

Pouvoir et gouvernance dans les coopératives marocaines : cas de la région de Fès-Meknès

Power and governance in Moroccan cooperatives: the Case of Fez-Meknes region

Fidae EL HASSOUNI, (Doctorante)

*Faculté d'Economie et Gestion
Université Ibn Tofail de Kénitra, Kénitra*

Mounir EL BAKKOUCHI, (Enseignant-Chercheur)

*Faculté d'Economie et Gestion
Ibn Tofail, Kénitra*

Adresse de correspondance :	Campus universitaire Kénitra Maroc Faculté d'économie et de gestion https://feg.uit.ac.ma supportfeg@uit.ac.ma +212 5 37 32 92 18
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL HASSOUNI, F., & EL BAKKOUCHI, M. (2025). Pouvoir et gouvernance dans les coopératives marocaines : cas de la région de Fès-Meknès. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(4), 434-444. https://doi.org/10.5281/zenodo.15222858
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 04 (2025)

Pouvoir et gouvernance dans les coopératives marocaines : cas de la région de Fès-Meknès

Résumé :

Cet article s'intéresse aux modes de management et de gouvernance dans les coopératives marocaines, à partir d'une enquête de terrain menée dans la région de Fès-Meknès. Cette région se caractérise par un contexte socio-économique difficile, marqué par un taux élevé d'analphabétisme, de pauvreté et de chômage, en particulier dans les zones rurales. Ces conditions ont favorisé l'émergence de nombreuses coopératives, souvent perçues comme des solutions collectives à l'exclusion économique. L'étude repose sur une approche mixte combinant une dizaine d'entretiens qualitatifs avec des responsables de coopératives, et une enquête quantitative menée auprès de 300 membres (gérants, adhérents de base et employés). L'objectif principal est d'analyser les rapports de pouvoir au sein des coopératives et d'interroger le rôle que jouent les gérants dans la prise de décision. Les résultats montrent une nette asymétrie entre les gérants et les adhérents de base. Les premiers disposent généralement d'un niveau d'instruction plus élevé, d'un meilleur réseau relationnel et d'une connaissance plus fine des règles de fonctionnement et des attentes des parties prenantes. Cette capacité à maîtriser ce que la littérature appelle les « zones d'incertitude » leur confère un pouvoir décisionnel accru. Ils assistent plus fréquemment aux assemblées générales, participent activement aux décisions, et voient leur avis davantage pris en compte. Cette concentration du pouvoir entre les mains des gérants soulève la question de la gouvernance démocratique au sein des coopératives. L'étude souligne ainsi la nécessité de renforcer les compétences des adhérents de base, notamment par la formation, afin de favoriser une gouvernance plus participative, inclusive et équitable, en cohérence avec les principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire.

Mots clés : coopératives, gouvernance, asymétrie d'information, pouvoir, zones d'incertitude.

JEL Classification : J54, Q13

Type du papier : Recherche empirique

Abstract :

This article explores management and governance practices in Moroccan cooperatives, based on fieldwork conducted in the Fès-Meknès region. This area is marked by challenging socio-economic conditions, including high levels of illiteracy, poverty, and unemployment, particularly in rural zones. Such conditions have fostered the emergence of numerous cooperatives, often seen as collective responses to economic exclusion. The study adopts a mixed-methods approach, combining around ten qualitative interviews with cooperative leaders and a quantitative survey administered to 300 members (managers, regular members, and employees). The main objective is to analyze power relations within cooperatives and examine the role played by managers in decision-making processes. Findings reveal a clear asymmetry between managers and regular members. Managers generally possess higher levels of education, broader relational networks, and a deeper understanding of organizational rules and stakeholder expectations. Their ability to navigate what literature refers to as "zones of uncertainty" grants them increased decision-making power. They attend general assemblies more regularly, actively participate in decisions, and have their opinions taken into greater account. This concentration of power in the hands of managers raises concerns about democratic governance within cooperatives. The study thus highlights the need to strengthen the capacities of regular members—particularly through training—in order to promote more participatory, inclusive, and equitable governance, in line with the core principles of the social and solidarity economy.

Keywords: cooperatives, governance, information asymmetry, power, zones of uncertainty.

JEL Code : J54, Q13

Paper Type : Empirical Research

Introduction

Les coopératives constituent aujourd'hui un modèle économique de premier plan à l'échelle mondiale, mobilisant environ 10 % de la population active (Alliance Coopérative Internationale). Au Maroc, ce modèle s'est consolidé à partir de 2005, notamment grâce à l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), qui a facilité l'intégration des jeunes et des femmes rurales dans le tissu économique. Ainsi, le nombre de coopératives est passé de 4 827 en 2004 à plus de 60 000 actuellement (ODCO).

De nombreuses études ont été consacrées à l'économie sociale et solidaire, mais elles se focalisent souvent sur ses caractéristiques ou son évolution historique. À l'échelle internationale, les travaux publiés dans la *Recma* concernent principalement l'Europe de l'Ouest, avec des approches juridiques ou économiques, et peu de données empiriques (Ahrouch, 2011 ; Diani, 2019). Au Maroc, certaines recherches ont analysé la vulnérabilité, l'insertion professionnelle et l'autonomisation des femmes dans le cadre coopératif (CMERES, 2019 ; Gillot, 2014), ou encore les spécificités du management et du contrôle de gestion en milieu coopératif (Attouch, 2012 ; Boumeska, 2018).

Cependant, peu d'études se penchent sur les pratiques concrètes de gestion au sein des coopératives, sur la répartition des tâches entre gérants et adhérents, ou encore sur le rôle du non-formel dans la prise de décision. C'est dans cette optique que s'inscrit la présente recherche, fondée sur une enquête quantitative menée dans la région de Fès-Meknès, afin de mieux comprendre les dynamiques organisationnelles des coopératives, notamment les interactions entre objectifs sociaux, économiques et intérêts divergents.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur le contexte et l'historique du développement des coopératives au Maroc, avant de présenter le cadre théorique et conceptuel de l'étude, qui permettra de formuler la question et les hypothèses de recherche. La méthodologie sera ensuite exposée, avant de passer à l'analyse des données recueillies sur le terrain, dans la région de Fès-Meknès.

Au Maroc, aux côtés des pratiques traditionnelles de solidarité, se développent aujourd'hui des formes modernes d'organisation regroupées sous l'appellation d'Économie Sociale et Solidaire (ESS). Parmi les formes ancestrales, on peut citer la *Jamaa*, une institution rurale chargée de la gestion des biens collectifs, généralement administrée par un comité de notables désignés au sein du douar ou du village. D'autres formes telles que la *Touiza*, la *Louzia* ou encore l'*Agadir* illustrent également des modes traditionnels d'entraide et de coopération dans des domaines variés comme l'agriculture, la consommation ou les services.

L'introduction des coopératives modernes au Maroc remonte à la période du protectorat, selon une logique principalement tournée vers l'exploitation économique. Ce n'est qu'après l'indépendance, en 1956, qu'une nouvelle phase s'ouvre, marquée par une forte intervention de l'État. Entre 1956 et 1983, plusieurs réformes ont été mises en œuvre pour réduire la dépendance extérieure et construire un tissu productif national.

Cependant, les années 1980 ont été marquées par une grave crise de la dette. Sous la pression du Fonds Monétaire International (FMI) et de la Banque mondiale, le Maroc a adopté un Plan d'Ajustement Structurel (1983-1993). Celui-ci a eu d'importantes répercussions sociales : réduction des dépenses publiques, aggravation des inégalités, hausse du chômage, etc.

Dans ce contexte, l'État a progressivement amorcé son désengagement du secteur coopératif, en considérant les coopératives comme des structures capables d'articuler objectifs économiques et finalités sociales : création d'emplois, réduction des disparités sociales et territoriales, organisation du secteur informel, intégration des femmes rurales, etc.

Le tournant décisif est intervenu en 2005 avec le lancement par Sa Majesté le Roi Mohammed VI de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Cette initiative a fortement contribué à l'essor des coopératives, notamment en milieu rural, avec pour objectif

de lutter contre le chômage et l'exclusion, et de promouvoir une croissance inclusive impliquant les populations vulnérables (femmes rurales, jeunes diplômés...).

Depuis, plusieurs dispositifs juridiques et programmes d'accompagnement ont vu le jour, à l'image du programme *Mourafaka*, lancé en 2018, qui vise à renforcer l'esprit entrepreneurial et à assurer la pérennisation des jeunes coopératives.

D'après l'Office de Développement de la Coopération (ODCO, 2023), le nombre de coopératives au Maroc dépasse aujourd'hui les 60 000, traduisant un dynamisme croissant du secteur. Par région, c'est l'Oriental qui arrive en tête avec 8 337 coopératives, suivi de Marrakech-Safi (5 971) et de Fès-Meknès (5 873).

En 2023, toujours selon l'ODCO, dans la région concernée par notre recherche, le nombre de coopératives féminines s'élève à 7 730. Les principaux secteurs d'activité de ces femmes entrepreneures sont l'artisanat et l'agriculture.

L'étude s'appuie sur les données collectées à travers un questionnaire administré auprès de 300 adhérents et gérants de coopératives de la région de Fès-Meknès. En plus de l'analyse des modes de gestion, de la répartition des tâches et des rapports de domination ou de pouvoir existants au sein des coopératives, elle prend en considération la diversité des profils et des compétences.

Dans ce cadre, la question centrale de recherche est la suivante : *Dans quelle mesure l'asymétrie d'information et la maîtrise des zones d'incertitude par les gérants influencent-elles la prise de décision et les relations de pouvoir au sein des coopératives ?* À ce stade, il convient de revenir sur le cadre théorique afin de mettre en lumière les théories de management mobilisées dans le cadre de ce projet de recherche.

1. Revue de littérature

Cette revue de littérature est divisée en deux sections. La première présente les principaux cadres théoriques utilisés pour analyser la gouvernance des coopératives, notamment dans le contexte marocain. La seconde explore les résultats empiriques d'études précédentes sur le fonctionnement interne des coopératives, en particulier les rapports de pouvoir, les asymétries d'information et le rôle des profils socioprofessionnels, dans le but de formuler les hypothèses de recherche.

1.1. Cadres théoriques pour l'analyse de la gouvernance des coopératives

La gouvernance des coopératives, en tant que modèle organisationnel spécifique, nécessite des approches théoriques adaptées à leurs particularités. Plusieurs cadres théoriques issus des sciences de gestion et de la sociologie des organisations éclairent les dynamiques internes des coopératives.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975-1985) stipule que les organisations émergent et évoluent principalement pour minimiser les coûts associés aux échanges économiques. Selon cette perspective, les structures organisationnelles des coopératives sont conçues pour gérer efficacement les relations contractuelles tout en prenant en compte les limites cognitives des acteurs et leurs comportements opportunistes. Ce cadre théorique permet d'expliquer le fonctionnement des coopératives comme une réponse aux coûts de transaction spécifiques, favorisant la réduction des asymétries d'information entre les parties prenantes.

La théorie de l'acteur et du système (Crozier & Friedberg, 1977) enrichit cette vision en mettant l'accent sur la gestion des zones d'incertitude dans les organisations. Selon cette théorie, le pouvoir dans une organisation réside dans la capacité d'un acteur à contrôler une source d'incertitude stratégique, telle que la hiérarchie, l'expertise, l'environnement ou l'information. La maîtrise de ces zones d'incertitude confère un pouvoir décisionnel important, particulièrement pertinent dans les coopératives, où les relations sont souvent moins formalisées que dans les entreprises classiques.

Les apports de la sociologie wébérienne viennent compléter cette analyse en explorant les fondements de l'autorité légitime et en tenant compte des différentes sources de pouvoir au sein des coopératives. Ces dynamiques de pouvoir peuvent être formalisées ou informelles, mais elles sont essentielles pour comprendre les relations entre les gérants et les adhérents, ainsi que pour analyser la légitimité des sources de pouvoir.

Enfin, la théorie comportementale de l'entreprise (Cyert & March, 1963) propose une approche complémentaire en suggérant que les décisions organisationnelles résultent souvent de compromis, de négociations et de coalitions entre des parties prenantes aux objectifs divergents. Appliquée aux coopératives, cette théorie permet de comprendre comment les règles de fonctionnement implicites régissent les relations entre les différents acteurs, parfois de manière informelle.

1.2. Revue empirique et hypothèses de recherche

Les études empiriques offrent des perspectives concrètes sur les dynamiques de pouvoir et de gouvernance au sein des coopératives. Elles permettent de mieux saisir comment les rapports de pouvoir, les asymétries d'information et les profils socioprofessionnels influencent le fonctionnement interne des coopératives.

Dans son étude de cas sur une coopérative féminine au Maroc, Mustapha Jaad (2020) analyse les modes de gestion adoptés et les compétences nécessaires pour un ancrage territorial efficace. Il s'appuie sur les principes du management participatif et souligne l'importance de l'implication des membres dans la gestion quotidienne de la coopérative. L'étude conclut que la présence d'une présidente compétente et visionnaire a permis d'instaurer une gouvernance inclusive et de réduire les asymétries d'information. Ce résultat met en évidence le rôle crucial du leadership dans la gestion coopérative et suggère que des compétences managériales solides sont essentielles pour renforcer la cohésion interne et minimiser les conflits. Cependant, l'étude menée par Saadeddine Igamane (2020) a montré, au contraire, l'existence des inégalités de pouvoir au sein des coopératives de femmes, à cause principalement de la différence de leurs profils socioéconomiques respectifs.

Dans une perspective similaire, Albert Meister (1974) s'intéresse à l'évolution du pouvoir des dirigeants au sein des organisations démocratiques, comme les coopératives. Il démontre que les dirigeants, initialement élus pour leur gestion démocratique, peuvent voir leur pouvoir se renforcer au fil du temps, ce qui peut mener à des dérives autoritaires. Ces observations soulignent les risques d'une concentration excessive du pouvoir entre les mains de quelques dirigeants, au détriment de la démocratie coopérative.

D'autres recherches, telles que celles de Julie Rijpens et Sybille Mertens (2016), ont exploré les mécanismes permettant de fédérer l'ensemble des parties prenantes autour du projet coopératif tout en maintenant un équilibre dans l'exercice du pouvoir. Elles montrent que des tensions peuvent survenir lorsqu'il existe un déséquilibre entre les attentes des adhérents et les décisions des gérants. Ces études mettent en lumière l'importance d'une gouvernance inclusive et transparente, essentielle pour maintenir la cohésion interne et assurer la pérennité des coopératives.

En se fondant sur ces apports théoriques et empiriques, il devient essentiel de prendre en compte les spécificités des coopératives par rapport aux entreprises classiques, notamment la répartition du capital social, les objectifs collectifs, les modes de gestion partagée et les formes de gouvernance démocratique.

Dans ce cadre, il est légitime d'émettre l'hypothèse suivante : l'asymétrie d'information en faveur des gérants, ainsi que leur maîtrise des zones d'incertitude (compétences spécifiques, relations privilégiées avec les parties prenantes, compréhension des règles d'organisation, etc.), leur confère une plus grande autonomie et un pouvoir décisionnel accru au sein des coopératives. Par ailleurs, l'hétérogénéité des profils entre gérants et adhérents, notamment en

termes de niveau d'instruction ou de capital social, pourrait accentuer les déséquilibres internes. Cela pourrait conduire à des tensions organisationnelles, des conflits de pouvoir, une répartition inégale des tâches et intensifier les problèmes liés à l'asymétrie d'information et à l'aléa moral.

2. Méthodologie de la recherche

Selon la monographie de la région Fès-Meknès, publiée sur le site du Ministère de l'Équipement, cette région se classe au quatrième rang à l'échelle nationale avec une population de 4 236 892 habitants en 2014, représentant 13 % de la population du pays. Le taux de pauvreté y atteint 10,5 %, contre une moyenne nationale de 9 %. Par ailleurs, le taux d'analphabétisme figure parmi les plus élevés du Royaume, s'élevant à 35 % contre 32 % au niveau national. Le taux de chômage dans la région s'établit à 3,6 % en milieu rural, contre 13,3 % en milieu urbain. Il convient toutefois de noter que les personnes travaillant dans le secteur agricole ou en tant qu'aides familiales sont considérées comme des actifs occupés, ce qui contribue à expliquer le faible taux de chômage observé en zone rurale.

La région se distingue par sa forte productivité, portée notamment par l'agriculture, l'élevage, l'industrie et l'artisanat, qui constituent les principaux piliers de son économie locale.

Le terrain d'enquête de cette étude a porté sur des localités rurales, caractérisées par des taux élevés de chômage, d'analphabétisme et de pauvreté. Ces facteurs expliquent en partie la prolifération de coopératives dans ces zones, perçues comme une réponse socioéconomique à la précarité.

Avant de présenter l'analyse des résultats, il convient de décrire les modalités de l'enquête et les caractéristiques de l'échantillon.

- ***Une enquête quantitative à base de questionnaires***

Cette étude repose sur une méthodologie mixte, combinant une approche qualitative (18 entretiens semi-directifs et 2 focus groupes) et une approche quantitative, à travers l'administration de 300 questionnaires auprès d'adhérents et de gérants de coopératives dans la région Fès-Meknès. Le questionnaire a été principalement diffusé à Taounate, Fès, Ifran, Sefrou et Missour, en ciblant des coopératives féminines et mixtes. L'échantillonnage retenu est non probabiliste, basé sur une méthode d'échantillonnage par convenance et sur place, en fonction de la disponibilité des répondants. L'enquête a concerné 105 coopératives. La majorité d'entre elles exerce dans le secteur de l'apiculture, suivie par le textile, l'agriculture et la pâtisserie. La coopérative la plus ancienne remonte à 1971, dans le cadre de la réforme agraire. Toutefois, environ 97 % des coopératives interrogées ont été créées récemment. En moyenne, chaque coopérative compte 17 membres.

- ***Profils des adhérents et des gérants de l'enquête quantitative***

Dans le cadre de cette étude, l'échantillon a été réparti de manière presque égale entre simples adhérents et d'autres qui exercent une des fonctions de la gestion. Les employés ont constitué une minorité. Parmi les 300 participants à l'enquête, 50 % étaient de simples adhérents, suivis des gérants qui représentaient 47 %, tandis que les employés constituaient une minorité, avec 3 % de l'échantillon. Concernant les gérants, 64 % sont des hommes et 36 % des femmes. En revanche, parmi les adhérents, aucune différence significative n'a été observée en fonction du genre.

En termes de niveau d'instruction, environ un tiers des adhérents, n'occupant aucune fonction de gestion, sont analphabètes. En comparaison, ce taux est de seulement 5 % chez les gérants. Les personnes ayant un niveau d'instruction secondaire ou universitaire représentent plus de la moitié des gérants, contre environ un tiers des simples adhérents. De manière générale, les gérants possèdent un capital culturel plus élevé.

Parmi les 300 enquêtés, 42,3% étaient des femmes. Alors que pour l'ensemble des coopératives étudiées (féminines et mixtes) sont, en moyenne, 6 femmes et 11 hommes appartenant à 105 coopératives œuvrant dans différents domaines (essentiellement l'agriculture, le textile, la pâtisserie et l'élevage).

Il faut signaler qu'au niveau de l'échantillon total, la parité selon la fonction a été respectée (49% étaient de simples adhérents alors que 47% étaient des gérants). Cependant, ceux qui sont pour un bénévolat total (100%) sont en majorité (70%) des gérants. Alors que parmi ceux qui ne sont prêts à se porter bénévoles qu'à hauteur de 25%, 85% sont de simples adhérents. En ce qui concerne la variable genre, aucune différence significative à signaler à ce niveau (80% des hommes et des femmes sont pour un engagement même au démarrage).

En termes d'asymétrie d'informations, les gérants semblent avoir plus d'informations préalables aux décisions comparativement aux autres adhérents.

Les résultats de l'étude quantitative ont été corroborés par une étude qualitative confirmatoire réalisée à l'aide des focus-groups.

• *Présentation de l'échantillon de l'enquête qualitative confirmatoire*

L'enquête qualitative confirmatoire a été menée dans les deux villes susmentionnées : Taounate et Missour. Au total, 32 participantes ont été mobilisées, réparties entre 18 entretiens individuels et deux focus groupes regroupant 14 personnes au total.

Tableau 01 : Nombre d'interviewés au niveau des entretiens et des focus-groups par ville

Missour		Taounate	
Entretiens	Nombre des participantes aux focus-groups	Entretiens	Nombre des participantes aux focus-groups
9	9	9	5
18		14	
32			

Source : données de l'enquête qualitative

Les participantes avaient un âge moyen de 28 ans avec un écart type de 4 points. L'âge minimal était de 23 ans et 32 ans comme âge maximal. Parmi ces participantes, 50% sont célibataires. Concernant le niveau d'instruction, entre focus-groups et entretiens, seules 4 femmes parmi les 32 interviewées étaient analphabètes ou sans niveau. Les autres avaient un niveau d'instruction qui oscillait entre le primaire et le supérieur.

3. Résultats et discussion

Les zones d'incertitude comme source de pouvoir chez les gérants

Cette section vise à vérifier l'hypothèse selon laquelle l'asymétrie d'information en faveur des gérants, ainsi que leur capacité à maîtriser certaines zones d'incertitude (compétences spécifiques, relations privilégiées avec les parties prenantes, connaissance des règles d'organisation, etc.), leur confèrent une plus grande liberté d'action et un pouvoir décisionnel accru au sein des coopératives.

Il est pertinent ici d'expliquer les différences de degré d'influence sur les décisions internes, en mobilisant des variables explicatives telles que la fonction occupée, la quantité d'information disponible, les compétences et les connaissances des membres. D'autres variables liées au profil démographique des enquêtés (genre, niveau d'instruction, etc.) doivent également être prises en compte.

Dans l'échantillon étudié, près de la moitié des répondants déclarent pouvoir influencer les décisions à hauteur de 75 % à 100 %, tandis que 45 % estiment leur influence à 50 % ou moins (voir tableau n°2).

Tableau n°2 : Degré d'influence des décisions

Degré d'influence	Nbre de cit	Fréq
100	27	9.0%
75	126	42.0%
50	116	38.7%
25	3	1.0%
0	16	5.3%
Total OBS	300	

Source : Données de l'enquête

L'échantillon est réparti de manière équilibrée entre gérants et simples adhérents. Toutefois, 76 % des gérants affirment influencer les décisions à hauteur de 75 % à 100 % et déclarent disposer de 74 % des informations préalables à la prise de décision. En comparaison, ces taux sont bien plus faibles chez les simples adhérents (voir tableau n°3).

Tableau n°3 : Degré d'influence des décisions selon la fonction

Fonction	Degré d'influence en %	Quantité d'information 75% et plus
76% des gérants	De 75 à 100%	74%
67% des adhérents	50% et moins	61%

Source : Données de l'enquête

En général, les gérants disposent de plus de pouvoir d'influence que les autres adhérents. Cette différence peut s'expliquer par leur niveau d'instruction plus élevé, leur réseau relationnel plus développé, ainsi que leurs connaissances et expériences dans le domaine coopératif. Ces atouts leur permettent de maîtriser des zones d'incertitude, ce qui leur confère un pouvoir accru.

La variable "niveau d'instruction" s'avère également influente dans la répartition du pouvoir au sein des coopératives. En effet, 84% des répondants ayant déclaré pouvoir influencer entre 75% et 100% des décisions possèdent un niveau d'instruction supérieur (secondaire et plus). Par conséquent, un jeune, qu'il soit homme ou femme, ayant un niveau d'instruction relativement élevé aura davantage de chances de devenir gérant et d'influencer les décisions. Le niveau d'instruction fait partie des zones d'incertitude, tout comme la maîtrise du métier, le relationnel et l'expérience. L'ensemble de ces attributs permet de renforcer l'exercice du pouvoir au sein de la coopérative.

L'asymétrie d'information, qui favorise les dirigeants, devient ainsi une zone d'incertitude et un levier supplémentaire de pouvoir.

Tableau 5 : Croissement de degré d'influence avec la quantité d'infos avant prise de décision

Informations_ codée Degré d'influence	75% et plus	Moins de 50%	0%	TOTAL
100	82,20%	13,70%	2,70%	100%
75	72,90%	26,00%	0,50%	100%
50	51,10%	41,60%	6,70%	100%
25%	57,10%	14,30%	28,60%	100%
0%	19,10%	29,80%	48,90%	100%
TOTAL	61,40%	29,80%	8,0%	100%

Source : données de l'enquête quantitative

En effet, ceux qui ont un degré d'influence élevé sur les décisions sont ceux qui disposent de plus de 75% des informations avant la prise des décisions. Ce sont essentiellement des gérants (78%). Tandis que parmi ceux qui n'ont aucune n'influence sur les décisions (0%), presque la moitié n'avait aucune information avant la prise des décisions (0%). Ils sont essentiellement des adhérents de base (87%).

Donc, plus on la quantité d'informations utilise à la prise des décisions dont on dispose est grande, plus notre influence sur les décisions est marquante. En général, les gérants sont les

plus impliqués au niveau des coopératives, ils cherchent et monopolisent les informations qui concerne l'avenir de la coopérative. Souvent, les autres adhérents de base sont soit indifférents, soit dans l'incapacité de s'impliquer puisque analphabètes ou non autonomes.

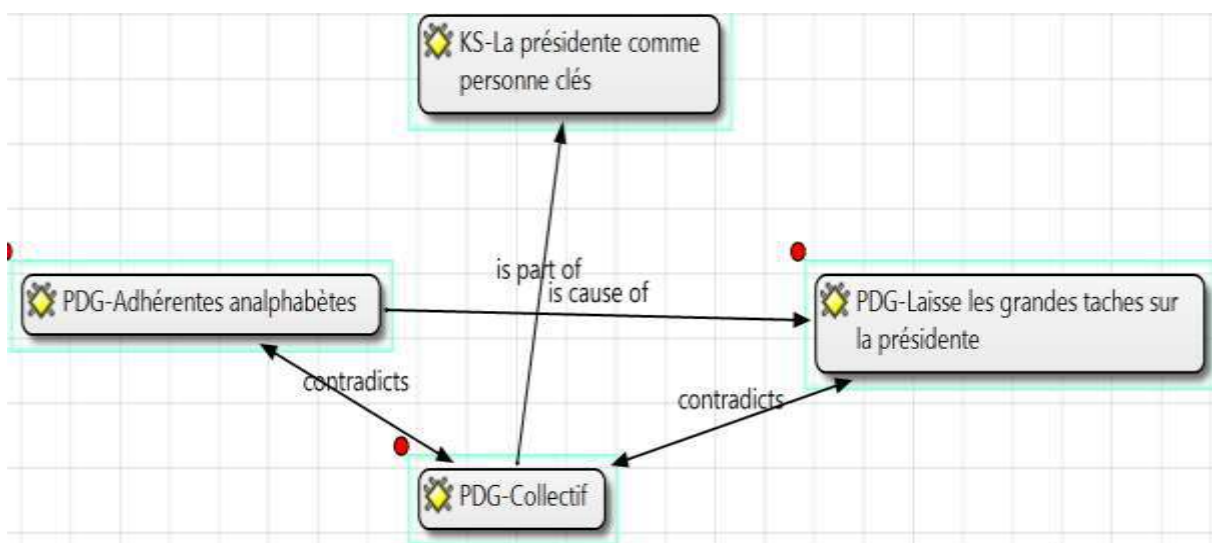
Également, les membres des coopératives qui déclarent n'avoir aucune influence sur les décisions prises (0%), sont des adhérents de base (93%). Ils sont généralement sans niveau d'instruction. Par contre, ceux qui estiment avoir une influence très forte (plus de 75%) sont en générale des gérants (81%), qui disposent d'un niveau de capital relationnel et d'un niveau d'instruction (secondaire et plus) élevés. Contrairement aux simples adhérents, les gérants participent régulièrement aux assemblées générales (plus de 80 %), leurs avis sont souvent pris en compte (à hauteur de 77 %) et ils ont la possibilité de donner des directives dans le cadre du travail. De ce fait, ils disposent d'un pouvoir décisionnel supérieur.

L'enquête qualitative exploratoire à confirmer ce constat, certaines adhérentes, à cause de l'interdiction émanant des hommes ou de leur analphabétisme et du fait qu'elles n'ont jamais eu l'occasion de quitter leurs maisons, refusent d'aller représenter la coopérative dans des expositions ou assister à des formations. C'est plutôt la gérante, en général qui dispose d'un niveau d'instruction plus élevé, qui s'occupe de plusieurs de ces tâches.

Selon une jeune adhérente à une coopérative à Missour :

« Dans la plupart des coopératives, à part les tâches manuelles, tout le travail est laissé à la présidente ou bien à la secrétaire. Elle est amenée à chercher les points de vente pour commercialiser les produits (les souks, les expositions, etc.), s'occuper de tout ce qui est administratif, en plus parfois de quelques travaux manuels, comme les autres adhérentes, que la présidente se trouve souvent obligée d'y contribuer ».

Graphe n° 1 : Problématique de la gestion collective au sein des coopératives étudiées



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête exploratoire

Après une analyse thématique à l'aide du logiciel Atlas.ti, le code « prise de décision et Gestion (PDG) collective » a été 31 fois co-occurent avec trois autres codes à savoir : « capital social (KS)-La présidente comme personne clés », « PDG-Adhérentes analphabètes » et « PDG-Laisse les grandes tâches sur la présidente ». Ainsi, dans de telles situations, le pouvoir de la présidente se légitime quand elle exerce son rôle de gestion et de contrôle de la coopérative.

À partir des résultats de l'enquête, plusieurs recommandations peuvent être proposées pour améliorer la gestion et la gouvernance des coopératives. Tout d'abord, il est essentiel de réduire l'asymétrie d'information en mettant en place des mécanismes de diffusion de l'information plus inclusifs, permettant à tous les membres, en particulier les adhérents, de disposer des informations nécessaires à la prise de décision. Cela pourrait passer par des réunions régulières

et des outils de communication adaptés à tous les niveaux d'instruction. De plus, il serait pertinent d'investir dans des programmes de formation continue pour les membres, notamment les adhérents moins instruits, afin de renforcer leur capital culturel et leurs compétences en gestion, ce qui favoriserait une participation plus active et équitable dans les processus décisionnels. Enfin, une réflexion sur la gouvernance participative, qui encourage un leadership collectif et la redistribution du pouvoir au sein des coopératives, pourrait contribuer à créer un environnement plus inclusif, où les membres ont une influence plus équilibrée sur les décisions stratégiques.

4. Conclusion

L'hypothèse formulée trouve bien sa validation. En effet, l'asymétrie d'information en faveur des gérants, ainsi que leur maîtrise des zones d'incertitude, leur confèrent une plus grande liberté et un pouvoir décisionnel accru, généralement orienté vers l'intérêt collectif.

Il s'agit en fait de conclure que l'hégémonie des gérants sur le reste des adhérents de base. Ils maîtrisent des zones d'incertitude, disposent de plus d'informations et de connaissances et ont un capital relationnel relativement plus important. Au contraire aux principes de leadership collectif et de partage de pouvoir, tout cela leur donne de la légitimité d'exercer et de dominer plus de pouvoir et d'avoir un degré d'influence plus élevé au sein de la coopérative.

Ainsi, le style de management tend à devenir autoritaire plus que démocratique, surtout lorsque ces adhérents de base se trouvent incapables d'exercer leur droit d'influence dans les décisions, à cause par exemple de leur analphabétisme ou manque d'information, ou d'autonomie. Cela est d'autant plus présent chez les femmes par rapport aux hommes.

La gestion des coopératives qui devrait être collective et servir des intérêts similaires reste dépendante d'une personne ou d'un groupe de personnes disposant des compétences et qualités distinctives. Cependant, l'organisation doit être supérieure à ses membres et être gérée de manière rationnelle et non personnalisée afin d'assurer le fonctionnement et la pérennité de ses activités.

Nous pouvons conclure que, quel que soit le genre ou l'âge, l'hypothèse reste valide : la maîtrise des zones d'incertitude confère davantage de pouvoir au sein des coopératives.

Références :

- (1). AFFAYA, N. & GUERRAOUI, D. (2009). *L'élite économique marocaine – Étude sur la nouvelle génération d'entrepreneurs*. Paris : L'Harmattan.
- (2). Ahmed Fath Allah (2011). « Éclairage sur le mouvement coopératif marocain ». *Revue Marocaine des Coopératives*, n°6, p. 11. Disponible en ligne : <http://www.odco.gov.ma/sites/default/files/remacoop1.pdf>
- (3). Attouch, H. (2012). « Spécificités du management des coopératives ». *Revue Marocaine des Coopératives (REMCOOP)*, n°3, pp. 86–92.
- (4). BENHADDOU, A. (1997). *Maroc : Les élites du Royaume, essai sur l'organisation du pouvoir au Maroc*. Paris : L'Harmattan.
- (5). Boumeska, M. (2018). « Pratiques de contrôle de gestion dans les coopératives agricoles au Maroc : Étude exploratoire sur la région Souss Massa ». *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process*, 18(2), 63–84. <https://revue-iscg.com/index.php/home/article/download/388/350>
- (6). CATUSSE, M. (2008). *Le temps des entrepreneurs, politique et transformations du capitalisme au Maroc*. Paris : IRMC et Maisonneuve et Larose.
- (7). Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) (2015). *L'économie sociale et solidaire : un levier pour une croissance inclusive*. Consulté le 08/08/2018 :

- <http://www.cese.ma/Pages/Auto-saisines/AS-19-2015-economie-sociale-et-solidaire.aspx>
- (8). Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
 - (9). Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 - (10). Déclaration sur l'identité coopérative internationale (ACI) (1995). *Les 7 principes coopératifs*. Consulté le 08/08/2018 : <https://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs.html>
 - (11). Diani, A. (2019). « Logique d'acteurs et régulation dans le champ de la microfinance marocaine : vers une commercialisation croissante ». *RECMA*, n°354, pp. 104-119. <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-4-page-104.htm>
 - (12). Goody, J. (1983). *The Development of the Family and Marriage in Europe*. Cambridge : Cambridge University Press.
 - (13). Granovetter, M. (1973). « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360–1380.
 - (14). Igamane, S. (2020). « Les inégalités de pouvoir au sein des coopératives de femmes au Maroc ». *RECMA*, 358(4), pp. 87–101. <https://doi.org/10.3917/recma.358.0087>
 - (15). Jaad, M. (2020). « Management des coopératives féminines au Maroc : Pratiques et compétences ». *Moroccan Journal of Entrepreneurship, Innovation and Management*, 5(2), pp. 32–42. <https://doi.org/10.48396/IMIST.PRSM/mjeim-v5i2.23853>
 - (16). LEVEAU, R. (1985). *Le fellah marocain défenseur du Trône*. Paris : Presses de Sciences Po (2e édition).
 - (17). Mernissi, F. (1981). « Le prolétariat féminin au Maroc ». In *Annuaire de l'Afrique du Nord*, vol. 19, pp. 345–356. CNRS. Disponible en ligne : http://aan.mmsh.univ-aix.fr/volumes/1980/Pages/AAN-1980-19_49.aspx
 - (18). Mernissi, F. (1998). *Rêves de femmes : Une enfance au harem*. Paris : Le Livre de Poche.
 - (19). Numéro 6 de la Revue Marocaine des Coopératives (2017). Disponible en ligne : <http://www.odco.gov.ma/sites/default/files/remacoop6.pdf>
 - (20). Perrin, S. (2002). *Les entrepreneurs marocains, un nouveau rôle social et politique face au Makhzen ?* Genève : Institut Universitaire d'Études du Développement.
 - (21). Rijpens, J. & Mertens de Wilmars, S. (2016). « Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique ». In *Smart in Progress*, Bruxelles : SMartBE.
 - (22). Rijpens, J. (2014). *Explaining diversity in social enterprise governance through the prism of the organisation-environment interactions. The case of WISEs*. Thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion, Université de Liège.
 - (23). Saïd Ahrouch (2011). « Les coopératives au Maroc : enjeux et évolutions ». *Le management dans l'ESS*, n°322.
 - (24). Sibieude, T. (2011). *Cours d'introduction à l'entrepreneuriat social*. Mise en ligne sur YouTube le 03/03/2011. Consulté le 09/08/2018 : <http://www.youtube.com/watch?v=9ZEe5CE9jFM>
 - (25). TANGEAOUI, S. (1993). *Les entrepreneurs marocains, pouvoir, société et modernité*. Paris : Karthala.
 - (26). Weber, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Plon.
 - (27). Williamson, O. E. (1979). « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations ». *Journal of Law and Economics*, 22, pp. 233–261.