

La gouvernance coopérative dans le contexte burkinabè: une étude exploratoire à la lumière de la théorie de l'enracinement des dirigeants

François SONDO¹, Maurel Loïs Ahlonko SOSSOU², Joseph Gniaka KAMA³, Mohamed El Bachir WADE⁴

Mots clés:

*Gouvernance
cooperative,
Participation
démocratique,
Participation
économique,
Style de management*

RÉSUMÉ

L'objet de cet article est de comprendre et de décrire la gouvernance coopérative dans le contexte burkinabè. L'étude propose une réflexion sur la gouvernance des coopératives à partir de la théorie de l'enracinement des dirigeants. Sur la base des données recueillies au moyen de sept entretiens semi-directifs et de huit groupes de discussion, elle met en évidence une vie démocratique contrastée au sein des coopératives et montre que la démocratie coopérative demeure encore inachevée.

L'article fait également ressortir une faible participation économique des membres, révélant ainsi que les coopérateurs ne sont pas encore suffisamment mobilisés pour assurer une véritable autonomie de leurs organisations. Enfin, il montre que le style de management au sein des coopératives mérite d'être repensé et davantage soutenu.

À la lumière de ces enseignements, qui illustrent que la gouvernance coopérative reste souvent éloignée des principes fondateurs de la coopération, l'article recommande de placer la participation des coopérateurs au centre du fonctionnement des organisations coopératives et de rendre les règles encadrant le renouvellement des instances décisionnelles plus précises et plus rigoureuses. Ces deux leviers apparaissent susceptibles d'insuffler une nouvelle dynamique au système de gestion coopératif.

© 2026 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Doctorant en sciences de gestion au Laboratoire Finance-Organisation-Contrôle-Stratégie (FOCS-UCAO-UUZ), E-mail : sondo@ucao.edu.sn
2. Maître Assistant CAMES et membre du Laboratoire Finance-Organisation-Contrôle-Stratégie (FOCS-UCAO-UUZ/UCAD-SENEGAL), E-mail : sosmorel@gmail.com
3. Docteur en sciences de gestion et membre de l'Équipe de Recherche en Innovation Managériale, UADB, Sénégal, E-mail : joseph.kama@uadb.edu.sn
4. Professeur Titulaire en sciences de gestion et Directeur du laboratoire Finance-Organisation-Contrôle-Stratégie-UCAD, Sénégal, E-mail : bachir.wade@cesag.edu.sn

INTRODUCTION

Les défis concurrentiels induits par la libéralisation des marchés exigent une meilleure organisation des coopératives. Ces groupements ne peuvent faire face à ces mutations qu'à condition que la question de la gouvernance soit abordée de manière à enclencher un véritable processus d'aggiornamento organisationnel en leur sein. Cette situation conduit nécessairement à s'interroger sur la qualité des pratiques coopératives, et plus particulièrement sur la qualité des relations entre les membres des coopératives et les responsables chargés de leur gestion.

Divers facteurs, notamment les conflits d'intérêts opposant les dirigeants des coopératives aux membres qui en sont propriétaires (Berle & Means, 1932), affectent la qualité de ces relations, pourtant essentielles au bon fonctionnement des coopératives. Ce phénomène, déjà mis en évidence depuis les travaux fondateurs de Berle et Means (1932) dans les entreprises classiques, révèle les insuffisances persistantes dans la conception et la mise en œuvre des principes de bonne gouvernance.

Une telle situation appelle dès lors une réflexion approfondie sur la gouvernance des coopératives. À travers cet article, nous proposons de porter un regard sur la gouvernance — notamment les relations de pouvoir, la participation, le contrôle et la transparence — au sein des coopératives burkinabè. La question centrale qui sous-tend cette recherche est la suivante : comment les relations de pouvoir, les rapports aux biens et/ou aux services, ainsi que la cohérence entre le projet politique coopératif et les pratiques effectives de gouvernance sont-ils gérés au sein des coopératives burkinabè ?

Il s'agit non seulement de s'assurer que les coopératives sont administrées en cohérence avec les objectifs sociaux et économiques qui leur sont propres, mais également de vérifier que ces objectifs sont poursuivis dans des conditions respectant les intérêts des membres, permettant un véritable contrôle démocratique de leur part et reflétant les valeurs fondamentales de la coopération. Cette démarche nous permettra d'analyser les spécificités de la gouvernance coopérative afin d'en apprécier les forces et les limites dans le contexte burkinabè. Une attention particulière sera accordée aux actions des dirigeants et des membres, principaux

acteurs de la vie coopérative. L'objectif est d'examiner ces actions à la lumière de la théorie de l'enracinement des dirigeants afin de mieux comprendre les enseignements que cette approche théorique peut apporter à l'analyse de la gouvernance coopérative.

L'article est structuré en trois sections. La première présente le cadre théorique servant de référence à cette recherche. La deuxième est consacrée à la méthodologie mobilisée, tandis que la troisième présente et discute les résultats obtenus.

1. Revue de la littérature

L'étude de la gouvernance d'entreprise s'est appuyée sur diverses approches théoriques telles que la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de l'enracinement des dirigeants, etc. Chacune de ces approches apporte un éclairage spécifique sur le mode de fonctionnement de l'entreprise. En tant que modèle relativement récent, l'entreprise coopérative ne peut que tirer profit des apports théoriques disponibles dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Nous examinons la gouvernance coopérative à travers le prisme de l'approche théorique de l'enracinement des dirigeants.

1.1. Origine de la théorie de l'enracinement des dirigeants

La thèse de l'enracinement des dirigeants qui a vu le jour dans les années 1980 est attribuée à Shleifer, Vishny et Morck depuis la publication de leur ouvrage commun « Alternative mechanisms for corporate control ». Leur apport enrichi des travaux d'autres chercheurs a permis une clarification du concept tant dans sa définition que dans son processus.

Plusieurs études ont mis en évidence l'existence de différentes catégories d'enracinement. Certaines reposent sur des décisions relatives aux investissements spécifiques (Shleifer et Vishny, 1989) ou aux investissements de diversification (Morck, Shleifer et Vishny, 1990) ; d'autres reposent sur une asymétrie d'information résultant de la rétention d'informations par la direction à l'égard des parties prenantes, et d'autres encore sur la prolongation abusive des mandats pour rester en fonction au-delà de la durée réglementaire (Pichard-Stamford, 2000). L'efficacité des instances chargées de faire respecter les règles (conseil d'administration, conseil de surveillance, etc.) a fait l'objet de nombreuses études. Certains auteurs soulignent l'influence que les dirigeants peuvent exercer sur ces instances et remettent en question l'indépendance et l'efficacité de leur contrôle (Mizruchi, 1983).

La capacité d'un dirigeant à s'imposer peut dépendre d'un large éventail de stratégies qui constituent des outils de « contre-dépendance » vis-à-vis de l'entreprise (Gharbi et Lepers, 2008). Les stratégies ont toutefois un objectif commun, qui est de renforcer le pouvoir de négociation du dirigeant, et ce, en évitant les mécanismes de contrôle en place. Pochet (1998) les classe en stratégies de neutralisation et en stratégies de manipulation. Les stratégies de neutralisation comprennent les initiatives d'investissement qui profitent à l'équipe dirigeante, la mise en place de réseaux relationnels, la prolongation abusive des mandats, etc. Les stratégies de manipulation quant à elles englobent des actions ayant pour but de créer une asymétrie d'information, d'exercer un contrôle sur les ressources, etc. (Lagmango, 2020).

Ces stratégies sont utilisées par les dirigeants pour consolider leur position à la tête de leurs organisations, augmenter leurs revenus et exercer un contrôle accru sur les ressources. La théorie de l'enracinement des dirigeants offre donc une perspective intéressante pour examiner la question de la gouvernance dans les coopératives. Elle pourrait tout à fait s'appliquer tant au fonctionnement démocratique des coopératives qu'à la gestion transparente et équitable de leurs ressources.

1.2. La théorie de l'enracinement des dirigeants versus la gestion démocratique

En matière de gouvernance d'entreprise, la mission assignée aux dirigeants est de défendre les intérêts de l'entreprise (Cornforth, 2004). En vertu de cette mission, les dirigeants ont un pouvoir discrétionnaire à eux dévolue pour mettre en œuvre la politique de gestion de l'entreprise. Les dirigeants peuvent abuser de ce pouvoir pour sécuriser leurs mandats (Shleifer et Vishny, 1989), pour conserver ou obtenir de nouveaux mandats (Parrat, 2015).

Pour ce qui concerne les coopératives, le débat est dominé par la question de la démocratie, qui repose sur une relation mandant-mandataire régie par le principe « une personne, une voix ». Ce principe devrait contribuer à lutter contre les abus de pouvoir dans les coopératives. Du fait de sa nature, il pourrait faire obstacle aux stratégies de neutralisation des dirigeants qui cherchent à s'établir durablement à la tête des coopératives (Charreaux, 1996). Cependant, tout n'est pas joué d'avance dans les coopératives. Huntzinger et Moysan-Louazel (1999) ont montré que l'enracinement représente un défi important pour les coopératives. Cela est

particulièrement vrai dans le contexte africain où les dirigeants évoluent dans un contexte socioculturel façonné par un ensemble de croyances et de pratiques.

Dans le contexte africain, la figure du dirigeant (traditionnelle) est un sujet intéressant lorsqu'on cherche à mieux comprendre ce qui constitue la substance de ses attributions. Kamdem (2002) envisage la figure du dirigeant africain comme un « chef tout-puissant » au regard des symboles et des pratiques de son pouvoir. Le dirigeant est intimement lié à son pouvoir et au rôle dominant qu'il assume parmi ses subordonnés (Atangana-Abé, 2022). Par exemple, dans un village, il est impossible de concevoir le pouvoir en dehors de la personne du « chef » tant qu'il est encore en vie. C'est le cas du royaume Moaga au Burkina Faso, où le pouvoir est héréditaire. L'héritier, même s'il sait que le pouvoir lui reviendra un jour en vertu du droit coutumier, s'abstient d'y penser tant que son père est encore aux commandes. Il est même d'usage que l'héritier quitte la maison paternelle pour n'y revenir définitivement qu'au moment opportun, c'est-à-dire au décès de son père. Le pouvoir en Afrique semble être absolu. Il est souvent exercé par une seule personne qui maintient une position hiérarchique importante vis-à-vis de ses sujets.

Dans le contexte africain, il s'agit d'un pouvoir naturellement légitime qui s'établit dans la durée et donc qui s'enracine. En général, le statut prééminent du dirigeant lui confère un pouvoir incontesté (Atangana-Abé, 2022). Le dirigeant (le chef) est la manifestation de la volonté communautaire souvent impulsée par le père fondateur, voire « l'incarnation fonctionnelle de la volonté divine » (Gazoa, 2006) dans la mesure où il fait corps avec sa communauté. La présence prolongée du dirigeant dans ses fonctions ne dérange personne, ou du moins n'est pas contestée de manière visible. Au contraire, elle semble être acceptée, en raison de la nature même du pouvoir. Dans ce type d'enracinement, la communauté incarnée par le dirigeant prime sur l'individualité (Gazoa, 2006) et l'appartenance à une communauté procure une certaine « sécurité sociale ». L'individu reste libre, mais sa liberté est subordonnée à celle du groupe (Biyoghe et Dao, 2024). Dans ce contexte, l'enracinement offre l'avantage d'assurer une certaine « garantie sociale » aux individus, mais présente l'inconvénient d'empêcher la communauté de tirer pleinement parti des contributions potentiellement innovantes des individus. En ce sens, la perspective théorique de

l'enracinement des dirigeants semble pertinente pour aborder les processus décisionnels démocratiques et les conditions d'exercice des mandats dans les coopératives.

1.3. La théorie de l'enracinement des dirigeants versus la gestion des ressources économiques

Au sens de la gouvernance d'entreprise, la théorie de l'enracinement postule que les mécanismes de contrôle ne suffisent pas toujours à persuader les dirigeants de gérer l'entreprise dans le meilleur intérêt des actionnaires (Alexandre et Paquerot, 2000). De nombreuses études ont démontré le caractère préjudiciable de l'enracinement sur les performances économiques des entreprises. Cela conduit à un accroissement du pouvoir discrétionnaire et à une asymétrie de l'information, deux réalités qui nuisent à la fiabilité et à la qualité des résultats (Slama et al., 2005).

Shleifer et Vishny (1989) défendent l'idée que les dirigeants abusent de leur pouvoir discrétionnaire pour jouer sur les ressources économiques. La littérature en gestion montre que l'inégalité dans la répartition de la valeur économique est en corrélation positive avec les déséquilibres de pouvoir entre les parties prenantes. La plupart des dirigeants organisent leur pouvoir de manière à en tirer profit (Gharbi et Lepers, 2008). Le pouvoir discrétionnaire revêt une importance déterminante dans la conduite économique. Il permet aux dirigeants de faire preuve de discernement dans le choix de mesures stratégiques, de prendre des décisions et de mener des actions économiques qui servent l'intérêt de tous. Lorsque le pouvoir discrétionnaire est utilisé à mauvais escient, la gouvernance d'entreprise s'en trouve inévitablement compromise, ce qui affaiblit les mécanismes de contrôle nécessaires pour prévenir les comportements abusifs des dirigeants (Fracassi et Tate, 2012, Khanna et al., 2015, Landier et al., 2012, cités par Pham, 2022).

L'abus du pouvoir discrétionnaire de la part des dirigeants selon Elage et Mard (2018) peut entraîner des scandales ou la faillite de l'entreprise (scandale de Maxwell au Royaume-Uni en 1991, faillite d'Enron et de WorldCom aux États-Unis en 2002, etc.). Cela met en évidence les lacunes des mécanismes de gouvernance et la nécessité de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants (Aguilera et Cuervo-Cazurra 2004), ainsi que l'asymétrie

d'information entre les dirigeants et les actionnaires (Keasey et al., 2005 ; Safari et al., 2015). Stiglitz et Eldin (1995) ont démontré que lorsque les dirigeants cherchent à maximiser leurs revenus, ils tirent parti de leurs avantages informationnels et s'approprient les profits sous forme de rémunérations qui dépassent leur coût d'opportunité. De leur côté, John et al. (1999) ont démontré que les entreprises dotées de structures de gouvernance moins efficaces sont confrontées à d'importants conflits d'intérêts et affichent des performances moins bonnes, tandis que leurs dirigeants ont des revenus élevés. Pour eux, certaines structures de gouvernance ne parviennent pas à inciter les dirigeants à améliorer les performances de l'entreprise. Cheng et al. (2016), quant à eux, soutiennent que lorsque l'accent est mis sur la transparence (par exemple, en rendant compte des cas de fraude), le niveau de gestion de la performance s'améliore (Cheng et al., 2016, cités dans Pham, 2022).

La réflexion sur les coopératives soulève des questions sur la manière dont les dirigeants gèrent leur pouvoir discrétionnaire et leur pouvoir informationnel, ainsi que sur les implications économiques que cela comporte tant pour les dirigeants que pour les membres. Un comportement opportuniste des dirigeants serait contraire au modèle économique coopératif et entraverait la poursuite du progrès collectif. Charreaux (1996) souligne qu'un système économique viable est un système dans lequel les dirigeants font preuve de moins d'opportunisme, indépendamment de l'influence des normes sociales et culturelles. Dans les coopératives, l'alignement des intérêts des dirigeants et des membres repose sur des valeurs éthiques et sociales telles que la responsabilité, l'égalité, l'équité et la solidarité, etc. Ces valeurs sont encadrées par les 7 principes dont le principe de participation économique. Selon ce principe, les membres apportent une contribution équitable au capital de leur coopérative et exercent un contrôle démocratique sur celle-ci ; ils perçoivent un rendement limité sur leurs apports en capital, et les excédents sont affectés, entièrement ou en partie, aux activités de développement de la coopérative. Le contexte social et culturel et les exigences du marché peuvent constituer des obstacles à une gouvernance économique respectueuse de l'éthique coopérative (Chaves et al., 2008). Dans cette optique, selon que la structure de gouvernance est contrôlée par les membres ou par les dirigeants (Cornforth, 2004), cela peut avoir des implications sur la viabilité économique (Spear, 2004). La théorie de l'enracinement revêt une

importance particulière pour traiter des questions économiques dans les coopératives.

1.4. La théorie de l'enracinement des dirigeants versus la gestion du capital humain

L'enracinement vise à donner aux dirigeants une plus grande latitude dans la gestion des ressources de l'organisation. Ces ressources comprennent aussi le capital humain (Alexandre et Paquerot, 2000). Dans un contexte social en constante mutation, le capital humain occupe une place déterminante. Une des stratégies des dirigeants pour mobiliser ce capital est les réseaux relationnels. En effet, les dirigeants ont la possibilité de développer des réseaux relationnels en s'appuyant sur des contrats implicites ou explicites passés avec les différents acteurs intervenant dans la vie de l'entreprise. L'idéal pour le dirigeant serait donc d'établir des relations informelles basées sur leur capital réputation (Charreaux, 1997) ou sur une relation de confiance (Breton et Wintrobe, 1982) qu'elle soit cognitive ou affective. Nombre d'études ont montré que l'attachement affectif d'une personne à son organisation joue un rôle médiateur entre sa confiance et ses comportements envers l'organisation (Coyle-Shapiro et al., 2004). Cette approche relationnelle repose sur le principe d'une réciprocité sociale, qui motive les collaborateurs à rendre réciproquement au dirigeant la bienveillance dont il fait preuve (Ferrin et Dirks, 2002). Le dirigeant cherchera à faire en sorte que la nature, le nombre et la qualité de ses relations servent sa présence à la tête de l'organisation.

Pigé (1998) a étudié le lien entre la capacité d'un dirigeant à mobiliser des réseaux externes et son parcours universitaire. Il démontre que le fait d'être diplômé d'une école prestigieuse permet d'accéder à un réseau externe qui peut être mis à profit pour s'implanter solidement au sein d'une entreprise. Cependant, le manque de capital éducatif prive un dirigeant d'un réseau externe. Le dirigeant qui est privé de réseau externe aura tendance à développer un réseau interne centré sur l'entreprise. Quoi qu'il en soit, les dirigeants qui parviennent à mobiliser le capital humain disposent d'un plus grand pouvoir discrétionnaire (Charreaux, 1996).

Fracassi et Tate (2012) ont démontré que les réseaux relationnels entravent la mise en place d'une gouvernance autonome dans les entreprises et réduisent leur valeur (Fracassi et Tate, 2012, cités par Pham, 2022). Le défi réside dans la satisfaction des collaborateurs à l'égard de leurs dirigeants et leur engagement envers leurs entreprises (Rich, 1997). En effet, selon le

style de management du dirigeant, ses subordonnés sont enclins à se sentir plus en sécurité et à avoir une opinion plus favorable de lui, lorsqu'ils le perçoivent comme une personne digne de confiance. Cela suggère que la confiance envers les dirigeants est associée à un niveau de satisfaction plus élevé et à un engagement organisationnel plus fort. Lorsque les collaborateurs ne font pas confiance à leurs dirigeants, ils sont plus susceptibles de se désengager en raison d'un manque perçu d'intégrité, d'équité, d'honnêteté ou de compétence de la part de ces derniers (Ferrin et Dirks, 2002).

La confiance envers les dirigeants, et par conséquent, l'adhésion à leurs décisions et aux objectifs de l'entreprise, repose donc sur pour un « management efficace » du capital humain. Le management est souvent mis en avant comme un facteur contribuant à l'amélioration des résultats des entreprises en raison de son impact positif en interne. De ce point de vue, la question de la gouvernance coopérative touche à la qualité des activités managériales du dirigeant ; lorsque celui-ci entretient des relations saines avec les membres, une relation de confiance, de considération mutuelle et de respect des engagements s'instaure. La qualité du leadership du dirigeant se traduit par la qualité de ses relations avec les autres membres de la coopérative. Elle repose sur les valeurs éthiques et sociales, que sont la responsabilité, l'équité, la solidarité, etc., qui constituent le fondement de la vie coopérative. Il est donc nécessaire de tenir compte du rôle du management dans la gouvernance coopérative.

Pour Frimousse et Peretti (2021), le style de management permet de stimuler la cohésion sociale, l'adhésion aux valeurs, la promotion de la diversité, la reconnaissance des qualités individuelles et le développement de l'intelligence collective nécessaire pour résoudre ensemble les problèmes de l'organisation (Ostrom E., 1990). Toutefois, il faut procéder à des ajustements en fonction du contexte propre à chaque entreprise (missions, objectifs, culture, etc.). Depuis la moitié du XIX^{ème} siècle, les coopératives sont dotées d'un modèle promoteur et de caractéristiques managériales spécifiques (Attouch, 2012). La nature particulière des coopératives impose de concilier les intérêts de tous les acteurs, qui sont souvent éloignés les uns des autres, afin de ne pas compromettre les objectifs de l'ensemble (Poissonnier et Drillon, 2008). Dans ce sens, le type de management qui se rapproche le plus de l'esprit coopératif est celui qui tend à motiver, déléguer, mobiliser et responsabiliser les membres

(Attouch, 2012). Dès lors, un management attentif et crédible du capital humain atteste une bonne gouvernance dans les coopératives burkinabè.

2. Méthodologie de la recherche de terrain

Alors que la recherche vise à découvrir de nouveaux faits ou conclusions (Sekaran, 2000), la méthodologie lui confère validité et valeur (Mohajan, 2020). Ce point décrit les choix méthodologiques pour cette étude exploratoire.

2.1. Outils de collecte des données et échantillon

L'adoption d'une approche exploratoire offre une possibilité de choix en matière d'outils de collecte de données. Cela peut se traduire par le choix d'un entretien individuel ou d'un entretien de groupe (Grissa, 2022). Nous avons principalement réalisé la collecte des données par le moyen d'entretiens individuels et collectifs entre janvier 2024 et janvier 2025.

Compte tenu de la problématique sécuritaire au Burkina Faso, nous avons mobilisé un échantillon intentionnel non probabiliste, conformément aux pratiques de recherche en sciences sociales. Le caractère intentionnel de l'échantillon dans cette recherche nous a permis d'approcher « l'acteur social compétent » (Savoie-Zajc, 2003). La qualité du sujet, en particulier sa capacité potentielle à répondre aux questions, a été au centre des priorités. Les entretiens ont été organisés sous forme de discussions structurées en individuel ou au sein de groupes interactifs dans un cadre non contraignant et détendu, ce qui a permis aux participants de développer et d'exprimer naturellement leurs opinions (Slocum et al., 2006).

Ainsi, nous avons mené 7 entretiens semi-directifs avec des acteurs qui ont travaillé dans le domaine des coopératives (experts du monde rural, responsables d'organisation coopérative, fonctionnaires de l'Etat, personnalités politiques, etc.) comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau N° 1 : Liste des entretiens semi-directifs

Nature	Fonction	Nombre
Administratifs et	Agent de Haut-Commissariat	1
Politiques	Ancien ministre	1

Coopération	Président de confédération paysanne	1
	Responsables de maillon	2
	Président d'interprofession	1
	Ancien fonctionnaire de la coopération française	1
Total		7

Source : Données terrain

Ces entretiens ont été une enrichissante source d'information dans la mesure où les interviewés ont eu ou ont toujours un contact direct ou indirect avec les acteurs du monde coopératif. Les entretiens ont été menés en français dans un endroit convenu.

Nous avons également organisé des groupes de discussion. Ces groupes de discussion ont réuni un large éventail d'acteurs du secteur coopératif (dirigeants, membres, hommes et femmes, jeunes et moins jeunes). Ils comprenaient également toutes les coopératives actives dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services, à l'exception des coopératives d'épargne et de crédit, qui sont des institutions financières. Les entretiens ont été menés dans les locaux des entités interrogées ou dans un autre endroit convenu, en langue mooré¹ ou en français. En général, les participants à une étude et les chercheurs doivent conclure des accords explicites concernant leurs attentes communes et pour des raisons éthiques (Miles et al., 2014). Pour ces raisons et pour éviter le risque de désirabilité sociale, l'anonymat a été exigé lors des entretiens afin de garantir que les participants puissent s'exprimer librement. Cependant, les entretiens collectifs sont souvent enclins à des phénomènes de groupes ou à des effets de « leadership » pouvant étouffer l'expression individuelle de certains participants, et donner lieu par exemple à de faux consensus de groupes, ne reflétant pas forcément les opinions individuelles (Briens, 2015). Le fait que certains groupes de discussion soient mixtes (c'est-à-dire composés de participants de diverses conditions) ne résolve pas totalement le risque de désirabilité sociale car en contexte africain, la liberté individuelle est subordonnée à celle du groupe (Biyoghe et Dao, 2024). Aussi, quand bien même que la parole est donnée à

¹ Le mooré est une langue parlée au Burkina Faso. La langue des Mossis ou des Mossé, elle est parlée par environ 50% de la population burkinabè.

tout le monde, tout le monde ne la prend pas au même moment ni dans le même état d'esprit. Dans un tel contexte, le chercheur peut passer à côté d'une information utile lors des entretiens. Pour ce faire, nous avons veillé à ce que chacun puisse s'exprimer et se sente libre de s'exprimer en toute confiance. Nous avons totalisé 8 focus groups qui ont rassemblé chacun entre 5 à 7 personnes selon le tableau suivant.

Tableau N° 2 : Liste des focus groups par région

Région	Nombre de focus groups	Nombre de participants
Centre	1	5
Boucle du Mouhoun	3	18
Hauts-Bassins	3	19
Centre-Sud	1	5
Total	8	47

Source : Données terrain

Si les entretiens individuels avaient pour but de nous permettre de cerner l'avis avisé des acteurs politiques et administratifs sur notre thématique, les entretiens collectifs visaient surtout à explorer comment les valeurs et les principes coopératifs étaient vécus. La question centrale qui a guidé les échanges était la suivante : Quel regard portez-vous sur la gouvernance des coopératives au Burkina Faso : place et pratique des valeurs et principes coopératifs ? L'objectif était d'entendre les acteurs eux-mêmes nous parler de leur expérience concrète. Pour créer un certain climat de liberté, de spontanéité et de sincérité dans la discussion, nous avons délibérément renoncé à présenter une liste des valeurs et des principes. Les 7 entretiens individuels ainsi que les 8 entretiens de groupe auxquels ont participé au total 47 personnes, ont duré entre 30 et 45 minutes chacun. Cette durée correspond à la durée moyenne des entretiens généralement admises en science de gestion (Pras et al., 2003). De plus, l'échantillon répond aux critères scientifiques. En réalité, il n'existe pas de consensus dans le domaine de la recherche qualitative quant à la taille idéale d'un échantillon (Baker et Edwards, 2012). Dans le cadre de la recherche qualitative, les chercheurs sont autorisés à utiliser un échantillon restreint, sélectionné de manière délibérée (Creswell et Creswell,

2018), afin d'approfondir leur compréhension (Small, 2009) plutôt que de viser une compréhension plus large (Udenze et al., 2024). Nous nous sommes principalement intéressés au concept de « pouvoir de l'information » proposé par Malterud et al. (2016). Dans leur conception du « pouvoir de l'information », Malterud et al. (2016) invitent les chercheurs (en particulier ceux qui mènent des entretiens) à examiner attentivement, avant toute autre chose, le pouvoir de l'information dans le cadre de leurs travaux. Ce pouvoir est étroitement lié à la richesse de l'ensemble des données recueillies (Udenze et al., 2024).

En recherche qualitative, il n'est pas toujours facile de savoir à l'avance quelle quantité de données il faudra collecter. La meilleure approche consiste simplement à collecter des données jusqu'à ce que la saturation empirique soit atteinte, mais cela n'est pas toujours possible ni réalisable (Baker et Edwards, 2012). Cette notion de saturation empirique, issu des travaux de Glaser et Strauss (1967) sur la théorie ancrée, dépend naturellement du nombre d'entretiens qualitatifs à réaliser. Selon Baker et Edwards (2012), un échantillon de 12 personnes est suffisant pour une étude qualitative, mais lorsque le nombre d'entretiens se situe entre 12 et 20, on n'obtient guère d'informations supplémentaires. Guest et al. (2020) reconnaissent que généralement 6 entretiens permettent d'atteindre 80% de saturation et 95 % de saturation sont obtenus à partir de 11 à 12 entretiens. Au-delà de cela, les participants suivants n'apportent que peu d'informations supplémentaires. Cela conduit Vigneulles et al. (2024) à conclure que dans la recherche qualitative, le facteur déterminant pour la pertinence des résultats n'est pas le nombre de participants, mais la saturation des données résultant de la redondance. Nos 7 entretiens individuels et nos 8 entretiens collectifs ont permis d'atteindre la saturation des données, étant donné les répétitions des répondants qui nous donnaient l'impression de ne plus rien découvrir de bien nouveau (Mucchielli, 1986). Nous avons arrêté la taille finale de l'échantillon une fois la saturation des données atteinte (Hennink et al., 2019), car à ce stade, les nouvelles données n'apportaient plus d'éléments permettant d'approfondir la compréhension du phénomène étudié (Vigneulles et al., 2024). Les réponses ont fait l'objet non seulement de prise de notes mais aussi d'enregistrement. A la fin des entretiens, il a fallu les transcrire et les organiser de façon à avoir un corpus de données s'inscrivant dans l'orientation de notre recherche. Cela nous a demandé de lire et de relire nos

notes, d'écouter et de réécouter les enregistrements pour essayer de bien saisir le contenu et de le transcrire.

Nous avons ensuite procédé à l'exploitation de l'information transcrite. Cette étape qui a été capitale nous a permis d'apposer au corpus de l'information un traitement autorisant l'accès à une signification qui répond à notre problématique sans dénaturer le sens initial des réponses de nos interlocuteurs (Robert et Bouillaguet, 1997, cité par Ninacs, 2002).

2.2. Une analyse de contenu selon une approche inductive

Contrairement à la recherche quantitative qui repose sur une approche hypothético-déductive, celle qualitative s'inscrit dans un paradigme inductif (Baker et Edwards, 2012). Nous avons adopté une approche inductive. Dans cette approche, le chercheur adopte une démarche d'investigation en cherchant à comprendre les faits. La recherche quantitative vise à vérifier une hypothèse fondée sur des idées bien définies que le chercheur a déjà avant ses recherches. En revanche, dans la recherche qualitative, le chercheur évolue dans un contexte de découverte (Baker et Edwards, 2012). Il cherche des réponses à une question qu'il se pose en procédant à une observation des faits. L'approche inductive part d'une enquête empirique sur un fait, guidée par ce que dit la théorie sur ce fait (Merton, 1968). Pour Popper (1998), il ne s'agit pas d'accumuler des observations pour « prouver » une théorie mais de chercher « la » bonne observation qui permette d'éliminer une théorie fausse. L'idée est que la théorie est comme une lame tranchante, mais tendre, et l'observation est la pierre qui va obliger à « aiguïser » la théorie en enlevant les parties qui ne résistent pas (Jacquemain, 2014).

Plusieurs limites sont reconnues à la démarche inductive. Anadón et Guillemette (2007) partant de Glaser et Strauss (1967), Guillemette (2006) et Strauss et Corbin (1990) en dénombre trois limites majeures. La première limite est liée à l'échantillonnage théorique car celui-ci a une dimension déductive. Le chercheur ne peut pas se limiter à accueillir ce qui émerge des données. En effet, rien que pour rendre opérationnel l'échantillonnage théorique, il doit aborder le terrain avec des éléments théoriques qui lui permettront de sélectionner les situations dans lesquelles il recueillera les données jugées pertinentes. L'approche du terrain est typiquement déductive, car elle fonde la sélection des situations à explorer sur des

éléments théoriques. La deuxième limite qui est liée à la sensibilité théorique du chercheur est que le chercheur ne peut pas faire totalement fi de ses « préjugés » et de sa perspective ou sensibilité théorique. L'absence de référence à des théories existantes représente pour Anadón et Guillemette (2007) un effort intellectuel permettant de faire des « découvertes », mais cela semble irréaliste, car un phénomène ne peut être abordé de manière totalement « vierge » de tout a priori. La troisième limite qui est liée à l'interprétation des données par le chercheur est que les données ne sont pas exemptes d'interprétation par les acteurs eux-mêmes, et que le chercheur doit construire sa propre interprétation sur ces données, qui sont déjà chargées théoriquement. Ceci a inévitablement un aspect spéculatif et donc déductif (Strauss et Corbin, 1990). L'utilisation du logiciel MAXQDA Analytics Pro (version 24.10.0) s'est avérée utile dans le cadre de cette approche inductive. En effet, dans la recherche qualitative, il est permis d'utiliser un système de codage. Ce système permet aux chercheurs de créer et d'organiser des codes en fonction d'un contenu (texte, audio, images, vidéo, etc.) et de les adapter au cadre analytique et aux questions de recherche. MAXQDA facilite ce processus en permettant aux utilisateurs de créer des codes, de les trier et d'identifier leurs différentes relations et fréquences à des fins d'analyse.

Concrètement, ce processus a consisté à extraire des données des idées pertinentes ou codes à la lumière des connaissances acquises de la revue de littérature. La première étape a consisté à nous familiariser avec les données par une lecture active et en marquant les points clés. Elle a été suivie par le processus de codage proprement dit, qui a consisté à élaborer des codes, des sous-codes et des mémos. Un code est une sorte d'étiquette descriptive appliquée à un extrait de texte ou verbatim afin de le résumer. Un sous-code est une subdivision du code, une étiquette plus spécifique attribuée à un verbatim qui porte déjà un code. Les sous-codes apportent davantage de détails et nous permettent d'explorer la signification et la relation potentielle des verbatims au sein des codes principaux. Dans notre cas, nous avons utilisé deux sous-codes (+ ou -) selon que l'extrait de texte associé au code avait une connotation positive ou négative. Nous avons également attribué des mémos à chaque code. Les mémos sont des descriptions ou des notes qui aident à identifier les codes.

La question à laquelle les chercheurs sont généralement confrontés lorsqu'ils traitent des

données manuscrites est de savoir comment procéder au codage. Le codage consiste à décomposer des unités de sens pour les faire entrer dans des catégories ou étiquettes. L'objet du codage est de réaliser des séries d'unités de sens qui vont quadriller l'ensemble du matériau qualitatif. Dans la pratique, chaque unité de sens est divisée en plusieurs étiquettes (Ayache et Dumez, 2011). À titre d'exemple, un répondant décrit la situation de sa coopérative en ces termes : « Actuellement, je peux dire que les membres sauf quelques cas exceptionnels obtiennent de bons résultats. Notre seul souci est qu'il n'est pas facile pour nous de réunir suffisamment de personnes lors des réunions pour discuter des problèmes auxquels notre coopérative est confrontée. C'est sans doute dû au fait que tout le monde a un emploi du temps chargé, mais ce n'est pas une raison suffisante. C'est surtout l'ambiance du groupe qui n'incite pas les gens à se retrouver. » Cette unité de sens a été codée en partant de l'ordre « Code /Sous code/ Mémo » comme suit :

Tableau N° 3 : Exemple de codage des unités de sens

	Categorie ou etiquette	Occurrence
Economie/Economie+/Revenus	Je peux dire que les membres sauf quelques cas exceptionnels obtiennent de bons résultats	1
Démocratie/Démocratie-/Gestion du pouvoir	Il n'est pas facile pour nous de réunir suffisamment de personnes lors des réunions pour discuter des problèmes auxquels notre coopérative est confrontée	1
Démocratie/Démocratie-/Précise de décision		1
Démocratie/Démocratie-/Esprit collectif		1
Style de Management /Style de Management -/Conflit	C'est surtout l'ambiance du groupe qui n'incite pas les gens à se retrouver	1

Source : Données terrain

Le travail de codification appliqué à l'ensemble des données a permis d'établir une grille de lecture selon le tableau ci-dessous :

Tableau N° 4 : Grille de lecture des données d'entretien

Code	Sous code	Mémo
Démocratie	Démocratie +	Gestion du pouvoir, prise de décision, contrôle, coopération, gestion des mandats, esprit collectif, solidarité, participation, attentes, etc.
	Démocratie -	
Economie	Economie +	Autonomie, dépendance, compétences, approvisionnements, ventes, ressources, revenus, etc.
	Economie -	
Mandat	Mandat +	Relation au pouvoir, gestion des mandats, changement générationnel, etc.
	Mandat-	
Style de Management	Style de Management +	Contrôle, confiance, conflit, partage, implication, collaboration, acceptation, reconnaissance, équité, stratégie, etc.
	Style de Management -	

Source : Données terrain

2.3. Validité scientifique de la recherche

La validité scientifique de cette recherche s'appuie sur sa méthodologie. En effet, la rigueur théorique qui sous-tend la recherche a permis de choisir des outils de collecte et d'analyse de données de qualité et d'adopter une approche inductive. En effet, si les connaissances théoriques nous ont permis de préciser l'objectif de la recherche, les outils de collecte et d'analyse des données nous ont permis de recueillir et de sélectionner des unités de sens pertinentes (Alexandre, 2013). De plus, l'approche inductive nous a permis d'aborder plus clairement ces unités de sens, en allant au-delà de leur signification théorique (Roy, 2009). Cela renforce la qualité de nos résultats.

Dans la pratique, il n'est pas toujours facile d'obtenir des données de grande qualité. Dans cette optique, force est de reconnaître qu'il est impossible d'exclure totalement la possibilité de biais dans les résultats de la recherche (Alexandre, 2013). Cela peut remettre en question la reproductibilité des résultats des études notamment qualitatives, car les sujets étudiés changent constamment. Cependant, même s'il n'est pas possible de reproduire une étude qualitative en obtenant exactement les mêmes résultats, cela ne signifie pas que les conclusions de l'étude initiale ne sont pas valables (Merriam, 1998, cité par Alexandre, 2013).

En termes de validité interne, le fait que la réalité de la gouvernance coopérative au Burkina Faso ait été construite en collaboration avec l'ensemble des parties prenantes du secteur coopératif (dirigeants, membres, hommes et femmes de tous âges) constitue un atout pour cette recherche (Merriam, 1998, cité dans Alexandre, 2013). Nous associons notre intérêt pour les pratiques de la gouvernance au sein des coopératives à l'utilisation d'outils de qualité pour le traitement des données collectées. De plus, l'interprétation que nous appliquons aux résultats (Alexandre, 2013) à la lumière de la théorie de l'enracinement des dirigeants, contribue à renforcer encore davantage cette validité. Cette recherche prolonge donc les travaux antérieurs consacrés à l'efficacité des systèmes de gouvernance d'entreprise et qui ont accordé une attention particulière à la théorie de l'enracinement des dirigeants.

En termes de validité externe, le manque de représentativité peut constituer une critique sérieuse (Roy, 2009). Dans notre cas, même si notre échantillon est géographiquement restreint et de petite taille, nous avons cherché à élargir notre enquête autant que possible. En réalité, à l'exception des coopératives financières (qui sont des institutions financières), nous avons inclus les coopératives actives dans les secteurs de l'agriculture, de l'industrie et des services. Ces types de coopératives constituent la grande majorité du secteur coopératif.

3. Résultats de la recherche

L'analyse thématique du contenu des verbatim en fonction des codes associés à l'information transcrite a permis de faire ressortir les aspects communs des entretiens qui sont prêts à être interprétés. A l'aide du logiciel MAXQDA Analytics Pro (24.10.0), nous avons pu déterminer les occurrences des codes présentées dans le tableau ci-contre.

Tableau N° 5 : Liste de codes/occurrences

Code	Occurrences	%
Démocratie	44	22
Démocratie +	18	9
Démocratie -	26	13
Economie	46	23

Economie +	21	11
Economie -	25	12
Mandat	62	30
Mandat +	29	14
Mandat -	33	16
Style de Management	50	25
Style de Management +	19	10
Style de Management -	31	15
TOTAL	202	100
Total occurrences +	87	44
Total occurrences -	115	56

Source : Données terrain

Les résultats montrent que la gouvernance occupe une place importante au sein des coopératives burkinabè et fait partie des questions préoccupantes. Dans l'ensemble des thématiques retenues, nous notons une dominance numérique des occurrences négatives (56%) sur les occurrences positives (44%).

Ces résultats vont dans le sens de Faust (2020), qui dans son étude sur les mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise Covid-19 était arrivé à la conclusion selon laquelle la gouvernance est une question particulièrement prononcée dans les coopératives. Ils témoignent que la gouvernance est avant tout un processus basé sur les principes coopératifs et que la difficulté de les mettre en œuvre concerne aussi bien les dirigeants des coopératives que les coopérateurs. Zaksongo (2015) dans son étude sur les atouts et les contraintes de l'autonomisation des coopératives de Dafinso et de Fara au Burkina Faso semble aussi confirmer cette tendance. Dans cette étude, celui-ci avait signifié le peu de respect accordé au règlement intérieur, le manque d'engouement pour l'esprit coopératif et la présence de la mauvaise gouvernance dans les coopératives.

Dans cet ordre d'idées, l'étude sur l'élaboration d'un mécanisme d'alimentation des fonds au profit des bénéficiaires du « Projet de réhabilitation de barrages et d'aménagement » (PRBA) de périmètres et de bas-fonds dans les provinces du Boulkiemdé, du ziro, du Sanguié et des

Balé, réalisée en 2023 au Burkina Faso par le PRBA et la DGFOMR², montre bien que les coopératives disposent de plusieurs instances de gouvernance : les assemblées générales, les comités de gestion et les commissions de surveillance. Ces instances sont accompagnées de documents de gestion tels que les statuts et les règlements intérieurs qui précisent leur mode de fonctionnement. Cependant, le non-respect de la tenue régulière des rencontres statutaires (assemblée générale ordinaire, session des comités de gestion et des commissions de surveillance) est une réalité dans de nombreuses coopératives qui se rassemblent seulement en fonction de l'opportunité qui se présente. Les coopérateurs sont liés à leurs coopératives par une relation d'engagement non seulement en tant que sociétaires mais aussi en tant que « co-responsables » de leur gestion à travers la participation aux rencontres statutaires. Si cette relation est affaiblie, le concept de la coopération peut être dénudé de son essence. Nos résultats ouvrent donc la voie à l'analyse de la gouvernance coopérative au Burkina Faso.

4. Discussion des résultats

Une analyse de la gouvernance coopérative est possible autour des pratiques démocratiques, économiques et managériales au sein des coopératives.

4.1. Une démocratie en construction dans la gouvernance coopérative

La coopérative est gérée en principe par les membres. Ceux-ci participent de façon active à la définition de sa politique et à la prise de la décision. C'est à eux de décider de sa forme, de son objet et de ses activités (DOPAIR³ et DGFOMR, 2022). L'examen des pratiques démocratiques au sein des coopératives sous l'angle de la théorie de l'enracinement des dirigeants permet de faire le constat d'une démocratie chancelante. Ce constat met en évidence le fait que le processus démocratique est compromis par des pratiques opportunistes. Les avis négatifs l'ont emporté sur les avis positifs tant en ce qui concerne la participation démocratique (13 % contre 9 %) que le renouvellement des mandats (16 % contre 14 %).

Un certain nombre de nos interviewés ont exprimé leur satisfaction sur les usages

² Direction Générale du Foncier, de la Formation et de l'Organisation du Monde Rural

³ DOPAIR : Direction de l'Organisation des Producteurs et de l'Appui aux Institutions Rurales

démocratiques dans leurs coopératives. « Dans les coopératives, la règle de vote est une personne, une voix. Chez nous cela est respecté aussi bien dans le choix des responsables que dans les décisions à prendre en assemblée. », a expliqué l'un des dirigeants que nous avons interrogés. Cette satisfaction semble être partagée par bien de dirigeants. Un autre nous a confié que dans sa coopérative, « il y a beaucoup de coopération, d'humanité et de gestion démocratique et les mandats sont respectés ». De même, un membre de coopérative a ajouté : « Nous, nous sommes habitués aux décisions collectives, aucune personne ni aucun groupe n'a la main mise sur l'avenir de la coopérative. »

Cependant, au-delà des satisfactions, l'arbre ne doit pas cacher la forêt. Ils sont nombreux les intervenants qui laissent entrevoir des failles dans la pratique démocratique. Cette déclaration de l'un de nos interlocuteurs, un dirigeant, en témoigne : « Appartenir à une coopérative est une démarche totalement volontaire. En tant que tel, personne ne peut être contraint de devenir membre d'une coopérative. Je ne pense pas que nous ayons à nous préoccuper du renouvellement générationnel des instances de gestion de notre coopérative. » Cela pourrait être caractéristique des difficultés de la gouvernance démocratique car, comme l'a signifié un autre dirigeant, « si le principe démocratique est simple, la gestion démocratique d'une coopérative peut s'avérer complexe dans la pratique », puisque, poursuit-il, « il est souvent difficile de trouver des volontaires à la fin des mandats des anciens dirigeants » en raison « du manque de stabilité chez les jeunes ». Ces dernières remarques ne sont partagées par tous. Un jeune participant à la discussion n'a pas hésité à nous a confié : « Il y a aussi souvent la question de l'âge. Ce n'est pas pour faire des reproches à qui que ce soit. J'espère que vous avez compris. La question de renouvellement est délicate dans les coopératives. »

Ces multiples assertions pourraient être un signe que la démocratie coopérative au Burkina Faso est une « démocratie en construction ». La gestion souvent gérontocratique des coopératives rend la pratique démocratique difficile et freine le changement générationnel dans la gouvernance. Cette porosité démocratique peut gangrener les instances décisionnelles notamment l'assemblée générale qui est la plus haute instance démocratique, comme le souligne ce propos d'un membre de coopérative : « Vous voyez, souvent la prise de décisions se joue en un seul doigt. Je m'explique. Par exemple pour la validation des rapports de fin

d'années. Il suffit qu'une personne influente lève son doigt et c'est jouer. Ça, ils aiment. Il n'y a pas de réponses aux questions importantes. Cela ne relève pas du bon niveau décisionnel. » Si dans certaines coopératives, l'assemblée générale est vécue comme un temps fort, d'explication, d'échanges et de débats démocratiques, « d'autres la vivent comme une formalité statutaire peu motivante où l'on vient prendre connaissance des rapports financiers et des rapports d'activités » comme l'indique un des experts. D'ailleurs ces documents qui rendent compte de la vie des coopératives sont mis à la disposition des sociétaires uniquement au cours des réunions de l'assemblée générale ; ce qui ne leur donne pas le temps de les étudier avant de statuer. Cette ambiance de travail, dilue le pouvoir démocratique et le rend profitable à l'unique organe de gestion qui devient en réalité le véritable détenteur du pouvoir de décision. Par ailleurs, certains dirigeants adhèrent à contre cœur à l'alternance démocratique. Pour preuve, si certains pensent que notre étude « arrive bien tard », compte tenu de leur âge et soulignent la nécessité de « valoriser les anciens dirigeants », d'autres estiment que « la question d'alternance est sensible » et que « l'organisation en coopérative bien que propice pour décider ensemble, dépend des hommes qu'il y a derrière ». De fait, les traditions et les coutumes avec leurs systèmes de valeurs et d'attitudes (respect sans condition des anciens, parenté, obéissance et piété filiale, sens de l'honneur, etc.) semblent présentes dans la gouvernance coopérative, de sorte que la reconduction des anciens responsables semble parfois être un aboutissement logique du renouvellement des instances. La pratique démocratique peut ainsi se heurter à des obstacles importants (Pek, 2023), liés à certains facteurs : la famille, les croyances religieuses, le leadership coutumier, les mythes, la provenance géographique, etc. Ces facteurs socioculturels guident et façonnent les actions des dirigeants. Ce contexte constitue souvent une plateforme (Salgado et Hernández, 2006) à partir de laquelle certains dirigeants développent un désir d'enracinement qui peut les pousser à faire tout leur possible pour rester au-delà de leur mandat et gérer leurs coopératives avec un degré de pouvoir discrétionnaire plus étendu. Cela peut aboutir à des excès de pouvoir ou à l'exercice de pouvoir illégitime (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999 ; Paquerot, 1996). La capacité des membres des coopératives à faire respecter les mandats dépend des

possibilités qui leur sont offertes de participer au processus de renouvellement des dirigeants. Les assemblées générales qui rassemblent tous les membres offrent ces possibilités mais celles-ci se retrouvent souvent en subordination avec les dirigeants (Cohen, 2021). Des études rapportent de nombreux cas où des dirigeants exercent une influence sur le déroulement des assemblées générales (Pek, 2023), soit en exigeant l'inscription de certains points à l'ordre du jour (Lima, 2007), soit en conditionnant les débats (Barros et Michaud, 2020), soit encore en imposant leurs candidatures aux élections (Basterretxea et al., 2020). De cette manière, ces dirigeants conservent leurs avantages, sachant que rester longtemps à un poste de direction leur permet d'avoir accès à des informations stratégiques qui peuvent être utilisées au profit de leurs activités. Ce type de comportement risque de faire perdre de vue les objectifs des membres et peut entraîner une méfiance entre les dirigeants et ces derniers (Couret, 2006).

Une des causes de la fragilité de l'ancrage démocratique dans les coopératives serait aussi « à chercher du côté de l'analphabétisme des coopérateurs » comme l'a suggéré un des experts. A propos des coopératives burkinabè, Maïga (2012) avait déjà montré l'impact néfaste de l'analphabétisme sur l'action des coopératives.

4.2. Une mobilisation économique hésitante dans la gouvernance coopérative

A côté des questions de démocratie s'affiche celle de la participation des coopérateurs à la vie économique. Les coopératives sont des organisations autonomes et indépendantes sous le contrôle des membres. Elles doivent être préservées le plus possible du contrôle des autorités publiques dont le rôle se limite à leur garantir un environnement favorable et un cadre légal adapté. Elles doivent enfin être protégées de l'influence des autres entreprises privées. En clair, les relations avec les autres organisations et la recherche de fonds auprès de sources extérieures doivent se passer dans des conditions qui respectent l'exercice du pouvoir démocratique. Car, pour ce qui concerne les coopératives, le but de coopérer avec des organisations similaires ou de participer à des structures fédératives, est d'être plus à même de servir les intérêts de leurs membres (DOPAIR et DGFOMR, 2022).

L'analyse de la participation économique à la lumière de la théorie de l'enracinement des dirigeants permet de faire le constat d'une faible mobilisation économique. Cette mobilisation économique est relativement faible, compte tenu du décalage entre les opinions positives et

négligées (11 % contre 12 %). Cela pourrait signifier que les efforts individuels des membres ne profitent pas à tous ou qu'il manque une volonté de mettre en commun les ressources. En effet, en tant que coopérateur, chaque membre s'engage à participer économiquement à la coopérative en faisant appel à ses services et en lui livrant tout ou partie de sa production. En tant qu'associé, il s'engage à honorer la souscription des parts sociales requises et à participer au gouvernement de la coopérative (Barraud-Didier et al., 2014). Les résultats montrent que la coordination optimale et adéquate des ressources économiques est en jeu dans les coopératives. Ce qui laisse entendre que les choix et les décisions quotidiens ne conduisent pas nécessairement toutes les parties prenantes vers la réalisation des objectifs économiques. Certains répondants sont satisfaits de la mobilisation des ressources dans leurs coopératives. Un d'entre eux l'a exprimé avec clarté : « Chez nous, c'est la solidarité. On trouve toujours une solution pour se soutenir. Cette solidarité a du sens pour tout le monde. C'est cela qui permet la mobilisation des ressources au niveau de l'ensemble. » Un autre renchérit sans ambages : « Notre point d'honneur repose sur l'autonomie de notre coopérative. Dans ce sens, les efforts des uns et des autres sont louables et je ne peux pas gêner leur nom. » La promotion du collectif apparaît comme le leitmotiv de cette mobilisation, ainsi que l'a souligné un de nos interlocuteurs : « Nous essayons de rester collectifs et de défendre l'ensemble des membres. Cela encourage les membres qui à leur tour sont mobilisés autour du président pour le soutenir. La coopérative fonctionne bien grâce à la mobilisation de tous. »

À côté de ceux qui sont satisfaits, il y a ceux qui ne le sont pas, et non des moindres. Leurs propos semblent faire de la participation économique une réelle source de préoccupation pour les coopératives qui sont appelées à faire face à des problèmes économico-financiers. Les opinions exprimées soulèvent des questions relatives à la mobilisation des ressources et leur pérennisation. A cet égard, l'un de nos interviewés a-t-il indiqué : « Ce dont je suis sûr, c'est que dans ma coopérative, il y a de bonnes intentions mais l'action ne suit pas. Les beaux discours c'est bien mais il faut qu'il se passe quelque chose après les discours. Étant donné que les ressources ne suivent pas, il est difficile de faire des prévisions. » Le manque de moyens est récurrent et « ne permet pas d'assurer une production suffisante et de qualité ».

Selon notre interlocuteur, ce problème bien réel pourrait révéler « une perte d'autonomie ». Cette situation représente un véritable enjeu, si l'on en croit cette déclaration d'un autre dirigeant : « Le problème pour nous en ce moment, c'est comment faire pour que les ressources que nous mobilisons soient pérennes, au regard des disparités des ressources au cours des années. Il y a besoin que tous participent et conséquemment. »

La question de la participation économique qui se pose dans de nombreuses coopératives serait fonction de la motivation qui a présidé à leur création. En effet, un certain nombre de coopératives aurait été créé ou redynamisé « pour pouvoir bénéficier d'un financement disponible, sans que cela ne soit motivé par « une véritable volonté de mettre en place une coopérative digne de ce nom », précise un des experts. Dans ces conditions, bon nombre de coopératives vivent au gré des financements dans une dépendance vis-à-vis des partenaires financiers. Cela est corroboré par l'étude du PRBA et de la DGFOMR (2023) qui constate « une faible mobilisation des ressources propres alors qu'une bonne mobilisation de ces ressources permet à la société coopérative de financer en partie ses activités ». Ces ressources propres regroupent principalement « le capital social, les cotisations annuelles ou spéciales et les revenus des prestations de service des sociétés coopératives ». Selon cette étude, leur faible mobilisation pourrait être expliquée par le fait que « la majorité des coopérateurs s'organisent dans l'intention d'obtenir l'assistance financière d'un bailleur de fonds » (PRBA et DGFOMR, 2023). Blein et Coronel (2013) déplorent ce fait que des coopératives soient créées « pour obtenir des subventions, à la demande de projets ou des autorités ou encore à la suite de promesses de financement de différents types de partenaires. »

Abordant ce problème de l'autonomie des coopératives au Sahel, Benoît (2000) pointe du doigt trois raisons : la première est que les institutions rurales, censées être durables, sont construites en bonne partie sur la base de ressources par définition provisoires ; la seconde est que l'apport d'argent implique, pour les organisations paysannes, de rendre des comptes et de se plier à des règles déterminées de l'extérieur, ce qui tend à déposséder les paysans de leur propre développement ; enfin, l'habitude d'être soutenu sans nécessairement fournir de réels efforts, associée à l'attitude souvent envahissante des intervenants externes, entraînent chez les bénéficiaires une dépendance psychologique à l'aide. Pour ces raisons, Benoît conclut que

l'aide est un piège à l'autonomie (Benoît cité par Zaksongo, 2015). Cet état de fait pose la problématique de la banalisation des coopératives qui tendent à se comporter comme des entreprises classiques et non comme des entreprises uniques telles que définies par leur identité et leurs valeurs. Aujourd'hui, il est impérieux d'aborder cette problématique en travaillant beaucoup plus sur la capacité d'adaptation et de renouvellement des coopératives. Cette question est d'autant plus pressante que la culture managériale est l'un des défis auxquels les entreprises de l'économie sociale et solidaire, y compris les coopératives, sont confrontées aujourd'hui (Huet et Roques, 2017).

4.3. Un style managérial en quête d'amélioration dans la gouvernance coopérative

La gestion d'une coopérative requiert un engagement de l'ensemble, individuellement et collectivement. Toute chose qui permet de créer un climat de confiance et d'échanges pour l'atteinte des objectifs. L'analyse de la gestion du capital humain au moyen de la théorie de l'enracinement des dirigeants met en évidence la nature parfois délicate des relations entre les dirigeants et les membres. La capacité des dirigeants à mobiliser le capital humain (réseaux internes ou externes) et à le gérer conformément aux principes du projet coopératif est remise en question. Le sentier du management semble avoir de nombreux défis à relever. En témoigne l'écart substantiel entre les opinions positives et négatives des personnes interrogées sur la question (25 % contre 50 %). Les avis négatifs parlent d'eux-mêmes. Le point de vue de ce membre de coopérative ne pourrait être plus clair : « L'ambiance n'est pas bonne, il faut le dire ; il y a une petite solidarité entre certains membres mais malheureusement la coopérative est plus que ce petit groupe de personnes. » Une ambiance qui était pourtant « bonne à un certain moment par rapport à aujourd'hui ». Même si certains membres attendent de voir « l'évolution de la situation », d'autres ont du mal à retrouver confiance, car « il faut du temps » pour que celle-ci revienne. Cela ne sera possible que si les coopératives trouvent de nouveaux repères, car les anciens ont été perdus comme l'a souligné un interviewé : « Je crois que nous cherchons maintenant de nouveaux repères. Les anciens, on les a perdus, peut-être il faut qu'on revienne sur ça. » Ces critiques sur le climat général instauré par le style de management des dirigeants l'emportent largement sur les avis favorables.

Toutefois, certaines personnes interrogées ont manifesté une certaine satisfaction. « Il y a de la bienveillance et de l'égalité dans notre coopérative, j'en suis satisfait. » a lancé un coopérateur. « Dans l'ensemble, on ne peut pas dire qu'il n'y a pas de transparence. Nous faisons tout notre nécessaire pour remplir nos missions. Maintenant, qu'en disent les gens ? Je pense qu'ils sont satisfaits », a estimé un dirigeant. Ces témoignages montrent que dans certaines coopératives, il règne une bonne ambiance. Ce qui permet à l'un de nos interlocuteurs de conclure sur ce sujet : « Les rapports des uns avec les autres sont meilleurs, c'est l'occasion de le dire ».

Tout compte fait, nos résultats révèlent une gouvernance coopérative marquée par des dysfonctionnements managériaux parmi lesquels on peut mentionner l'absence de leadership partagé concernant la recherche de solution aux problèmes des coopératives. Cela pourrait signifier que le management des coopératives est marqué par un manque de confiance qui ne favorise pas le renforcement de la cohésion entre dirigeants et membres des coopératives d'une part, et entre membres des coopératives d'autre part (Hoch et Kozlowski, 2014). Ces difficultés freinent une meilleure organisation des coopératives, qui restent des organisations collectives centrées sur des relations propices à la collaboration, à la reconnaissance, au bien commun, à la solidarité, à l'apprentissage, à la transparence, etc.

Même s'ils ont des priorités fortes liées à la gestion de la coopérative, les dirigeants ne doivent pas faire fi des aspirations profondes des membres, qui peuvent entraîner une répercussion sur leur participation à la coopérative. Ils doivent surtout travailler à renforcer ces attitudes positives, par exemple par une plus grande transparence dans leur gestion et à travers des initiatives qui motivent les membres (Barraud-Didier et al., 2014). L'étude de Osterberg et Nilsson (2009) montre que la confiance des membres dans la gestion d'une coopérative influence leur participation. La satisfaction exprimée par les interviewés sur la transparence de la gestion dans certaines coopératives est dans cette dynamique. Elle pourrait être expliquée par la volonté des coopératives de se conformer aux exigences de la loi OHADA qui imposent désormais une professionnalisation en matière d'administration financière notamment la mise en place de conseil de gestion et des mécanismes de gestion transparente dont la création de compte bancaire à double signature, la tenue de la

comptabilité (cahier de caisse, cahier des cotisations, cahier de gestion des activités, chèques, etc.), l'établissement des rapports financiers. Ces pratiques commencent à devenir une réalité. L'efficacité du management du capital humain constitue un défi permanent pour les dirigeants de coopératives. Pondy (1978) soutient que cette efficacité réside dans la capacité du dirigeant à faire comprendre le sens de son rôle à ses subordonnés et à l'exprimer de manière qu'ils puissent donner un sens à leur propre comportement (Pondy, 1978, cité par Pfeffer, 1992). En tant que leader de la coopération, le dirigeant est le premier garant des objectifs stratégiques de la coopérative, sans pour autant agir seul. Il partage sa mission et sa vision avec ses collaborateurs qui sont également responsables en vertu du deuxième principe, qui stipule que la gestion de la coopérative est assurée par ses membres appelés à participer activement à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions. Dans cette perspective, les travaux de Fabre et al. (2020) se distinguent par l'importance qu'ils accordent à la mise en œuvre d'outils de management adaptés. Cela implique de prendre en compte le contexte spécifique de chaque coopérative, en particulier le contexte culturel (Gachet et Gonin, 2014), où certaines coutumes et pratiques liées à l'âge, au genre, à la religion, etc. peuvent favoriser des conditions discriminatoires. Pour leur part, Ait El Amira et Attouch (2016) soulignent l'importance de responsabiliser les membres et de favoriser leur autonomie afin qu'ils se sentent pleinement impliqués dans leur rôle au sein des coopératives. Un style de management basé sur l'autonomisation et la responsabilisation serait une formule efficace pour assurer le succès des coopératives. Dans son étude sur le management dans les coopératives, Castreje Suárez (2006) insiste sur l'importance pour les dirigeants de développer leurs compétences managériales. Dans cette optique, les dirigeants coopératifs peuvent s'inspirer des qualités managériales du chef sous l'arbre à palabres. Sous l'arbre à palabres, le chef exerce son autorité grâce à sa gestion habile et avisée des débats et à sa maîtrise des humeurs individuelles grâce à l'art d'écouter et de parler. Il inspire le respect, non pas par son autoritarisme, mais plutôt grâce à son savoir-faire et son savoir-être qui éduquent, socialisent et réhabilitent. Il veille à l'harmonie sociale et encourage ses sujets à penser d'abord à la communauté et à son unité (Biyoghe et Dao, 2024).

4.4. Des leviers pour une renaissance de l'esprit coopératif au Burkina Faso

Dans les sections précédentes, nous avons présenté une vue d'ensemble de la gouvernance coopérative. Des indicateurs forts tels que la démocratie, l'économie et le management ont été reconnus comme des éléments clés qui alimentent la question de la vie coopérative. Pour diverses raisons, en particulier la mauvaise gestion, certains membres de coopératives en sont venus à prendre leur distance par rapport à leurs engagements initiaux basés sur les valeurs que sont l'entraide, la démocratie, l'égalité, l'équité, la solidarité, l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité et l'altruisme. Ces résultats, qui nous ont aidés à comprendre les forces et les faiblesses des coopératives, nous permettent d'identifier deux leviers pour une renaissance de l'esprit coopératif dans la gouvernance des coopératives.

Le premier levier vise à inscrire la question de la participation au cœur des enjeux de gouvernance coopérative, en raison de son caractère vital (Choi et al., 2014). Dans les coopératives, la gouvernance repose sur une logique de réciprocité participative découlant des liens solides qui unissent les membres qui s'engagent dans des échanges mutuels. Les coopératives n'ont pas d'existence en dehors de la participation des membres (Goddard, 2002). Dans cette perspective, la participation apparaît comme la clé du succès du projet coopératif. Elle apporte un soutien essentiel qui permet aux coopératives d'atteindre pleinement leurs objectifs et renforce la satisfaction et l'enthousiasme des membres (Borzaga et Tortia, 2006).

Pour que la participation soit effective, il est nécessaire que la direction soit opérationnelle et que tous les membres soient suffisamment équipés pour collaborer pleinement, dans la mesure où le concept est « multi-facette » (Osterberg et Nilsson, 2009) et peut prendre une forme démocratique ou économique (Sihr, 2018). La participation démocratique concerne la gouvernance et la prise de décision au sein de la coopérative (Sihr, 2018), c'est-à-dire l'implication des membres dans l'exercice du pouvoir (Srncic, 2023) en prenant part aux instances statutaires ou non. Il est donc question d'une participation à la gestion de la coopérative et donc de l'adhésion à la vision sociale et collective de la coopérative. Il convient aussi de rappeler que l'objectif d'une coopérative est de satisfaire les aspirations et les besoins économiques, sociaux et culturels de la communauté des membres. Que ce soit au

niveau démocratique ou économique, la participation revêt une importance significative en permettant aux membres de mettre en œuvre de manière plus opérante les mécanismes de contrôle de la gouvernance (Osterberg et Nilsson, 2009) et d'agir sur le management des dirigeants. Son absence pourrait devenir un véritable cercle vicieux, qui mène à des dérives « autocratiques » ou à l'appropriation du pouvoir au sein des coopératives (Hollandts, 2023). Il apparaît cependant que dans les coopératives, la participation est bien plus souvent une « action de plusieurs » qu'une « action commune » (Bataille-Chedotel et Huntzinger, 2004). Bien qu'elle fasse partie intégrante de la génétique de la coopérative, la réalité est loin d'être toujours acquise (Gachet et Gonin, 2014). La participation suppose au préalable un état d'esprit qui permette à tous de comprendre, de s'investir et de bénéficier des services offerts. Cela implique de renoncer aux comportements opportunistes et de privilégier les avantages collectifs à long terme plutôt que les gains individuels immédiats (Ostrom, 1990).

Plusieurs raisons pourraient expliquer une faible participation dans une coopérative. Hollandts et Valiorgue (2016) soulignent notamment la distanciation des dirigeants avec les membres, qui peut entraîner une perte de leur sentiment d'appartenance à la coopérative et, donc, un faible engagement. À cela vient s'ajouter la présence d'intérêts et d'attentes souvent très divers parmi les membres, ce qui peut entraîner une perte de la vision collective. Ces deux observations conduisent inévitablement à des contestations régulières des choix stratégiques et donc à un risque d'instabilité politique (Méreaux et Feige, 2019) et de perte d'engagement. L'une des observations majeures qui a retenu l'attention de maintes scientifiques face à la question de la participation dans les coopératives est celle du passager clandestin (Abd Kadir et al., 2016). En coopérative, le passager clandestin s'intéresse aux avantages qu'il peut tirer de la coopération (Iliopaulos et Theodorakopoulou, 2014) ; toutefois, il n'assume pas pleinement la responsabilité de ses engagements. À ce sujet, Bataille-Chedotel et Huntzinger (2004) notent que le manque récurrent de membres compétents pour gérer les coopératives est souvent cité comme raison du maintien prolongé des dirigeants coopératifs. Cela fait écho aux opinions de certains de nos répondants, qui mentionnent le manque d'expérience des plus jeunes comme l'une des raisons pour lesquelles certains dirigeants restent en poste. Cette

tendance à associer la responsabilité et l'âge des membres des coopératives doit être abordée par les instances dirigeantes afin de minimiser la capacité de certains représentants à influencer et contrôler les coopératives.

Dans ce contexte, la question du renouvellement générationnel dans les instances de direction coopératives doit également être prise en considération. Cela nécessite un dialogue entre les pratiques démocratiques coopératives issues de la société occidentale et la société africaine, qui a ses propres réalités. Livian (2020) préconise une approche contextuelle des pratiques. Cette approche donnerait plus de sens aux méthodes de gestion dites « importées » dans la société africaine. C'est à cette condition qu'elles pourraient produire les résultats escomptés au sein des cultures et mentalités endogènes (Bourgouin, 2001). Dans l'espace culturel africain, les individus sont intégrés dans un groupe (classe, famille) dont ils ne peuvent être séparés (Livian 2020). Pour que cela soit pris en compte, Sarr (2016) propose pour le management des entreprises de tenir compte des facteurs tels que le prestige, les biens symboliques, la générosité, le devoir d'assistance, etc. qui sont propres à la culture africaine. De la même manière, Bourgouin (2001) suggère de prendre en compte l'aspect communautaire, qui reste une réalité dominante en Afrique ; une réalité qui transforme l'entreprise en une famille élargie, impose la pratique du « nous » et conduit à des obligations réciproques. Pour Kamdem (2002), d'autres éléments tels que l'ethnicité, la relation avec les ancêtres et la relation avec la nature, etc. devraient également être pris en compte. Nkomo (2011) quant à lui propose non seulement de renoncer à la recherche d'un modèle de gestion unique, spécifiquement africain, qui serait de produire une antithèse du modèle occidental mais aussi de tenir compte de l'impact de la question de mondialisation. Il propose de se concentrer sur des approches locales et de mettre en évidence les réalités grâce auxquelles les africains parviennent à s'adapter aux défis au niveau mondial et local.

Dans cette optique, notre deuxième levier vise à concilier la démocratie et le pouvoir symbolique de l'âge en contexte africain. Les coopératives devraient s'efforcer de mettre en place un dispositif visant à renforcer les règles régissant le renouvellement générationnel dans les instances décisionnelles. Parmi les mesures envisageables, il serait judicieux d'inclure une limite d'âge pour les candidats aux instances de direction dans les statuts et/ou le règlement

intérieur des coopératives. Cet âge pourrait être limité à l'âge maximal de départ à la retraite en vigueur au Burkina Faso, qui est de 63 ans. L'objectif de cette règle serait d'empêcher qu'un certain groupe d'âge, en particulier les membres les plus âgés des coopératives, ne prenne le contrôle des instances décisionnelles au détriment de la gouvernance démocratique, qui est le fondement de l'esprit coopératif.

L'émergence du modèle coopératif au Burkina Faso montre qu'il est possible de faire converger les valeurs coopératives avec les valeurs traditionnelles burkinabè, qui sont basées entre autres sur le respect des aînés, l'attachement filial et le sens de l'honneur. En ce sens, fixer une limite d'âge pour la conduite coopérative n'est pas un signe de manque de respect envers les aînés, mais plutôt une manière de leur attribuer un niveau de responsabilité différent qui, loin de les marginaliser, les consacre davantage au service d'accompagnement des plus jeunes. Il serait alors pertinent d'envisager la mise en place de postes d'administrateurs stagiaires réservés aux jeunes, qui sont souvent sous-représentés dans les instances de gouvernance. Ceci permettrait aux stagiaires de participer aux réunions des différents conseils et d'acquérir les compétences nécessaires pour se présenter à des postes à responsabilité lors du renouvellement des instances dirigeantes.

Ces leviers ne visent pas à remettre en cause les principes et les valeurs de la coopération ni à nier les valeurs traditionnelles de la société burkinabè, qui peuvent souvent sembler « idéalisées », mais plutôt à insuffler un nouveau souffle au système de gestion coopérative.

Conclusion

Cet article a proposé une analyse de la gouvernance coopérative dans le contexte burkinabè, à partir de la théorie de l'enracinement des dirigeants. Compte tenu des défis auxquels sont confrontées les coopératives, l'article recommande deux leviers que les coopératives peuvent mobiliser pour agir. Il recommande que la participation des coopérateurs soit placée au cœur des organisations coopératives et que les règles relatives au renouvellement des instances décisionnelles soient clarifiées et renforcées.

Ces deux mesures peuvent contribuer à redynamiser le système de gestion coopérative, dont

l'analyse a mis en évidence trois conclusions principales : une vie démocratique plutôt mitigée au sein des coopératives, qui indique que la démocratie coopérative est en chantier ; une participation économique assez basse, qui indique la faiblesse de la mobilisation des coopérateurs autour de l'autonomie coopérative ; et un style de management des équipes dirigeantes qui mérite d'être repensé et accompagné.

Cet article a le mérite d'aborder la gouvernance coopérative sous l'angle de la théorie de l'enracinement des dirigeants, une théorie qui reste largement inexplorée dans ce sens. Il a permis de développer un cadre théorique différent des autres et peut contribuer à l'avancement des connaissances sur les coopératives. Sa contribution managériale est évidente, car elle met en lumière un certain nombre d'implications managériales susceptibles d'aider les parties prenantes des coopératives (dirigeants et membres) ainsi que les responsables des secteurs public et privé chargés de soutenir les coopératives. Cependant, la nature intentionnelle de l'échantillon peut limiter la portée de nos conclusions. Bien que nous ayons inclus des coopératives de divers domaines d'activité, l'étude ne couvre pas les coopératives financières, qui ont un rôle significatif dans le secteur coopératif.

En définitive, cet article aurait permis de poser les bases d'une étude exploratoire sur la gouvernance coopérative au Burkina Faso. Les pistes de réflexion ébauchées méritent d'être approfondies dans le cadre d'une étude plus poussée qui viendrait compléter nos résultats.

Bibliographie

- Abd Kadir, R., Idris, K., & Omar, K. (2016). Social and individual factors that influence board participation behavior in the co-operative governance. *Studia UBB Negotia*, 61(4), 107-120.
- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: What is the trigger? *Organization Studies*, 25(3), 415-443.
- Ait El Amria, F., & Attouch, H. (2016). La gouvernance des coopératives : un zoom sur la spécificité. *Revue Économie, Gestion et Société*, 7, 2-12.
- Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 5-29.

- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Anadón, M., & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives, Hors-série*(5), 26-37.
- Atangana-Abé, J. (2022). La légitimité du dirigeant africain. Dans *Le pluralisme managérial en Afrique* (pp. 104-122). EMS Éditions.
- Attouch, H. (2012). Spécificités du management des coopératives. *REMCOOP*, 3, 86-92.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Baker, S., & Edwards, R. (2012). *How many qualitative interviews is enough?* National Centre for Research Methods.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & Triboulet, P. (2014). La participation des membres dans leurs coopératives agricoles : une étude exploratoire du secteur céréalier français. *Revue canadienne d'agroéconomie*, 62(1), 125-148.
- Barros, M., & Michaud, V. (2020). Worlds, words, and spaces of resistance: Democracy and social media in consumer coops. *Organization*, 27(4), 578-612.
- Basterretxea, I., Cornforth, C., & Heras-Saizarbitoria, I. (2020). Corporate governance as a key aspect in the failure of worker cooperatives. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 362-387.
- Bataille-Chedotel, F., & Huntzinger, F. (2004). L'entrepreneuriat collectif : modèle unique ou gouvernances multiples ? *Économie et solidarités*, 35(1-2), 48-64.
- Biyoghe, P., & Dao, A. (2024). La problématique de la démocratie africaine. *Collections Recherches et Regards d'Afrique*, 3(7), 28-55.
- Blein, R., & Coronel, C. (2013). *Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités*. Fondation FARM. Consulté le 17 juin 2024 à l'adresse : <http://www.fondation-farm.org>
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35, 225-248.

- Bourgouin, H. (2001). *L'Afrique, malade du management*. Picollec.
- Briens, F. (2015). *La décroissance au prisme de la modélisation prospective : exploration macroéconomique d'une alternative paradigmatique* (Thèse de doctorat). École nationale supérieure des Mines de Paris. <https://pastel.hal.science/tel-01305956>
- Castreje Suárez, J. (2006). A gestión en las entidades cooperativas : un desafío permanente. Dans *Actes du IV Encuentro de Investigadores Latinoamericanos* (pp. 14-15). Alianza Cooperativa Internacional & Universidad Nacional de Rosario.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Economica.
- Chaves, R., Soler, F., & Sajardo, A. (2008). Co-operative governance: The case of Spanish credit cooperatives. *Journal of Co-operative Studies*, 41(2), 30-36.
- Choi, E., Choi, W., Jang, S., & Park, S. (2014). Does the effectiveness of board of directors affect firm performance of consumer co-operatives? The case of Icoop Korea. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(3), 371-386.
- Cohen, S. (2021). *La transformation des associations en Société Coopérative d'Intérêt Collectif : un moyen de conjuguer efficacité et fonctionnement démocratique ?* (Mémoire de Master 2). Université Paris 8.
- Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Économie et Solidarités*, 35(1-2), 81-99.
- Couret, F. (2006). La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? Le cas des coopératives vinicoles bordelaises. *Revue internationale de l'économie sociale*, 302, 54-66.
- Coyle-Shapiro, J. A., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring organizationally-directed citizenship behavior: Reciprocity or "It's my job?". *Journal of Management Studies*, 41(1), 85-106.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- DGFOMR, & PRBA. (2023). *Rapport d'étude sur l'élaboration d'un mécanisme d'alimentation des fonds au profit des bénéficiaires du projet PRBA*. Ouagadougou.

- Doligez, F. (2016). *[Référence incomplète à compléter]*.
- DOPAIR, & DGFOMR. (2022). *Cahier de participant : Formation des acteurs des sociétés coopératives de la filière manioc sur la bonne gouvernance*. Ouagadougou.
- Elage, A., & Mard, Y. (2018). Code de gouvernance et gestion des résultats comptables : le cas des sociétés françaises cotées. *Comptabilité Contrôle Audit*, 24(2), 113-147.
- Fabre, C., Loose, F., & Bourdil, M. (2020). Quel leadership pour les sociétés coopératives ? Les apports de la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. *AGRH*, 36(3), 37-69.
- Faust, M. (2020). *Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19*. Université Paris-Dauphine.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Quel style de management dans l'organisation post-Covid ? *Question(s) de management*, 34(4), 97-171.
- Gazoa, G. (2006). *Les conflits en Afrique noire : quelles solutions ?* Fratmat Éditions.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative Health Research*, 29(10), 1483-1496.
- Jacquemain, M. (2014). *Épistémologie des sciences sociales : une introduction*. Université de Liège.
- Livian, Y.-F. (2020). Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? *Revue française de gestion*, 289, 102-115.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753-1760.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. The Free Press.
- Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 9(4), 52-79.
- Nkomo, S. (2011). A post-colonial and anticolonial reading of "African" leadership and management in organization studies: Tensions, contradictions and possibilities. *Organization*, 18(3), 365-386.

- Parrat, F. (2015). *Gouvernance d'entreprise*. Maxima.
- Pochet, C. (1998). Le directeur et la création de valeur : les facteurs de contingence de la latitude managériale. Dans *Actes des XIVe Journées des IAE* (pp. 409-428). Presses Académiques de l'Ouest.
- Popper, K. (1998). *La connaissance objective*. Flammarion.
- Savoie-Zajc, L. (2003). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? *Recherches qualitatives, Hors-série*(5), 99-111.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill-building approach* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Stiglitz, J. E., & Edlin, A. S. (1995). Discouraging rivals: Managerial rent-seeking and economic inefficiencies. *The American Economic Review*, 85(5), 1301-1312.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Gachet, N., & Gonin, M. (2014). La gouvernance participative, comment et jusqu'où ? Dans N. Gachet & M. Gonin (Éds.), *La gouvernance participative dans les coopératives* (pp. 56-59). Actes du colloque, Université de Lausanne.
- Gharbi, H., & Lepers, X. (2008). Actionnariat salarié et enracinement des dirigeants : un essai de compréhension. *Innovations*, 27(1), 121-146.
- Goddard, E. (2002). Factors underlying the evolution of farm-related cooperatives in Alberta. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 50(4), 473-495.
- Grissa, K. (2022). *Les déterminants de partage de brand content digital par les e-leaders d'opinion sur les réseaux socioprofessionnels : approche par la théorie du comportement planifié* (Thèse de doctorat). Université de Poitiers.
- Breton, A., & Wintrobe, R. (1982). *The logic of bureaucratic conduct*. Cambridge University Press.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Weber, M. B. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative Health Research*, 29(10),

1483-1496.

- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural support, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390-403.
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2016). *Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles*. Fondation Université d'Auvergne.
- Huet, J.-M., & Roquès, S. (2017). *L'économie sociale et solidaire face aux enjeux du management : l'ESS et ses nouveaux défis*. Pearson.
- Poissonnier, H., & Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie & Sciences de l'Entreprise*, 179-180(2), 22-43.
- Huntzinger, F., & Moysan-Louazel, A. (1999). Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la carrière des dirigeants de coopératives. *Revue internationale P.M.E.*, 12(4), 77-100.
- Iliopoulos, C., & Theodorakopoulou, I. (2014). Mandatory cooperatives and the free rider problem: The case of Santo Wines in Santorini, Greece. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 663-681.
- John, E., Robert, W., & David, F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51, 371-406.
- Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (2005). *Corporate governance: Accountability, enterprise and international comparisons*. John Wiley & Sons.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1990). Do managerial objectives drive bad acquisitions? *The Journal of Finance*, 45, 31-48.
- Pichard-Stamford, J.-P. (2000). Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(4), 143-178.
- Lima, J. C. (2007). Workers' cooperatives in Brazil: Autonomy vs precariousness. *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 589-621.
- Maïga, I. (2012). La coopérative ne connaît pas la crise. *Défis Sud*, 107, 11-13.

- Méreaux, J.-P., & Feige, J. (2019). Structure coopérative, attentes des parties prenantes et dynamique responsable : l'approche d'une union de coopératives champenoise. *Management et Sciences Sociales*, 27(2), 35-47.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Mizruchi, M. S. (1983). Who controls whom? An examination of the relation between management and boards of directors in large American corporations. *Academy of Management Review*, 8(3), 426-435.
- Mucchielli, A. (1994). *Les méthodes qualitatives* (2e éd.). Presses Universitaires de France.
- Ninacs, W. A. (2002). *Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec*. Université Laval.
- Lagmango, V.-L. (2020). Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 3(2), 223-247.
- Osterberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181-197.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Paquerot, M. (1996). L'enracinement des dirigeants et ses effets. *Revue française de gestion*, 111, 212-225.
- Pek, S. (2023). Reconceptualizing and improving member participation in large cooperatives: Insights from deliberative democracy and deliberative mini-publics. *Management*, 26(4), 68-82.
- Pfeffer, J. (1992). *Organizations and organization theory*. Pitman.
- Pham, M. D. (2022). Management friendship and insider opportunism. *International Review of Financial Analysis*, 84. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102415>
- Pigé, B. (1998). Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(3), 131-158.

- Pras, B., Evrard, Y., & Roux, E. (2003). *Market : études et recherches en marketing* (3e éd.). Dunod.
- Rich, G. (1997). The sales manager as a role model: Effects of trust, job satisfaction and performance of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 319-328.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 199-225). Presses de l'Université du Québec.
- Safari, M., Mirshekary, S., & Wise, V. (2015). Compliance with corporate governance principles: Australian evidence. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 9(4), 3-19.
- Salgado, J. I. J., & Gregorio Calderón Hernández, G. C. (2006). Los dirigentes y el gobierno de las personas: Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *Revista Universidad EAFIT*, 42(144), 34-50.
- Sarr, E. (2016). *Afrotopia*. Philippe Rey.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989). Entrenchment: The case of manager-specific investments. *Journal of Financial Economics*, 25, 123-139.
- Sihir, M. (2018). *Les manifestations de la participation des sociétaires dans une SCIC : l'exemple d'ENERCOOP Rhône-Alpes* (Mémoire de master). Université Lyon 2.
- Slama, F. B., Matoussi, H., & Karaa, A. (2005). Gouvernance d'entreprise et pertinence des bénéfices comptables : une étude d'association. Dans *Comptabilité et Connaissances*. France.
- Slocum, N., Elliott, J., Heesterbeek, S., & Lukensmeyer, C. J. (2006). *Méthodes participatives : un guide pour l'utilisateur*. Fondation Roi Baudouin.
- Small, M. L. (2009). How many cases do I need? On science and the logic of case selection in field-based research. *Ethnography*, 10(1), 5-38.
- Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-59.
- Srncic, C. (2023). En quête d'une gestion collective : les défis de la participation dans un

- réseau d'entreprises récupérées par leurs travailleurs en Argentine. *Les Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, 25 p.
- Udenze, S., Telo, A. R., & Pires, F. (2024). "The EndSARS movement is an umbrella for other challenges": Assessing Nigeria's EndSARS protest through the theoretical lens of intersectionality. *Media, War & Conflict*, 00(0), 1-18.
- Vigneulles, B., Lan, R., Carrouel, F., Dussart, C., & Mick, G. (2024). Systemic modeling of care pathways by identifying invariant determinants: A qualitative study protocol. *International Journal of Qualitative Methods*, 23, 1-9.
- Zaksongo, A. (2015). *Étude des atouts et contraintes de l'autonomisation des coopératives de Dafinso et de Fara au Burkina Faso*. Centre Agricole Polyvalent de Matourkou.