

Les mécanismes de gouvernance des organisations sociales et leur contribution à la création de valeur : Le cas des coopératives marocaines

Governance mechanisms of social organizations and their contribution to value creation: The case of Moroccan cooperatives

HEFNAOUI Ahmed

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en Performance Economique et Logistique

Maroc

hefnaoui_ahmed@yahoo.com

SAHLI Elmehdi

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en Performance Economique et Logistique

Maroc

mr.elmehdisahli@gmail.com

BEN DARKAWI Zakaria

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et Sociales Mohammedia

Université Hassan II de Casablanca

Laboratoire de recherche en Performance Economique et Logistique

ESTEM-Casablanca

bendarkawi.zakaria92@gmail.com

Date de soumission : 21/11/2022

Date d'acceptation : 24/01/2023

Pour citer cet article :

HEFNAOUI A. & al. (2023) «Les mécanismes de gouvernance des organisations sociales et leur contribution à la création de valeur : Le cas des coopératives marocaines», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 568 - 590

Résumé

Les travaux en gouvernance d'entreprise sont très nombreux mais ne peuvent être appliqués au cas des coopératives, qui constituent une forme d'organisation exceptionnelle de la création au partage des bénéfices. Ce sont des modèles créés pour remédier à l'incapacité du marché à fournir des biens et services à des prix abordables. Cependant, l'absence de bonne gouvernance peut conduire à l'échec financier de ces organisations. Cet article, tente d'étudier, à travers une étude de cas basée sur une méthode de recherche qualitative, la contribution de la gouvernance de quatre coopératives marocaines, opérant dans la région de Rabat-Salé-Kenitra, à la création de valeur. Les résultats montrent que les caractéristiques liées au conseil d'administration ont un impact direct sur la création de valeur des coopératives. En plus, la discipline de la tenue des assemblées générales et la façon dont les conflits sont gérés contribuent efficacement à l'établissement d'un climat de confiance et de transparence favorisant la création de valeur. Alors que le rôle du conseil de surveillance reste très limité, ne lui permettant pas de contribuer à la création de valeur.

Mots clés : Gouvernance ; Coopératives ; Conseil d'administration ; Création de valeur.

Abstract

There is a great deal of work in corporate governance but it cannot be applied to the case of cooperatives, which are an exceptional form of organization from creation to profit sharing. These are models created to address the market's inability to provide goods and services at affordable prices. However, the lack of good governance can lead to the financial failure of these organizations. This article attempts to study, through a case study based on a qualitative research method, the contribution of the governance of four Moroccan cooperatives, operating in the Rabat-Salé-Kenitra region, to the creation of value. The results show that board characteristics have a direct impact on the value creation of cooperatives. In addition, the discipline of holding general meetings and the way conflicts are managed effectively contribute to the establishment of a climate of trust and transparency conducive to value creation. Whereas the role of the supervisory board remains very limited, not allowing it to contribute to value creation.

Keywords: Governance ; Cooperatives ; Board of Directors ; Value creation.

Introduction

Dans les pays émergents, le modèle coopératif s'offre comme une opportunité pour remédier au déséquilibre socio-économique tout en préservant la dignité et en luttant contre la précarité et la pauvreté de ses membres.

Cependant, les dernières décennies ont été marquées par la déclaration d'insolvabilité et de faillites d'un nombre important de coopératives (Othman et al, 2016).

Ceci confirme l'idée que la gouvernance des coopératives est à l'origine de leur fragilité (Lapenu, 2002 ; Wélé, 2009). Ainsi, la gouvernance d'entreprise peut être appréhendée comme " l'ensemble des mécanismes qui délimitent les pouvoirs et influencent les décisions des dirigeants. Autant dire que la valeur n'est créée que lorsque la coopérative adopte un système de gouvernance à même de réaliser ses objectifs ; un système qui assure un équilibre entre les aspects internes et externes de l'organisation, qui implique des mécanismes tels que le contrôle direct par le biais de réunions, le conseil d'administration, l'audit externe, les comités spécifiques et l'audit interne (Charreaux, 1996).

La gouvernance des coopératives a été abordée par différents courants théoriques : la théorie de l'agence ; la théorie de la dépendance des ressources ; la théorie des parties prenantes et la théorie néo-institutionnelle (Spear, 2004 ; Hung, 1998). Cependant, l'analyse donnée par ces différentes perspectives théoriques met davantage l'accent sur le rôle pionnier joué par les organes de gouvernance pour expliquer leur poids dans la création de valeur coopérative.

En effet, cette création de valeur n'est pas le résultat d'un seul organe (le conseil d'administration) mais plutôt le résultat des efforts combinés de toutes les parties prenantes. Il s'agit donc d'une gouvernance tridimensionnelle telle qu'affirmée par Saïssset (2020) regroupant : la dimension disciplinaire ; la dimension cognitive et la dimension partenariale.

C'est dans que le Maroc, pour encourager les coopératives à créer de la valeur, a attribué à travers la loi 112-12 relative aux coopératives une importance capitale à la gouvernance des coopératives, qui établit les règles de gouvernance à mettre en place au sein des coopératives telles que la discipline et la régularité de la tenue des assemblées générales, qui accorde également une importance capitale au respect des règles de gestion administrative et financière et impose des amendes et des sanctions à ceux qui ne les respectent pas. Cette loi a même prévu des mesures permettant aux coopératives d'ouvrir leur capital à des personnes morales à condition de mettre en place un comité de surveillance qui contrôle en permanence la gestion du conseil d'administration sans jamais s'immiscer dans la gestion de la coopérative.

Il faut noter que le tissu coopératif marocain a connu une expansion remarquable atteignant plus de 40 000 coopératives (Office du Développement de Coopération, 2020) avec plus de 640 000 membres, dont la majorité sont des coopératives agricoles suivies des coopératives d'artisanat puis des coopératives d'habitat. Parallèlement, le pays a adopté, une approche d'entrepreneuriat social afin de développer ces coopératives et les rendre indépendantes, autonomes et créatrices de valeurs entreprises, et de résoudre les disparités socio-économiques tout en contribuant à l'émergence économique et à la suppression du secteur informel.

A travers cet article, nous souhaitons étudier les spécificités de la gouvernance des coopératives marocaines, et leur contribution à la création de valeur, en utilisant les différentes théories de la firme. Dans ce contexte, nous pouvons poser la question suivante : Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance contribuent-ils à la création de valeur dans les coopératives marocaines ?

Pour tenter de répondre à cette question, nous présenterons dans une première partie la revue de la littérature relative au concept de gouvernance, la place de la gouvernance des coopératives dans les différentes théories de l'entreprise, la définition et les principes de la coopérative. La deuxième partie est réservée à la gouvernance des coopératives et à la création de valeur, et la dernière partie est consacrée à la méthodologie de la recherche et à l'analyse des résultats obtenus.

1. Revue de littérature

1.1. La gouvernance coopérative : Tentative de définition

Le terme de gouvernance était déjà abordé par John Fortescue, un juriste anglais qui a publié « *The Governance of England* » en 1471 (Fortescue, 1997). Il est alors utilisé pour désigner un régime politique (Cavalier, 1996). Et depuis lors, plusieurs chercheurs l'ont utilisé selon leur propre compréhension.

Selon Toupane (2009), il a été utilisé pour la première fois de manière métaphorique par Platon pour désigner le fait de gouverner les hommes. Et c'est à partir du 14^{ème} siècle que ce terme apparaît dans la langue anglaise sous le terme de « *governance* » (Toupane, 2009 ; Paye, 2005). La gouvernance d'entreprise peut être comprise différemment, selon le point de vue et le contexte adoptés. Déjà en 1932, Berle et Means l'évoquaient dans leur discussion sur les conflits résultant de la séparation des fonctions de propriété et de direction dans les grandes entreprises américaines. En retour, Lapenu (2002) a utilisé le concept pour distinguer les domaines de son

utilisation, qu'il s'agisse de la gouvernance étatique, de la gouvernance familiale ou de la gouvernance individuelle.

Selon ce dernier auteur, l'objectif de la gouvernance est « *d'assurer que les dirigeants respectent les droits et les intérêts des parties prenantes de l'entreprise, et de garantir que les parties prenantes agissent de manière responsable vis-à-vis de l'entreprise. La génération, la protection et la distribution de la richesse investie dans l'entreprise* » (Aguilera, 2005).

Cette définition se concentrait sur les obligations des dirigeants envers les parties prenantes de l'entreprise, mais la vision moderne de la gouvernance va au-delà, elle inclut des responsabilités pour les dirigeants ainsi que pour toutes les parties prenantes de l'organisation, par exemple, les employés des organisations doivent respecter les règles et garantir les droits et les intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise.

D'une manière générale, nous pouvons définir la gouvernance comme un concept qui décrit la manière dont les activités sont gérées et contrôlées. De même, la gouvernance peut être comprise comme un ensemble de mécanismes internes et externes qui favorisent un espace de négociation pour accéder aux bénéfices générés par l'organisation. Dans la même logique, Allaire et Firsirotu (2003) ont défini le terme gouvernance comme étant « *l'ensemble de moyens pour qu'une organisation puisse atteindre les finalités pour lesquelles elle a été créée, de manière transparente et efficace, en respectant les attentes de ses parties prenantes* ».

1.2. La place de la gouvernance coopérative dans les théories de l'entreprise

Sur la base des réflexions et des avancées théoriques sur la gouvernance, la littérature sur la finance d'entreprise fournit une base théorique pour la gouvernance des coopératives en s'appuyant sur les différents courants, et soutient les arguments qui identifient le rôle crucial de la gouvernance dans le développement et la création de valeur pour les coopératives.

1.2.1 Théorie des parties prenantes :

Selon les travaux de Périlleux (2008), il existe au moins six catégories de parties prenantes que toute coopérative doit prendre en considération afin d'être mieux gérée et d'atteindre ses missions et objectifs, à savoir les membres (propriétaires et en même temps clients), les gestionnaires, les élus, le personnel salarié ou bénévole, les fournisseurs des différents intrants et les partenaires externes. Cette théorie nous permet de comprendre l'importance de s'intéresser à la nature de l'organisation, à la façon dont les gestionnaires pensent et prennent des décisions, à la façon dont les membres du conseil d'administration pensent aux intérêts des parties prenantes et à la façon dont les entreprises sont gérées (Brenner & Molander, 1977 ; Wang & Dewhirst, 1992 ; Halal, 1990).

En ce sens, les différents organes de gouvernance, notamment le conseil d'administration, jouent un rôle crucial dans l'évaluation et la résolution des différents conflits d'intérêts potentiels afin de mener à bien les activités des organisations tout en maintenant une paix durable entre toutes les parties prenantes.

Sur la base de cette logique, la coopérative peut créer de la valeur par une synergie entre les différentes parties prenantes, à ce niveau, les membres de la coopérative peuvent apporter un portefeuille relationnel et un réseau de contacts avec les clients, les fournisseurs et autres afin de faciliter l'accès de la coopérative, que ce soit en termes de production de matières premières, de pénétrer les réseaux de distribution nationaux et internationaux dans le but ultime de créer de la valeur et d'assurer le développement et la durabilité de la coopérative.

1.2.2 La théorie de l'agence :

La théorie de l'agence est basée sur le postulat qu'il existe un conflit d'intérêt entre les actionnaires de l'entreprise (le principal) et les dirigeants (l'agent) et comment s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires de l'organisation. C'est la raison pour laquelle le système de gouvernance est intervenu pour couvrir tous les mécanismes internes et externes qui pourraient influencer la discipline des gestionnaires et réduire ces conflits nécessitant des coûts d'agence (Faiteh & Aasri, 2022). Ce modèle d'entreprise a encouragé la concentration du pouvoir de décision entre des individus spécifiques sans permettre aux autres membres de l'organisation de participer et d'interférer dans la prise de décision. D'autre part, le modèle coopératif a prouvé son éligibilité pour atteindre une performance économique associée à une satisfaction collective des membres de la coopérative et pour créer une valeur tangible pour eux. Basé sur son principe démocratique « *une personne, une voix* », chaque associé a le droit d'être impliqué et de participer aux différents mécanismes de gestion et de décision, cette participation regroupe un ensemble de moyens et de méthodes qui permettent à chaque coopérant d'être informé de l'évolution de l'entreprise, d'être consulté et d'être mobilisé lors du processus de décision (Perron et al, 2010). Également, le modèle coopératif peut résoudre le conflit d'agence et réduire les coûts d'agence grâce à ses principes fondateurs et contribuer à la création de valeur.

1.2.3 Théorie de la dépendance à l'égard des ressources

Selon cette théorie qui a émergé au cours des années 1960, toute organisation peut être considérée comme un système ouvert en tissant des relations avec son environnement externe (Pfeffer, 1972 ; Pfeffer & Salancik, 2003 ; Meyer & Rowan, 1977). Afin d'accéder aux différentes ressources dont toutes les organisations peuvent avoir besoin, elles établissent des

relations pour assurer leur survie et leur pérennité (Pfeffer & Salancik, 2003 ; Hung, 1998 ; Cornforth, 2004). L'importance de cette théorie se manifeste dans l'adhésion des membres qui feront plus tard partie du conseil d'administration, l'organe pivot de la gouvernance des coopératives et dans lequel toutes les décisions sont prises.

En effet, les ressources dont dispose chaque organisation représentent un point central de la création de valeur. Maîtriser les ressources, c'est garantir l'atteinte de la performance en amont. A cet effet, au niveau de la gouvernance de la coopérative, le portefeuille relationnel fourni par ses membres offre une certaine assurance que la coopérative disposera des ressources nécessaires à la création de valeur.

1.2.4 L'approche néo-institutionnelle de la gouvernance coopérative :

Comme toute autre forme d'organisation, les coopératives sont des systèmes ouverts à leur environnement externe, social et culturel, et c'est le principe fondamental de l'approche néo-institutionnelle qui met l'accent sur l'hypothèse selon laquelle les structures et les pratiques organisationnelles doivent être institutionnalisées sous la contrainte des demandes et des pressions externes. En effet, la théorie néo-institutionnelle fournit un point de repère pour comprendre comment les pressions externes influencent les mécanismes de gestion du conseil dans le processus d'institutionnalisation (Hung, 1998 ; Scott, 2008). Selon Doherty, Meehan et Richards (2015), cette théorie place la légitimité au cœur de son analyse, ce qui permet de prendre en compte les influences formelles et informelles sur l'organisation, indépendamment de la mauvaise compréhension de leur forme organisationnelle, leur analyse nécessite la prise en compte de la question de la légitimité (Cornforth, 2004 ; Doherty et al, 2015).

Malgré les avantages que procure cette théorie, elle trouve ses limites dans sa perception purement « *sursociale* » dans l'explication du comportement des organisations, ainsi, selon Drazin et Van de Ven (1985), la coopération au niveau interne et la conduite du contrôle peuvent être menées avec le temps sans être adaptées à la nature des tâches organisationnelles et technologiques.

1.3. Définition et principes fondamentaux de la coopérative :

En 1995, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) a défini l'organisation coopérative comme étant « *une organisation autonome* » ; association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et le contrôle démocratique. En effet, le modèle coopératif met l'accent sur l'intérêt collectif des membres au lieu de se concentrer uniquement sur l'intérêt individuel, tout en permettant à tous les membres de s'approprier les valeurs

nécessaires au développement des coopératives, notamment l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.

Selon l'ACI, les principes coopératifs sont des repères qui guident les coopératives dans la préservation de leurs valeurs :

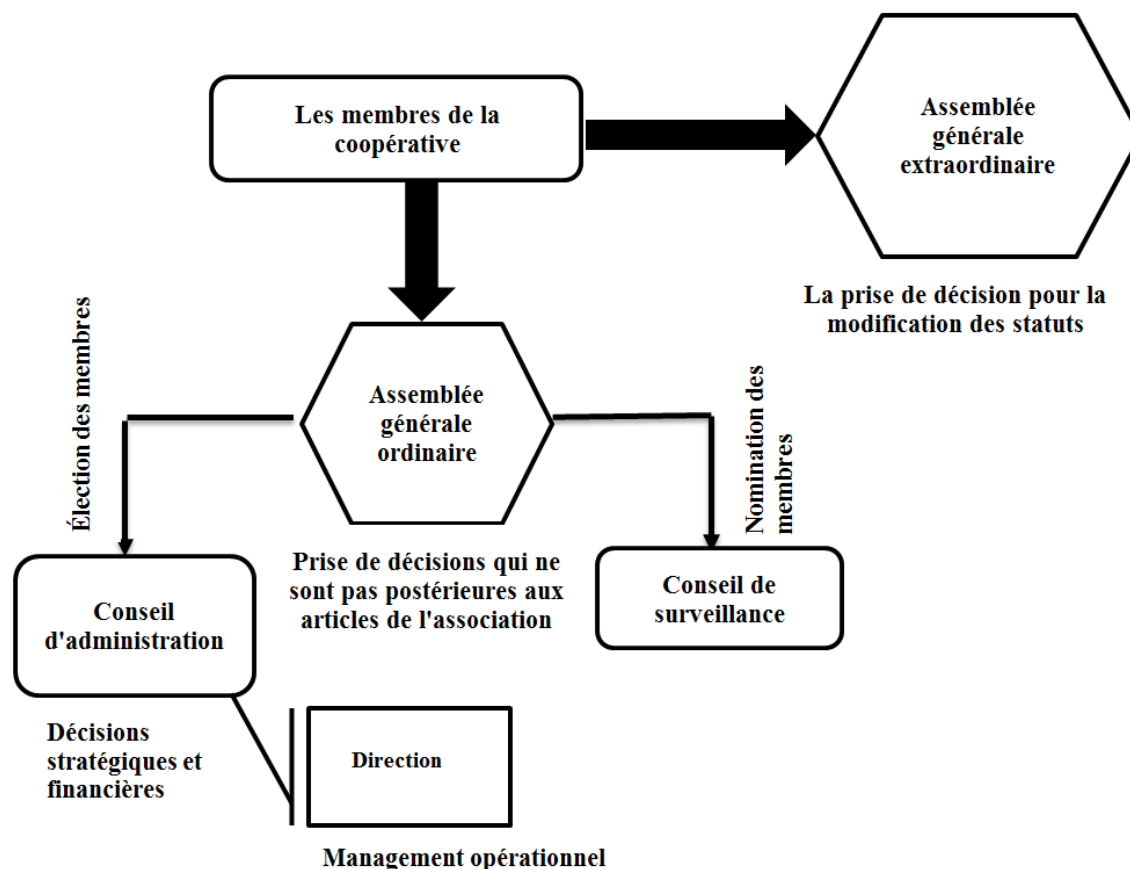
- Adhésion volontaire et ouverte ;
- Contrôle des membres démocrates ;
- Participation économique des membres ;
- Autonomie et indépendance ;
- Éducation, formation et information ;
- Coopération entre coopératives ;
- Engagement envers la communauté.

Sur la base de ces principes et valeurs démocratiques traduits par la règle « *une personne, une voix* », chaque membre a le droit de participer au processus décisionnel et à l'établissement des politiques et stratégies qui permettent la création de la valeur de la coopérative. Cette implication des membres élus dans le processus de décision opérationnelle confère aux membres un double rôle, ils sont à la fois bénéficiaires de la coopérative et exercent un pouvoir démocratique en son sein.

1.4. Gouvernance coopérative et création de valeur :

Selon Jussila, Goel et Tuominen (2012), dans une coopérative, le conseil d'administration joue un rôle central dans la sauvegarde de l'intérêt collectif des membres, il doit faire preuve d'une surveillance adéquate et efficace des organisations qu'il dirige, il est un ingrédient crucial qui permet de résoudre le problème d'agence qui se pose dans une organisation (Jussila et al, 2012 ; Fama & Jensen, 1983). Néanmoins, la gouvernance ne se limite pas au contrôle exercé par le conseil d'administration, mais d'autres mécanismes de gouvernance interne peuvent intervenir pour permettre à la coopérative de créer de la valeur comme l'explique la figure suivante :

Figure N°1 : Mécanismes de gouvernance des coopératives marocaines



Source : Farabi & Bouazza, 2022, p.178.

Le schéma en ci-dessus, nous montre la nature des relations au sein des coopératives et l'importance de ces différents mécanismes que sont le conseil d'administration d'une part, qui constitue un organe pivot au des coopératives, au sein duquel les échanges se font et les décisions sont prises, et d'autre part l'assemblée générale, qui se caractérise par une faible fréquence de réunion en raison de sa finalité. Au sein des coopératives, ce n'est plus le principe de maximisation de la valeur actionnariale qui prévaut mais plutôt la recherche de la maximisation de l'avantage coopératif et la création de valeur qui intéresse toutes les parties prenantes, suivant une logique dominante d'appartenance (Gagnon, 2012), ce qui fait de la gouvernance coopérative une exception fondée sur les principes de solidarité, de transparence et d'équité.

Dans le cas des coopératives marocaines, les assemblées générales jouent un rôle prépondérant à travers la discipline de leur détention, selon l'article 33 de la loi 112-12 relative aux coopératives, l'assemblée se tient en assemblée générale ordinaire ou en assemblée générale extraordinaire à l'initiative du conseil d'administration, du gérant ou d'un des gérants en cas de

nécessité ou d'urgence, sur demande adressée au conseil d'administration, par le ou les commissaires aux comptes, parmi ses prérogatives selon l'article 42 de la même loi :

- Entendre le rapport du conseil d'administration, du ou des gérants et du ou des commissaires aux comptes, s'il y en a, sur la situation de la coopérative, sur le bilan et sur les comptes de l'exercice écoulé ;
- Entendre, le cas échéant, le rapport de la commission de surveillance ;
- Approuver, rectifier ou rejeter les comptes annuels ;
- Donner ou refuser de donner décharge aux membres du conseil d'administration, au(x) gérant(s) ;

De ce qui précède, on peut voir le rôle pivot que peut jouer l'assemblée générale dans la conduite de la gouvernance des coopératives, « *c'est un moment marquant de la vie des coopératives et une occasion pour elles de présenter les caractéristiques essentielles de la coopérative et de susciter un mouvement d'adhésion aux valeurs et principes à l'œuvre dans l'organisation* » (Lefranc-Morel, 2013). Il donne des prérogatives au conseil d'administration qui se charge à son tour de désigner la direction en respectant les principes de transparence et de responsabilité. Selon Saint-Martin (1999), le conseil d'administration « *a l'obligation d'engager un directeur général ou un gérant, d'assurer la coopérative contre les risques, de désigner les personnes autorisées à signer tout contrat ou document pour rendre compte de son mandat, de présenter le rapport annuel, de faire des recommandations sur l'affectation des excédents, d'encourager l'éducation coopérative et inter-coopérative* » (Saint-Martin, 1999).

Toutefois, les fondateurs peuvent, au moment de la création de la coopérative, ou l'assemblée générale après l'inscription au registre des coopératives, désigner un ou plusieurs commissaires aux comptes qui exercent une mission permanente de contrôle et de suivi des comptes de la coopérative, en vérifiant les comptes et tous les documents comptables de la coopérative et en contrôlant la conformité de ses procédures et la conformité de ses comptes aux règles et normes en vigueur (article 73, loi 112-12).

À cet égard, les assemblées générales sont considérées comme un élément important dans la voie de la création de valeur pour la coopérative, elles sont un lieu de responsabilisation, d'orientation des stratégies et de désignation des organes appropriés pour guider et tracer l'avenir de la coopérative.

2. Gouvernance coopérative au Maroc et création de valeur : Une approche empirique

2.1. Aperçu sur le secteur coopératif marocain

Au Maroc, ce secteur s'est développé au cours des dernières décennies permettant de tracer un nouveau modèle socio-économique qui rassemble à la fois l'efficacité économique tout en mettant l'aspect social au premier rang afin de lutter contre la pauvreté, le chômage et l'exclusion sociale.

Le tissu coopératif marocain a récemment prouvé le rôle pionnier qu'il est capable de jouer en tant que composante majeure de l'économie sociale et solidaire marocaine, en ouvrant des opportunités de création de projets économiques et sociaux très intéressants dont la finalité est la lutte contre la pauvreté, l'exclusion sociale, le chômage et l'intégration des petits producteurs au marché tout en assurant l'implication de la population vulnérable non desservie par l'économie de marché. Il contribue également à la promotion d'activités génératrices de revenus et d'opportunités d'emploi, contribuant ainsi à la réduction du chômage. En effet, le lancement de l'INDH le 18 mai 2005 par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, a été un événement marquant dans l'histoire de l'économie sociale et solidaire marocaine. Il a permis de dresser un bilan très positif des réalisations, impactant ainsi les conditions de vie des populations cibles en suivant une approche intégrée et inclusive pour le développement humain.

2.2. Approche méthodologique :

2.2.1 Approche et choix des cas :

Afin de répondre à notre problématique, nous adoptons une approche qualitative dans notre phase empirique basée sur des études de cas. Le choix de cette méthode se justifie par la nature des informations que nous avons voulu recueillir. En effet, toute étude dans le domaine de la gestion nécessite l'adoption d'une méthodologie qui permet de la réaliser de manière méthodique et organisée, puisque la méthodologie établit la manière dont nous allons analyser, découvrir et décrypter un phénomène (Rispaal, 2002). En effet, l'étude de cas peut être définie comme une investigation empirique qui nous permet d'étudier un phénomène contemporain dans un contexte réel à travers l'étude des phénomènes dans le temps (Thiéart, 2014).

Suivant cette logique, nous avons choisi l'étude de cas pour pouvoir fournir une analyse approfondie des phénomènes dans leur contexte, pour offrir la possibilité de développer des paramètres historiques, pour assurer une forte validité interne, c'est-à-dire que les phénomènes sont des représentations authentiques de la réalité étudiée. Selon Miles et Huberman (2003),

c'est une méthode qui se base sur des données qualitatives présentées en mots plutôt qu'en chiffres, l'approche de l'étude de cas peut être comprise comme suit :

- Étape 1 : Établir la pertinence.
- Étape 2 : S'assurer de la véracité des résultats.
- Étape 3 : Préparation.
- Étape 4 : Recrutement des cas.
- Étape 5 : Collecte des données.
- Étape 6 : Traitement des données.
- Étape 7 : Interprétation des données.
- Étape 8 : Diffusion des résultats.

Pour ce faire, nous avons choisi dans la réalisation de notre étude, quatre coopératives opérant dans quatre secteurs d'activités, à savoir : L'agriculture, l'alphabétisation, le traitement des déchets et l'arganier. Ces quatre coopératives sont connues dans la région Rabat-Salé-Kenitra par l'histoire de leur création et le succès qu'elles ont eu en quelques années et dont le nombre de membres varie de 12 à 157 membres. Cette région qui prépare son nouveau plan de développement régional et il veut bâtir sa stratégie autour de cinq piliers : social, économique, écologique, culturel et agriculture. Pour respecter l'anonymat, comme l'ont demandé les coopératives, nous ne divulguerons pas leur identité. De plus, pour analyser les résultats, nous n'avons pas besoin de connaître l'identité de la coopérative en question.

2.2.2 La collecte des données : Une triangulation méthodologique :

Dans le cas de notre étude, elle est basée sur des entretiens semi-directifs et la distribution d'un guide d'entretien préparé au préalable sur la base d'une revue de la littérature sur le sujet de recherche avec les présidents et/ou directeurs de coopératives, ce qui nous a permis de collecter plusieurs informations et de faire un ensemble d'observations sur les spécificités des mécanismes de gouvernance des coopératives marocaines.

3. Analyse et discussion des résultats

La question de notre recherche porte principalement sur les spécificités de la gouvernance des coopératives et comment elles contribuent à la création de valeur de ces dernières. Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de notre recherche avec une discussion et une adaptation à la littérature, notamment aux différentes théories de la firme.

Cependant, la réalisation de ce travail a nécessité plusieurs types de collecte de données, en commençant par une recherche documentaire et une revue de littérature très approfondie sur la gouvernance d'entreprise, puis sur la gouvernance des coopératives et ses mécanismes et la

création de valeur, ainsi que d'autres thèmes qui lui sont étroitement liés. Pour ce faire, nous avons analysé les documents pertinents que nous avons pu obtenir. Cette analyse a été complétée par des entrevues directes et téléphoniques avec des personnes liées directement ou indirectement aux coopératives et par l'analyse du guide d'entretien envoyé aux dirigeants de plusieurs coopératives, puis nous avons procédé à l'élaboration de l'étude du cadre conceptuel pour délimiter le champ théorique de notre étude et pouvoir examiner de près le cas des coopératives marocaines, selon la logique suivante : Étudier les spécificités des différents mécanismes de gouvernance des coopératives et leur contribution à la création de la valeur et ensuite interpréter les différents liens existants entre eux.

3.1. Caractéristiques des conseils d'administration et leur contribution à la création de valeur :

Le conseil d'administration joue un rôle pivot dans le triangle formé par ses membres, les dirigeants et les actionnaires, c'est un mécanisme de gouvernance interne qui agit à la fois comme un conseiller pour la direction et la gestion de l'organisation et comme un leader chargé de la guider dans le choix des politiques et des stratégies adaptées à la réalité et à l'environnement interne et externe de toute organisation (Périlleux, 2008 ; Charreaux, 2000). Il convient à ce niveau d'étudier et de questionner nos interlocuteurs et interviewés sur les aspects liés à sa composition et à sa gestion, comme le précise Charreaux (2000), le rôle et les missions du conseil d'administration doivent être ajustés à la logique dominante et aux spécificités de l'organisation. En effet, les caractéristiques du conseil d'administration ont fait l'objet de nombreuses études, notamment (Périlleux, 2008 ; Charreaux, 2000 ; Ben-Amar, 2013).

3.1.1 La taille du conseil d'administration :

La loi 112-12 sur les coopératives prévoit que le conseil d'administration doit être composé de trois à douze membres élus par l'assemblée générale ordinaire et peut être révoqué par ce même organe à tout moment. Cependant, la question de l'impact de la taille du conseil d'administration sur la performance et la création de valeur des coopératives a fait l'objet de plusieurs études. Certaines études et analyses ont confirmé que des conseils d'administration plus petits sont plus efficaces et contribuent à la création de valeur en limitant le nombre de parties prenantes et d'interventions. Cette constatation a été confirmée par les théoriciens de la théorie de l'agence selon laquelle les petits conseils d'administration, en tant que surveillants plus efficaces, améliorent la performance (Yermack, 1996).

Néanmoins, une augmentation de la taille du conseil d'administration permet à la coopérative d'augmenter les ressources à travers son réseau, le même constat a été confirmé par Haleblan

et Finkelstein (1993), selon lequel les grands conseils d'administration sont un avantage pour rassembler plus de capacités de résolution de problèmes, sans négliger le risque d'inefficacité de ces conseils. Quelques années plus tard, l'étude menée par Finegold, Benson et Hecht (2007) s'est concentrée sur la méta-étude menée en 1999 par Dalton et al, dans laquelle ils ont confirmé que le nombre élevé d'administrateurs est associé à des niveaux plus élevés de performance financière.

Selon l'analyse des résultats qualitatifs de notre étude, les quatre coopératives ont un conseil d'administration composé de six membres et confirment que la taille du conseil d'administration joue un rôle crucial dans la création de valeur. De plus, le président d'une coopérative a confirmé lors de l'entretien que le prochain conseil d'administration serait composé de seulement trois membres qui sont en même temps les dirigeants des trois équipes de la coopérative. Le raisonnement derrière cette affirmation est que les chefs d'équipe sont les mieux placés pour discuter des stratégies et les mettre en œuvre sur le terrain afin d'obtenir des résultats tangibles et de prendre des décisions appropriées, de sorte que le fait d'avoir plus de membres ne fait que limiter le temps dont dispose chaque membre du conseil pour exprimer son point de vue, ce qui entraîne une lenteur dans le processus de décision ou l'inaction des autres membres, un constat qui a été confirmé par certains chercheurs, principalement (Eisenberg et al, 1998 ; Poteete & Ostrom, 2004).

3.1.2 Fréquence des réunions du conseil d'administration :

Une autre caractéristique du conseil d'administration qui est essentielle pour mesurer son efficacité et sa contribution à la création de valeur est la fréquence des réunions du conseil. Théoriquement, certaines études ont montré que la fréquence des réunions du conseil d'administration conduit à une meilleure performance et à la création de valeur (Jackling & Johl, 2009). De même, Godard et Shatt (2004) ont démontré que l'augmentation de la fréquence des réunions du conseil a un impact positif sur la création de valeur, alors que d'autres études ont montré que la tenue d'un grand nombre de réunions par an ne participe pas formellement à l'obtention de meilleures performances et à la création de valeur (Kerzabi & Kerzabi, 2020).

Il est à noter que selon l'article 57 de la loi 112-12 sur les coopératives, le conseil d'administration doit se réunir au moins deux fois par an. Le président d'une des coopératives qui a répondu à notre guide d'entretien a déclaré que trois réunions du conseil d'administration sont tenues annuellement et confirme que la fréquence de ces réunions joue un rôle très important dans la création de valeur, tandis que le président de la deuxième coopérative a déclaré qu'ils organisent douze réunions du conseil d'administration par an pour discuter

d'avantage sur les différentes questions liées à la gestion de la coopérative et sur les stratégies à adopter pour mener à bien l'activité de la coopérative et créer de la valeur, ce qui est conforme aux résultats obtenus par les chercheurs (Jackling & Johl, 2009 ; Godard & Shatt, 2004).

3.1.3 La présence des femmes au conseil d'administration :

Partant de la question démocratique selon laquelle les femmes ont également le droit d'accéder aux postes de responsabilité et de décision, la présence des femmes dans les conseils d'administration a pris une importance cruciale ces dernières années en raison des répercussions qu'elle peut avoir sur la mixité et le bon fonctionnement des conseils d'administration, permettant ainsi une diversification de l'expérience et des compétences des membres (Carter et al, 2003). À cet égard, cette question a fait l'objet d'une série d'études qui ont tenté d'examiner la relation entre la diversité des conseils professionnels et la création de valeur organisationnelle. Selon Hillman, Shropshire et Cannella (2007), les femmes nommées aux conseils d'administration permettent à l'organisation d'allouer plus de ressources et de compétences et de travailler en complémentarité avec les hommes. Cette même observation a été confirmée par Terjesen, Sealy et Singh (2009), la présence des femmes dans les conseils d'administration contribue à l'amélioration et à l'efficacité de leur gouvernance par la diversité des processus décisionnels et la contribution à l'atteinte de résultats très importants, elles jouent également un rôle de motivation et de prospection, de manière directe ou indirecte, pour encourager d'autres femmes à atteindre et intégrer des postes à responsabilité.

En fait, l'une des coopératives de notre étude ne compte actuellement aucune femme dans son conseil d'administration, et le président l'a annoncé avec beaucoup de regret parce que l'une des deux femmes qui faisaient partie de l'ancien conseil d'administration avait quitté la coopérative pour occuper un poste à responsabilité dans une entreprise privée, « *c'était une femme très forte et correcte qui traite tout le monde de manière égale et participe activement au processus de prise de décision et évidemment à la création de valeur dans notre coopérative* ».

Pour les autres coopératives, au moins deux femmes sont présentes dans le conseil d'administration de six membres, et les gestionnaires confirment que la présence de ces femmes dans leur conseil d'administration contribue à la création de valeur. Ces deux affirmations ont été confirmées par plusieurs études qui ont montré que les femmes administrateurs relient les organisations à leur environnement externe (Hillman et al, 2007 ; Shrader et al, 1997).

3.1.4 Coopérative Double rôle du président du conseil d'administration et du président de la coopérative :

La dualité des rôles du président de la coopérative et du président du conseil d'administration signifie que la même personne se voit confier à la fois la mission d'élaborer la stratégie et de veiller à sa mise en œuvre. En effet, plusieurs théoriciens se sont penchés sur cette caractéristique, selon Tuggle et al (2008), le partage du pouvoir et des fonctions entre le président de la coopérative et le président du conseil d'administration est un facteur clé qui détermine la capacité de ce dernier à gérer l'organisation. Le même constat a été confirmé par Weir, Laing et Mcknight 2002, selon lequel la combinaison de ces deux rôles peut avoir un impact positif sur la création de valeur. Cependant, cette dualité de rôles n'a pas fait l'objet d'un consensus dans la littérature, car le président ou le directeur de l'organisation ne peut pas être efficace dans toutes les missions qui lui sont assignées (diriger les réunions, évaluer, contrôler etc.), ce qui peut constituer un obstacle au bon déroulement des missions du conseil d'administration et affaiblir le contrôle (Sarkar, 2009).

3.2. Le pouvoir démocratique dans les assemblées générales et la création de valeur :

Basée sur le principe « *une personne, une voix* », l'assemblée générale des quatre coopératives est d'une importance cruciale ; c'est un moment démocratique où tous les membres peuvent participer au processus de décision (Giroux & Fenocchi, 1994). Selon les présidents des quatre coopératives, l'implication et la participation de tous les membres est une condition préalable très importante, créant une synergie entre nous et développant la confiance entre tous les membres et entre les membres du conseil d'administration des directeurs.

Dans les quatre coopératives interrogées, le président du conseil d'administration est lui-même le président de la coopérative comme ils ont confirmé que la dualité de ces deux rôles n'a qu'un impact positif sur la création de valeur, ce qui est en accord avec les résultats des études mentionnées ci-dessus.

3.2.1. Discipline en réunion et gestion des conflits :

A partir de l'assemblée générale constitutive de la coopérative qui, comme son nom l'indique est celle au cours de laquelle la coopérative voit le jour pour la première fois avec la présence de tous les membres initiateurs « *les membres* ». Lors des assemblées générales, les membres peuvent s'exprimer librement et discuter de tous les points concernant l'activité de la coopérative et prendre des décisions de manière démocratique.

Dans toutes les coopératives que nous avons contactées dans le cadre de cette étude, les assemblées générales sont programmées annuellement, conformément à la loi 112-12 sur les coopératives, qui a apporté d'importantes innovations visant à renforcer la gouvernance des

coopératives par la discipline dans la tenue des assemblées et l'application de sanctions à quiconque ne respecte pas les règles établies par ladite loi.

Une autre question relative à la gestion des conflits en réunion a été posée à nos interviewés. Tout d'abord, il convient de noter que le conflit peut être défini comme « *une difficulté à prendre une décision* » (Pondy, 1966).

Les réponses convergent vers une résolution à l'amiable, surtout lorsque les conflits sont constructifs, permettant la création d'un climat de coopération par la prééminence des objectifs du groupe sur les objectifs personnels afin de créer de la valeur pour l'ensemble.

3.2.2. Droit à l'information et aux communications :

L'article 25 de la loi 112-12 accorde une importance cruciale au droit à l'information : « *Tout associé coopérateur a le droit, à tout moment, de consulter la liste des membres de la coopérative, les livres, l'inventaire, les états récapitulatifs, le rapport du conseil d'administration, le rapport du ou des gérants, le rapport du comité de surveillance, le rapport du ou des commissaires aux comptes, s'il en existe, ainsi que les procès-verbaux des assemblées générales ordinaires traitant des comptes des trois dernières années* ».

Théoriquement, le droit à l'information représente un point d'ancrage d'une transparence globale au sein de la coopérative, selon Sauvé, Raynaud et Valceschini (2002), la communication et l'information peuvent être représentées comme un outil incontournable pour enrichir les différentes actions entreprises par les organes de gouvernance. Avec une communication saine et r fl ch e au sein des coopératives, nous pouvons résoudre les conflits, ce qui a été confirmé par le président d'une coopérative qui, selon lui, la tenue de réunions mensuelles du conseil d'administration et l'affichage des procès-verbaux sur un tableau accessible à tous les membres de la coopérative est un élément efficace pour établir un climat de confiance et favoriser la création de valeur.

3.3. Dynamique des organes de contrôle et création de valeur coopérative :

Le contrôle exercé par le comité de surveillance sur les membres du conseil d'administration présente des avantages importants. Il convient de rappeler que selon l'article 67 de la loi 112-12, les membres du comité de surveillance sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une période de deux ans parmi les membres de la coopérative, qui exercent cette mission à titre gratuit car les membres sont les usagers de la coopérative et en même temps détenteurs du pouvoir suprême puisqu'ils la contrôlent démocratiquement (Billiet et al, 2021).

Cela rejoint le constat que les coopératives sont un lieu de partage de la confiance et de la transparence à travers les missions qui leur sont attribuées, notamment le contrôle permanent

du conseil d'administration et du ou des gérants et le droit de disposer en toute transparence de tout document qu'ils jugent utile à l'exercice de leur fonction.

Un autre instrument de contrôle qui rejoint le comité de surveillance est le commissaire aux comptes. Selon la loi coopérative, les coopératives dont le chiffre d'affaires de deux exercices successifs dépasse dix millions de dirhams sont obligées de désigner un commissaire aux comptes, alors que sa désignation dans les coopératives qui ne dépassent pas ce chiffre d'affaires reste facultative. En effet, dans le cadre de l'exercice de ses missions, le commissaire aux comptes exerce également une mission permanente de contrôle et de suivi des comptes de la coopérative sans s'immiscer évidemment dans la gestion de celle-ci. Le but derrière la nomination d'un commissaire aux comptes est la fiabilité des états financiers de la coopérative, et de présenter la santé financière réelle de la coopérative à ses membres ainsi que de participer activement au contrôle du conflit d'agence puisque le commissaire aux comptes fournit aux membres non exécutifs de la coopérative des états de synthèse qui reflètent l'image fidèle de l'activité de la coopérative.

Cependant, dans les quatre coopératives qui font l'objet de notre étude, le rôle du comité de surveillance reste spectaculaire, se contentant de répondre à l'exigence légale et ne remplissant pas les missions qui leur sont assignées par la loi marocaine. Ce rôle limité du comité de surveillance ne lui permet pas de participer activement à la création de la valeur coopérative.

Tandis que pour le commissaire aux comptes, les quatre coopératives disposent d'un commissaire aux comptes qui certifie sans réserve la fidélité des comptes et estiment que le travail du commissaire aux comptes donne une certaine transparence vis-à-vis des autres membres, ce qui fait de son rapport une base de transparence et de confiance dans les organes de gestion et prouve l'absence de faits saillants dans la gestion de la coopérative.

Conclusion

Le tissu coopératif marocain a connu un mouvement remarquable durant les cinq dernières années, le nombre de coopératives marocaines est passé à plus de 40 000 en 2020 opérant dans 22 secteurs d'activités différents. Cette évolution exponentielle des coopératives marocaines nous a amené à nous interroger sur les mécanismes de leur gouvernance et leurs spécificités par rapport à l'entreprise capitalisée. Il faut noter que la littérature sur la gouvernance de ce type d'organisation et leur relation avec les théories de la firme est très pauvre, ce qui nous amène à placer notre enquête empirique dans une perspective avec un double objectif : D'une part, étudier la place des mécanismes de gouvernance des coopératives dans les théories de la firme,

et d'autre part, étudier la contribution et le rôle joué par ces mécanismes dans la création de valeur. Pour ce faire, nous avons effectué une revue approfondie de la littérature sur le sujet nous permettant de tirer des conclusions théoriques sur les mécanismes de gouvernance des coopératives, ce qui nous a permis de délimiter notre champ de recherche et de tirer les premiers constats, nous avons ensuite déterminé la méthodologie de recherche adaptée à notre sujet et à la disponibilité des informations avant de procéder à la présentation et à la discussion des résultats obtenus.

En ce qui concerne les moyens d'investigation utilisés, nous avons reçu des données qualitatives à travers des entretiens avec les présidents des coopératives à l'aide d'un guide d'entretien contenant des questions sur tous les aspects abordés dans cet article. Cette triangulation méthodologique nous a permis d'avoir une clarification suffisante des réponses aux questions posées.

Les résultats de notre étude confirment que la gouvernance des coopératives dans le contexte marocain contribue significativement à la création de valeur. En effet, les caractéristiques du conseil d'administration, à savoir la taille, la présence des femmes, la fréquence des réunions et la dualité des rôles du président du conseil d'administration et du président de la coopérative, présentent des caractéristiques centrales pour la gouvernance des coopératives et ont un impact direct sur la création de valeur. Cependant, les résultats ont montré que le comité de surveillance ne joue pas pleinement son rôle d'organe de contrôle du conseil d'administration et de la direction de la coopérative, et ne participe donc pas efficacement à la création de valeur.

D'autre part, notre travail de recherche n'est pas sans limites, il est confronté à quelques faiblesses relatives à la petite taille de l'échantillon qui ne permet pas de généraliser les résultats, et à l'utilisation d'une approche purement qualitative qui ne donne pas une robustesse à l'étude. A cet égard, à travers cette recherche, nous souhaitons contribuer à l'enrichissement de la littérature sur le sujet et en faire un point de départ pour de futurs projets qui traiteront de la même problématique. En effet, les prochains travaux tenteront d'utiliser une approche méthodologique quantitative et d'élargir l'échantillon afin de remédier aux limites de la présente étude.

Bibliographie

- Aguilera, R. V. (2005). Gouvernance d'entreprise et responsabilité des administrateurs : An institutional comparative perspective. *British Journal of Management*, vol 16, p. 39-53.
- Allaire., Firsirotu. (2003). *Changing the Nature of Governance to Create Value*, C. D. Howe Institute commentary, n° 189, novembre 2003, Columbia Law School, Center for Law and Economic Studies Working Paper n 137.
- Ben-Amar W., Francoeur C., Hafsi T., Labelle R. (2013). Qu'est-ce qui fait de meilleurs conseils d'administration ? Un regard plus attentif sur la diversité et la propriété. *British Journal of Management*, vol 24, n 1, p. 85-101.
- Bhagat S., Black B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *The Business Lawyer*, p. 921-963.
- Billiet A., Dufays F., Friedel S., Staessens M. (2021). La résilience du modèle coopératif : Comment les coopératives font-elles face à la crise du COVID-19 ? *Strategic Change*, vol 30, n 2, p. 99-108.
- Brenner S N., Molander E A. (1977). L'éthique des affaires est-elle en train de changer ? *Harvard Business Review*, vol 55, n 1, p. 57-71.
- Carter D., Simkins B., Simpson W G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *The Financial Review*, vol 38, n 1, p. 33-53.
- Cavalier G A. (1996). The law of termination of employment & unfair dismissal. Thèse de doctorat.
- Charreaux G. (1996). *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises*. Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Charreaux G. (2000). *Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance*.
- Cornforth C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Economie et Solidarités*, vol 35, n 1-2, p. 81-99.
- Doherty B., Meehan J., Richards A. (2015). Le cas commercial et les obstacles à l'enseignement du management responsable dans les écoles de commerce. *Journal of Management Development*.
- Drazin R., Van de Ven A H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, p. 514-539.
- Eisenberg T., Sundgren S. Wells M T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, vol 48, n 1, p. 35-54.
- Faiteh A., Aasri M R. (2022). Audit interne et valeur ajoutée : Quelle est la relation ? Revue de la littérature. *Universal Journal of Accounting and Finance*, vol 10, n 3, p. 666-675.
- Fama E F., Jensen, M C. (1983). Séparation de la propriété et du contrôle. *The journal of law and Economics*, vol 26, n 2, p. 301-325.
- Finegold D., Benson G S., Hecht D. (2007). Corporate boards and company performance: Review of research in light of recent reforms. *Corporate Governance: an international review*, vol 15, n 5, p. 865-878.

- Fortescue, J. (1997). *Sir John Fortescue : Sur les lois et la gouvernance de l'Angleterre*. Cambridge University Press.
- Freeman R E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Lukas, Janina (2017): *Ethik als Standard in der Beschaffung. Werte und Normen als Gestaltungsausgangspunkt von*.
- Gagnon Y C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. PUQ.
- Giroux N., Fenocchi V. (1994). *La participation : une réalité complexe*. *Coopératives et développement*, vol 26, n 1, p. 59-79.
- Godard L., Shatt A. (2004). *Characteristics and Functions of the French Administration*
Caractéristiques et fonctionnement des d'administration français : Un état des lieux. Cahier du FARGO, (104020).
- Halal W E. (1990). *The new management : Les entreprises et les institutions sociales à l'ère de l'information*. *Business in the Contemporary World*, vol 2, n 2, p. 41-54.
- Haleblian J., Finkelstein S. (1993). *Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion*. *The Academy of Management Journal*, vol 36, n 4, p. 844-863.
- Hillman A J., Shropshire C., Cannella J. (2007). *Organizational predictors of women on corporate boards*. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n 4, p. 941-952.
- Hung, H. (1998). *Une typologie ou des théories des rôles des conseils d'administration*. *Corporate Governance : An International Review*, 6 (2), 101-111.
- Jackling B., Johl S. (2009). *Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies*. *Corporate Governance: An International Review*, vol 17, n 4, p. 492-509.
- Jussila I., Goel S., Tuominen P. (2012). *La gouvernance des organisations coopératives : A Social Exchange Perspective*. *Recherche en affaires et en gestion*, vol 1, n2, p. 14.
- Kerzabi Z S., Kerzabi D. (2020) : *L'enracinement des dirigeants : cas des entreprises algériennes cotées en bourse*.
- Lapenu C. (2002). *La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche*. *Revue Tiers Monde*, p. 847-865.
- Lefranc-Morel S. (2013). *Valorisation de l'histoire et du patrimoine des coopératives agricoles : L'exemple de la Loire*. Histoire non publiée, thèse de doctorat en histoire : Université Jean Monnet, Saint-Etienne, Rennes (France).
- Meyer J W., Rowan B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, vol 83, n 2, p. 340-363.
- Miles M B., Huberman A M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Othman R., Embi R., Aris N A., Arif S M M., Choo H C., Ismail N. (2016). *Gouvernance du conseil d'administration et performance : Une étude exploratoire des organisations coopératives malaisiennes*. *Journal of Southeast Asian Research*, p. 59-70.
- Paye O. (2005). *La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique*. *Études internationales*, vol 36, n 1, p. 13-40.

- Périlleux A. (2008). *Les coopératives d'épargne et de crédit en microfinance face aux problématiques de gouvernance et de croissance*. Document de travail de la CEB, 8, 025.
- Perron B E., Taylor H O., Glass J E., Margerum-Leys J. (2010). Les technologies de l'information et de la communication dans le travail social. *Advances in Social Work*, vol 11, n 2, p. 67.
- Pfeffer J. (1972). Interorganizational influence and managerial attitudes. *Academy of Management Journal*, vol 15, n 3, p. 317-330.
- Pfeffer J., Salancik G R. (2003). *Le contrôle externe des organisations : A resource dependence perspective*. Presses universitaires de Stanford.
- Pierret D., DOLIGEZ F. (2005). *La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ? IRAM*, Note thématique, (1).
- Pondy L R. (1966). A systems theory of organizational conflict. *Academy of Management Journal*, vol 9, n 3, p. 246-256.
- Poteete A R., Ostrom E. (2004). Hétérogénéité, taille du groupe et action collective : The role of institutions in forest management. *Development and change*, vol 35, n 3, p. 435-461.
- Rispal M H. (2002). *La méthode des cas. De Boeck Supérieur*.
- Saint-Martin D. (1999). Les consultants et la réforme managériale de l'État en France et en Grande-Bretagne : Vers l'émergence d'une « consultocratie » ? *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, vol 32, n 1, p. 41-74.
- Saïssset, (2020). L'impact des modes de gouvernance et de l'immatériel sur la performance des entreprises coopératives agricoles : des perspectives d'avenir au sein des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. *Cahiers du Développement Coopératif*, 2016, pp. 22-31. hal-02637051.
- Sarkar J. (2009). Board independence & corporate governance in India : Recent trends & challenges ahead. *Indian Journal of Industrial Relations*, p. 576-592.
- Sauvé L, Raynaud E., Valceschini E. (2002), Marques et organisation des filières alimentaires : une perspective de gouvernance. *Economie & Société*, vol 5, p. 837-854.
- Scott C. (2008). Reflexive governance, meta-regulation and corporate social responsibility : The Heineken effect. Perspectives sur la responsabilité sociale des entreprises. *Perspectives on Corporate Social Responsibility*, p. 170-185.
- Shrader C B., Blackburn V. B., Iles P. (1997). Les femmes dans la gestion et la performance financière des entreprises : An exploratory study. *Journal of managerial issues*, p. 355-372.
- Spear R. (2004). Governance in democratic member-based organizations. *Annals of Public and Co-operative Economics*, vol 75, n 1, p. 33-59.
- Terjesen S., Sealy R., & Singh V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: an international review*, vol 17 n 3), p. 320-337.
- Thiétart R A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Malakoff (France) : Dunod.

- Toupane T R. (2009). *La gouvernance : Evolution, approches théoriques et critiques du concept*. In Séminaire géographique « Dimitrie Cantemir », n° 29, p. 97-108.
- Tuggle C., Sirmon D., Reutzel C., Bierman L. (2008). Commanding board of director attention: Investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, vol 31, n 19, p. 946-968.
- Wang J., Dewhirst H D. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, vol 11, n 2, p. 115-123.
- Weir C., Laing D, McKnight P. (2002). Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies. *Journal of Business, Finance and Accounting*, vol 29, n 5-6, p. 579-611.
- Wélé P. (2009). La qualité de la gouvernance micro-financière dans les pays de l'UEMOA : Construction d'un indice agrégé de gouvernance des IMF appliqué au cas du Bénin. *Reflets et Perspectives de la Vie Economique*, vol 48, n 3, p. 73-83.
- Yermack. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, vol 40, n 2, p. 185-211.