Cet effet de taille va permettre de rassembler plusieurs efforts et de capitaliser sur les expériences mutuelles. A ce stade la coopération vaut nettement mieux que la compétition.

- Induire, sur le plan de la politique économique générale, une stratégie nationale de mise en place de villages voir même de campagnes coopératives en tant que mode développement. L'expérience d'autres pays notamment en matière d'agriculture peut servir d'exemple. La gouvernance et la valorisation des territoires sont de mise.

c- Les rôles des parties prenantes :

On milite pour plus de dynamisme de la part des autres instances capables d'intervenir en la matière ; il s'agit notamment :

- Des chambres de commerce et d'industrie et de services

- Des centres régionaux d'investissement et des agences de développement locales qui sont plus tournés vers la création et la promotion de l'investissement. Une fois créées les coopératives sont généralement laissées à leur propre sort, d'ailleurs plusieurs d'entre elles déposent le bilan dès les premières années d'exercice.

- Des groupements professionnels (associations, organismes patronaux...) capables d'encadrer les dirigeants de coopératives.

- Des universités et établissements de formation qui ne sont pas encore arrivés, pour une bonne majorité, à intégrer la formation continue au profit des entreprises. Les contrats d'incubation, de recherche et développement sont loin de connaître leur jour de gloire.

- Des banques qui sont surtout (d'après l'enquête) intéressées par le gain financier et donnent une importance moins grande à l'activité de conseil et d'assistance.

Concernant les adhérents de coopératives, les considérations suivantes sont à introduire :

- Prise de conscience et ouverture sur l'environnement.

- Renouveau du management axé sur des bases objectives et non intuitives.

- Valorisation du capital humain et conciliation entre l'économique et le social (l'individuel et le collectif) au sein de la coopérative.

- Mise en place des stratégies et des processus d'innovation et de recherche développement appropriés en collaboration avec les autres parties prenantes.

Bien encadré, le dirigeant de la coopérative renforce ses propres capacités cognitives et développe la qualité de ses décisions avec tous les impacts sur la compétence collective au sein de son entreprise :

- Accompagnement de la coopérative depuis la conception...
- Repenser les structures et les styles de management des coopératives
- Formation continue en simple et en double boucle intéressant tous les employés et ciblant la résolution pratique des problèmes dont souffre la coopérative.
 - Mobilisation des rôles des parties prenantes et développement organisationnel surtout pour les coopératives structurées (Polyvalence, turn over interne, motivation...)
 - Mise en œuvre d'un référentiel pour la compétence collective: identifier et développer les synergies, normes du métier...
 - Capitaliser sur les bonnes pratiques de la GRH afin de générer la créativité au travail...

Conclusion :

L'étude livrée par ce travail conclut globalement à l'existence de plusieurs carences quant au management de la coopérative dans la région de Meknès.

Il ne fait pas de doute que le rôle du dirigeant de coopérative est d'une importance cruciale pour la performance de son entreprise. A lui seul, il risque de sombrer dans l'inefficacité décisionnelle.

L'entraînement d'une compétence collective pourrait être un atout et une clé de succès dans un environnement très volatile où rapidité, flexibilité et créativité sont autant de contraintes pour la survie et la croissance des entreprises.

Le changement structurel est long, il est progressif et coûteux. Dans les conditions actuelles, ce n'est pas un choix délibéré mais il s'agit d'une nécessité urgente.

Les capacités cognitives du dirigeant de coopératives sont limitées. Ces choses qui dépassaient sa compétence (G Flaubert) pourraient être dépassées par une approche collective de la compétence. On a montré le rôle d'une approche associative en tant que locomotive pour la compétence du dirigeant de coopérative ainsi que certaines pistes de progrès pour une meilleure performance, tout en éveillant les consciences des différentes parties prenantes.

Notre approche est sujette à plusieurs limites qui nuisent à tout modèle qui aborde le qualitatif. L'échantillon, les facteurs sélectionnés, les informations recueillies ne prétendent nullement refléter toute la réalité des coopératives marocaines... Néanmoins les résultats dégagés peuvent être assez significatifs et n'empêche que la voie est ouverte à des diagnostics au cas par cas...

La compétence se construit par le travail et l'essai, même la confiance en soi ne remplace pas la compétence, ce sont les autres qui doivent en juger et on choisi pour finir Les dires suivants bien révélateurs de Pierre Bourgault¹⁵:

C'est la réussite qui permet de mesurer le degré véritable de ses compétences et de ses mérites. La confiance en soi est faite d'humilité. C'est parce que ce paradoxe est mal compris de la plupart des gens que les relations de confiance sont si difficiles.

¹⁵ Bourgault Pierre, *Écrits polémiques 2. La Culture*, Montréal, VLB éditeur, 1983.

Références bibliographiques :

- ARGYRIS, C., et D. SCHON. **Organizational Learning: a Theory of Action Perspective**, Reading (Mass.), Addison-Wesley 1978.
- BALDWIN, J.R., W. CHANDLER, C. LE, et T. PAPAILIADIS. *Stratégies de réussite : profil des petites et des moyennes entreprises en croissance (COOPÉRATIVES) au Canada*, Ottawa, 1994.
- Bauer, Michel, *Les patrons de COOPÉRATIVES entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Inter Editions, Paris 1993.
- Baum J.R, *The relation of traits, competencies, motivation, strategy and structure to venture growth*, *Frontiers of entrepreneurship Research*, Babson College. 1995
- Belet D, *Présentation de conseil auprès des COOPÉRATIVES/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants*, *Revue Internationale de la COOPÉRATIVES*, Presse Universitaire du Québec, Vol 6, N° 2 P 116.
- Berties P, Bouroche J.M, **Analyse des données multidimensionnelles**, PUF, 1997
- Bourgault Pierre **Écrits polémiques 2. La Culture**, Montréal, VLB éditeur, 1983
- Chandler, G.N, Jansen E, *The founder's self assessed competence and venture performance*, *Journal of Business Venturing*, Vol 7 1992.
- Comité d'orientation des conseils sectoriels / Canada. Ministère du Développement des Ressources Humaines *Propriétaire/exploitant de petite entreprise : guide de compétence*, Ottawa, Commission canadienne de mise en valeur de la main-d'œuvre. 1997.
- CRUISE Keith Newton **COMPÉTENCES EN GESTION APPLICABLES AUX PETITES ENTREPRISES** Rapport présenté à la Direction générale de la politique de la petite entreprise, Industrie Canada Le 30 mars 2001
- GASSE, Yvon, *Accreditation of Trainers and Counsellors in Small Business and Entrepreneurship: A Must*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, été 1996.
- GASSE, Yvon et coll. (1997). *Entrepreneurial-Managerial Competencies and Practices of Growing SMEs*, Université Laval, Centre d'entrepreneuriat et de COOPÉRATIVES.
- Herron L.A, Robinson R.B, *A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance*, *Journal of Business venturing*, Vol 8 1993.
- Krohmer C, *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs*, 15ème congrès de l'AGRH Montréal, Canada, 2004
- Laviolette et Loué « **les compétences entrepreneuriales en incubateurs** » ADVANCIA, 2007
- Leboyer Claude Lévy, *La gestion des compétences*, les Editions d'organisation, Paris 2009.
- MINTZBERG H. : «Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre», Editions d'Organisation, Paris, Les Editions Agence d'Arc, Inc. Montréal, 1984
- Pomerand, Gabriel, *le Petit philosophe de poche*, Librairie Générale Française, Paris 1982.
- Loué, Baronet et Laviolette **Les compétences de l'entrepreneur**, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France, Québec, Algérie », ADVANCIA, 2010
- Stanckiewicz, F. Travail, **compétences et adaptabilité**, L'Hamattan, Paris 2003.
- Télescope, Revue de l'observatoire de l'administration publique, *Évaluation et développement des compétences de gestion*, Volume 11 numéro 1 Janvier 2004, Université du Québec, Ecole Nationale d'Administration Publique.