

Analyse des mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad

Analysis of cooperative entrepreneurship management mechanisms in Chad

Rosaline Dado WOROU HONDEKON

Enseignante-Chercheuse

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

BENIN

Bagdara ANDOUA

Doctorant

Université Africaine de Développement Coopératif (UADC)

Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

BENIN

Date de soumission : 15/07/2024

Date d'acceptation : 24/10/2025

Pour citer cet article :

WOROU HONDEKON R. D. & ANDOUA B. (2025) «Analyse des mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 4 » pp : 764 - 786

Résumé

Les coopératives sont des structures présentes depuis longtemps dans le paysage économique et social africain. C'est un moyen de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale. Dans cette perspective, au Tchad, ces dernières années, l'entrepreneuriat coopératif connaît une forte évolution et engage les femmes et les jeunes diplômés. Cependant, l'impact des coopératives n'est pas bien visible, compte tenu des défis qui se présentent à ce secteur. Ce qui nécessite une analyse minutieuse. La présente recherche s'inscrit dans la perspective de la performance de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad. L'objectif principal consiste à analyser les mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad. La méthodologie adoptée est inductive basée sur l'étude de cas de six coopératives réparties dans six provinces.

La posture épistémologique adoptée est interprétativiste et les données qualitatives collectées ont fait l'objet d'un traitement et d'analyse approfondie à l'aide de logiciel sphinx et un traitement manuel. A l'issue des différentes investigations, les résultats présentent l'existence des quelques outils de gestion et les difficultés de leur mise en œuvre. Les insuffisances constatées dans la pratique et dans la gouvernance sont aussi énumérées dans cette recherche.

Mots clés : analyse ; mécanisme de gestion ; entrepreneuriat coopératif ; coopératives ; outil de gestion.

Abstract

Cooperatives are structures that have been present for a long time in the African economic and social landscape. It is a means of combating poverty and social exclusion. From this perspective, in Chad, in recent years, cooperative entrepreneurship has experienced strong development and involves women and young graduates. However, the impact of cooperatives is not clearly visible, given the challenges facing this sector. Which requires careful analysis. This research is part of the perspective of the performance of cooperative entrepreneurship in Chad. The main objective is to analyze the management mechanisms of cooperative entrepreneurship in Chad. The methodology adopted is inductive based on the case study of six cooperatives spread across six provinces. The epistemological stance adopted is interpretivist and the qualitative data collected were subject to in-depth processing and analysis using Sphinx software and manual processing. At the end of the various investigations, the results present the existence of some management tools and the difficulties of their implementation. The shortcomings observed in practice and in governance are also listed in this research.

Keywords : analysis ; management mechanism; cooperative entrepreneurship; cooperatives ; management tool.

Introduction

L'entrepreneuriat coopératif est une forme particulière d'entreprendre qui s'est développée d'une manière considérable durant ces dernières années en particulier dans les pays émergents. Ce phénomène semble dessiner un nouveau modèle économique, hétérogène qui associe l'efficacité économique et l'utilité sociale, ouvrant ainsi des voies prometteuses dans la lutte contre les problèmes principaux des sociétés tels que la pauvreté, le chômage et l'exclusion sociale (Abraouz & Chakir, 2020). Cet entrepreneuriat coopératif prend racine de l'économie sociale et solidaire. Il a un rôle primordial au niveau du développement économique particulièrement, via la génération des emplois (Haugh, 2007).

En effet, ce secteur a ouvert de grands horizons, d'une part, pour la création des projets économiques et sociaux dont l'ambition principale est de lutter contre la pauvreté, l'exclusion sociale, et l'intégration des petits producteurs dans le marché et d'autre part, pour l'identification d'opportunités de réponse à des besoins spécifiques d'une population vulnérable marginalisée par l'économie capitaliste, et sur la concrétisation de ces opportunités par la mise en œuvre des solutions entrepreneuriales adaptées (Abraouz & Chakir, 2020). En d'autres termes, les entreprises coopératives, bien qu'elles se caractérisent par la poursuite d'un projet social dans le cadre de l'action collective, se trouvent confrontées à un processus de rationalisation organisationnelle par l'adoption et le renforcement des outils de gestion. Il peut s'agir d'outils tels qu'une démarche qualité, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, le système d'évaluation de qualité (Benziri & Belarbi, 2021). Aussi, il est à noter que, l'usage et l'adoption des outils de gestion permettraient à l'entrepreneuriat coopératif de répondre aux exigences imposées par son environnement tout en restant fidèle à ses particularités de gouvernance et ses valeurs.

Cependant, il faut reconnaître que, les organisations coopératives ont souvent été créées par les structures d'encadrement publiques ou privées, sans une véritable participation de leurs membres. Raison pour laquelle, ils se détournent de leurs propres organisations qu'ils considèrent comme la propriété de l'Etat et des organisations d'appui, d'où la négligence dans la mise en œuvre des outils des gestions.

Pour le cas du Tchad, il convient de signaler que, le niveau de scolarité des membres des organes de gestion et de contrôle de la plupart des sociétés coopératives atteint le niveau d'étude secondaire. Ce qui pose un problème pour la bonne gouvernance, la conception et l'applicabilité des outils de gestion et de suivi (PNUD, 2006). Ensuite, il est observé très fréquemment auprès des coopérateurs une gestion qui se fait de façon traditionnelle. Aucun

compte rendu des réunions, ni rapport d'activité ne sont dressés et archivés. Il n'existe pas de cahier de visite, pas de cahier de gestion du magasin. L'assemblée générale se tient rarement alors que les textes de base le prévoient. Il se trouve que les élus de la coopérative ne jouent pas leur rôle laissant parfois la gestion de la coopérative dans la main d'une ou de deux personnes (DAC, 2021).

Fort de ce constat les outils de gestion existants sont loin d'être mis en œuvre par les coopératives en Afrique et particulièrement au Tchad pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif.

Dans ce contexte, des institutions de soutien et d'encadrement sont créées par le Gouvernement, pour la vulgarisation et l'épanouissement du mouvement coopératif au niveau national. A cela s'ajoute l'appui tant matériel, technique et financier des partenaires tels que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), l'Organisation Internationale de Travail (OIT), l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), ainsi que des programmes et projets d'appui au développement local.

Malgré la mission assignée et le soutien manifesté aux coopératives, les coopératives au Tchad tarde à se développer (Zakaria, 2016) et le manque d'appropriation des outils de gestion fait que, la contribution des coopératives tant sur le plan social qu'économique ne sont pas appréciables. Alors que plus de 3007 coopératives sont autorisées à fonctionner dans divers secteurs d'activités (DAC, 2023). Dans cette perspective, le principal enjeu est de concevoir ou de déployer des outils de gestion en prenant en considération les spécificités des entreprises démocratiques telles que les coopératives et la complexité évolutive de leurs environnements. Ce qui peut nécessiter des innovations locales (Avare, al., 2008). Cependant, force est de reconnaître que les dirigeants des organisations de l'économie sociale et solidaire se demandent quels outils de gestion utiliser dans le respect des valeurs revendiquées, en l'occurrence un fonctionnement démocratique, une lucrativité limitée et l'atteinte d'un but social (Szostak, et al., 2018). C'est pourquoi, Aissa (2001) disait que la gestion peut être vue comme à la fois une pratique et une science de gouvernance des organisations et ceci grâce à des actions et à des prises de décisions dans les disciplines formant le champ de la gestion.

Ainsi, dans le but de donner la possibilité à l'entrepreneuriat coopératif de développer une capacité d'adaptation continue en s'inscrivant dans un processus d'apprentissage permanent lui permettant de garantir sa pérennité et son développement (Benziri & Belarbi, 2021), dans tous les secteurs d'activité au Tchad grâce aux meilleures pratiques et maîtrise parfaite du dispositif de gestion mis en place que, se justifie la présente recherche.

C'est à ce titre que, nous posons la question de savoir : **Quels sont les mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad ?**

Celle-ci se décline en : **(1) quels sont les pratiques actuelles de la gestion des coopératives pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad ? (2) quels sont les outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existants au Tchad ? (3) quelle gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad ?**

Pour répondre à ces questions, une étude de cas de six coopératives dans cinq provinces a été menée. La démarche d'étude qualitative a été adoptée. Elle a fait appel à une méthodologie inductive suivant une posture épistémologique interprétativiste.

Afin d'analyser les mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad, nous avons mobilisé quelques théories rattachées. Ensuite, les réponses aux questions de la recherche nous ont permis de présenter les résultats obtenus, suivi des discussions et des limites.

1. Cadre conceptuel et théorique

1.1. L'entrepreneuriat coopératif

Selon, Janssen (2016) cité par Oubraim & Jaad (2021), l'entrepreneuriat coopératif est un moteur de développement social et de croissance économique ayant un rôle prépondérant à jouer comme créateur de richesse en offrant des emplois et assurant de multiples avantages à la communauté. Soutenu par Moussaid & El Jaouhari (2021) qui martèlent que, l'entrepreneuriat collectif pris dans le domaine de la coopérative est une forme d'intégration qui relève de stratégies nouvelles de l'organisation communautaire, contrairement à l'entrepreneuriat individuel. Ils renchérissent que, l'entrepreneuriat collectif s'insère de manière directe et explicite dans une optique de développement communautaire en s'appuyant simultanément sur la délégation des responsabilités, l'entraide, l'autonomie... etc.

Au-delà du développement économique, Maâlej (2013) fait ressortir l'apport de l'entrepreneuriat coopératif comme, un vecteur de développement économique qui apporte une valeur ajoutée à l'amélioration de la croissance nationale et aide à la lutte contre le chômage et le travail informel. Aussi, il convient de noter que, l'entrepreneuriat coopératif a pour vocation d'apporter une réponse collective et solidaire à un problème partagé par les membres d'une communauté¹.

¹ <https://www.wikipreneurs.be/fr/fiches/entreprendre-entrepreneur/mettre-en-place-un-projet-dentrepreneuriat-cooperatif>.

1.2. Les mécanismes de gestion des coopératives

Selon l'étude menée par Kalmi (2007), la disparition progressive des coopératives des manuels d'économie est prévisible depuis la Seconde Guerre mondiale. Compte tenu d'un certain nombre de défis à relever, le contexte économique actuel a fait émerger le modèle coopératif comme une réponse aux nombreuses défaillances d'entreprises (Valette. J. & Amadiou .P et al. 2018). Ce défi peut être lié à la gestion et autres. C'est ainsi qu'il convient de rappeler que de nombreux travaux illustrés par des cas pratiques (Maisonasse, et al., 2019) estiment que les outils de gestion adoptés sont intrinsèquement liés aux contextes interne et externe dans lesquels ils sont développés et leur mise en œuvre par les différentes parties prenantes concernées doit reposer sur un processus de participation collective. Ainsi, la présence des membres au conseil d'administration garantit la gestion de leur entreprise et constitue en cela des valeurs (MFE, 2008). Ces valeurs s'incarnent aussi dans des pratiques de gestion originales (Deville, Lamarque et Géraldine, 2020).

1.3 Théories mobilisées.

Dans le cas de l'entrepreneuriat coopératif, Germain (2018) démontre à travers la théorie de l'entrepreneuriat que, les communautés mettent l'accent sur l'engagement social, les bénéfices pour une plus large communauté et les objectifs autres que le profit comme des moteurs de l'entrepreneuriat. Cette théorie fait appel à la pratique de l'entrepreneuriat coopératif.

Sachant que la coopérative mobilise un grand nombre de parties prenantes donnant lieu à Chabault (2011, p.41) de définir la partie prenante comme étant un groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation. Pour lui, les organisations évoluent dans un environnement complexe constitué de fournisseurs, de clients, de collaborateurs, etc., qui représentent autant d'acteurs susceptibles d'avoir une incidence sur leur fonctionnement. Ces différents acteurs sont généralement regroupés sous le concept de parties prenantes. Elles sont essentielles pour les organisations, car elles contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise. Quant à Lambrecht et Cerrada, (2017), ils mettent l'accent plutôt sur l'importance de la relation qu'entretiennent l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes. Ainsi, en abordant dans le sens de la relation, Sadi & Moulin (2014, p.52), dans la théorie de l'intendance, accordent la primauté à l'épanouissement de l'homme sur le capital. Alors que, Cornforth (2004, p.86) met l'accent sur le fait qu'en principe, les gestionnaires veulent faire du bon travail et agissent comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation. Toutefois, compte tenu de leurs attentes

parfois contradictoires, les organisations sont tenues de gérer la diversité de leurs parties prenantes. Cette théorie met l'accent sur le côté social de la gouvernance d'entreprise et la pratique de l'entrepreneuriat coopératif en incluant les attentes et l'apport des parties prenantes de l'organisation coopérative. Pour Meier & Schier (2008, p. 179), il faut plutôt aborder la question délicate de la création et la répartition de valeur à travers les relations entre le dirigeant et un ou plusieurs autres acteurs de l'environnement, qu'il s'agisse des actionnaires (cas du modèle actionnarial) ou des parties prenantes (cas du modèle partenarial). Cette théorie tient compte des difficultés qu'éprouvent les sociétés coopératives dans l'identification des outils, des problèmes et la résolution de ceux-ci en ce qui concerne les valeurs apportées.

Dans le cadre de la théorie de concertation, Kamdem (2010), formule en ce terme « pour tout groupe d'acteurs, une décision issue de la concertation motive plus qu'une décision unilatérale ». Comme preuve, il fait savoir qu'à travers la communication on informe les autres sur ce qu'on aura décidé, qu'à travers la consultation on tient compte du point de vue des autres pour décider. Alors qu'à travers la concertation on décide ensemble et cela est en adéquation avec le principe coopératif. Celle-ci s'applique à la politique, à l'économie et à la gestion et met l'accent sur la pratique de la gestion des coopératives et à la gouvernance de l'entrepreneuriat coopératif.

1.3.1 Approches rattachées aux mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

Les approches rattachées dans le cadre de notre travail de recherche qui consiste à analyser les mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif sont développées autour des thématiques ci-dessous :

- ✓ Thème 1 : approche relative aux pratiques actuelles de la gestion pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad ;
- ✓ Thème 2 : approche concernant les outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existant au Tchad ;
- ✓ Thème 3 : approche liées aux facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

1.3.2 Pratiques actuelles de la gestion des coopératives pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

Penser à l'activité entrepreneuriale en termes des conceptions permet, non seulement de décréter un futur, mais d'explorer et de construire des configurations de possibilités qu'il sera

possible ou non d'actualiser. Ainsi, disait Germain (2017), que l'entrepreneuriat est orienté par un but que l'on souhaiterait atteindre, et il est à la fois très sensible aux modalités concrètes de sa réalisation. Pour lui, Le domaine de l'entrepreneuriat est peuplé d'un ensemble de recettes, de modes, et d'outils à sucer, à transporter par tous les acteurs qui contribuent à formater la pensée et les pratiques. Il a été démontré par Steyaert & Dey (2010) que, les acteurs de l'économie sociale ont débattu largement sur les valeurs que porte l'entrepreneuriat coopératif. Dans la pratique de gestion, selon Sadi & Moulin (2014), les coopératives s'imposent de plus en plus dans le paysage économique mondial, grâce à leur forte identité organisationnelle, façonnée par les valeurs et les principes et dans les avantages économiques et sociaux, voire culturels, quelles offrent aux coopérateurs.

1.3.3 Outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existant au Tchad.

Les travaux de Brouwers et al. (1997) ont prouvé l'impact et le changement provoqué par l'implantation des outils de gestion dans une organisation telle que l'entreprise démocratique. L'application des outils de gestion selon Kamdem (2010) ne peut être efficace et efficiente que, par la gestion concertée. Elle offre la possibilité aux entrepreneurs, dirigeants techniques et ouvriers de se concerter en permanence, pour planifier, définir les buts de l'entreprise, élaborer des plans d'action pour les réaliser et contrôler afin de comparer l'exécution des plans et de calculer les écarts, puis tenter de détecter leurs causes.

1.3.4 Facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

Les travaux de recherche de Sadi & Moulin (2014) ont prouvé que, les dirigeants et les cadres des coopératives et des organisations professionnelles ont été unanimes sur le manque d'outils et de démarches conceptuels adaptés aux principes coopératifs. Ils renchérissent en disant que, les problèmes pratiques rencontrés par les coopératives, en particulier dans le domaine de la gouvernance, s'expliquent par la transposition forcée de méthodes propres aux firmes classiques. Car, il est très rare que cette transposition de méthodes réussisse dans un contexte obéissant aux valeurs et aux principes opposés aux firmes classiques. Pour Kamdem (2010), le système de la gouvernance par la concertocratie, garantit la participation effective et permanente de tous les acteurs concernés dans le processus de prise de décisions ainsi que de leur mise en œuvre, à travers le dialogue et la négociation. Pour lui, la démocratie participative permanente prônée par les coopératives s'avère être une puissante arme de gouvernance.

2. Méthodologie.

Notre recherche porte sur les mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad et s'appuie sur une méthodologie qualitative exploratoire et inductive avec l'étude de cas unique comme stratégie de recherche. Yin (2003) précise que l'étude de cas demeure une stratégie pertinente lorsque le phénomène découle d'un contexte de vie réel aux frontières imprécises. Soutenu par Benhaddouch et al (2022) qui souligne que la démarche inductive se rattache aux paradigmes constructiviste et interprétativiste.

La présente recherche vise à comprendre un phénomène. C'est pourquoi, elle se situe dans l'interprétatisme. Il s'agit de procéder à une interprétation des données, pour en faire une représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité qui sera interprétée à travers des faits mesurés soit par des données objectives (Miles et Huberman, 1999) soit par des données subjectives interprétées par les individus objet du phénomène étudié (Lincoln et Guba, 1985).

Après avoir présenté la méthodologie retenue, la constitution de l'échantillon, la démarche de collecte et de traitement des données seront abordés dans le paragraphe qui suit.

2.1. Constitution de l'échantillon

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, Ghiglione et Matalon (1978) rappelle qu'en fait, le nombre de sujets nécessaires dépend non seulement de l'hétérogénéité des réactions dans la population, face au problème posé, mais aussi et surtout de la méthode d'analyse employée et de l'utilisation qu'on entend faire des résultats ». Dans ce sens, nous avons retenu six (6) répondants représentant chacune de coopérative retenue pour cette étude de cas.

2.2. Collecte et traitement des données

Notre méthode de collecte de données repose sur des données primaires et des données secondaires. Le recueil des données primaires a été effectué grâce à des entretiens semi-directifs. Six entretiens ont été menés auprès de six (6) responsables des coopératives. Le guide d'entretien a été structuré en trois grandes parties : la première partie a pour objectif d'étudier les pratiques actuelles de la gestion des coopératifs pour atteindre les objectifs, la deuxième et la troisième partie sont essentiellement orientées sur les outils de gestion de l'entrepreneuriat et les facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad. Les entretiens ont été tous réalisés sur les sites des

coopératives retenues. La durée moyenne des entretiens est de 30 minutes² et les coopératives ont été choisies sur la base des critères suivant : (1) coopérative structurée autorisée ; (2) coopérative dont les membres des organes de gestion et de contrôle sont formés ; (3) coopérative ayant un siège social et les produits sont visibles sur le marché locale ou national ; (4) les coopératives qui ont créé au moins trois emplois permanents et (5) les coopératives qui ont trois années d'existence.

Les données recueillies ont été traitées manuellement à l'aide de la méthode de l'analyse thématique et lexicale.

3. Résultats

Les résultats de notre recherche sur le terrain sont présentés ci-dessous selon les objectifs spécifiques définis au préalable en adéquation avec les questions de recherche.

3.1. Résultats relatifs à l'identification des pratiques actuelles de la gestion des coopératives pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad

Tableau 1 : Verbatims liés aux pratiques actuelles de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

Thématiques abordées	Verbatim	Dimensions émergentes
Pratiques actuelles de la gestion des coopératives pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.	<i>....il m'arrive souvent d'accomplir toutes les charges seules....avec très peu des moyens</i> (Entretien avec un responsable de coopératif).	- Prise de décision - Matériels de travail inadaptés ; - Fréquence de réunion ; - Surcharge de travail ; - Manque de concertation au préalable ;
	<i>....nous avons créé notre coopérative pour d'avoir l'appui financier, matériel et technique de l'Etat et des projets</i> (propos d'un responsable de la	- Attente d'appui de l'extérieur ; - Moyen d'avoir de financement, intrant et matériels ; - Subvention de l'Etat ;

² la durée sont conformes à ce qui est habituellement suggéré pour des études de nature exploratoire (Evrard et al. 2005).

	coopérative).	
	<i>...les objectifs sont atteints partiellement, mais on n'a pas de moyen pour acquérir des grandes surfaces agricoles en plus la libération des parts sociales pose problème..... (propos de la plupart des responsables des coopératives).</i>	- Pas d'objectif réaliste ; - Problème d'accès au foncier ; - Problème financier ; - Parts sociales non libérées par les membres.
	<i>.... la vente groupée de nos produits stockés nous a permis de surmonter la période de soudure et faire un voyage d'échange grâce au partenaire... (propos d'un responsable de la coopérative).</i>	- Accès au marché en équipe ; - Entretien et conditionnement des produits, - Faible appui du partenaire - Recrutement d'une main d'œuvre temporaire.

Source : Synthèse du recueil des entretiens avec les responsables des coopératives.

Il ressort de ces résultats que très peu des coopératives sont spontanées (83,33%) contre (16, 67%) des coopératives suscitées par les organisations de développement. Ensuite, il a été démontré par nos résultats qu'une grande majorité des dirigeants estime que les coopératives ont atteint leurs objectifs à 66,67% par rapport 33, 33% des coopératives dont les objectifs ne sont pas atteints. Ce résultat se traduit également par le faible niveau de concertation entre le responsable et le problème d'entretien, puis celui de cautionnement des produits. Cependant, il est à noter aussi que beaucoup des coopératives ne sont pas opérationnelles (visibles) sur le terrain (DAC, 2021). Ensuite, d'énormes difficultés vécues par les coopératives échantillonnées ont été mentionnées et représentent 70% de raison de disparition de beaucoup des coopératives après deux à cinq ans de création. Ces difficultés sont entre autres : les problèmes d'accès à la terre et au financement extérieur, les problèmes d'accès aux intrants agricoles, la méconnaissance du système coopératif, le manque de renforcement de capacités, le manque des voyages d'échange et le problème d'accès aux débouchées.

3.2. Résultats relatifs à l'identification des outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existants au Tchad

Tableau 2 : Verbatims concernant les outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existants au Tchad.

Thématiques abordées	Verbatim	Dimensions émergentes
Outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad	<i>..... dans notre coopérative, nous tenons fréquemment un cahier de visite..... (propos de la majorité des responsables des coopératives)</i>	- Cahier de visite, cahier de caisse, registre des coopérateurs, fiche d'inventaire, bon de sorti et d'entrée ; - Renforcement de capacités.
	<i>.... nous avons quels outils de gestion, mais on n'a pas reçu des formations appropriées.... (propos des quelques responsables de la coopérative)</i>	- Faible niveau d'étude des membres ; - Pas d'ordinateur - Absence des rapports d'activités réguliers. - Manque d'appropriation des outils.

Source : Synthèse du recueil des entretiens avec les responsables des coopératives.

Les informations collectées sur le terrain révèlent l'existence de quelques outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif. Ce sont notamment, la fiche d'inventaire, le cahier de la visite, le registre des membres de la coopérative, le journal de caisse, les bons de sortie et d'entrée, le rapport d'activité, le compte rendu des réunions, le procès-verbal, les principes coopératifs et les valeurs coopératives. Il est à noter qu'aucun outil informatique n'a été signalé ni observé sur le terrain.

3.3. Résultat relatif aux facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad

Tableau 3 : Verbatims relatifs aux facteurs déterminants la gouvernance

Thématiques abordées	Verbatim	Dimensions émergentes
Facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.	<i>.... nous tenons toujours nos assemblées générales. Chacun connaît son travail, mais c'est difficile dans la pratique..... (déclaration d'un responsable de la coopérative).</i>	- La tenue de l'assemblée générale ; - Rôle et responsabilité de chacun ; - Surcharge du responsable.
	<i>....l'assemblée général est souvent reportée dû à l'indisponibilité de la plupart des membres...Il est difficile de réunir les membres leur faire comprendre certaines choses. (avis d'un responsable de la coopérative).</i>	- Non respects des textes ; - Manque du sérieux
	<i>.....nous connaissons les principes coopératifs et les valeurs coopératives et nous essayons de les appliquer mais c'est difficile.... (déclaration des responsables des coopératives).</i>	- Application partielle des principes coopératifs et des valeurs coopératives ; - Méconnaissance et non appropriation du cadre juridique des coopératives ; - Faible sensibilisation à l'entrepreneuriat coopératif.

Source : synthèse du recueil des entretiens avec les responsables des coopératives

La gouvernance des sociétés coopératives est fondée sur le respect des valeurs coopératives et des principes coopératifs (UASCOOP, 2010). Une grande majorité des dirigeants des coopératives interviewées attestent que les coopérateurs observent les valeurs et les principes coopératifs contre une minorité soit 33%. Ces valeurs coopératives sont notamment : (1) la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle ; (2) la démocratie ; (3) l'égalité ; (4) l'équité ; (5) la solidarité ; (6) l'éthique fondée sur l'honnêteté ; la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Et les principes coopératifs sont : (1) adhésion volontaire et ouvert à tous ; (2) pouvoir démocratique exercé par les membres ; (3) participation économique des membres ; (4) autonomie et indépendance de la coopérative ; (5) éducation, formation et information ; (6) coopération entre les coopératives ; (7) engagement envers la communauté.

S'agissant du respect des textes statutaires, il est à noter que deux coopératives sur six observent bien cet aspect. Bien que le rôle des membres des organes de gestion des sociétés coopératives soit bien définis, cependant ceux-ci n'assurent pas convenablement la responsabilité qui leur est assignée. Ce qui fait que les dirigeants se retrouvent surchargés en voulant assurer les rôles des autres afin de faire marcher l'organisation. Mais il est également à noter que les dirigeants n'identifient pas les besoins en formation pour renforcer la capacité des coopérateurs. Ce qui prouve que c'est une violation partielle des principes coopératifs à ce niveau. En plus, une confusion entre la coopérative et le groupement s'observe au sein de la communauté à la base par manque d'une forte sensibilisation et l'absence de vulgarisation de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives. Ce qui met à mal la gouvernance de l'entrepreneuriat coopératif faute de l'appropriation et la mise en œuvre intégrale des textes régissant les sociétés coopératives même si l'exception est faite pour quelques coopérateurs avertis. Le tableau ci-dessous présente une synthèse comparative de l'analyse des données de terrain relative aux thématiques de la recherche.

Tableau 4 : Synthèse comparative entre ce qui est recommandé et obtenu sur le terrain par rapport aux thématiques de la recherche.

N°	Thématiques abordés	Ce qui est obtenu sur le terrain	Ce qui est recommandé
01	Pratiques actuelles de la gestion des coopératives pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif.	- Peu d'importance est accordée au lien commun ; - Les parts sociales ne sont pas libérées par les membres fondateurs ; - Surcharge du travail sur le responsable	- La création de la coopérative est fondée sur le lien commun qui uni les coopérateurs ; - Le caractère d'usager et utilisateur confère la libération de la part sociale ; - Chacun doit faire son travail
02	Outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existant au Tchad.	- Difficultés de faire bon usage des outils ; - Faible niveau d'étude des membres ; - Manque d'outil informatique.	- Application intégrale des tous les outils existants ; - Renforcement de capacités des coopérateurs
03	Facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif.	- Application partielle des principes coopératifs et des valeurs coopératives ; - Création des coopératives pour attendre la subvention de l'Etat et appui des organisations.	- Application intégrale des principes coopératifs et des valeurs coopératives ; - Mener l'activité pour répondre aux attentes des coopérateurs

Source : Conçu par nous-même à partir des données de terrain

4. Discussions

La présente recherche consiste à analyser les mécanismes de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad. Les discussions portent sur les résultats obtenus découlant des thématiques suivantes : (1) les pratiques actuelles de la gestion pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif ; (2) les outils de gestion existants et (3) la gouvernance pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif.

4.1 Discussion relative aux pratiques actuelles de la gestion pour atteindre les objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

Au vu des résultats obtenus, il se trouve que la plupart de création des coopératives n'obéit pas totalement aux règles. Car, il a été prouvé à travers les résultats que 83,33% des créations des coopératives sont impulsées par les coopérateurs eux-mêmes contre 16,67% de coopératives suscitées par les organisations. C'est pourquoi disait Kerveno.Y, (2021), que la création des coopératives est fondé sur le lien commun que partagent les membres. Malheureusement l'absence de ce lien au détriment des ambitions nourries pour recevoir des appuis financiers, matériels de l'Etat ou des organisations entrave l'évolution de l'entrepreneuriat coopératif. Ainsi, nos résultats nous ont prouvé que 67% des coopératives ont atteint leurs objectifs contre 33% dont les objectifs ne sont pas atteints. Cet échec se justifie aussi bien par le manque de concertation permanente entre les membres et le responsable comme l'a prouvé nos résultats, contrairement à la théorie de la concertation de Kamdem (2010). Aussi, il est à noter également que cet échec provient du découragement des coopérateurs, lorsqu'ils ne parviennent pas à obtenir un financement, un appui en matériels, en équipements, en intrants et un accès au foncier, etc.

C'est ainsi que, Fall Ould Bah. M., (2018) démontre que les coopératives sont invoquées comme cadre juridique et organisationnel devant se substituer aux collectivités afin d'assurer une plus grande rationalité pour l'utilisation des moyens techniques, matériels financier, etc. Par conséquent, elles devront recevoir l'appui de l'Etat et autres. Quant à Didi & Attouch, (2021), les coopératives se créent dans tous les secteurs d'activité humaine et encouragent toute la population, notamment les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les handicapés et les autochtones à se lancer dans l'entrepreneuriat coopératif. Ceci corrobore avec nos résultats qui nous ont prouvé également que, 16,67% des diplômés sans-emplois, 50% des femmes et des jeunes, puis 33,3 % du public commencent à s'intéresser à l'entrepreneuriat coopératif.

4.2 Discussion relative aux outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existants au Tchad.

Les résultats obtenus à travers les informations collectées sur le terrain auprès des coopérateurs ainsi que les recherches documentaires montrent que les outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif existent. 83% des coopératives ont mis en œuvre ces outils contre 17%. Ainsi, selon Maisonnasse, et al., (2019), le choix et l'appropriation des outils de gestion dans un processus de changement au sein d'un espace organisationnel démocratique et d'activités collectives telle

que la coopérative semble être une condition sine qua non pour assurer l'efficacité et l'effectivité dans leur usage.

Cependant, les résultats obtenus ont montré qu'il se pose un problème d'appropriation et d'usage de ces rares outils de gestion existant, compte tenu du faible niveau d'instruction des coopérateurs et le manque de renforcement de capacités. Dans cette logique Vaujany (2005), affirme qu'il existe trois perspectives d'appropriation des outils qui en amènent à une compréhension conjointe. Il s'agit notamment de :

- La première perspective considère l'outil comme vecteur de rationalisation et un outil de travail dans la mesure que l'objectif recherché dans la conception de l'outil est l'efficacité et l'efficacité ;
- La seconde perspective appelée « socio-politique » considère l'outil comme un vecteur de valorisation rhétorique à travers un argument, ou un outil d'influence. Elle appréhende les outils de gestion comme des machines à fabriquer des interprétations ;
- La troisième perspective psycho-cognitive considère l'outil de gestion comme un support d'apprentissage pour l'organisation, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information.

Eu égard aux résultats obtenus, l'appropriation des outils de gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad nécessite un travail sérieux à faire aussi bien qu'au sein et en dehors des coopératives pour leur donner la possibilité d'atteindre leurs objectifs. D'où la nécessité de concevoir des outils adaptés.

Par ailleurs, il est à noter aussi que, les résultats montrent que la participation des coopérateurs n'est pas effective par rapport à la libération des parts sociales. Alors que la constitution du capital selon Jensen & Meckling (1976) est un exercice collectif.

4.3 Discussion relative aux facteurs déterminants la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad.

La question de la gouvernance fait appel à plusieurs mécanismes visant l'augmentation de la valeur de l'entreprise. Sachant que toute entreprise cherche à survivre et à être compétitive, par conséquent une attention particulière à la question de gouvernance doit être accordée. D'un point de vue plus opérationnel, les évolutions en cours de la gouvernance d'entreprise apparaissent actuellement au travers des nouveaux outils et mécanismes avec même une certaine démarche normative par rapport à un ensemble de bonnes pratiques (Ait El Amria & Attouch, 2016). Trois théories sont évoquées dans cette partie pour mieux appréhender la

question de la gouvernance. La première théorie mobilisée celle de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) aborde la question du contrôle et de la responsabilité de la gestion de l'entreprise. Ensuite, la théorie de la valeur partenariale engageant l'ensemble des parties prenantes (Charreaux & Desbrières, 1998). Quant à la théorie de la gouvernance, Asselin & Vézina, (2007) mettent en exergue le rôle de capacités cognitives et comportementales des membres du conseil d'administration au sein de la coopérative.

Au vu de ces courants de la gouvernance d'entreprise, les coopératives désireuses d'avoir une bonne gouvernance doivent se doter d'un dispositif de contrôle et d'audit efficace. Cet instrument va permettre un degré de transparence au sein de la coopérative et autour de son environnement. Cela n'a pas été facile au regard des résultats obtenus sur le terrain. Car, une grande majorité des coopératives (67 %) approuve que la gouvernance des coopératives repose sur les principes et les valeurs conformément aux dispositions de l'AUSCOOP (2010). Aussi, nos résultats attestent que les facteurs déterminant la gouvernance pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad ne se limitent pas seulement à l'application intégrale des principes et des valeurs coopératives. Mais, il faut en plus prendre en compte la détermination, la ténacité et l'amour de vouloir pérenniser les activités de la coopérative afin de garantir le développement durable (Yelle. E. et al 2019). C'est pour cette raison que disait Didi & Attouch, (2021), pour un bon développement chaque région doit être dotée d'une politique régionale orientée vers la promotion du secteur de l'économie sociale et solidaire et des coopératives en particulier. Alors que nos résultats ont prouvé l'absence de ce document de la politique nationale de développement du mouvement coopératif au Tchad pour un développement inclusif.

En termes de vulgarisation, peu de coopératives, sur le plan national, mettent en pratique les dispositions de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives.

C'est au regard de tout ce problème de gouvernance de l'entrepreneuriat coopératif constaté sur le terrain et le gap théorique qui nous amène à initier une matrice d'évaluation.

Tableau 5 : Matrice d'évaluation pour s'assurer de l'application des principes coopératifs et des valeurs coopératives au sein d'une structure coopérative.

N°	Principes coopératifs	Notes 7/7	Notation pour la mise en œuvre (1 ; 0,5 et 0)	Notes évaluées	Appréciation relative à la mise en œuvre des principes coopératifs (bien ; moyen et nul).
01	Adhésion volontaire et ouvert à tous	1			
02	Pouvoir démocratique exercé par les membres	1			
03	Participation économique des membres	1			
04	Autonomie et indépendance de la coopérative	1			
05	Education, formation et information	1			
06	Coopération entre les coopératives	1			
07	Engagement envers la communauté	1			
Total de la note évaluée pour la mise en œuvre des principes coopératifs.				7/7	
N°	Valeurs coopératives	Notes 6/6	Notation pour la mise en œuvre (1 ; 0,5 et 0)	Notes évaluées	Appréciation relative à la mise en œuvre des principes coopératifs (bien ; moyen et nul).
01	Prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle	1			
02	Démocratie	1			
03	Egalité	1			
04	Equité	1			
05	Solidarité	1			
06	Ethique : fondée sur l'honnêteté la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme	1			
Total de la note évaluée pour la mise en œuvre des valeurs coopératives.				6/6	
APPRECIATION GENERALE					

Source : document conçu par nous-même.

Cette matrice permet d'évaluer l'application des principes et des valeurs coopératifs qui sont des exigences liées à la gouvernance et à la gestion de l'entrepreneuriat coopératif.

Conclusion

Il est proposé dans ce travail d'analyser les mécanismes de la gestion de l'entrepreneuriat coopératif au Tchad. Suivant le critère établi, les entretiens ont été réalisés auprès de six coopératives dans six provinces.

Cette recherche a permis de relever les éléments déterminants de l'entrepreneuriat coopératif, l'insuffisance et l'inappropriation des outils de gestion appropriés, ainsi que le problème de la gouvernance et la manière dont l'entrepreneuriat coopératif est pratiqué.

Au vu des résultats obtenus, les mécanismes pouvant permettre à l'entrepreneuriat coopératif d'atteindre ses objectifs et contribuer au développement du pays sont mis en place partiellement.

Cependant, il est à noter que l'insuffisance de la politique de l'Etat en termes d'absence de la stratégie de développement de l'entrepreneuriat coopératif d'une part et le faible appui des partenaires aux coopératives d'autre part, ne peuvent permettre au secteur de l'entrepreneuriat coopératif de répondre aux myriades défis de l'heure.

Comme toute recherche, notre travail n'est pas exempt de limites. Les premières limites sont liées à la collecte de données notamment le terrain d'étude. La recherche a été réalisée au Tchad où les coopératives sont très peu développées et insuffisamment organisées. La deuxième limite réside sur le recueil de l'information qualitative. Le refus des interviewés de faire enregistrer les propos n'a pas permis de retracer intégralement les points de vue apportés. De même la taille très réduite de notre échantillon limité à six interviewés remettant en cause la validité externe de la présente recherche.

Chacune des limites présentées constitue elle-même une piste de recherche future.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraouz F Z. & Chakir. K (2020). Adéquation entre entrepreneuriat coopératif et développement durable, étude des aspects coopératifs dans la région Souss-Massa, revue internationale des sciences de gestion « volume 3 : numéro 2 » pp : 287-303.
- Ait El Amria F. & Attouch. H (2016). La gouvernance des coopératives : un zoom sur la spécificité. page 3.
- Aissa B H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?
- Avare P. & al. (2008). Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations.
- Asselin J. & Vezina C. (2007). Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration. pages 34.
- AUSCOOP (2010). Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives.p.4.
- Benhaddouch M. & El Fathaoui H. (2022). « Paradigmes épistémologiques et choix méthodologiques en science de gestion: Revue de littérature. » Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 3 : Numéro 5, pp : 527- 538.
- Benziri H. & Belarbi A. (2021). Instrumentation de la gestion dans l'entreprise coopérative: entre la nécessité et la difficulté d'usage et d'appropriation des outils par les acteurs, revue internationale des sciences de gestion «volume 4: numéro 4» pp : 1116-1145.
- Brouwers & al. (1997). Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste, Bruxelles, De Boeck, 1997.
- Cerrada (2017). Aperçu général et perspectives d'avenir dans le domaine du cancer colorectal.
- Chabault D. (2011). L'apport de la théorie des parties prenantes à la gouvernance des pôles de compétitivité.p.41.
- Charreaux G. & Desbrieres P. (1998). Valeur partenariale et approche intégrée du contrôle de gestion. pages 79-84.
- Chevrier S. (2003). Le management des équipes interculturelles.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. Economie et Solidarités, 35(1-2), 81-99.
- DAC. (2021). Rapport d'activité de la Direction de l'Action Coopérative au ministère du commerce et de l'industrie. p.11.
- DAC (2023). Rapport statistique et cartographie des coopératives p.18.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. (pp. 1-23).

- Deville & Lamarque et Geraldine (2020). Valeurs coopérative et nouvelles pratiques de gestion, p.118.
- Fall Ould Bah. M (2018). Le rôle des coopératives villageoises dans l'appropriation du foncier rural.
- Gaspard C. (2020). Etude qualitative et quantitative-définitions et différences : <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative-et-quantitative>.
- Germain O. (2018). Théories en entrepreneuriat : pour que les fruits passent la promesse des fleurs.
- Germain O. (2010). « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », Revue française de gestion,
- Ghiglione R. & Matalon B. (1978). « Les enquêtes sociologiques. Théories et Pratiques », Editions Armand Colin, 301 pages.
- Haugh M. (2007). The discursive challenge to politeness research.
- Jansen (2016). Une introduction à l'entrepreneuriat, 2^e édition, de Boeck, Louvain-la-Neuve, 463.
- Jensen & Meckling. (1976). Revue française de gestion 2007/6, n°175, page 15 à 22.
- Kalmi P. (2007). The Disappearance of Cooperatives from Economics Text books. Cambridge Journal of Economics, 31, 625-647.
- Kamdem E. (2010). Réponse à la crise à travers l'entrepreneuriat coopérative et la création d'emplois décents en Afrique. p.6.
- Kerveno Y. (2021). [Coproduits agricoles]. De beaux restes qui ont de l'avenir, p.30-35.
- Lincoln Y.S. and Guba, E.G. (1985). Naturalistic Inquiry. SAGE, Thousand Oaks, 289-331.
- Maâlej A. (2013). Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés, p.33.
- Maisonnasse J. et al. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ?
- Meier O. & Schier G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? p.179.
- Miles M.B, Huberman, A.M. (1999). Analyse des données qualitatives, 2^{ème} édition, Paris, De Boeck.
- Moussaid & El Jaouhari (2021). L'impact de l'entrepreneuriat collectif sur le développement territorial : l'arganeraie du Sud-Ouest du Maroc comme modèle.
- Oubraim C., & Jaad, M. (2021). Entrepreneuriat collectif & modèle coopératif Collective entrepreneurship and cooperative model. Moroccan Journal of Business Studies, 2(1).

PNUD (2016). Rapport sur le development humain pour tous.p.16.

Sadi N.E & Moulin F. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique.p.43-57.

Steyaert C. & Dey P. (2010).Récupérer l'espace de l'entrepreneuriat dans la société : dimensions géographiques, discursives et sociales.

Szostak E. et al. (2018). Corporate social responsibility: a driving force for exploration and exploitation in smes.

Vaujany F. X. (2005). De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion.

Valette J. Amadieu P. et al. (2018). Les coopératives résistent-elles mieux ? Une analyse de survie des coopératives agricoles françaises.

Yelle. E. et al (2019). Performance durable des coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles.p.3.

Yin R. K (2003). Case Study Research, Design and Methods. 3 rd Ed. London: Sage Publications.

Zakaria B. (2016). Les coopératives et la problématique du développement socioéconomique du Tchad de 1947 à 2012.