

Zone de pénombre du capital relationnel : étude qualitative des coopératives familiales de la filière du phoenicicole au Maroc

The dark side of relational capital: a qualitative study of family cooperatives in the phoeniculture sector in Morocco

*Tarik Saikouk, Ph.D., HDR
Professeur de SCM
Excelia Business School, CEERIM
La Rochelle, France*

*Nejib Fattam Ph.D
Consultant en logistique
Université Internationale de Tunis
Tunis, Tunisia*

Résumé

Face aux défis sociaux et environnementaux croissants, l'importance de passer à des systèmes de production alimentaire durables est indéniable. Cette étude explore le rôle des coopératives agricoles en Afrique, souvent composées de petits exploitants, dans la promotion de la durabilité et l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Nous examinons particulièrement comment les relations interpersonnelles au sein des coopératives, ainsi que les actions des membres, influencent leur succès et leur développement. L'étude s'appuie sur une analyse qualitative des discours de petits agriculteurs et une revue approfondie de données secondaires. Les résultats indiquent que bien que les coopératives soient essentielles pour la collaboration et l'accès aux marchés, le capital relationnel peut parfois générer des externalités négatives, compromettant ainsi l'efficacité des efforts collaboratifs. Cette recherche contribue à une compréhension nuancée du capital relationnel et de son impact dans les coopératives agricoles.

Mots-clés :

Coopératives agricoles, durabilité, sécurité alimentaire, capital relationnel, Objectifs de Développement Durable (ODD), stratégie collaborative, Afrique.

Abstract

Given the unprecedented social and environmental challenges facing the world today, the need to transition to sustainable food production systems is undeniable. This study investigates the role of agricultural cooperatives in Africa, predominantly composed of small-scale farmers, in promoting sustainability and achieving the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Specifically, we examine how interpersonal relationships within cooperatives, and member actions, influence their success and development. The study employs a qualitative analysis of discourse from small farmers and an extensive review of secondary data. Findings suggest that while cooperatives are crucial for collaboration and market access, relational capital can sometimes generate negative externalities, thus undermining the effectiveness of collaborative efforts. This research contributes to a nuanced understanding of relational capital and its impact in agricultural cooperatives.

Keywords :

Agricultural cooperatives, sustainability, food security, relational capital, Sustainable Development Goals (SDGs), collaborative strategy, Africa.

Introduction

Compte tenu des défis sociaux et environnementaux sans précédent auxquels le monde est confronté aujourd'hui, il est devenu évident qu'il est impératif de passer à des systèmes de production alimentaire durables. Des problèmes tels que le changement climatique, la croissance continue de la population et l'épuisement des ressources naturelles imposent de trouver de nouvelles approches pour garantir la sécurité alimentaire tout en atténuant l'impact sur l'environnement (Buisman, 2019). La question de la sécurité alimentaire est exacerbée par la nature de la structure agricole dans de nombreux pays d'Afrique. En effet, 84 % des exploitations agricoles dans le monde, en particulier dans les pays en développement, sont représentées par des petits exploitants qui n'ont pas les compétences et les capacités nécessaires pour utiliser efficacement les terres (Lowder et al., 2021). Depuis de nombreuses années, les coopératives agricoles représentent une voie prometteuse pour faire face à la fragmentation excessive des terres agricoles (Amiquero et al., 2023). Cette forme d'organisation permet une meilleure utilisation des ressources foncières et représente un moyen efficace d'apporter des changements, conformément aux objectifs de développement durable (ODD) annoncés par les Nations Unies donnant la marche à suivre pour

parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Dans ce cadre global, les grands défis

sociétaux auxquels sont confrontées les sociétés mondiales peuvent modifier la manière dont les organisations créent de la valeur, la manière dont les employés sont repartis, et la manière dont les stratégies sont formulées et mises en œuvre (Wickert et al., 2021). De telles transformations méritent d'être accompagnées par un travail académique. Dans cette perspective, notre recherche s'inscrit particulièrement dans trois objectifs du DD à savoir : objectif 1 : pas de pauvreté, objectif 2 : faim « zéro » et objectif 8 : travail décent et croissance économique (Nations unies, 2022) Néanmoins, les coopératives agricoles représentent un système complexe dont le succès dépend non seulement des performances des entreprises qui la composent, mais aussi de la qualité des relations entre ses membres (Bijman et Hanisch, 2012). À cet égard, notre recherche étudie comment les relations entre les membres de la coopérative et leurs actions influencent le développement et le succès de la coopérative.

La littérature sur les facteurs contribuant au succès des coopératives agricoles est abondante (Amiqueor et al., 2023). Un environnement sociétal favorable, caractérisé par des cadres juridiques favorables et un accompagnement du gouvernement, des donateurs ou des ONG, est essentiel pour que les coopératives prospèrent (Bijman et Hanisch, 2012). Un autre pilier important de la réussite des coopératives est la planification, la stratégie marketing et des études de marché (Grashuis et Magnier, 2018). Bijman (2016) souligne également l'importance de l'homogénéité des membres dans les coopératives. L'homogénéité des structures qui composent la coopérative (taille, situation géographique, préférence pour le risque) facilitent l'établissement de stratégies et la compréhension mutuelle des adhérents. En outre, l'adhésion à des normes de qualité des produits et la capacité des membres à respecter ces normes contribuent à la réputation et au succès de la coopérative (Bijman et Hanisch, 2012). Enfin, plusieurs auteurs ont souligné le rôle joué par les membres et l'engagement du conseil d'administration envers la coopérative, qui favorise le développement de la confiance et garantit l'alignement de tous envers les objectifs de la coopérative. Si ces études mettent en avant les facteurs clés de succès des coopératives agricoles, elles ne permettent pas de comprendre comment (i) le degré d'implication des membres dans les activités quotidiennes et (ii) le contexte socioéconomique influence le succès des coopératives (Amiquero et al., 2023).

En effet, en tant que système de production collaboratif de plusieurs entités, le succès des coopératives agricoles requiert la participation active et l'implication de tous dans les activités quotidiennes, ainsi qu'une cohésion globale du groupe (Saikouk et Badraoui, 2014). Par essence, les coopératives agricoles sont une forme de collaboration horizontale, qui représente une stratégie

dans laquelle les acteurs au même niveau de la chaîne de valeur (les agriculteurs dans ce cas) décident de travailler ensemble pour atteindre des objectifs mutuels (Badraoui et al., 2023). Dans un tel contexte, l'implication des membres dans des actions opérationnelles (partage d'informations, planification conjointe, partage de ressources, etc.) et leurs liens relationnels jouent un rôle essentiel dans la réussite de la collaboration (Badraoui et al., 2022a). Si la confiance et l'engagement, qui ont été utilisés jusqu'à présent dans la littérature sur les coopératives agricoles, sont de bons indicateurs de la qualité des relations entre les membres, la dimension relationnelle va au-delà de ces deux éléments pour inclure des facteurs tels que l'identification du groupe (Chen et al., 2016). Cette construction de plus haut niveau est désignée sous le nom de capital relationnel. Dans les pays africains, où les coopératives sont essentielles pour permettre aux agriculteurs de surmonter les obstacles et d'accéder aux nouveaux marchés (Amiquero et al., 2023), le capital relationnel joue un rôle essentiel dans les interactions entre les personnes (Ait Errays et Rochdi, 2020). En examinant le niveau du capital relationnel entre les membres de la coopérative et leur implication dans les activités opérationnelles, cette étude répond à la question de recherche suivante :

RQ : Dans quelle mesure le capital relationnel produit des externalités négatives affectant le développement de comportements collaboratifs dans la chaîne de valeur agricole ?

Pour examiner les mécanismes de collaboration horizontale dans les coopératives agricoles, nous faisons le choix d'orienter notre recherche vers une recherche qualitative en analysant le discours de 50 petits agriculteurs appartenant à la coopérative familiale de la filière du phoenicicole au Maroc et en analysant 650 pages de données secondaires sous la forme de rapports gouvernementaux et de rapports de consultants. Cette étude approfondit les mécanismes et les représentations sociales du rôle du capital relationnel dans les coopératives agricoles. Les résultats expliquent empiriquement l'inefficacité des actions de collaboration sur les résultats et le rôle préjudiciable du capital relationnel dans ce contexte.

Les contributions de cette recherche à la littérature comprennent une meilleure compréhension du rôle joué par le capital relationnel dans le développement d'un modèle de coopérative durable. Les résultats préliminaires de notre étude montrent les mécanismes sous-jacents du capital relationnel conduisant à son impact négatif, tels que l'émergence du favoritisme, le tâtonnement managérial et le faible sentiment d'appartenance à la coopérative et l'auto-exclusion sociale des adhérents.

Notre manuscrit est structuré comme suit. Nous présentons dans la première section une clarification conceptuelle du capital relationnel et la collaboration horizontale. Nous décrivons ensuite dans une seconde section notre approche méthodologique. Nous présentons nos résultats à la troisième section. Nous discutons ces résultats et soulignons leurs implications dans une dernière section. Enfin, nous reconnaissons les limites et, en conséquence, nous proposons des orientations pour des recherches futures.

1. Revue de littérature

Le capital relationnel

Le capital relationnel représente le niveau de confiance mutuelle, de respect et d'amitié qui résulte d'une interaction étroite au niveau individuel entre les partenaires de l'alliance (Kale et al., 2000). Le capital relationnel facilite l'apprentissage par le biais d'interactions individuelles étroites entre les partenaires de l'alliance tout en diminuant la probabilité qu'un partenaire adopte un comportement opportuniste (Carey et al., 2011). Outre son importance dans les relations dyadiques, le capital relationnel est également crucial dans les alliances plus larges, car des liens interpersonnels étroits augmentent les chances de former des alliances interorganisationnelles plus importantes (Saikouk et al., 2021 ; Fattam et al., 2022 ; Walecka, 2018). Prajogo et al. (2021) démontrent qu'un capital relationnel fort renforce les effets des collaborations stratégiques sur la performance des produits. Handoko et al. (2018) révèlent sa double nature, montrant comment il peut faciliter ou inhiber l'échange de connaissances, influencé par la structure organisationnelle et la gouvernance.

La confiance est un élément central du capital relationnel (Jääskeläinen et al., 2020). Elle reflète la mesure dans laquelle une entreprise croit que ses partenaires rempliront leurs obligations (Nyaga et al., 2010). La confiance est considérée comme un mécanisme de gouvernance relationnelle qui atténue les risques comportementaux caractérisant les relations inter-organisationnelles, réduisant ainsi le besoin de contrôle et de surveillance (Um et Oh, 2020). Selon Carey et al. (2011), une relation de confiance existe entre deux parties lorsque l'échange est réciproque. Les travaux de Nyaga et al. (2010) et Lewicka et Krot (2015) montrent que la confiance favorise l'engagement, constitue un socle solide pour partager des informations et s'engager dans des efforts de

collaboration. Les résultats de ces études empiriques montrent également que la confiance a un impact positif direct sur les résultats de la collaboration.

L'identification désigne le processus par lequel un individu s'identifie à une autre personne ou à un groupe ou un sous-groupe en tant que tel (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Cette identification trouve généralement sa source dans des valeurs ou des normes communes (Chen et al., 2016), ce qui renforce les préoccupations d'un individu concernant le bien-être du groupe et les résultats des actions collectives (Johnston et Lane, 2018). Il a également été constaté que l'identification au groupe encourageait les actions collectives (Chen et al., 2016). Selon Mamonov (2013), l'identification au groupe augmente la contribution des membres. En tant que concept agrégé, plusieurs contributions montrent l'impact positif du capital relationnel sur la performance et les résultats de la collaboration (Alghababsheh et Gallear, 2021 ; Kim et Nguyen, 2018). La littérature montre également que les mécanismes de gouvernance relationnelle, plutôt que les règles rigides et les accords contractuels, encouragent les relations à long terme (Zhao et Chang, 2018).

La coopérative et le capital relationnel : quelle relation ?

La coopérative, une forme d'organisation économique, couvre une grande partie du secteur agricole et joue un rôle dans l'amélioration de la viabilité et la soutenabilité des exploitations (Cook et Chaddad, 2004 ; Soboh et al., 2009). Les coopératives agricoles se définissent comme des organisations verticalement intégrées visant à maximiser le bien-être de leurs membres (Soboh et al., 2012). Ces formes organisationnelles permettent aux agriculteurs d'accéder à des marchés nationaux et internationaux avec des contrats plus fiables (Cechin et al, 2013). Elles encouragent les pratiques respectueuses de l'environnement tout en assurant un compromis entre la durabilité économique et environnementale (Gonzalez, 2018 ; Zhou et al., 2018; Ma et al.,2018). Plusieurs travaux mettent en avant l'effet d'adhésion à une coopérative sur l'emploi des femmes (Serra and Davidson, 2021), l'amélioration de la qualité de produits des agriculteurs engagés dans les coopératives et les incitations significativement élevées à adopter des méthodes de production saines. (Hao et al., 2018 ; Ji et al., 2019).

Cependant, les coopératives demeurent des organisations traversées par des normes de réciprocité et de confiance constituant la base fondamentale des coopératives (Hogeland , 2006). Néanmoins, les études explorant explicitement le rôle social et notamment des coopératives sont rares. La manière dont les coopératives génèrent le capital social a attiré beaucoup d'attention en raison du

fait qu'il s'agit d'organisations collectives détenues et gérées démocratiquement par leurs adhérents et que, par conséquent, elles sont considérées comme étant étroitement liées à la nature et à la dynamique du capital social. C'est le cas des travaux focalisés sur la relation entre les coopératives et le capital social qui restent peu structurés et fragmentés (Candemir et al, 2021 ; Saz-Gil et al, 2021). Grâce à leur capital social interne, les coopératives offrent à leurs territoires une plus grande résilience et un avantage concurrentiel significatif, car elles sont basées sur des ressources locales enracinées dans la communauté, ce qui réduit leur dépendance vis-à-vis de l'extérieur (Bristow, 2010). Cela implique que le capital social favorise la création de coopératives (Wulandhari et al, 2022) et inversement (Arando et al, 2009).

Plusieurs travaux se font focalisés sur l'apport du capital relationnel dans le développement des coopératives. Paradoxalement, une quasi-absence de travaux antérieurs et d'études portant sur le côté sombre du capital relationnel freinant le développement des coopératives.

Pour étudier cette problématique nous adoptons une méthodologie orientée analyse de discours comme une pratique sociale impliquant une relation dialectique entre un événement discursif particulier et la (les) situation(s), institution(s) et structure(s) sociale(s) qui l'encadrent. L'événement discursif est façonné par eux, mais il les façonne également. En d'autres termes, le discours est socialement constitutif et socialement conditionné. Il constitue des situations, des objets de connaissance, des identités sociales et des relations entre des personnes et des groupes de personnes.

2. Méthodologie et univers empirique

Pour une compréhension plus profonde des représentations des interviewés quant aux externalités négatives du capital relationnel affectant le développement de comportements collaboratifs dans la chaîne de valeur agricole, nous sommes attachés à replacer le dispositif méthodologique dans l'analyse de contenu thématique du discours (AD) (Hardy et al, 2020 ; Hardy, 2004 ; Phillips & Hardy, 2002) et le codage manuel des données selon la méthode de Gioia (Gioia et al, 2013 ; Gioia & Pitre, 1990). L'intérêt ici est de pouvoir accéder au répertoire sémantique reflétant les représentations et les pratiques des locuteurs. L'analyse du discours comme pratiques sociales étudie la manière dont le langage, tant parlé qu'écrit, reflète et reproduit les perspectives et les identités sociales et culturelles (Gee, 2014 ; Fairclough, 1992).

Analyse de discours critique

Dans notre manuscrit, nous précisons que nous nous inscrivons dans l'analyse de discours critique (ADC) qui se caractérise par son objectif commun de démystifier les idéologies et le pouvoir grâce à l'étude systématique et reproductible des données sémiotiques. Les pratiques discursives peuvent avoir des effets idéologiques majeurs, c'est-à-dire qu'elles peuvent contribuer à produire et à reproduire des relations de pouvoir inégales entre (par exemple) les classes sociales, les femmes et les hommes, les majorités et les minorités ethniques/culturelles, par la manière dont elles représentent les choses et positionnent les personnes. L'ADC ne s'intéresse donc pas à l'étude d'une unité linguistique en particulier, mais à l'étude de phénomènes sociaux qui sont nécessairement complexes et requièrent donc une approche multidisciplinaire et multi-méthodologique (Wodak & Meyer, 2015). A ce titre, pour apporter un complément d'analyse du discours à orientation linguistique, nous adoptons la structuration et le codage des données selon la méthode Gioia. Cette méthode s'inscrit dans un continuum d'analyse permettant d'étudier ainsi les relations de signification les moins abstraites (les relations sociales et les identités sociales) et les propriétés de la signification des énoncés dans leur contexte.

Structuration et codage des données : méthode Gioia

La méthode Gioia est un moyen de démontrer comment passer des données primaires aux notions et aux thèmes lors des analyses. Cette procédure systématique a un potentiel pour générer de nouvelles idées qui débouche sur des interprétations crédibles des données. C'est une manière de démontrer la rigueur des procédures analytiques dans la recherche qualitative en faisant le lien entre les données, l'interprétation et la théorie (Tracy, 2010).

La méthode consiste à développer la structure des données en trois niveaux. C'est l'organisation systématique des données en trois processus standards à savoir les catégories de 1er (centrées sur des termes et des codes propres aux répondants) et les thèmes de 2nd ordre (centrée sur des concepts et des dimensions propres aux chercheurs) pour faciliter leur assemblage ultérieur sous une forme plus structurée : les dimensions agrégées (Gioia et al., 2013).

Univers empirique et contextuel

Notre partie empirique s'appuie sur le recueil des données par entretiens semi-directifs. Les 50 petits agriculteurs interrogés appartiennent à la coopérative familiale de la filière du phoenicicole au Maroc. Simultanément, nous avons procédé à une analyse de 650 pages de données secondaires sous la forme de rapports gouvernementaux et de rapports de consultants. La durée moyenne des

interviews n'est de 67 minutes par personne interrogée pour un total de 55 heures d'enregistrement. La retranscription a donné naissance à un corpus textuel ventilé en quatre thématiques clés : (1) contexte, (2) motivation de l'agriculteur à adhérer à la coopérative, (3) relations entre les adhérents de la coopérative et (4) niveau de satisfaction à l'égard de la coopérative (Tableau1).

Tableau1 : Guide d'entretien

CONTEXE

1. La création de la coopérative a-t-elle été motivée par un projet de développement financé par l'Etat ?
2. Y a-t-il une cotisation à payer pour adhérer à la coopérative ?
3. La coopérative possède-t-elle des actifs (unité de refroidissement, machine d'emballage, etc.) qui peuvent être utilisés par les membres
4. Si oui, comment la coopérative gère-t-elle l'utilisation de ces biens communs ?
5. La coopérative partage-t-elle suffisamment d'informations avec vous sur ses projets et ses décisions ?
6. Êtes-vous régulièrement informé (fréquence et moyen de communication) des plans et décisions de la coopérative ?
7. Pensez-vous que certains membres sont mieux informés que d'autres ? Si oui, pourquoi ?
8. La coopérative vous demande-t-elle généralement votre avis ?
9. Participez-vous au processus de décision ?

PARTIE 1 : Motivation de l'agriculteur à adhérer à la coopérative

1. Pourquoi avez-vous décidé d'adhérer à la coopérative ?
2. Pouvez-vous décrire brièvement le processus que vous avez suivi pour adhérer à la coopérative ?
 - 2.1. Les membres de la coopérative partagent-ils les mêmes objectifs ?
 - 2.2. Existe-t-il des réunions périodiques pour discuter du fonctionnement de la coopérative ?
 - 2.3. Quels types d'information, circule entre les membres de la coopérative ?
3. Avant votre adhésion, quelles étaient vos attentes en termes d'avantages que vous obtiendrez de la coopérative ?
 - 3.1. A quel niveau de la chaîne de valeur (distribution, le stockage, production, etc.) les avantages pourraient se décliner ?
 - 3.2. La coopérative promet-elle des avantages en termes de partage des bénéfices ?
4. Comment peut-on qualifier votre adhésion à la coopérative ?

Partie 2 : Relations entre les adhérents de la coopérative

1. Quelles relations existent entre les membres de la coopérative ?
2. La coopérative est-elle accessible aux membres issus de régions et de filières différentes ?
3. Quelle est la nature de la relation entre le président et les membres de la coopérative ?
4. Est-ce possible que quelques membres de la coopérative ne soient pas issus de la même famille ou du même village
5. Comment est désigné le président de la coopérative et quel rôle joue-t-il ?
 - 5.1. S'agit-il d'une personne connue dans la famille/le village ?
 - 5.2. Depuis combien de temps est-il président de la coopérative ?

- 5.3. A-t-il beaucoup de soutien au sein de la coopérative ?
- 5.4. Est-il une personne connue dans la famille/le village ?
- 5.5. Depuis combien de temps est-il président de la coopérative ?
- 5.6. A-t-il beaucoup de soutien au sein de la coopérative ?
- 6. Avez-vous des relations particulières avec les membres et / ou du président de la coopérative ?
 - 6.1. Si oui quel type de relation (liens de parenté, liens famille, appartenance au même village, etc.) avez-vous avec les membres de la coopérative ?
- 7. Les membres de la coopérative ont-ils le même poids en termes de pouvoir de négociation ?
 - 7.1. Pensez-vous que la taille des entreprises membres influence leur pouvoir dans la coopérative ?
 - 7.2. Pouvez-vous donner des exemples si cela s'est produit ?

Partie 3 : Niveau de satisfaction à l'égard de la coopérative

- 1. Quel est votre degré d'engagement envers la coopérative ?
- 2. Pensez-vous que vos actions devraient en général se situer dans les limites de ce que les autres membres sont prêts à accepter ?
- 3. Pensez-vous qu'il existe des relations étroites avec le bureau de la coopérative? Si oui quelles en sont les incidences ?
- 4. Êtes-vous satisfait des relations avec les autres membres de la coopérative ?
- 5. Êtes-vous satisfait de votre expérience dans la coopérative ?

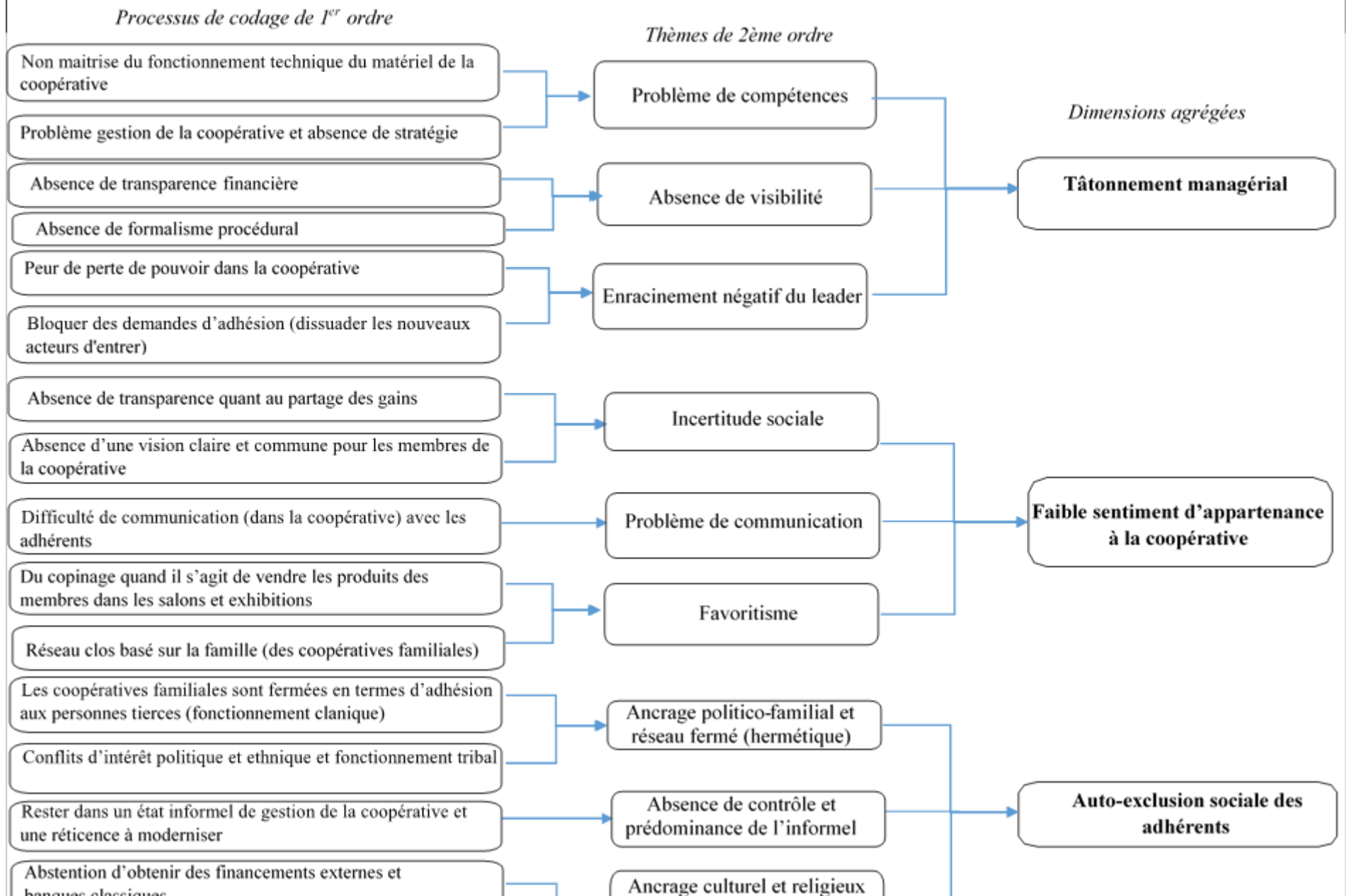
Présentation du modèle des données

La structure des données, telle que présentée dans la figure 1, saisit et met en évidence la matrice des terminologies de 1^{er} ordre, des thèmes de 2nd ordre et des dimensions agrégées. En outre, le tableau 2 présente des extraits d'entretiens déclinés en thèmes et agrégats. Cette agrégation nous a permis de laisser émerger les externalités négatives du capital relationnel affectant le développement de comportements collaboratifs dans la chaîne de valeur agricole.

Tableau
Verbatims représentatifs illustrant des thèmes de second ordre

Dimensions agrégées	Thèmes de 2ème ordre	Extraits de verbatims représentatifs
Tâtonnement managérial	Problème de compétences	(1) "depuis que l'État nous a fourni l'unité de refroidissement, nous ne l'avons pas utilisée parce que nous ne savons pas comment la faire fonctionner", (2) "même en tant que coopérative, nous vendons toujours les produits de manière traditionnelle", (3) "les membres de la coopérative ne sont pas allés à l'école, ils ont passé leur vie dans la ferme et c'est leur travail"
	Absence de visibilité	1) "la coopérative n'organise pas de réunions d'information régulières et informe rarement les membres des décisions", 2) "au début de chaque année, la coopérative nous demande de payer la cotisation mais je ne sais pas où va l'argent et comment il est utilisé"
	Enracinement négatif du leader	(1) "le bureau de la coopérative n'accepte pas de nouveaux membres en dehors de la tribu ou de la famille", (2) "le bureau de la coopérative bloque les nouvelles adhésions afin que les personnes qui leur sont favorables restent majoritaires"
Faible sentiment d'appartenance à la coopérative	Incertitude sociale	(1) "Je pense qu'il n'est pas juste que je paie la même cotisation que d'autres membres plus importants qui gagnent plus d'argent grâce à la coopérative. Les frais d'adhésion devraient être fonction de la taille du volume" (2) "Depuis que j'ai rejoint la coopérative, je n'ai jamais reçu d'argent autre que les ventes de mes produits. L'adhésion à la coopérative était censée nous apporter plus d'avantages. En dehors de l'emballage, je ne reçois aucun avantage financier"
	Problème de communication	1) "La coopérative n'organise pas de réunions d'information régulières avec les membres. Depuis mon adhésion il y a 3 ans, je n'ai été invité qu'à une seule réunion qui était un dîner organisé par le président avant les élections. A part cela, les décisions sont prises par le bureau de la coopérative et nous sont communiquées à la dernière minute. Ce n'est pas un processus participatif", (2) "Dans mon cas, je rencontre souvent le bureau de la coopérative et d'autres membres. Mais certains membres vivent dans des régions éloignées et sont la plupart du temps déconnectés des décisions de la coopérative"
Auto-exclusion sociale des adhérents	Favoritisme	(1) "Certains membres ont la priorité sur d'autres pour participer à des salons professionnels. Il n'est pas toujours évident de savoir pourquoi telle ou telle personne est invitée. En outre, il n'y a pas de procédure ou de file d'attente appropriée"; (2) "la famille et les amis du président bénéficient d'une meilleure présentation des produits dans les salons professionnels. Leurs produits sont toujours mis en avant et ce sont eux qui sont le plus souvent présents dans les foires commerciales"
	Ancrage politico-familial et réseau fermé (hermétique)	(1) "cette coopérative est réservée aux membres de la famille car nous nous faisons confiance et nous nous entraînons. Nous savons que nous pouvons compter sur les membres de la famille et qu'ils travailleront dans l'intérêt de la famille", (2) "les membres extérieurs à la famille ne sont pas acceptés. C'est ainsi que cela fonctionne ici. Les affaires ne se font qu'avec la famille. Nous ne faisons pas confiance aux étrangers", (3) "les membres extérieurs à la famille sont appelés des étrangers et nous ne faisons pas confiance aux étrangers. Ici, la confiance se construit sur de nombreuses années et se limite principalement aux frontières de la famille"
	Absence de contrôle et prédominance de l'informel	(1) "en tant que membre, je n'ai connaissance d'aucun processus formel, si ce n'est l'adhésion à la coopérative. Nous avons un code interne mais je ne sais pas le lire, je l'ai juste signé", (2) "nous recevons généralement un appel téléphonique pour nous demander si nous voulons participer à des foires commerciales et à d'autres événements. En fait, si vous avez besoin de quelque chose, vous appelez le président ou vous allez le voir et vous discutez de votre besoin"

FIGURE
Structuration et codage des données textuelles



3. Résultats

Trois résultats majeurs caractérisent la structure de données : (1) tâtonnement managérial, (2) le faible sentiment d'appartenance à la coopérative et (3) l'auto-exclusion sociale des adhérents.

3.1 Tâtonnement managérial

Plusieurs dynamiques expliquent un véritable tâtonnement managérial de la coopérative décliné en trois facteurs à savoir (1) un problème de compétences, (2) une absence de visibilité et (3) un enracinement négatif du président de la coopérative.

3.1.1 Problème de compétences

Malgré l'intégration de la coopérative, les adhérents ont une difficulté à s'agencer et à s'organiser. Ils continuent ainsi à faire appel aux circuits de distribution traditionnels refusant l'élaboration d'une stratégie de vente. Cela s'explique par un problème d'alphabétisation fonctionnelle des hommes ayant grandi et passé leur vie au sein de sociétés traditionnelles oasiennes. Dès lors, la faible scolarisation des adhérents se manifeste par une grande difficulté de manipulation du matériel technique à disposition (unités frigorifique, l'unité de refroidissement, machines d'emballage).

3.1.2 Absence de visibilité

Une des difficultés saillantes auxquels les coopératives sont confrontées est la mauvaise gestion conjuguée à des démarches non participatives et non intégratrices du président. En effet, plusieurs répondants soulignent le manque de transparence dans les transactions financières et l'absence d'un comité chargé de la diffusion d'informations, la gestion des réunions périodiques, etc. Cela implique l'absence d'une vision claire et commune pour les membres des coopératives et explique par conséquent les comportements non productifs voire négativistes des adhérents.

3.1.3 Enracinement négatif du président de la coopérative

Les coopératives familiales sont fermées en termes d'adhésion aux personnes tierces, ce qui ne permet pas l'élargissement de leur base. Souvent membre influent d'un parti politique et soutenu par les autorités locales, le président de la coopérative refuse souvent des demandes d'adhésion de peur de perdre le pouvoir. Dans un tel environnement d'affaires, toute éventuelle dynamique constructive et productive entreprise par les adhérents se trouve souvent bloquée par un président et quelques personnes de son cercle, qui considèrent la coopérative comme un bien « personnel ».

3.2 Faible appartenance à la coopérative

3.2.1 Incertitude sociale

Des répondants témoignent d'une absence d'équité entre les adhérents et un sentiment d'injustice sociale. Cette injustice est issue de l'absence de transparence quant au partage des gains. Dans un contexte pareil, l'absence de transparence financière génère un désintérêt de certains des coopérateurs et une absence de confiance envers toute activité au sein de la coopérative. Cette posture est expliquée par d'autres répondants comme étant une centralisation de l'information et des pouvoirs dans les mains de quelques personnes qui inhibent la volonté des adhérents de créer les fondements du projet coopératif. Cette incertitude sociale est démultipliée par un climat de méfiance des adhérents considérant l'adhésion à la coopérative comme non rentable.

3.2.2 Problème de communication

Les adhérents de la coopérative sont quasiment tous d'accord sur l'existence d'une grande difficulté de communication. La défiance au niveau de la communication entre les agriculteurs et les acteurs qui président les instances coopératives est nettement visible à travers la prise de décision unilatérale et le nombre réduit des réunions d'échange d'informations. Notons également l'absence d'une approche participative impliquant les agriculteurs dans l'identification, la formulation et la mise en œuvre des actions / stratégies. C'est dans ce sens que plusieurs adhérents se trouvent dépourvus du droit de participation aux décisions de la coopérative.

3.2.3 Favoritisme

Outre la mauvaise gouvernance interne, la résistance au changement et le blocage des demandes de nouveaux adhérents, les modalités de gestion opérationnelles de la coopérative opérées par le président sont marquées par un fort favoritisme. En effet, le président considérant la coopérative comme un bien « personnel », priorise souvent son réseau de connaissance basé sur la famille et les amis quand il s'agit de vendre les produits des membres dans les salons et exhibitions. Cette priorisation de quelques adhérents au détriment d'autres dans la participation à des salons professionnels est perçue par les adhérents comme du copinage, de l'injustice, du népotisme et d'un manque d'équité.

3.3 Auto-exclusion sociale des adhérents

3.3.1 Ancrage politico-familial et réseau fermé (hermétique)

Les coopératives représentent un réseau hautement hermétique qui obstrue les d'adhésions des personnes tierces. Ce réseau de liens forts est assimilé à un fonctionnement clanique basé sur des échanges entre les membres de la famille et le rejet de tout membre étranger. La confiance acquise sur de nombreuses années, se limite principalement aux frontières familiales au sein desquelles le président est considéré comme un chef de tribu qui a une grande légitimité. En revanche, le socle de confiance entre les membres de la coopérative est basé sur des principes d'adhésion à des règles familiales, des modes de fonctionnement tribaux entraînant des problèmes de gestion et de gouvernance en cas de conflits dans les affaires.

3.3.2 Absence de contrôle et prédominance de l'informel

Plusieurs adhérents confirment l'absence de processus formels et des procédures écrites. Ils expliquent la réticence à moderniser la coopérative par la volonté de de faire régner le favoritisme et le flou organisationnel. L'état informel de gestion de la coopérative encourage l'absence de contrôle et la centralisation de l'information, des savoirs et des pouvoirs dans la main du président. Réduire la coopérative à la personne du président implique l'absence / non application du règlement intérieur, l'absence de plans d'action, d'outils de traçabilité, de programmations précises, opérationnelles déclinées périodiquement, actualisées et partagées via un outil simple en ligne et accessible par tous.

3.3.3 Ancrage culturel et religieux due au Système de croyance et normes sociales

Une grande majorité de répondants s'auto-interdit et rejette tout recours aux institutions financières et bancaires pour financer l'activité. Ils expliquent cela d'une part par (1) un ancrage religieux fort dicté par la religion musulmane qui interdit le recours aux prêts bancaires avec intérêts pour financer des activités et un système de croyance et normes sociales et (1) le conservatisme du groupe d'appartenance et le risque d'exclusion y inhérent. Cela implique que la culture religieuse, les croyances et les normes sociales que les adhérents s'auto-imposent, conditionnent implicitement un laxisme et trop de tolérance dans les échanges.

4. Discussion

Les résultats de notre recherche contribuent dans la littérature du capital relationnel au niveau des relations de collaboration. Malgré les travaux soulignant l'apport du capital relationnel dans les échanges inter-organisationnels (références), les mécanismes sous-jacents à son côté sombre demeurent moins explorés (Villena et al ; Pillai et al, 2017). Oliveira et Lumineau (2019) ont identifié trois effets négatifs majeurs des relations inter-organisationnelles, à savoir :

l'opportunisme, les conflits et les pratiques non éthiques tout en formulant un appel à davantage de recherches pour découvrir d'autres manifestations. Notre recherche s'inscrit ainsi dans un appel à développer des travaux explicitant le côté obscur des relations de collaboration, en particulier les effets du capital relationnel sur les actions de collaboration. Trois vecteurs autour desquels se structure notre discussion :

(1) Le capital relationnel conduit à l'ostracisme de certains sous-groupes

Dans les coopératives, les agriculteurs mettent en évidence l'impact de l'informel comme un mécanisme relationnel préjudiciable aux actions de collaboration. En effet, la confiance qui s'est installée entre les membres de la famille exclut et décourage les autres membres de contribuer pleinement aux actions de la coopérative conduisant à une attribution sous-optimale des tâches à des membres non qualifiés. Le président de la coopérative s'inscrit également dans cette sphère relationnelle familiale et amicale démultipliant ainsi le faible sentiment d'appartenance voir même d'exclusion à la coopérative. La présence du capital relationnel accroît la restriction d'accès de certaines entités aux différentes ressources dont dispose la coopérative. Le développement du capital relationnel génère chez certains du favoritisme et un traitement préférentiel en termes de vente de produits ou de participation à des expositions. Par conséquent, des agriculteurs perçoivent l'existence d'une asymétrie entre l'effort investi et la valeur capturée, ce qui leur pousse à faire souvent des arbitrages entre l'adoption de pratiques individuelles au détriment d'une logique d'actions collectives. Cette posture relationnelle crée ainsi chez les adhérents un sentiment d'incertitude sociale quant aux accès équitables aux ressources partagées et aux opportunités commerciales et entraîne par conséquent une défection. En effet, plusieurs agriculteurs modifient sensiblement leur comportement en ne communiquant pas d'informations aux groupes, en sous-investissant et en sous-utilisant les ressources mises en commun. Nous considérons que cette instabilité relationnelle au sein des coopératives trouve son fondement dans l'identification à un sous-groupe par rapport à un autre entraînant ainsi un traitement préférentiel et un favoritisme envers les autres partenaires qui composent la coopérative.

(2) Conception duale des rapports coopératifs

La seconde nature des effets négatifs du capital relationnel est appelée complaisance, car ils instaurent une culture de complaisance malsaine parmi les agriculteurs de la coopérative. Tout d'abord, les membres diminuent le niveau de surveillance et de contrôle des actions du partenaire, ce qui rend l'acteur myope lorsqu'il s'agit de reconnaître l'existence d'un mauvais

comportement ou d'un opportunisme de la part du partenaire. En effet, dans les échanges caractérisés par des niveaux plus élevés de capital relationnel, la confiance influencera le niveau de réflexion critique et le traitement de l'information. Ces relations sont responsables de la création d'un comportement heuristique orienté vers la génération potentielle de biais systématiques qui conduisent à des erreurs critiques (Ferrin & Dirks, 2003). Par exemple, victimes de niveaux de confiance élevés, les agriculteurs coopératifs ne remettront pas en question certaines décisions ou pratiques même si elles peuvent nuire à la performance globale. Le capital relationnel influence le processus d'identification sociale (Turner et Tajfel, 1986), par lequel les membres de la coopérative seront enclins à adhérer à un système de croyances collectives institutionnalisés par les structures d'autorité de la coopérative. La théorie de l'identité sociale comme étant une théorie cognitivo-comportementale établie dans les relations entre les individus (microsocial) et les groupes sociaux (macrosocial) explique parfaitement le comportement des individus dans un cadre collectif (Tajfel, 1970 ; Jiang et Carroll, 2009). Le sous-groupe faisant partie de la coopérative met en avant une identification sociale à ce sous-groupe d'appartenance intensifiant chez les adhérents la conformité aux normes de celui-ci. Les valeurs du sous-groupe d'appartenance deviennent progressivement le système de référence des adhérents.

(3) La coopérative est le réceptacle du dilemme social

La coopérative de la filière du phoenicicole au Maroc est une forme organisationnelle caractérisée par une absence de dynamique collective. Coopérer mutuellement et collectivement pour atteindre un objectif commun n'est pas la dynamique sociale et comportementale qui régit la coopérative eu égard à l'appartenance multiple de ses membres à plusieurs sous-groupes. Cette structure est assimilée à un système polycentrique multiniveau et complexe traversé par des dilemmes sociaux auxquels ses adhérents font face. Le dilemme s'explique par (1) l'encastrement ambigu entre la dynamique informelle et la dynamique formelle des adhérents de la coopérative générant un antagonisme entre intérêt personnel et l'intérêt collectif et (2) la dépendance asymétrique entre les partenaires. En effet, dans les coopératives les adhérents font face au paradoxe du dilemme social en essayant de trouver un compromis entre les intérêts individuels et les actions collectives (Dawes, 1980). Le dilemme social est accentué par l'absence d'une force d'autorité centrale puisque le président de la coopérative privilégie des groupes sociaux par rapport à d'autres.

5. Etude d'impact

Nos conclusions sont déclinées en trois niveaux d'impact à savoir (1) l'impact managérial, (2) l'impact sociétal et (3) l'impact en matière de développement agricole durable. Ces implications représentent une assise précieuse pour les manager et les décideurs politiques dans le domaine des chaînes de valeur agroalimentaires.

Impact managérial

Notre manuscrit identifie les effets négatifs potentiels du capital relationnel au sein des coopératives. En effet, la concentration du pouvoir entre les mains du président de la coopérative compromet considérablement les résultats de la collaboration horizontale. En outre, le niveau élevé de capital relationnel entraîne des comportements nuisibles tels que la complaisance parmi les membres. Ces défis sont aggravés par le manque de compétences et de capacités managériales de l'équipe de direction. La reconnaissance de ces effets néfastes et la compréhension de leurs manifestations sont essentielles pour concevoir les politiques et les solutions adéquates. Nos résultats suggèrent que les gestionnaires et les décideurs politiques doivent adopter une approche à multiples facettes qui s'attaque à la fois aux défis structurels et relationnels. Une plus grande transparence et une plus grande responsabilité dans la gouvernance des coopératives peuvent aider à prévenir les abus de pouvoir, tandis qu'une communication et un engagement efficaces entre les membres peuvent promouvoir l'action collective à des fins de développement durable.

Impact sociétal

La mise en œuvre du modèle de conseil dérivé des stratégies d'adaptation externes (Tether & Tajar, 2008) dans le cadre du Plan Maroc Vert a eu des répercussions significatives sur la communauté des petits exploitants agricoles. Ce paradigme, qui favorise principalement les grandes entreprises orientées vers l'exportation, a involontairement perpétué et intensifié les asymétries préexistantes au sein du secteur agricole. Par conséquent, les petits exploitants agricoles, qui sont traditionnellement moins bien équipés en compétences et ressources nécessaires pour tirer profit d'un tel modèle, se sont retrouvés encore plus marginalisés, ce qui risque d'exacerber le paysage de la pauvreté rurale. Cette répartition biaisée des ressources a involontairement conduit à un renforcement des fractures socio-économiques. L'impact social et sociétal escompté des coopératives dans le cadre du plan Maroc-vert n'est pas atteint parce qu'elles ne font que reproduire les mêmes réalités socio-économiques des adhérents.

Notre recherche élucide l'interaction et l'interdépendance complexes des défis sociaux, environnementaux et économiques dans le contexte des petites exploitations agricoles. Le capital relationnel, envisagé à l'origine comme un mécanisme permettant d'améliorer la productivité agricole et l'intégration des communautés, a au contraire amplifié les disparités sociales et écologiques. Ce résultat contre-productif a non seulement nui au bien-être des petits exploitants agricoles, mais a également exacerbé les défis environnementaux existants. Ce scénario souligne l'urgence d'un changement de paradigme vers une politique agricole plus holistique, plus équitable et plus intégrée, qui donne la priorité aux besoins et au potentiel des petits exploitants agricoles tout en répondant à des préoccupations environnementales plus larges.

Impact en matière de développement agricole durable

Les décideurs politiques doivent entreprendre une réorientation stratégique des stratégies de développement agricole, en veillant à une intégration harmonieuse des spécificités locales et des besoins des petits exploitants. Cette approche nécessite de s'éloigner des paradigmes traditionnels centrés sur l'exportation pour adopter des stratégies plus inclusives qui abordent également les questions de souveraineté alimentaire et de développement durable. Il est urgent d'élaborer et de mettre en œuvre des modèles de gouvernance qui encouragent et facilitent activement la participation des communautés locales. Cet engagement est crucial dans la planification et l'exécution des politiques agricoles, garantissant qu'elles reflètent et répondent aux besoins réels des communautés rurales, renforçant ainsi la résilience de la chaîne de valeur agricole. Des systèmes d'évaluation et de suivi efficaces sont essentiels pour mesurer avec précision l'impact des politiques agricoles et procéder à des ajustements en temps opportun. Ces systèmes devraient intégrer des capacités d'analyse avancée et de traitement des données en temps réel afin de fournir des informations exploitables permettant d'affiner en permanence les politiques.

Conclusion

Les coopératives sont le résultat de solutions importées (plug-in, plug-out) sans la prise en considération des particularités culturelles et sociales des pays cibles. Elles font l'objet d'un montage organisationnel dans un contexte prosocial où les individus accordent une grande importance au capital relationnel qui transcende le cadre formel des coopératives. Les adhérents s'organisent ainsi en systèmes multiplexes et souvent polycentriques afin de faire face à la

monocentralité de la coopérative de la filière phoenicicole au Maroc. La dynamique de faire passer socio culturellement des acteurs ruraux du secteur informel à une gestion efficace de type agro-industriel complexe n'a pas souvent pris en considération le contexte relationnel et identitaire afin de garantir le montage d'un modèle soutenable. Conséquence le *dark side* du capital relationnel se substitue à la capacité d'inclusion sociale de la coopérative en créant un dilemme social et une ambiguïté identitaire. La filière phoenicicole dans les oasis du sud du Maroc regroupant des petits producteurs traditionnels de dattes dans des coopératives qui sont tiraillés entre un mode de fonctionnement informel et un mode de fonctionnement formel.

Bibliographie

- Alghababsheh, M., & Gallear, D. (2021). Socially sustainable supply chain management and suppliers' social performance: The role of social capital. *Journal of Business Ethics*, 173, 855-875
- Amiquero, K. S., Wubben, E., van Dam, Y., & Trienekens, J. (2023). Success and failure factors in agricultural cooperatives. *International Journal on Food System Dynamics*, 14(1), 01-21.
- Arando, S., Peña, I., & Verheul, I. (2009). Market entry of firms with different legal forms: an empirical test of the influence of institutional factors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5, 77-95.
- Badraoui, I., Boulaksil, Y., & Van der Vorst, J. G. (2022a). A typology of horizontal logistics collaboration concepts: an illustrative case study from agri-food supply chains. *Benchmarking: An International Journal*, 29(4), 1214-1240.
- Badraoui, I., van der Lans, I. A., Boulaksil, Y., & van der Vorst, J. G. (2024). Horizontal logistics collaboration success factors: expectations versus reality. *Benchmarking: An International Journal*, 31(1), 29-52.
- Badraoui, I., Van der Vorst, J. G., & Boulaksil, Y. (2020). Horizontal logistics collaboration: an exploratory study in Morocco's agri-food supply chains. *International Journal of Logistics research and applications*, 23(1), 85-102.
- Bijman, J. (2016). Agricultural Cooperatives in the Netherlands: key success factors. Sommet international des coopératives. <http://edepot.wur.nl/401888>
- Bijman, J., Hanisch, M. (2012). Support for Farmers' Co-operatives; Developing a typology of cooperatives and producer organisations in the EU. Wageningen UR
- Bristow, G. (2010). Resilient regions: re-'place'ing regional competitiveness. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 153-167.

- Buisman, M. E. (2019). *Reduce and re-use: studying retailers' food waste from an Operations Research perspective* (Doctoral dissertation, PhD Thesis September 2019, Wageningen University).
- Candemir, A., Duvaleix, S., & Latruffe, L. (2021). Agricultural cooperatives and farm sustainability—A literature review. *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1118-1144.
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 29(4), 277-288.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Zylbersztajn, D., & Omta, O. (2013). Quality in cooperatives versus investor-owned firms: Evidence from broiler production in Paraná, Brazil. *Managerial and Decision Economics*, 34(3-5), 230-243.
- Chen, R., Sharma, S. K., & Rao, H. R. (2016). Members' site use continuance on Facebook: Examining the role of relational capital. *Decision Support Systems*, 90, 86-98.
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2004). Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249-1253.
- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18, S1-S16.
- Dawes, R. M. (1980). Social dilemmas. *Annual review of psychology*, 31(1), 169-193.
- Errays NA and Rochdi H. (2020). Stakeholder management studies in megaprojects context: the role of trust, formal contract and relational capital. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 12(2), 194-225.
- Fairclough, N. (1992). Discourse and text: Linguistic and intertextual analysis within discourse analysis. *Discourse & society*, 3(2), 193-217.
- Fattam, N., Saikouk, T., Hamdi, A., Win, A., & Badraoui, I. (2023). A new taxonomy of fourth-party logistics: a lexicometric-based classification. *The International Journal of Logistics Management*, 34(6), 1649-1674.
- Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: Mediating processes and differential effects. *Organization science*, 14(1), 18-31.
- Food and Agriculture Organization (2016). Forest and farm producer organizations: operating systems for the SDGs. <https://www.fao.org/3/i5765e/i5765e.pdf>
- Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. Routledge.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, 15(4), 584-602.

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Gonzalez, R. A. (2018). Farmers' cooperatives and sustainable food systems in Europe. London: Routledge.
- Grashuis, J., & Magnier, A. (2018). Product differentiation by marketing and processing cooperatives: A choice experiment with cheese and cereal products. *Agribusiness*, 34(4), 813-830.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall, Essex
- Handoko, I., Bresnen, M., & Nugroho, Y. (2018). Knowledge exchange and social capital in supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 90-108.
- Hansen, M.H., Morrow Jr, J.L. and Batista, J.C. (2002) The impact of trust on cooperative membership
- Hao, J., Bijman, J., Gardebroek, C., Heerink, N., Heijman, W., & Huo, X. (2018). Cooperative membership and farmers' choice of marketing channels—Evidence from apple farmers in Shaanxi and Shandong Provinces, China. *Food Policy*, 74, 53-64.
- Hardy, C. (2004). Scaling up and bearing down in discourse analysis: Questions regarding textual agencies and their context. *Organization*, 11(3), 415-425.
- Hardy, C., Bhakoo, V., & Maguire, S. (2020). A new methodology for supply chain management: Discourse analysis and its potential for theoretical advancement. *Journal of Supply Chain Management*, 56(2), 19-35.
- Hernández-Espallardo, M., Arcas-Lario, N., & Marcos-Matás, G. (2013). Farmers' satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives: neoclassical versus transaction cost considerations. *European Review of Agricultural Economics*, 40(2), 239-260.
- Hogeland, J. A. (2006). The economic culture of US agricultural cooperatives. *Culture & Agriculture*, 28(2), 67-79.
- Jääskeläinen, A., Schiele, H., & Aarikka-Stenroos, L. (2020). Getting the best solution from a supplier—A social capital perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(5), 100648.
- Ji, C., Jin, S., Wang, H., & Ye, C. (2019). Estimating effects of cooperative membership on farmers' safe production behaviors: Evidence from pig sector in China. *Food Policy*, 83, 231-245.

- Jiang, H., & Carroll, J. M. Social Capital, Social Network and Identity Bonds: A Reconceptualization. *Perspective*, 12(13), 51-60.
- Johnston, K. A., & Lane, A. B. (2018). Building relational capital: The contribution of episodic and relational community engagement. *Public Relations Review*, 44(5), 633-644.
- Kim, S.Y., and V.T. Nguyen, 2018. "A structural model for the impact of supply chain relationship traits on project performance in construction." *Production Planning & Control* 29: 170-183.
- Lewicka, D., & Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1457-1480
- Lowder, S. K., Sánchez, M. V., & Bertini, R. (2021). Which farms feed the world and has farmland become more concentrated?. *World Development*, 142, 105455
- Ma, W., Renwick, A., Yuan, P., & Ratna, N. (2018). Agricultural cooperative membership and technical efficiency of apple farmers in China: An analysis accounting for selectivity bias. *Food policy*, 81, 122-132.
- Mamonov, S. (2013, December). The antecedents and consequences of sense of community on social networking sites. In *19th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2013* (pp. 3216-3228).
- Management Review 5: 41–59.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of operations management*, 28(2), 101-114.
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231-261.
- Phillips, N. and Hardy, C. 2002. *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*, Thousand Oaks, Ca: Sage Inc
- Pillai, K. G., Hodgkinson, G. P., Kalyanaram, G., & Nair, S. R. (2017). The negative effects of social capital in organizations: A review and extension. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 97-124.
- Prajogo, D., Mena, C., & Chowdhury, M. (2021). The role of strategic collaborations and relational capital in enhancing product performance—a moderated-mediated model. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(3), 206-226.

- Pratt, M. G., & Corley, K. G. (2007). Managing multiple organizational identities: On identity ambiguity, identity conflict, and members' reactions. *Identity and the modern organization*, 99-118.
- retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The International Food and Agribusiness*
- Saikouk, T., & Badraoui, I. Managing Common Goods in Supply Chain: Case of Agricultural Cooperatives. In, *Innovative Methods in Logistics and Supply Chain Management*, 477-498.
- Saikouk, T., Fattam, N., Angappa, G., & Hamdi, A. (2021). The interplay between interpersonal and inter-organizational relationships in coordinating supply chain activities. *The International Journal of Logistics Management*, 32(3), 898-917.
- Saz-Gil, I., Bretos, I., & Díaz-Foncea, M. (2021). Cooperatives and social capital: A narrative literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(2), 534.
- Serra, R., & Davidson, K. A. (2021). Selling together: The benefits of cooperatives to women honey producers in Ethiopia. *Journal of Agricultural Economics*, 72(1), 202-223.
- Soboh, R. A., Lansink, A. O., Giesen, G., & Van Dijk, G. (2009). Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 31(3), 446-469.
- Soboh, R., Oude Lansink, A., & Van Dijk, G. (2012). Efficiency of cooperatives and investor owned firms revisited. *Journal of Agricultural Economics*, 63(1), 142-157.
- Steinmo, M., & Rasmussen, E. (2018). The interplay of cognitive and relational social capital dimensions in university-industry collaboration: Overcoming the experience barrier. *Research Policy*, 47(10), 1964-1974.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific american*, 223(5), 96-103.
- Tether, B. S., & Tajar, A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research policy*, 37(4), 720-739.
- Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5, 7-24.
- Turner, J. C., Brown, R. J., & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European journal of social psychology*, 9(2), 187-204.

- Um, K. H., & Oh, J. Y. (2020). The interplay of governance mechanisms in supply chain collaboration and performance in buyer–supplier dyads: substitutes or complements. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(4), 415-438.
- United Nations. (2022). *The Sustainable Development Goals Report*. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations management*, 29(6), 561-576.
- Walecka, A. (2018). Relational capital of enterprises: Identification of the phenomenon. In *Eurasian Business Perspectives* (pp. 157-168). Springer, Cham.
- Wickert, C., Post, C., Doh, J. P., Prescott, J. E., & Prencipe, A. (2021). Management research that makes a difference: Broadening the meaning of impact. *Journal of Management Studies*, 58(2), 297-320.
- Wodak, R., & Meyer, M. (Eds.). (2015). *Methods of critical discourse studies*. Sage.
- Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., & Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research*, 143, 375-386.
- Zhou, J., Liu, Q., & Liang, Q. (2018). Cooperative membership, social capital, and chemical input use: Evidence from China. *Land Use Policy*, 70, 394-401.