

ARTICLE DE RECHERCHE

La propriété et la gouvernance des coopératives: Etude exploratoire des coopératives agricoles de la province Chtouka Ait-Baha

Khalil EL KOUIRI¹

¹ Phd in Economics and Management, Ibn Tofail University, Kenitra, Morocco. khalil.elkouiri@uit.ac.ma
HNSJ, 2023, 4(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj41016>

Publié le 01/10/2023

Accepté le 20/09/2023

Résumé

La déclaration de l'ACI « Alliance Coopérative Internationale » en 1995, a donné une définition de la coopérative en la décrivant comme « une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement ». Cette déclaration a également énuméré les valeurs et les principes qui façonnent son identité.

Dans cette communication, nous allons s'intéresser à deux principes fondamentaux à savoir, l'adhésion volontaire et ouverte et la participation économique des membres. En effet, dans un premier temps nous analyserons comment ces principes se traduisent dans la pratique et dans un deuxième temps qu'ils sont leurs effets sur la spécificité de la propriété et la gouvernance des coopératives en se référant à une analyse théorique des droits de propriété dans les entreprises classiques. Notre démarche méthodologique se basera sur des études de cas des coopératives de la filière d'argan.

Mots Clés: Coopérative, structure de propriété, principes coopératifs, gouvernance.

RESEARCH ARTICLE

Ownership and governance of cooperatives: Exploratory study of agricultural cooperatives in the Chtouka Ait-Baha province**Khalil EL KOUIRI¹**

¹Phd in Economics and Management, Ibn Tofail University, Kenitra, Morocco
E.mail: khalil.elkouiri@uit.ac.ma

HNSJ, 2023, 4(10); <https://doi.org/10.53796/hnsj41016>

Published at 01/10/2023

Accepted at 20/09/2023

Abstract

The 1995 ICA (International Co-operative Alliance) declaration distinct co-operative as "an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled enterprise". The declaration also listed the importance that determines their identity.

Our paper will centre on two fundamental axes, the first one is the principles of inclusive membership and the second is members' active economic participation. Indeed, we will first analyse how these principles are translated into practice and secondly what are their effects on the specificity of ownership and governance of cooperatives by referring to a theoretical analysis of property rights in classical enterprises. Our methodological approach will be based on case studies of cooperatives in the argan sector.

Key Words: Cooperative, ownership structure, cooperative principles, governance.

Introduction

Le lien entre la structure de propriété et la gouvernance dans les organisations (entreprise, groupe association ou coopérative) est une relation complexe. Elle essaye d'expliquer comment les ressources sont contrôlées et comment les bénéficiaires sont répartis tout en prenant en considération les contraintes au sein de l'entreprise (Demsetz, 1983). La firme qui est détenue par des actionnaires, qui sont des apporteurs de fonds ayant le droit de contrôle selon le pourcentage des droits de vote dans le comité de direction. La prise des décisions et l'agencement des ressources des entreprises sont des droits délégués par ces actionnaires aux dirigeants de l'entreprise, dans le but de rentabiliser leur investissement.

Initiée par Williamson (1981), la doctrine de l'approche des coûts de transaction se base sur le principe que les transactions entretenues par la firme engendrent des coûts. L'entreprise adopte une structure de gouvernance adaptée selon la nature de la transaction qu'on a. Williamson au début a reconnu l'existence de deux structures de gouvernance principale qui sont, le marché et la hiérarchie, son approche a reçu plusieurs critiques puisqu'elle ne reflète pas toute la réalité du marché. Il a par la suite ajouté une troisième structure de gouvernance entre marché et hiérarchie qui est la structure hybride. Cette structure peu englobée plusieurs types de structures comme les franchises, contrats interentreprises de long terme, entreprises en réseau, etc.), bien entendu la coopérative est un mode d'organisation hybride (Rouquet, 2013, p. 2).

À partir du 21^e siècle, les coopératives ont émergé comme un phénomène international majeur. Au cours du 19^e siècle, le monde a été témoin de bouleversements ayant engendré des répercussions nuisibles telles que l'accroissement de la pauvreté, le pressurage des femmes, l'exclusion sociale, etc., qui touchent épouvantablement le monde. La coopérative, comme une alternative et solution à ces défis a manifesté son aptitude, à faire face à de pareilles situations en assurant la présence d'un ensemble de moyens humains financiers afin de monter des entités économiques qui partagent des valeurs éthiques et sociales en plus du côté économique, fondé sur plusieurs devoirs inévitables.

L'objectif de notre article est d'explorer au niveau pratique la traduction de ces principes qui animent le modèle coopératif. Alors notre problématique essentielle est comme suite :

Est-ce que la propriété des membres (au sens large) impacte la gouvernance d'une coopérative ?

L'objectif de notre manuscrit est de :

- Discuter des éléments essentiels du modèle coopératif ;
- Comparer et mettre en contraste la gouvernance et la propriété des coopératives et les comparer avec d'autres modèles d'entreprise ;
- Identifier les pouvoirs en plus des responsabilités accrochées aux propriétés des coopératives.

Pour répondre à notre problématique, on va tout d'abord élaborer une revue de littérature au sujet des coopératives, et sur la structure de propriété des entreprises et des coopératives.

I. REVUE DE LITTERATURE

1. Définition :

À la différence des autres types d'entreprises, les coopératives sont principalement axées sur la promotion de leurs membres plutôt que la poursuite du profit financier. En conséquence, et en raison de leurs particularités, elles développent des traits distinctifs particuliers (Tchami, 2004).

Elle représente un aspect original, qui a pris ses racines de la révolution industrielle. Plusieurs définitions ont été données à la coopérative, parmi lesquelles, celle de l'ACI, selon laquelle, une coopérative est « une association autonome 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 où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Poulichot, 2015).

Cependant, une coopérative est un modèle d'entreprise qui défend le pouvoir égalitaire des membres. A travers la revue de littérature, on peut dégager plusieurs définitions des coopératives, qui partagent des points communs liés au côté humain et collectif, à travers lesquels l'ACI a instauré sept principes présentant le système coopératif à savoir (Mergoum & Hinti, 2016) :

- L'affiliation délibérée de tous
- Une démocratie interne des membres de la coopérative
- Chaque membre doit participer d'une façon équitable dans le financement de la coopérative
- Autonomie et indépendance
- Engagement à répondre aux finalités des adhérents, mais également en termes de soutien de son environnement externe.
- Enseignement, apprentissage, et transmission de connaissances
- Collaboration entre les organisations coopératives

2. Spécificité de la gouvernance coopérative

Dans les coopératives, l'approche traditionnelle de l'actionnariat change de forme. Au sein de ces entités, la propriété est possédée par la totalité des membres qui pratiquent leur contrôle d'une façon égalitaire en partant du principe « une personne, une voie ». Au niveau des coopératives, « c'est plus la maximisation de la valeur pour les actionnaires qui prévaut, mais plutôt la maximisation de l'avantage coopératif selon une logique dominante d'appartenance » (Gagnon & Girard, 2001), cet atout coopératif bénéficie à tous les membres de la coopérative, basé sur des principes de justice, d'entraide et de clarté.

Les coopératives représentent donc un mode spécial de gouvernance. De ce fait, la coopérative donne plus d'importance à son côté social et solidaire des coopérateurs, plus que le côté management et gestion (Attouch, 2012). Nous aborderons aussi le fait que la coopérative intègre deux modalités démocratiques dans l'élaboration de sa bonne gouvernance, qui sont :

- La démocratie participative s'applique au sein de l'assemblée générale en tant qu'organe de prise de décision principal, ce qui permet aux membres de la coopérative de mener un rôle important dans le gouvernement de la firme, favorisant ainsi un leadership collectif.¹
- La démocratie électorale en revanche, se manifeste à travers les mandats confiés au conseil d'administration et au bureau pour diriger la coopérative.

En résumé, le principe démocratique est essentiel afin de définir les particularités des coopératives par rapport aux compagnies ordinaires en ce qui concerne sa gouvernance. D'ailleurs, il est essentiel de constater qu'à l'intérieur des coopératives coexistent deux structures: la structure de l'entreprise productive ou de service et la structure d'association rassemblant des individus partageant des aspirations similaires afin de satisfaire une demande sociale. Cette dualité reflète la complexité de l'organisation coopérative, caractérisée par un pouvoir collectif des membres, sans qu'aucun d'entre eux ne détienne un pouvoir individuel sur la coopérative, mettant en évidence le fait que la détention du capital n'a pas la primauté, comme mentionnée précédemment.

Dans un contexte concret, au sein des coopératives, « l'assemblée générale en tant que moment phare dans la vie d'une coopérative, est une occasion 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).

3. La propriété et le contrôle des coopératives

La distanciation entre la propriété et le contrôle a constitué une source de conflit entre les propriétaires et les managers (El Kouiri et al., 2021). Ces propriétaires n'ont pas le droit et la capacité de gérer directement l'entreprise, de ce fait ils désignent un conseil qui va défendre leurs intérêts.

Dans le but d'atténuer les frais d'agence en relation avec les conflits entre ces parties, un compromis doit être fait entre eux en octroyant des avantages financiers et non financiers aux dirigeants, en contrepartie de la recherche d'intérêt des actionnaires (Dai & Helfrich, 2016).

La distinction entre la propriété et le contrôle est due à l'augmentation du coût de la prise de décision. Selon Grashuis & Cook (2016), en parallèle de l'augmentation du nombre, des membres et d'activités des coopératives, un nombre croissant d'opinions sur la façon de partager les coûts et les avantages compliquera le processus démocratique, surtout lorsque le niveau d'adhésion est élevé. En mettant en œuvre le modèle managérial traditionnel (dans lequel, un contrôle efficace est délégué aux administrateurs et aux dirigeants), les coûts démocratiques sont réduits. Cependant la contrepartie d'un amoindrissement du coût démocratique, une augmentation des coûts d'agence². Comme il est signalé par Fama & Jensen (1983), toute séparation entre la propriété et le contrôle conduit à la constitution d'une relation principal-agent, qui est entravée par des contrats incomplets liés l'asymétrie d'information et à une rationalité

¹Concept cité par H.ATTOUCH (2012).

² Selon Grashuis, il ne faut pas confondre ces deux coûts, qui sont des coûts de propriété, avec les coûts de transaction.

limitée des agents. Par conséquent, le principal doit supporter des coûts d'agence supplémentaire afin de réaliser ses finalités. Le conseil d'administration est le mécanisme prioritaire de toutes les structures de gouvernance existante aujourd'hui. Il joue le rôle d'intermédiaires entre le principal et l'agent (Van Den Berghe & Levrau, 2004).

Selon Grashuis & Cook (2016), la structure de propriété des coopératives est différente par rapport à celle des entreprises, cela est dû aux différences remarquées dans le conseil d'administration entre les 2 structures, avec un contrôle plus sévère des membres des coopératives en comparaison avec les actionnaires.

Durant les dernières années, plusieurs ajustements ont touché la structure de propriété des coopératives classiques, afin d'alléger les problèmes liés aux capitaux propres, avec la naissance des coopératives d'investissement proportionnel. Elles sont instaurées dans le but de réguler les attitudes des membres liés aux sous ou sur investissement. Dans la même vision, une possibilité de transférer un pourcentage des parts a été donnée aux membres (même s'elle reste limitée).

Une des caractéristiques principales des coopératives classiques est l'exclusivité totale de la propriété aux membres de ces coopératives. Également, ces dernières sont détenues et contrôlées par ces membres et les parts ne sont plus négociables ni remboursables (Bekkum & Bijman, 2006).

D'ailleurs, on peut dire que les coopératives ont un système de gouvernance plus complexe, que celui des entreprises.

Parmi les contraintes on trouve l'accès aux financements privés et publiques qui est difficile, également l'apport du capital se fait principalement par voie de capitaux propres des membres on tombe dans des problèmes qui compliquent son processus de développement, à titre d'exemple on parle du « Free rider »³, car la contribution de chaque individu au contrôle n'est pas observée (Grashuis & Cook, 2016).

II. METHODOLOGIE

Notre travail applique une méthodologie de nature qualitative essentiellement exploratoire. Cet axe de notre travail essaye d'approfondir d'une manière qualitative les études qui ont examiné le sujet de la gouvernance et la gestion des affaires des coopératives.

Afin de saisir les attentes des membres sur la problématique de gestion des coopératives agricoles, plusieurs études empiriques ont été effectuées. C'est le cas de l'étude de Creswell & Poth (2016), qui a fait une enquête sur la signification donnée par un ou plusieurs individus à un problème social ou humain. L'objectif principal était de collecter des données dans un contexte lié aux personnes et aux lieux faisant l'objet de l'étude.

Dans de telles circonstances, la mobilisation d'une étude qualitative est nécessaire, en utilisant plusieurs cas de figure. L'utilité de cette méthode, selon Stake (2005), est que

³ Selon Djoufouet (2020), ce concept est connu également en français par « Le problème du passager clandestin ». Ce terme fait référence à l'action d'une personne ou d'une entité qui exploite un avantage sans investir autant d'efforts (tant sur le plan financier que temporel) que les autres membres du groupe, ou sans respecter leur part équitable ou les droits d'utilisation convenus.

les données mobilisées seront organisées en prenant en considération, les agencements naturels et les dispositions historiques. Egalement, l'étude des cas multiples permet de ressortir les résultats d'une façon transposée (les uns avec les autres) tout en mettant en évidence des modèles types (Hartley, 2004).

Pour notre cas, la méthode d'étude de cas multiples va nous permettre d'explorer manière dont la propriété et la gouvernance des coopératives et étudié dans différents contextes.

Les participants de l'échantillon ont été choisis à partir d'une liste de coopératives agricoles. Le choix a été fondé sur la disponibilité des dirigeants des coopératives à participer. L'accès au groupe échantillon a été obtenu par des contacts téléphoniques pour programmer les entretiens. Les informations ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs, menés en janvier 2021 auprès de la principale personne chargée de la gestion des coopératives, soit le président de la coopérative, soit un responsable direct. Tous les entretiens ont eu lieu dans les coopératives. Les entretiens effectués ont pris une durée de 30 min à 1 heure et ont tous été transcrits et analysé avec le logiciel Nvivo, soutenu par une analyse de contenu. Réalisées à via un guide d'entretien, notre but est de collecter des données qui apportent des explications sur notre problématique.

La taille de l'échantillon est fixée par le seuil de saturation sémantique. Bien entendu, selon Gonsan (2020) « le seuil de saturation sémantique consiste à interroger des personnes jusqu'à avoir le sentiment de ne plus rien apprendre de nouveau. Lorsqu'on a ce sentiment, on interroge encore une personne de plus pour confirmer qu'on n'apprend plus rien de nouveau ».

III. RESULTATS ET DISCUSSIONS

1. Caractéristiques générales des coopératives de l'échantillon

Les traits distinctifs typiques des coopératives et leurs particularités peuvent être représentés dans le tableau suivant :

Tableau (1): Les caractéristiques générales des coopératives interviewées

	ARIJ	Mawriga	TOUADA	TAMAMOUN TE	TADAMOU N
Année de création	2007	2000	2010	2007	2014
Fonction de l'interviewé	Directeur	Directeur	Président	Directeur	Directeur
Niveau de formation de l'interviewé	Baccalauréat	Niveau baccalauréat	Niveau baccalauréat	Baccalauréat	Baccalauréat
Niveau des membres	Majorité des	Majorité des	Majorité des	Majorité des analphabètes	Majorité des analphabètes

	analphabètes	analphabètes	analphabètes		
Effectif	24	22	15	37	20
Capital	5000	2200	2000	3700	4000
Activité	Valorisation des produits issus de l'arganier				
Origine de la matière 1 ^{ère}	Collecte locale/achat dans les périodes de sécheresse				
Local/siège	location	propriété	Location	Propriété d'un Membre	location
Tendance générale	croissance	croissance	croissance	croissance	croissance
Informatisation	oui	oui	Non	Non	non
Manuel des procédures	non	non	Non	Non	non
Prise de décision	Le Président prend la décision après avis des membres	Le Président prend la décision après avis des membres	Le Président prend la décision après avis des membres	Le Président prend la décision après avis des membres	Le Président prend la décision après avis des membres

Source - Elaboré par nos soins

Lorsque nous comparons les coopératives examinées, nous constatons qu'elles peuvent prendre de meilleures décisions d'affaires lorsque leurs conseils d'administration maintiennent un engagement envers le consensus de l'ensemble des membres. Les administrateurs essaient généralement d'éviter de prendre des décisions par vote, en particulier par des victoires à la majorité étroite.

2. Qui prend les décisions : le gérant ou le conseil d'administration ?

Lorsqu'on a posé la question sur la présence de différents avis sur la finalité de la coopérative, la majorité des réponses partagent la réponse liée au caractère de gestion plurielle des affaires de la coopérative

En principe, le gérant ou le directeur est placé sous l'autorité du conseil d'administration, dont le président est le représentant. Mais cela n'ira pas sans conflits. Combien d'exemples pourrait-on citer de difficultés avec un conseil d'administration incapable de prendre des décisions, voire même de les comprendre. Des directeurs valables se sont usés dans leur tâche de persuasion de la base, alors que leur vraie place est aux commandes commerciales.

Des directeurs valables se sont usés dans leur tâche de persuasion de la base, alors que leur vraie place est aux commandes commerciales.

Les administrateurs étant choisis parce qu'ils sont membres et non pour leur expertise ou leurs relations avec l'extérieur.

Dans la réalité, les membres du conseil d'administration de plusieurs coopératives sont incapables de prendre des décisions, voire même de les comprendre.

- **Objectif par rapport à l'âge**

Il existe une opposition entre les objectifs visés par les jeunes membres et les plus âgés. Ceux-ci préfèrent les ristournes (court terme), alors que les premiers seraient plus enclins à accumuler des réserves, pour faire grandir la coopérative.

- **La propriété**

Avoir un pourcentage du capital plus grand ne signifie pas forcément, des droits de vote additionnels, respect du principe une personne= une voix

Les membres fondateurs ainsi que ceux qui ont joué un rôle dans son développement, peuvent influencer les décisions des autres membres dans le but d'avoir une majorité des voix aux cas de différent

La plupart du temps, les décisions sont prises en parvenant à un accord commun ou par un accord à l'unanimité.

IV. DISCUSSION

Avoir un pourcentage du capital plus grand ne signifie pas forcément, des droits de vote additionnels, respect du principe une personne= une voix. En effet, les membres fondateurs et ceux qui ont participé au développement de la coopérative peuvent influencer les décisions des autres membres dans le but d'avoir une majorité des voix aux cas de différent.

Dans la majorité des cas, les décisions sont prises par consensus ou par un accord à l'unanimité.

Dans une approche démocratique représentative, le conseil d'administration doit émerger des membres et agir en leur nom, offrant à chaque membre la possibilité de devenir administrateur, indépendamment de ses compétences spécifiques. Cependant, dans une perspective d'intendance, le conseil d'administration est chargé d'apporter son

expertise et de mobiliser ses réseaux pour améliorer la qualité des décisions prises. Conformément à la théorie de la dépendance des ressources, le conseil d'administration joue un rôle crucial en établissant des relations stratégiques entre l'organisation et ses principales parties prenantes.

Avoir un nouveau président est une opération à revoir et qui nécessite un débat crucial, afin de mettre fin au processus de renouvellement des mandats des présidents dans la majorité des coopératives, et pourquoi pas mettre des clauses dans le règlement interne interdisant le renouvellement des mandats plusieurs fois. Cela aura plusieurs avantages, donnant la possibilité au nouveau membre de prendre la tête des coopératives, en donnant un nouveau souffle dans le processus de management des coopératives.

Egalement, faire le recours aux prestataires externes chargés de l'opération d'audit, permet d'améliorer les mécanismes de gouvernance au sein de la coopérative en permettant d'agencer les informations recueillies d'une façon claire et plus sécurisée. De ce fait, dans le but d'intégrer l'ensemble des membres de la coopérative dans le processus de prise de décision, il faut rendre l'accès à l'information plus accessible. Dans cette finalité, plusieurs outils de diffusion de l'information peuvent être mobilisés facilitant sa transmission à tous les membres, c'est le cas des réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) et des applications de messageries instantanées (Whatsapp, Telegram, Messenger, ...).

L'éducation et la formation continue sont des axes importants sur lesquels, les coopératives doivent travailler afin d'améliorer leurs gouvernances et cela dans la totalité des coopératives étudiées. Cela peut se concrétiser en assurant des cours formations de langue pour les personnes ayant des problèmes dans ce sens. Egalement, il faut assurer des formations de gestion commerciale et de marketing, sur les outils informatiques et des logiciels de gestion afin le travail soit informatisé, ce qui aura des répercussions positives sur le système de gestion.

De ce qui précède et d'après des résultats des constats empiriques on peut dire que plus la séparation entre la propriété et le contrôle, mesuré en prenant en considération le nombre de membres de la coopérative. De ce fait, plus le nombre des membres est grand, plus les coûts d'agence sont élevés, ce qui entraîne une baisse des rendements de la coopérative. Les coopératives se caractérisent par des coûts d'agence élevés que les forces du marché ne peuvent éliminer.

CONCLUSION

Dans cet article, nous avons cherché à analyser le potentiel des coopératives agricoles en relation avec les mécanismes de gouvernance. Pour cela, une typologie a été proposée et des coordonnées ont été examinées pour cartographier les coopératives de la région Chtouka Ait Baha.

En dressant la carte des coopératives en fonction de leur gouvernance, nous sommes en mesure d'affirmer que dans la région, faisant l'objet de notre étude, le tissu socio-économique local est caractérisé par la présence d'une grande et large majorité des coopératives agricoles traditionnelles, qui travaille avec des moyens assez classiques et qui n'adoptent pas des techniques de gestion plus sophistiquées. Nous supposons que les pratiques de gestion adoptées ne devraient guère contribuer à conduire les

organisations à de meilleures décisions et stratégies.

Les résultats de notre étude nous mènent à conclure que l'absence de connaissances et d'expertises des membres des coopératives laisse les décisions entre les mains des administrateurs/gérants.

Pour concilier représentation des membres et expertise, les coopératives doivent mettre en place des formations pour les administrateurs ou bien donner plus de chance à des personnes expérimentées d'intégrer le conseil d'administration.

Les limites de l'étude portent premièrement sur la taille de l'échantillon de l'étude. L'échantillon initial sur lequel on a travaillé comporte 10 coopératives, mais on a réussi à décrocher les résultats de 5. On est donc dans l'incapacité de généraliser les résultats sur l'ensemble coopératif agricole au niveau national.

Dans un deuxième volet, en prenant en considération les caractéristiques de l'étude exploratoire, un décalage remarquable peut être signalé entre les pratiques réelles et le discours de l'interviewé (Nobre, 2001). De ce fait, dans les perspectives futures, une étude quantitative est recommandée afin d'obtenir des résultats assez importants. Également, certains éléments liés au style de gestion des administrateurs de la coopérative sont à intégrer dans l'analyse, comme c'est le cas de sa gestion de risque, sa culture, et son esprit d'innovation et de recherche.

Références bibliographiques

- Attouch, H. (2012). Spécificités du management des coopératives. *Revue Marocaine Des Coopératives*, 3, 85–92.
- Bekkum, O. F. Van, & Bijman, J. (2006). Innovations in Cooperative Ownership: Converted and Hybrid Listed Cooperatives. *7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, EDE*, 1–15.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Dai, S., & Helfrich, C. (2016). Penn Law : Legal Scholarship Repository. The Structure of Corporate Ownership and Control. In *Comparative Corporate Governance and Financial Regulation*. (Vol. 9).
- Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375–390. <https://doi.org/10.1086/467041>
- Djoufouet, W. F. (2020). La gouvernance des banques islamiques: Un système de gouvernance dual (Lulu.com (ed.)).
- El Kouiri, K., Agouram, J., & Kadouri, A. (2021). Ownership Structure and Performance of Companies: Exploratory Study via a Systematic Review of the Literature. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 8(1), 17–24. <https://doi.org/10.33094/7.2017.2021.81.17.24>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. <https://www.jstor.org/stable/725104>
- Gagnon, A.-G., & Girard, J.-P. (2001). *Le mouvement coopératif au coeur du XXIe siècle* (Issue January 2001). PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.

<https://doi.org/10.1353/book.15551>

Gonsan, F. (2020). Les pratiques de contrôle de gestion des coopératives ivoiriennes : une étude exploratoire dans la ville de Daloa. *Revue Internationale Des Sciences de Gestion*, 3(4), 33–55.

Grashuis, J., & Cook, M. (2016). Capital, ownership, and governance: analyzing the structure of U.S. farmer cooperatives. *Agricultural & Applied Economics Association Annual Meeting*, 1–71. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Hartley, J. (2004). Case study research in Cassell. In Cassell, Catherine and Symon, Gillian eds. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. (pp. 323–333).

Lefranc-morel, S. (2013). Valorisation de l'histoire et du patrimoine des coopératives agricoles : l'exemple de la Loire. Université Jean Monnet. Saint-Etienne.

MERGOUM, I., & Hinti, S. (2016). La gouvernance des coopératives au Maroc: l'identité coopérative à l'épreuve de la pratique. *Revue D'Etudes En Management et Finance D'Organisation REMFO*, 4, 1–24.

Nobre, T. (2001). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie* –, 4(2), 119–148.

Poulichot, T. (2015). L'ACI et la définition des coopératives. *Legavox.Fr, La Voix Du Web Juridique*, 1–3. <https://www.legavox.fr/blog/thierry-poulichot/definition-cooperatives-18774.htm>

Rouquet, A. (2013). Entre marché, réseau et hiérarchie: l'association de standardisation. *XXII Conférence Internationale de Management Stratégique*, 10–12.

Stake, R. E. (2005). *Qualitative case studies*. Sage Publications Ltd.

Tchami, G. (2004). Manuel sur les Coopératives à l'usage des Organisations de Travailleurs. Organisation Internationale du Travail.

Van Den Berghe, L. A. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: What constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461–478. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00387.x>

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.