

## **SARS et gouvernance coopérative en milieu oasien : analyse des pratiques dans la filière phœnicicole**

### **SARS and Cooperative Governance in Oasis Contexts: An Analysis of Practices in the Date Palm Sector**

**CHIABRI Laila**

Docteure

Laboratoire Interdisciplinaire en Management des Organisations et en Économie Appliquée (LIMOE), Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Université Moulay Ismaïl, Meknès, Maroc

**MESSOUSSI Aziz**

Enseignant chercheur

Littoral-Côte- d'Opale (ULCO), Dunkerque, France,

**Date de soumission :** 14/04/2026

**Date d'acceptation :** 02/06/2026

**Pour citer cet article :**

CHIABRI. L. & MESSOUSSI. A. (2026) « SARS et gouvernance coopérative en milieu oasien : analyse des pratiques dans la filière phœnicicole », Revue Internationale du chercheur « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 998-1023

## Résumé

Dans les oasis de Drâa-Tafilalet, les coopératives phœnicicoles jouent un rôle central dans l'organisation de la production, la structuration de la commercialisation et le maintien de la solidarité entre producteurs. À partir d'une enquête qualitative menée auprès de trente acteurs, incluant institutions, responsables coopératifs, gestionnaires et agriculteurs, cette étude montre que ce rôle est fortement contraint par le stress hydrique, la dépendance aux dispositifs publics, la fragilité des débouchés et les limites de circulation de l'information. L'analyse met en évidence trois tensions majeures : une concentration du pouvoir de décision, une participation souvent réduite à une présence formelle et une transparence limitée lorsque les informations ne sont pas comprises. Le cadre des sociétés à responsabilité sociale est mobilisé comme grille d'analyse afin d'examiner les conditions d'une gouvernance effective. Les résultats montrent que l'amélioration repose sur des dispositifs concrets d'information, de participation et de reddition de comptes, renforçant ainsi la résilience coopérative.

**Mots clés :** analyse qualitative ; gouvernance coopérative ; phœniciculture ; résilience territoriale ; sociétés à responsabilité sociale

## Abstract

In the oases of Drâa-Tafilalet, date palm cooperatives play a central role in organizing production, structuring market access, and maintaining solidarity among producers. Based on a qualitative study involving thirty stakeholders, including institutional actors, cooperative leaders, managers, and farmers, this research shows that this role is constrained by water scarcity, dependence on public support programs, fragile market outlets, and limited information circulation. The analysis highlights three main tensions: the concentration of decision-making power, participation often reduced to formal attendance, and limited transparency when information is not clearly understood by members. The social responsibility company framework is used as an analytical lens to examine the conditions for effective governance and to better understand organizational dynamics. The findings show that improvements depend on concrete mechanisms related to information intelligibility, structured participation, and accountability practices, thereby strengthening cooperative resilience in constrained territorial contexts.

**Keywords:** cooperative governance; date palm sector; qualitative analysis; social responsibility company; territorial resilience

## Introduction

Dans les territoires arides et semi-arides, les transformations agricoles résultent d'une articulation complexe entre accès à l'eau, organisation collective, intégration aux marchés et maintien d'activités viables dans des milieux contraints. Les oasis marocaines illustrent particulièrement cette imbrication. La rareté des ressources hydriques, la fragmentation des exploitations et la dépendance aux dispositifs publics y placent les organisations collectives face à une question centrale : celle de la capacité à décider collectivement dans un contexte de fortes contraintes structurelles. Dans ce cadre, la coopérative ne constitue pas uniquement un instrument de production ou de commercialisation, mais également un espace de coordination où se construisent l'accès à l'information, la confiance et l'action collective.

La littérature sur la gouvernance coopérative souligne toutefois que l'existence de principes démocratiques formels ne garantit pas leur mise en œuvre effective. Cornforth (2004) met ainsi en évidence un paradoxe durable entre idéal démocratique et concentration de l'information et de la décision entre un nombre restreint d'acteurs. Dans le contexte marocain, plusieurs travaux confirment cet écart entre identité coopérative et fonctionnement réel, notamment à travers les contraintes liées aux capacités de gestion, à l'accès aux marchés et à la dépendance institutionnelle (Mergoum & Hinti, 2016 ; Mekkaoui Alaoui & Zouiten, 2022). Les analyses récentes menées dans la filière phœnicicole de Drâa-Tafilalet montrent également que ces dynamiques se traduisent par une centralisation des décisions, une asymétrie informationnelle persistante et une participation différenciée des membres (Messoussi & Chiabri, 2025). Plus largement, les travaux sur les organisations hybrides soulignent que la coexistence d'objectifs économiques et sociaux génère des tensions internes influençant les modes de gouvernance et la distribution du pouvoir (Battilana & Lee, 2014).

Malgré ces avancées, les contextes oasiens restent encore peu étudiés sous l'angle des mécanismes concrets de gouvernance, alors même que les contraintes environnementales et territoriales tendent à renforcer les asymétries organisationnelles. Les recherches existantes identifient généralement l'écart entre principes coopératifs et pratiques effectives, mais analysent plus rarement les processus organisationnels par lesquels cet écart se construit et se maintient dans des contextes fortement contraints.

Le présent article s'inscrit dans cette lacune en proposant une analyse centrée sur les pratiques ordinaires de gouvernance au sein des coopératives phœnicicoles de Drâa-Tafilalet. Cette région représente 12,5 % du territoire national et compte 1 655 623 habitants, dont 63,3 %

vivent en milieu rural (Haut-Commissariat au Plan, 2024). Elle concentre également près de 76 % de la production nationale de dattes pour la campagne 2025-2026 (Portail national du Maroc, 2025 ; Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, 2025), ce qui lui confère une importance stratégique dans l'économie oasienne. Dans ce contexte, la qualité des décisions collectives influence directement la gestion de la rareté hydrique, la stabilisation des revenus et l'organisation des débouchés.

Pour analyser ces dynamiques, l'article mobilise le cadre des sociétés à responsabilité sociale (SARS) comme grille de lecture analytique des pratiques de gouvernance. Ce cadre est mobilisé non comme un statut juridique stabilisé, mais comme un outil permettant d'examiner quatre dimensions récurrentes dans l'enquête : l'intelligibilité de l'information, la structuration de la participation, la reddition de comptes et l'ancrage territorial. L'objectif n'est pas de proposer un modèle normatif, mais d'analyser les conditions organisationnelles dans lesquelles la gouvernance coopérative devient effectivement comprise, discutée et appropriée par les membres.

Dans cette perspective, la recherche s'appuie sur une approche qualitative fondée sur une étude de cas menée dans la région de Drâa-Tafilalet. L'analyse repose sur trente entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs institutionnels, de responsables coopératifs et d'agriculteurs, complétés par un codage thématique sous NVivo afin d'identifier les mécanismes organisationnels structurant les pratiques de gouvernance observées.

L'article est organisé en quatre parties. La première présente le cadre théorique mobilisé autour de la gouvernance coopérative, de la responsabilité sociale des organisations et du cadre SARS. La deuxième expose la méthodologie adoptée et le protocole d'analyse qualitative. La troisième analyse les principales dynamiques de gouvernance observées sur le terrain, notamment la centralisation des décisions, les formes de participation et les configurations de transparence. Enfin, la dernière partie discute les résultats obtenus et leurs implications pour la résilience territoriale en contexte oasien.

Au-delà de son ancrage empirique, l'article apporte une contribution à trois niveaux. Sur le plan théorique, il articule gouvernance coopérative, responsabilité sociale et résilience territoriale à partir d'une analyse centrée sur les pratiques organisationnelles. Sur le plan empirique, il documente un terrain oasien encore peu étudié sous l'angle des mécanismes internes de décision, de participation et de circulation de l'information. Enfin, sur le plan analytique, il montre que le cadre SARS permet d'éclairer les conditions organisationnelles qui rendent la

gouvernance coopérative effectivement démocratique dans des contextes territoriaux contraints.

## 1. Cadre conceptuel

L'analyse de la gouvernance des coopératives phœnicicoles en contexte oasien nécessite d'articuler gouvernance organisationnelle, responsabilité sociale et dynamiques territoriales. La littérature montre que les principes coopératifs ne garantissent pas, à eux seuls, une gouvernance démocratique effective, en raison des asymétries d'information, des inégalités de participation et des tensions liées à la professionnalisation des organisations collectives (Cornforth, 2004 ; Bretos & Marcuello, 2020). Les approches de la responsabilité sociale et de la stakeholder theory ont élargi l'analyse aux relations entre organisations et parties prenantes, mais elles restent souvent centrées sur des principes généraux plus que sur les mécanismes organisationnels qui rendent ces principes effectivement opératoires (Freeman et al., 2020).

Parallèlement, les travaux sur la résilience territoriale soulignent le rôle des formes d'organisation collective dans les capacités d'adaptation des territoires face aux contraintes environnementales et économiques (Folke, 2006 ; Darnhofer et al., 2016). Dans cette perspective, le cadre des sociétés à responsabilité sociale est mobilisé comme une grille d'analyse des pratiques de gouvernance. Bien qu'encore exploratoire, il présente un intérêt heuristique pour analyser les dispositifs organisationnels qui rendent effectifs les principes de transparence, de participation et de responsabilité dans des contextes marqués par de fortes asymétries informationnelles et institutionnelles (Tonolo, 2017, 2020).

### 1.1 Gouvernance coopérative et écart entre principes et pratiques

La coopérative se caractérise par la place accordée aux membres dans le processus décisionnel et par son orientation vers la satisfaction de besoins collectifs. Toutefois, l'existence de principes démocratiques formels ne garantit pas leur mise en œuvre effective. Des assemblées peuvent se tenir sans véritable débat, tandis que certaines décisions restent peu comprises ou faiblement appropriées par les membres. La question centrale réside donc moins dans l'existence des règles que dans les conditions organisationnelles qui rendent leur application effective.

Ce décalage constitue un paradoxe classique de la gouvernance coopérative. Cornforth (2004) montre que les coopératives sont traversées par une tension entre idéal démocratique et logiques de centralisation organisationnelle. Des travaux plus récents soulignent que ces tensions tendent

à s'accroître avec la professionnalisation et l'intégration aux marchés (Bretos & Marcuello, 2020 ; Bijman et al., 2021). Dans les coopératives rurales, ces dynamiques sont souvent renforcées par des inégalités de compétences, d'accès à l'information et de maîtrise des procédures administratives.

Dans le contexte marocain, plusieurs recherches mettent également en évidence des phénomènes récurrents de centralisation des décisions, de dépendance à des leaders locaux et de fragilité des capacités de gestion (Mergoum & Hinti, 2016 ; Mekkaoui Alaoui & Zouiten, 2022 ; Messoussi & Chiabri, 2025). Ces analyses conduisent à distinguer la coopérative comme forme juridique de la coopérative comme pratique effective. La démocratie organisationnelle dépend ainsi moins des principes déclarés que des dispositifs permettant aux membres de comprendre les enjeux, de participer aux discussions et d'exercer un contrôle réel sur les décisions collectives.

## **1.2 Responsabilité sociale des organisations, organisations hybrides et cadre SARS**

La responsabilité sociale des organisations renvoie à la manière dont les organisations prennent en compte les effets économiques, sociaux et territoriaux de leurs décisions. Les approches de la responsabilité sociale et de la stakeholder theory ont mis en évidence l'importance de la transparence, de la responsabilité et de la prise en compte des parties prenantes (Freeman et al., 2020). Toutefois, elles restent souvent centrées sur des principes généraux de gouvernance davantage que sur les mécanismes organisationnels permettant leur mise en œuvre effective.

Cette limite apparaît particulièrement dans les organisations hybrides, qui combinent finalités économiques et sociales. Les travaux de Battilana et Lee (2014) ainsi que ceux de Doherty et al. (2020) montrent que ces organisations sont traversées par des tensions entre logiques institutionnelles susceptibles de produire des compromis instables et des formes de centralisation décisionnelle. La question porte alors moins sur les finalités affichées que sur les dispositifs permettant de les rendre opérationnelles dans les pratiques quotidiennes.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le cadre des sociétés à responsabilité sociale proposé par Tonolo (2017, 2020). Bien qu'encore exploratoire dans la littérature scientifique, ce cadre présente un intérêt heuristique pour analyser les médiations organisationnelles qui rendent effectifs les principes de transparence, de participation et de responsabilité. Contrairement aux approches centrées sur les engagements formels, le SARS déplace l'analyse vers les dispositifs

concrets par lesquels l'information devient compréhensible, la participation possible et la reddition de comptes opératoire.

Dans cette recherche, le cadre SARS est mobilisé comme une grille d'analyse des pratiques de gouvernance coopérative autour de quatre dimensions interdépendantes : l'intelligibilité de l'information, la structuration de la participation, la reddition de comptes et l'ancrage territorial. Son intérêt réside dans sa capacité à transformer des principes généraux de responsabilité sociale en objets d'analyse empirique centrés sur les conditions organisationnelles de l'effectivité démocratique.

### **1.3 Résilience territoriale et gouvernance d'adaptation**

La résilience territoriale désigne la capacité d'un territoire à absorber des perturbations, à maintenir certaines fonctions essentielles et à s'adapter à des contraintes durables. Les travaux de Folke (2006) et de Darnhofer et al. (2016) montrent qu'elle repose sur les interactions entre systèmes écologiques, sociaux et organisationnels. Dans les territoires oasiens, la résilience dépend ainsi autant des ressources naturelles que des formes d'organisation collective qui structurent leur gestion.

Dans ce cadre, les coopératives jouent un rôle central de coordination entre producteurs, institutions et marchés. Toutefois, lorsque la gouvernance interne est marquée par des asymétries d'information, une participation limitée ou une centralisation des décisions, les capacités d'adaptation collective tendent à se fragiliser. Les contraintes environnementales et économiques renforcent alors des logiques de gestion de court terme davantage orientées vers la réponse aux urgences que vers la construction de trajectoires collectives durables.

L'analyse de la résilience territoriale ne peut donc être dissociée de celle de la gouvernance organisationnelle. Plusieurs travaux soulignent d'ailleurs que les capacités d'adaptation dépendent également de ressources institutionnelles telles que la circulation de l'information, les mécanismes de coordination et la qualité des processus décisionnels collectifs. Dans cette perspective, le cadre SARS constitue un outil analytique pertinent pour examiner la manière dont les pratiques de gouvernance coopérative contribuent à la résilience territoriale à travers les dispositifs d'information, de participation et de reddition de comptes.

## 2. Matériel et méthodes

### 2.1 Positionnement méthodologique et design de recherche

La recherche repose sur une démarche qualitative fondée sur une étude de cas territoriale. Ce choix découle de l'objet étudié : la gouvernance coopérative ne peut être saisie uniquement à travers des indicateurs formels, car elle se construit dans les interactions, les arbitrages quotidiens et les arrangements organisationnels par lesquels une décision devient acceptable. L'étude de cas permet ainsi d'analyser ces mécanismes dans leur contexte réel, marqué par l'imbrication entre organisations, territoire et politiques publiques (Yin, 2018).

Le choix d'un terrain unique répond à une logique d'analyse approfondie des pratiques de gouvernance dans un environnement fortement contraint. La région de Drâa-Tafilalet présente un intérêt particulier en raison du poids stratégique de la filière phœnicicole, de la dépendance aux ressources oasiennes et des contraintes environnementales, économiques et institutionnelles qui structurent les dynamiques coopératives. L'objectif n'est donc pas de produire une représentativité statistique, mais une généralisation analytique fondée sur l'identification de mécanismes susceptibles d'éclairer d'autres contextes oasiens confrontés à des tensions similaires, notamment la centralisation des décisions, la participation différenciée, l'asymétrie informationnelle et la dépendance aux dispositifs d'appui publics.

### 2.2 Terrain, données régionales et justification du cas

Drâa-Tafilalet constitue un terrain particulièrement pertinent pour l'analyse de la gouvernance coopérative en contexte oasien. Les données présentées dans le tableau ci-dessous mettent en évidence un territoire étendu, majoritairement rural et fortement structuré autour de la filière phœnicicole, conférant aux coopératives un rôle central dans l'organisation de la production, la coordination des acteurs et la régulation des relations économiques locales. Le choix de ce terrain répond ainsi à une logique de pertinence analytique plus qu'à une recherche de représentativité statistique, dans la mesure où la région concentre une part majeure des dynamiques économiques, institutionnelles et environnementales liées à la filière phœnicicole marocaine.

**Tableau N°1 : Données de cadrage régional et sectoriel intégrées au manuscrit**

Indicateur	Valeur retenue	Portée analytique
Poids territorial de Drâa-Tafilalet	12,5 % du territoire national	Confirme la centralité spatiale et la faible densité relative d'un territoire oasien étendu

<b>Organisation administrative</b>	5 provinces : Errachidia, Midelt, Ouarzazate, Tinghir, Zagora	Justifie l'échantillonnage territorial par zones et catégories d'acteurs
<b>Population légale régionale</b>	1 655 623 habitants, RGPH 2024	Cadre démographique actualisé
<b>Population rurale régionale</b>	1 047 899 habitants, soit environ 63,3 %	Confirme la pertinence rurale et agricole du terrain
<b>Production nationale de dattes</b>	160 000 tonnes, campagne 2025-2026	Indicateur de conjoncture sectorielle
<b>Part de Drâa-Tafilalet</b>	76 % de la production nationale, soit environ 121 600 tonnes	Établit le poids de la région dans la filière
<b>Superficie nationale palmier dattier</b>	50 900 ha en 2008 ; près de 69 490 ha en 2025	Montre la trajectoire d'expansion et de modernisation de la filière
<b>Zone ORMVATF</b>	2 878 388 pieds sur 24 000 ha	Documente le noyau productif du Tafilalet
<b>Emploi et revenus</b>	Jusqu'à 2 milliards DH de chiffre d'affaires ; 3,6 millions de journées de travail au niveau national	Relie gouvernance coopérative, emploi et résilience territoriale

**Source :** Portail national du Maroc (2025)

Les données du tableau N° 1 montrent une forte concentration territoriale de la production phœnicicole au Maroc. Pour la campagne 2025-2026, Drâa-Tafilalet représenterait environ 76 % de la production nationale de dattes, loin devant les autres régions productrices (Portail national du Maroc, 2025 ; Food and Agriculture Organization Morocco, 2025). Dans un contexte marqué par la rareté des ressources, l'incertitude des marchés et la dépendance aux dispositifs d'appui, les pratiques de gouvernance coopérative participent directement à la structuration de la filière et aux capacités d'adaptation du territoire.

### 2.3 Sources de données et échantillon

Le matériau empirique combine des données documentaires et statistiques sur la filière phœnicicole, des travaux scientifiques relatifs à la gouvernance coopérative, aux organisations hybrides et à la résilience territoriale, ainsi qu'un corpus d'entretiens semi-directifs constituant le principal matériau d'analyse. Ces entretiens permettent d'accéder aux interprétations des acteurs, aux tensions organisationnelles et aux mécanismes de décision structurant la vie coopérative. L'échantillonnage a été raisonné afin de diversifier les positions d'observation selon le rôle occupé dans la filière, la place dans les dispositifs de gouvernance et l'appartenance territoriale. Cette diversité permet de confronter discours institutionnels, pratiques de gestion et expériences des membres. La taille de l'échantillon a été déterminée selon un principe de saturation théorique. L'analyse itérative des entretiens n'a pas fait émerger de nouvelles

catégories significatives dans les derniers échanges, mais a confirmé les dimensions relatives à la centralisation des décisions, à la participation et à la transparence (Miles et al., 2014).

**Tableau N° 2.** Répartition des entretiens semi-directifs

Catégorie d'acteurs	Nombre d'entretiens	Profils interrogés	Rôle dans l'analyse
<b>Acteurs institutionnels</b>	8	Services agricoles, collectivités territoriales, acteurs d'accompagnement	Comprendre les dispositifs d'appui, les politiques publiques et les contraintes institutionnelles
<b>Coopératives et GIE</b>	12	Responsables, gestionnaires, membres actifs de structures collectives	Identifier les pratiques internes de gouvernance, les arbitrages et les tensions organisationnelles
<b>Agriculteurs</b>	10	Exploitants de tailles et de degrés d'intégration variables	Saisir les perceptions des membres, les attentes, les limites de participation et les contraintes vécues
<b>Total</b>	30	Échantillon raisonné	Saturation théorique et triangulation des points de vue

**Source :** Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête.

La répartition des entretiens vise à croiser les niveaux d'analyse institutionnel, organisationnel et opérationnel afin de limiter une lecture univoque des pratiques de gouvernance. La diversité des profils interrogés permet également de renforcer la triangulation des discours et de mieux saisir les écarts entre dispositifs formels, pratiques de gestion et expériences vécues par les acteurs.

#### 2.4 Collecte des données

Les entretiens ont duré entre quarante-cinq et soixante minutes et ont été conduits principalement en présentiel, avec quelques échanges à distance lorsque les contraintes de déplacement ou de calendrier l'imposaient. Le guide d'entretien reposait sur cinq dimensions : trajectoire des acteurs, modes de décision, participation, circulation de l'information et perception des transformations inspirées de la responsabilité sociale.

Les données ont été anonymisées avant le codage afin de préserver la confidentialité des participants. Les verbatims retenus ont été sélectionnés pour leur capacité à éclairer les mécanismes organisationnels sans permettre l'identification des enquêtés.

Le recours aux entretiens semi-directifs implique toutefois certaines limites méthodologiques. Les discours peuvent être influencés par des biais de désirabilité sociale ou par les interactions entre enquêteur et enquêtés. Afin de limiter ces effets, les données ont été systématiquement

confrontées entre catégories d'acteurs et croisées avec les matériaux documentaires et les autres entretiens réalisés.

L'étude repose principalement sur des données déclaratives et ne mobilise pas d'observation directe des assemblées ou des pratiques quotidiennes de gouvernance. Si ce choix permet d'accéder aux perceptions et aux interprétations des acteurs, il limite l'analyse des interactions effectives en situation. Des observations directes ou des approches longitudinales pourraient ainsi prolonger l'analyse de la gouvernance coopérative en contexte oasien.

### 2.5 Protocole NVivo et traitement analytique

NVivo a été mobilisé comme outil de structuration et de traçabilité du corpus, sans se substituer à l'interprétation qualitative des données. Après retranscription et anonymisation, les entretiens ont fait l'objet d'un codage progressif visant à identifier les unités de sens relatives aux pratiques de décision, de participation, de transparence et aux contraintes territoriales. Les codes ont ensuite été regroupés en dimensions analytiques stabilisées à travers un processus itératif de comparaison entre verbatims et catégories d'acteurs.

L'unité de codage retenue correspondait à l'unité de sens, pouvant prendre la forme d'une phrase ou d'un court segment de discours homogène. Les fréquences de codes ont été interprétées comme des indices de récurrence discursive et non comme des mesures statistiques.

**Tableau N° 3.** Protocole analytique et structuration des codes NVivo

Étape analytique	Opération réalisée	Dimensions / codes stabilisés	Indicateurs empiriques	Contrôle de rigueur
<b>Préparation du corpus</b>	Transcription, anonymisation et importation des entretiens dans NVivo	Corpus homogène et traçable	Identification des acteurs : INST, COOP, AGR	Suppression des noms propres et indices d'identification
<b>Codage ouvert</b>	Lecture ligne à ligne et identification des unités de sens	Gouvernance ; participation ; transparence ; contraintes territoriales ; SARS	Décisions centralisées ; circulation de l'information ; implication des membres ; gestion de l'urgence	Mémos analytiques et journal de codage
<b>Codage axial</b>	Regroupement progressif des codes en dimensions analytiques	Centralisation ; leadership informel ; participation différenciée ; asymétries	Concentration des décisions ; faible appropriation des	Comparaison entre catégories d'acteurs et retour aux verbatims

		informationnelles ; dépendance institutionnelle	informations ; participation passive	
<b>Requêtes NVivo</b>	Fréquences de codes, matrices acteurs × thèmes et croisements analytiques	Régularités et divergences discursives	Répartition des thèmes selon acteurs et situations	Interprétation qualitative des occurrences
<b>Stabilisation de l'arbre de codes</b>	Structuration finale des dimensions analytiques	Gouvernance, participation, transparence, contraintes territoriales et cadre SARS	Dispositifs de coordination, reddition de comptes, partage de l'information	Triangulation documentaire et empirique
<b>Validation interne</b>	Vérification des extraits et recherche de cas divergents	Cohérence entre données et interprétation	Confirmation ou nuance des catégories analytiques	Retour systématique aux données et cas atypiques

**Source** : Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative et du traitement NVivo.

Le protocole d'analyse met en évidence l'articulation entre dimensions organisationnelles internes et contraintes territoriales externes. Les pratiques de gouvernance observées apparaissent structurées par des tensions liées à la centralisation des décisions, aux formes différenciées de participation et aux asymétries informationnelles. L'intégration du cadre SARS permet de relier ces constats à des dispositifs organisationnels susceptibles de renforcer la transparence, la participation et la reddition de comptes dans les coopératives étudiées.

La section suivante présente les principaux résultats empiriques issus de cette analyse thématique, en mettant l'accent sur les mécanismes organisationnels qui structurent les pratiques de gouvernance coopérative en contexte oasien.

## 2.6 Rigueur méthodologique et considérations éthiques

La qualité de l'enquête repose sur la confrontation des points de vue institutionnels, coopératifs et agricoles, la description du terrain et la traçabilité du protocole d'analyse sous NVivo. La fiabilité a été renforcée par la conservation des mémos analytiques, le suivi des décisions de codage et le maintien d'un lien constant entre verbatims, tableaux analytiques et discussion théorique.

Sur le plan éthique, les participants ont été informés des objectifs de la recherche, de l'usage scientifique des données et des modalités d'anonymisation. Les entretiens ont été conduits dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat des acteurs impliqués.

Une attention particulière a également été portée au positionnement réflexif du chercheur. Si la proximité avec le terrain a facilité l'accès aux acteurs et la compréhension du contexte local, elle pouvait également influencer l'interprétation des discours recueillis. Afin de limiter ces biais, les analyses ont été systématiquement confrontées aux verbatims, aux données documentaires et aux cas divergents à travers une triangulation des sources et un retour régulier aux matériaux empiriques.

Enfin, les données reposent principalement sur des matériaux déclaratifs issus des entretiens semi-directifs, susceptibles d'être influencés par des biais de désirabilité sociale. La confrontation des discours entre catégories d'acteurs et la recherche de cohérence entre les différents matériaux recueillis ont permis d'en limiter partiellement les effets.

### 3. Résultats

#### 3.1 Structuration des problématiques dominantes

L'analyse du corpus montre que les difficultés évoquées par les acteurs ne relèvent pas uniquement des contraintes hydriques, économiques ou institutionnelles, mais également des mécanismes internes de gouvernance qui structurent leur gestion au sein des coopératives. La répartition des responsabilités, la circulation de l'information et les modalités de participation apparaissent ainsi comme des dimensions centrales des dynamiques organisationnelles observées. Comme l'exprime un responsable coopératif : « Les problèmes existent partout, mais tout dépend de qui décide et comment les informations circulent » (COOP-06).

Les fréquences présentées dans le tableau suivant doivent être interprétées comme des indicateurs de récurrence discursive et non comme des mesures statistiques. Elles permettent d'identifier les principaux nœuds organisationnels autour desquels se structurent les discours des acteurs, notamment la concentration du pouvoir, les limites de la participation effective et les difficultés d'appropriation de l'information.

**Tableau N°4 :** Fréquence des codes dans le corpus

Thème	Occurrences	Part relative	Interprétation qualitative
<b>Centralisation des décisions</b>	86	28 %	Dominance d'un noyau décisionnel restreint
<b>Faible participation</b>	74	24 %	Écart entre présence formelle et implication effective
<b>Manque de transparence</b>	63	20 %	Information disponible mais peu appropriée

<b>Contraintes économiques et institutionnelles</b>	48	15 %	Dépendance aux marchés, aides et dispositifs d'accompagnement
<b>Contraintes environnementales</b>	36	13 %	Stress hydrique, variabilité climatique et pression sur les oasis
<b>Total</b>	307	100 %	Base descriptive du codage thématique

**Source** : Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative (fréquences de codes issues de NVivo).

Le tableau N°4 met en évidence le poids des enjeux organisationnels dans les discours des acteurs. Les difficultés observées renvoient moins aux contraintes externes elles-mêmes qu'aux mécanismes internes par lesquels les coopératives y répondent, notamment les modes de décision, de participation et de circulation de l'information.

Certaines variations apparaissent toutefois entre coopératives. Quelques entretiens évoquent des tentatives de redistribution de l'information et d'implication plus active des membres à travers des réunions préparatoires ou des explications simplifiées des comptes. Bien que minoritaires, ces configurations montrent que les pratiques de gouvernance demeurent hétérogènes. Le tableau suivant approfondit cette lecture en comparant les perceptions selon les catégories d'acteurs.

**Tableau N°5 : Matrice acteurs × thèmes**

<b>Thème</b>	<b>Acteurs institutionnels</b>	<b>Coopératives et GIE</b>	<b>Agriculteurs</b>	<b>Lecture analytique</b>
<b>Centralisation</b>	Moyenne	Forte	Forte	Les responsables et membres perçoivent fortement la concentration des décisions
<b>Participation</b>	Moyenne	Forte	Très forte	Les agriculteurs expriment davantage l'écart entre présence et influence réelle
<b>Transparence</b>	Moyenne	Forte	Forte	La compréhension des comptes et décisions apparaît comme un enjeu partagé
<b>Contraintes économiques et territoriales</b>	Forte	Moyenne	Très forte	Les institutions privilégient la lecture structurelle ; les agriculteurs vivent les effets directs
<b>Acceptabilité du cadre SARS</b>	Moyenne	Moyenne à forte	Conditionnelle	L'adhésion dépend de la simplicité des outils et de l'accompagnement

**Source** : Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative (croisement des catégories d'acteurs et des thèmes, analyse NVivo).

Le tableau N°5 met en évidence une différenciation des perceptions selon les catégories d'acteurs. Les institutions interprètent davantage les difficultés sous l'angle des contraintes

structurelles et des politiques d'appui, tandis que les coopératives et les agriculteurs insistent sur les mécanismes internes de gouvernance. Comme le souligne un agriculteur : « On assiste aux réunions, mais les grandes décisions sont souvent déjà préparées » (AGR-05).

Cette divergence montre que les enjeux de gouvernance ne se situent pas uniquement au niveau des dispositifs institutionnels, mais aussi dans leur appropriation concrète par les acteurs. Elle souligne également que l'acceptabilité des outils inspirés du cadre SARS dépend de leur simplicité, de leur adaptation au contexte local et des dispositifs d'accompagnement mis en place.

### 3.2 Gouvernance centralisée et asymétrie des ressources

La centralisation des décisions apparaît comme une caractéristique récurrente des coopératives étudiées. Les entretiens montrent qu'elle est souvent justifiée par la rareté des compétences administratives, la complexité des procédures et la nécessité de répondre rapidement aux demandes institutionnelles ou commerciales. Comme l'exprime un responsable coopératif : « Ceux qui comprennent les dossiers prennent souvent les décisions, sinon on perd du temps » (COOP-04). La centralisation renvoie ainsi autant à un mécanisme d'adaptation organisationnelle qu'à une concentration du pouvoir.

Cette dynamique repose sur une distribution inégale des savoirs, des informations et des capacités de négociation, qui confère un rôle central à certains acteurs dans la gestion des dossiers et des relations externes. Si cette configuration facilite l'action à court terme, elle limite également l'apprentissage collectif et renforce la dépendance des membres ordinaires vis-à-vis d'un noyau restreint de responsables.

**Tableau N°6. Mécanismes de gouvernance observés**

Facteur	Mécanisme organisationnel	Effet immédiat	Risque à moyen terme
<b>Asymétrie de compétences</b>	Délégation implicite au bureau ou aux membres les plus formés	Décision plus rapide	Dépendance et faible apprentissage collectif
<b>Accès différencié à l'information</b>	Contrôle des dossiers par quelques acteurs	Efficacité administrative	Méfiance et désengagement
<b>Capital social local</b>	Leadership informel	Coordination facilitée	Personnalisation du pouvoir
<b>Relation aux institutions</b>	Intermédiation par les responsables	Accès aux programmes	Faible appropriation par les membres ordinaires

Source : Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête.

Le tableau N°6 met en évidence les mécanismes organisationnels qui structurent cette centralisation et leurs effets ambivalents. À court terme, la délégation implicite, le contrôle de l'information ou le leadership informel facilitent l'efficacité administrative et l'accès aux dispositifs d'appui. Toutefois, ces mécanismes tendent également à renforcer la dépendance organisationnelle et à limiter la diffusion des compétences au sein des coopératives.

Cette dynamique demeure cependant variable selon les situations observées. Certains entretiens évoquent des tentatives de redistribution des responsabilités à travers des réunions explicatives ou une plus grande implication des membres dans le suivi des dossiers. Comme le souligne un gestionnaire : « Quand les informations sont partagées régulièrement, les membres participent plus facilement » (COOP-09). Bien que minoritaires, ces pratiques montrent que la centralisation peut être atténuée par des dispositifs favorisant la circulation de l'information et l'apprentissage collectif. La centralisation apparaît ainsi comme une réponse fonctionnelle aux contraintes administratives et institutionnelles, tout en constituant une source potentielle de fragilité pour la gouvernance coopérative à moyen terme.

### 3.3 Participation différenciée et stratification interne

La participation des membres constitue une dimension centrale de la gouvernance coopérative, mais elle demeure inégalement distribuée. Les entretiens montrent que la présence aux réunions ne se traduit pas systématiquement par une implication effective dans les décisions. Comme le résume un agriculteur : « On est présents, mais ce sont souvent les mêmes qui parlent et qui décident » (AGR-03). Cette situation révèle un écart important entre participation formelle et participation réelle.

L'analyse du corpus montre que cette différenciation dépend largement de l'accès à l'information, des capacités d'expression et de la maîtrise des enjeux organisationnels. La participation apparaît ainsi moins comme une situation homogène que comme un ensemble de positions différenciées au sein des coopératives.

**Tableau N°7 :** Typologie de la participation coopérative observée

Type de participation	Description	Conditions d'apparition	Effet sur la gouvernance
Passive	Présence sans intervention réelle	Faible information, faible confiance, dépendance au bureau	Légitimation formelle des décisions
Consultative	Avis ponctuel sans influence structurante	Sollicitation occasionnelle des membres	Expression limitée des attentes

<b>Active</b>	Implication dans les discussions et décisions	Accès à l'information et capacité d'expression	Apprentissage collectif
<b>Stratégique</b>	Influence sur les orientations majeures	Compétences, capital social, position reconnue	Concentration possible de l'influence

**Source** : Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative (analyse thématique).

Le tableau N°7 met en évidence une gradation des formes de participation, allant d'une présence passive à une implication stratégique dans les décisions collectives. La participation dépend ainsi moins de la seule présence des membres que de leur capacité à comprendre les enjeux, à accéder à l'information et à intervenir dans les discussions. Dans plusieurs coopératives, cette configuration produit une stratification interne où une minorité d'acteurs disposant de compétences administratives ou d'un capital social plus élevé exerce une influence déterminante sur les orientations collectives.

Cette dynamique demeure toutefois variable selon les situations observées. Certains entretiens font apparaître des formes plus participatives lorsque les coopératives mettent en place des temps d'explication ou des échanges préalables aux assemblées. Comme le souligne un membre : « Quand les décisions sont expliquées avant la réunion, les gens participent davantage » (COOP-11). Bien que limitées, ces pratiques montrent que la participation effective dépend fortement des dispositifs organisationnels permettant l'appropriation de l'information et la prise part aux délibérations. L'enjeu pour les coopératives ne réside donc pas uniquement dans l'augmentation du nombre de réunions, mais dans la capacité à créer les conditions d'une participation réellement active et délibérative.

### 3.4 Transparence et asymétrie informationnelle

La transparence constitue un principe largement reconnu dans les coopératives étudiées, mais sa mise en œuvre varie fortement selon les configurations organisationnelles. Les entretiens montrent que les informations relatives aux comptes, aux décisions ou aux relations avec les partenaires sont souvent disponibles sans être réellement comprises par l'ensemble des membres. Comme l'exprime un agriculteur : « Les comptes sont présentés, mais tout le monde ne sait pas ce qu'ils veulent dire » (AGR-07). Cette situation révèle un écart important entre transparence formelle et transparence effective. L'analyse du corpus montre ainsi que l'accès à l'information ne garantit pas son appropriation. Les asymétries informationnelles dépendent moins de l'existence des documents que de la capacité des membres à interpréter les données et à en comprendre les implications pour les décisions coopératives.

**Tableau N°8.** Configurations de transparence

Configuration	Caractéristique dominante	Effet probable	Remédiation inspirée du cadre SARS
<b>Limitée</b>	Information absente ou tardive	Méfiance et rumeurs	Calendrier de reddition de comptes
<b>Sélective</b>	Information réservée aux responsables ou aux membres actifs	Renforcement des asymétries	Accès partagé aux documents clés
<b>Formelle</b>	Documents disponibles mais non expliqués	Compréhension inégale	Traduction pédagogique des comptes et décisions
<b>Structurée</b>	Information accessible, expliquée et discutée	Confiance et contrôle démocratique	Tableaux de bord simples et audit social interne

**Source :** Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative (analyse thématique).

Le tableau N°8 met en évidence une gradation des configurations de transparence, allant d'une absence d'information à une transparence structurée et délibérative. Les configurations limitée et sélective traduisent des situations où l'information reste concentrée entre un nombre restreint d'acteurs, renforçant ainsi les asymétries organisationnelles et les dynamiques de méfiance. Même lorsque les documents sont accessibles, la transparence demeure souvent formelle si les données ne sont ni expliquées ni discutées collectivement.

Ces résultats montrent que la transparence possède une dimension à la fois cognitive et relationnelle. L'information ne devient une ressource démocratique que lorsqu'elle peut être comprise et reliée aux décisions concrètes de la coopérative. Comme le souligne un membre : « Quand les chiffres sont expliqués simplement, les gens posent plus de questions et participent davantage » (COOP-08).

Certaines coopératives mettent toutefois en place des temps d'explication collective ou des supports simplifiés pour présenter les comptes et les décisions. Bien que limitées, ces pratiques montrent que les asymétries informationnelles peuvent être atténuées par des dispositifs favorisant l'intelligibilité de l'information et la discussion collective.

Dans cette perspective, le cadre des sociétés à responsabilité sociale permet de penser la transparence non comme une simple obligation documentaire, mais comme un processus organisationnel de construction partagée du sens. Les dispositifs de reddition de comptes, les tableaux de bord simplifiés ou les moments d'explication collective apparaissent ainsi comme des mécanismes susceptibles de renforcer simultanément la participation, la confiance et le contrôle démocratique au sein des coopératives.

### 3.5 Contraintes territoriales et gouvernance d'adaptation

Les coopératives enquêtées évoluent dans un environnement marqué par de fortes contraintes territoriales, notamment le stress hydrique, l'incertitude climatique, les fluctuations des prix, les difficultés de stockage et la dépendance aux dispositifs institutionnels. Ces contraintes influencent directement les modes de gouvernance et réduisent les capacités de planification à long terme. Plusieurs acteurs soulignent que les décisions sont souvent prises dans des temporalités courtes, dominées par les urgences de production, les exigences administratives ou les variations du marché. Comme le résume un responsable coopératif : « On gère surtout les urgences, pas les stratégies » (COOP-07). Cette remarque traduit moins une absence de vision collective qu'un contexte où les marges de manœuvre organisationnelles restent fortement limitées par les pressions économiques et environnementales.

Dans ce contexte, la gouvernance d'adaptation permet de maintenir l'activité malgré l'instabilité des conditions de production et de commercialisation. Toutefois, lorsque les décisions sont prises principalement dans l'urgence, les coopératives tendent à privilégier des logiques réactives au détriment d'une construction collective des orientations stratégiques. Les contraintes territoriales renforcent ainsi certains déséquilibres organisationnels déjà observés, notamment la centralisation des décisions et la dépendance à un noyau restreint d'acteurs maîtrisant les relations avec les institutions ou les marchés. Elles contribuent également à limiter les capacités d'apprentissage collectif et la diffusion des compétences au sein des coopératives. Certaines structures tentent néanmoins de développer des formes plus collectives de coordination à travers des dispositifs de partage de l'information ou de discussion autour des risques économiques et environnementaux, montrant que les capacités d'adaptation dépendent aussi des mécanismes organisationnels internes.

**Tableau N°9** : Contraintes territoriales et effets organisationnels

Type de contrainte	de	Manifestation dans les oasis	Effet sur la gouvernance	Piste de remédiation
<b>Hydrique climatique</b>	<b>et</b>	Rareté de l'eau, variabilité des précipitations, stress thermique	Décision orientée vers l'urgence	Planification hydrique collective et suivi partagé des risques
<b>Économique</b>		Prix fluctuants, coûts de stockage, accès aux marchés	Dépendance à quelques négociateurs	Comités de commercialisation et tableaux de bord
<b>Institutionnelle</b>		Programmes publics, dossiers administratifs, normes	Intermédiation par un noyau compétent	Formation des membres et simplification des procédures



<b>Organisationnelle</b>	Faibles ressources de gestion et de contrôle	Centralisation et faible reddition de comptes	Audit social interne et clarification des rôles
--------------------------	--	---	---

**Source** : Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative.

Le tableau N°9 montre que les contraintes territoriales influencent directement les mécanismes de gouvernance coopérative. Les contraintes hydriques et économiques renforcent les logiques de gestion de court terme, tandis que les contraintes institutionnelles favorisent une concentration des compétences administratives entre les mains de quelques responsables. Comme l'indique un agriculteur : « Ceux qui connaissent les procédures deviennent indispensables » (AGR-08).

L'analyse fait toutefois apparaître certaines formes d'adaptation plus collectives lorsque les coopératives mettent en place des dispositifs de suivi partagé ou des espaces de discussion autour des risques économiques et environnementaux. Bien que limitées, ces situations montrent que les contraintes territoriales ne conduisent pas mécaniquement à une gouvernance centralisée. Leur effet dépend largement de la capacité des coopératives à transformer des logiques d'urgence en mécanismes d'anticipation collective.

Dans cette perspective, les dispositifs inspirés du cadre SARS apparaissent moins comme des outils normatifs que comme des instruments susceptibles de renforcer les capacités organisationnelles d'adaptation. Les mécanismes de reddition de comptes, de partage de l'information et de structuration de la participation peuvent ainsi contribuer à transformer des contraintes subies en dynamiques collectives plus durables.

### **3.6 Le cadre SARS comme levier conditionnel de transformation**

Les résultats montrent que le cadre SARS peut constituer un levier de transformation de la gouvernance coopérative à condition d'être traduit en dispositifs simples et adaptés aux réalités du terrain. Dans les coopératives étudiées, l'enjeu principal réside moins dans l'affirmation abstraite de principes de responsabilité sociale que dans la capacité à organiser concrètement l'information, la participation, le contrôle et le suivi des décisions collectives.

Plusieurs entretiens soulignent que l'implication des membres dépend fortement des conditions organisationnelles de participation. Comme l'indique un agriculteur : « Si tout est clair, les membres participent plus » (AGR-10). Cette remarque montre que la participation effective dépend autant des dispositifs d'information, d'explication et de discussion que de la motivation individuelle des membres.

Dans cette perspective, le cadre SARS apparaît moins comme un modèle institutionnel uniforme que comme une trajectoire progressive de transformation organisationnelle. Son efficacité dépend notamment de la formation des membres, de l'accompagnement institutionnel, de la simplicité des supports mobilisés et de l'acceptation d'un contrôle plus partagé au sein des coopératives.

**Tableau 10.** Apports potentiels du cadre SARS aux coopératives phœnicicoles

Limite observée	Principe SARS mobilisé	Dispositif opérationnel proposé	Effet attendu
<b>Centralisation des décisions</b>	Responsabilité partagée	Clarification des rôles, délégations écrites, rotation partielle des responsabilités	Réduction de la personnalisation du pouvoir
<b>Participation faible</b>	Participation structurée	Réunions préparées, ordre du jour diffusé, supports simplifiés	Passage de la présence passive à l'implication active
<b>Transparence formelle</b>	Transparence intelligible	Tableau de bord financier et commercial simplifié	Compréhension et contrôle démocratique
<b>Dépendance institutionnelle</b>	Autonomie responsable	Formation aux dossiers, mutualisation des compétences entre coopératives	Renforcement des capacités internes
<b>Gestion de l'urgence</b>	Ancrage territorial durable	Plan annuel eau-production-commercialisation	Anticipation et résilience territoriale

**Source :** Élaboration des auteurs à partir des données d'enquête qualitative.

Le tableau N°10 montre que les principes du cadre SARS peuvent être traduits en mécanismes organisationnels concrets visant à réduire les asymétries observées dans les coopératives étudiées. Les dispositifs proposés cherchent moins à remplacer les structures existantes qu'à renforcer la coordination, la participation et la circulation de l'information. L'enjeu réside ainsi dans la transformation progressive des pratiques ordinaires de gouvernance plutôt que dans l'adoption formelle d'un nouveau modèle organisationnel.

L'analyse fait toutefois apparaître des conditions d'acceptabilité variables selon les acteurs. Certains responsables coopératifs perçoivent positivement les dispositifs favorisant une meilleure organisation des responsabilités et de l'information, tandis que d'autres expriment des réserves face à des mécanismes susceptibles de redistribuer le contrôle des décisions. Cette tension montre que l'introduction du cadre SARS peut elle-même devenir un objet de négociation au sein des coopératives.

Enfin, plusieurs entretiens suggèrent que les dispositifs inspirés du cadre SARS produisent davantage d'effets lorsqu'ils restent simples, progressifs et directement liés aux problèmes

quotidiens rencontrés par les acteurs. Comme le souligne un gestionnaire : « Les outils compliqués ne restent pas, mais quand les membres comprennent leur utilité, ils commencent à les utiliser » (COOP-10). Ces résultats confirment que la transformation de la gouvernance coopérative dépend moins de l'adoption formelle de principes que des conditions organisationnelles qui rendent ces principes réellement appropriables dans les pratiques quotidiennes.

#### 4. Discussion

Les résultats confirment les analyses classiques de la gouvernance coopérative selon lesquelles l'existence de principes démocratiques formels ne garantit pas leur effectivité dans les pratiques organisationnelles (Cornforth, 2004). Dans les coopératives phœnicicoles étudiées, la centralisation des décisions apparaît moins comme une anomalie ponctuelle que comme une réponse organisationnelle aux contraintes administratives, économiques et territoriales. Cette lecture permet de dépasser une interprétation strictement institutionnelle des dysfonctionnements coopératifs en montrant que les asymétries de compétences et de maîtrise de l'information structurent concrètement l'accès à la décision. Les résultats rejoignent ainsi les observations de Hefnaoui et al. (2023), qui soulignent que la gouvernance des coopératives marocaines dépend fortement des mécanismes de circulation de l'information, du fonctionnement des assemblées générales et des capacités des organes de gouvernance à instaurer des relations de confiance et de transparence.

L'étude nuance également les travaux consacrés aux organisations hybrides. Alors que Battilana et Lee (2014) insistent principalement sur les tensions entre finalités économiques et sociales, les résultats montrent que les déséquilibres observés dans les coopératives oasiennes reposent aussi sur des inégalités cognitives et informationnelles. L'hybridité organisationnelle ne renvoie donc pas uniquement à la coexistence de logiques institutionnelles divergentes, mais également à des mécanismes de différenciation interne qui concentrent les ressources décisionnelles entre les mains d'un noyau restreint d'acteurs. Cette dynamique rejoint certaines observations réalisées dans d'autres coopératives marocaines et méditerranéennes, où la dépendance aux dispositifs publics et la maîtrise différenciée des procédures administratives tendent à renforcer la concentration des compétences de gestion (Hefnaoui et al., 2023 ; Bretos & Marcuello, 2020 ; Bijman et al., 2021).

L'un des principaux apports théoriques de cette recherche réside dans la mobilisation du cadre des sociétés à responsabilité sociale pour analyser les conditions organisationnelles d'effectivité

des principes coopératifs. Contrairement aux approches classiques de la responsabilité sociale ou de la stakeholder theory, souvent centrées sur les engagements organisationnels et la reconnaissance des parties prenantes (Freeman et al., 2020), le cadre SARS permet de déplacer l'analyse vers les dispositifs concrets rendant l'information intelligible, la participation effective et la reddition de comptes opératoire. Les résultats montrent en effet que la disponibilité formelle de l'information ne produit pas automatiquement des effets démocratiques lorsque les membres ne disposent pas des ressources nécessaires pour l'interpréter, la discuter et l'intégrer aux processus décisionnels. Le SARS apparaît ainsi moins comme un cadre normatif supplémentaire que comme une grille d'analyse des médiations organisationnelles qui structurent concrètement les capacités de coordination collective.

Les résultats apportent également un éclairage complémentaire aux travaux sur la résilience territoriale. Si les approches de Folke (2006) et de Darnhofer et al. (2016) mettent l'accent sur les capacités d'adaptation des systèmes socio-écologiques, l'étude montre que ces capacités dépendent aussi de ressources organisationnelles internes telles que la circulation de l'information, les mécanismes de coordination et les capacités de délibération collective. Dans les coopératives étudiées, les contraintes hydriques, économiques et institutionnelles tendent à renforcer des logiques de gestion de l'urgence favorisant la centralisation des décisions. Toutefois, certaines configurations observées montrent que des dispositifs simples de partage de l'information et de préparation collective des décisions peuvent limiter ces effets et renforcer les capacités d'anticipation des acteurs.

Enfin, la discussion met en évidence le caractère conditionnel du cadre SARS. Son efficacité dépend fortement des capacités d'appropriation des acteurs, de la simplicité des dispositifs proposés et du contexte institutionnel dans lequel ils sont mis en œuvre. Dans certains cas, les mécanismes de formalisation renforcent la participation et la lisibilité des décisions ; dans d'autres, ils risquent de devenir des contraintes administratives supplémentaires sans transformation réelle des pratiques. Cette tension confirme le caractère encore exploratoire du cadre SARS et souligne la nécessité de poursuivre son approfondissement théorique à travers des comparaisons avec d'autres modèles de gouvernance des organisations hybrides et d'autres contextes territoriaux.

## Conclusion

Cette recherche a analysé les pratiques de gouvernance des coopératives phœnicicoles de Drâa-Tafilalet à partir d'une approche articulant gouvernance coopérative, responsabilité sociale et



## BIBLIOGRAPHIE

- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing: Insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Bijman, J., Hendrikse, G., & van Oijen, A. (2021). Accommodating two worlds in one organisation: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, 42(4), 977–989. <https://doi.org/10.1002/mde.3281>
- Bretos, I., & Marcuello, C. (2020). Revisiting globalization challenges and opportunities in the development of cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 91(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/apce.12245>
- Cornforth, C. (2004). The governance of cooperatives and mutual associations: A paradox perspective. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 11–32. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2004.00241.x>
- Darnhofer, I., Lamine, C., Strauss, A., & Navarrete, M. (2016). The resilience of family farms: Towards a relational approach. *Journal of Rural Studies*, 44, 111–122. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.013>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2020). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12235>
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253–267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). Le palmier dattier au Maroc : pilier économique des oasis et levier de développement durable. FAO.
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S., & Phillips, R. A. (2020). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Haut-Commissariat au Plan. (2024). Population légale du Royaume du Maroc selon les résultats du Recensement Général de la Population et de l’Habitat de 2024. HCP.
- Hefnaoui A. & al. (2023). Les mécanismes de gouvernance des organisations sociales et leur contribution à la création de valeur : Le cas des coopératives marocaines. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 568–590.



- Mekkaoui Alaoui, Y., & Zouiten, M. (2022). Du coopérativisme au Maroc : évolution, contraintes et opportunités. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(11), 168–191.
- Mergoum, I., & Hinti, S. (2016). La gouvernance des coopératives au Maroc : l'identité coopérative à l'épreuve de la pratique. *Revue d'Études en Management et Finance d'Organisation*, 4, 1–24.
- Messoussi, A., & Chiabri, L. (2025). La gouvernance dans le modèle coopératif comme levier de résilience pour la filière phœnicicole dans la région de Drâa-Tafilalet au Maroc. *Marché et organisations*, 54(3), 95–118.  
<https://doi.org/10.3917/maorg.pr1.0125>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Portail national du Maroc. (2025, 30 octobre). Campagne agricole 2025–2026 : la production prévisionnelle des dattes s'élève à 160 000 tonnes. MAP/Maroc.ma
- Tonolo, P. (2017). *La S.A.R.S. (Société à responsabilité sociale) comme innovation organisationnelle nécessaire à la réactivation du processus de création d'emplois : ou déterminisme et nécessité en économie* [Thèse de doctorat, Université d'Artois].
- Tonolo, P. (2020, 4 avril). *La société à responsabilité sociale : une nouvelle forme de RSE ?* Mag RH.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.