

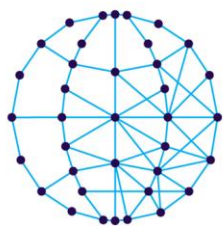


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

CONSEIL AGRICOLE, UN MOYEN DE RECOUVRER UNE LEGITIMITE DANS LES GROUPES COOPERATIFSⁱ

Amanda VARGAS PRIETO



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

La crise identitaire du secteur coopératif en France (Vargas-Prieto, 2013) met en évidence l'importance du rôle du conseil agricole dans le renforcement du lien coopérative-adhérent. Nous proposons une analyse théorique à partir de l'interaction de communautés cognitives de nature différente à travers un nouveau mode de gestion des connaissances caractérisé par l'interaction des groupes fonctionnels et de communautés de pratique: le Mode 3. À partir de cinq études de cas, nous montrons que les conseillers agricoles jouent un rôle principal dans la résolution de la crise identitaire.

Abstract

The identity crisis of the cooperative sector in France (Vargas-Prieto, 2013) highlights the agricultural council's important role in strengthening the connection between the cooperative and its members. We propose a theoretical analysis based on the interaction of different types of cognitive communities through a new knowledge management approach characterized by the interaction of functional groups and practice communities: Mode 3. Using five case studies, we have shown that agricultural councillors play the main role in resolving the identity crisis.

Resumen

La crisis de identidad del sector cooperativo en Francia (Vargas-Prieto, 2013) pone en evidencia la importancia de la función del consejo agrícola en el fortalecimiento del vínculo cooperativa-miembro. Proponemos un análisis teórico a partir de la interacción de comunidades cognitivas con particularidades diferentes a través de un nuevo modo de gestión de los conocimientos caracterizado por la interacción de los grupos funcionales y de comunidades de práctica: el Modo 3. A partir de cinco estudios de casos, demostramos que los consejeros agrícolas cumplen la función principal en la resolución de la crisis de identidad.

Contexte

Le regain de besoins dans le secteur social, la nécessaire réaffirmation de solidarité dans une économie génératrice de déséquilibres, la prise en compte de la durabilité dans les activités sont autant d'occasions de mettre en avant l'intérêt que peuvent représenter les entreprises de l'économie sociale et solidaire dans l'amélioration de la vie des citoyens, y compris dans leurs organisations de travail. Pourtant, l'idée coopérative n'est pas récente. Le début d'une économie coopérative a été conçu, à partir d'une communauté de travailleurs partageant le pouvoir de l'entreprise, en principe comme une solution de rechange à l'économie capitaliste du début du XIXe siècle (Draperi, 2012). En effet, une coopérative est une société de personnes dont l'objet est de répondre aux besoins économiques, professionnels et de formation de ses associés (Lewi et Perri, 2009). La spécificité des coopératives, par rapport aux entreprises de droit commercial, se base sur les sept principes de l'économie sociale et solidaire, qui sont les lignes directrices permettant aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

Dans ces types de sociétés, les ressources sont mutualisées afin de faciliter ou de développer l'activité économique et d'améliorer ou accroître les résultats de leur activité. En effet, les coopératives mutualisent les outils et le profit au bénéfice de leurs membres. Ainsi, la coopérative fournit les services et les produits afin de faciliter la pérennisation de l'activité de ses membres. Ces derniers sont responsables de leur coopérative et se basent sur des principes éthiques et de transparence. Les coopératives participent aussi au développement territorial en étant des organisations démocratiques dirigées par leurs membres, qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. La gestion d'une coopérative repose donc sur le dialogue nécessaire entre élus et dirigeants salariés, pour maintenir l'équilibre entre la satisfaction des besoins individuels et l'intérêt de l'entreprise. En étant à la fois associé et client, le coopérateur doit trouver les solutions qui concilient bonne santé financière de l'entreprise et satisfaction du consommateur afin de pérenniser son activité et de participer au développement du territoire d'implantation.

La coopérative est un modèle d'entreprise présent dans presque tous les secteurs d'activité, quels que soient les pays, les types d'activité, la taille ou le statut des entreprises (coopératives de consommateurs, scolaires, banques coopératives et mutualistes, coopératives agricoles, maritimes, d'artisans, de commerçants, sociétés coopératives et participatives SCOP, etc.). Avec un chiffre d'affaires cumulé passé de 227 milliards d'euros en 2004 à 260 milliards en 2008, l'économie coopérative est aujourd'hui présente dans la plupart des secteurs économiques de l'Europe (GNC, 2010). La France est un des chefs de file en termes de nombre d'entreprises coopératives. En 2010, sur les 37 pays européens membres de Cooperatives Europeiv, elle se place en troisième position derrière l'Italie (41 552 coopératives), l'Espagne (24 276) avec 21 000 sociétés coopératives. La France est le premier pays en nombre de coopérateurs, avec plus de 23 millions de membres, suivi par l'Allemagne (20 509 973) et l'Italie (13 063 419). Elle est aussi le deuxième pays en termes d'effectifs salariés (Coop de France, 2013). En effet, l'Italie compte plus d'un million de salariés, la France près d'un million et l'Allemagne plus de 830 000. Dans ce contexte, la coopération agricole française est devenue l'acteur majeur du secteur agro-alimentaire européen, avec huit coopératives parmi le top 20 européen des coopératives agricoles ; la France est ainsi le pays le plus représenté au sein de ce

classement (Copa-Cogeca, 2010). Le secteur agricole mérite donc une attention particulière si l'on s'intéresse aux coopératives.

La coopérative agricole, un modèle d'entreprise intéressant mais questionné sur son identité

La coopération agricole en France a des origines très anciennes et souvent liées à des pressions de l'environnement, généralement en réaction aux crises ou à des périodes difficiles^v. La littérature présente les fruitières des Alpes et du Jura au XII^e siècle comme étant les premières sociétés qui se rapprochent des coopératives actuelles (Mauget, 1982). Elles se sont regroupées pour mettre en commun le lait (collecte) afin de fabriquer le gruyère, un fromage de conservation facile (transformation et commercialisation). Ensuite, le soutien législatif et financier de l'État a permis le développement des sociétés coopératives agricoles en France. Tout d'abord, la loi « Le Chapelier » en 1884 a permis d'organiser l'approvisionnement des exploitations agricoles face aux abus du négoce par l'autorisation de la création des syndicats agricoles. Un demi-siècle plus tard, la loi de 1936 contribue à la naissance des coopératives de céréales^{vi} en imposant aux coopératives de stockage de recevoir tous les blés offerts.

Historiquement, le mouvement coopératif s'est développé pour la promotion et la défense des intérêts des petits agriculteurs. En effet, s'organiser en coopérative, c'est finalement faire, à plusieurs, ce qu'un agriculteur ne peut pas faire seul. C'est ainsi que, grâce à une vision collective, une mise de fond équitable, proportionnelle à l'activité de chacun, les agriculteurs ont pu, localement, développer des projets permettant leur pérennisation. Il existe trois types principaux d'entreprises coopératives agricoles en France : i) la société coopérative agricole, ii) l'union de coopératives agricoles et iii) la Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA)^{vii}. Quatre principes essentiels sont cités dans la littérature étudiant les coopératives agricoles françaises (ACI, 1995 ; Coté et Levesque, 1995 ; Vienney, 1980).

Les coopératives agricoles mutualisent le profit au bénéfice de leurs adhérents selon le principe de l'exclusivisme, les coopératives agricoles ne peuvent, en principe, traiter d'opérations qu'avec leurs adhérents qui, de leur côté, ont l'obligation d'utiliser les services de la société coopérative agricole selon l'engagement d'activité prévu aux statuts. Les adhérents des coopératives agricoles sont toujours des exploitants agricoles, qui selon le principe de la libre adhésion, ont adhéré volontairement à une coopérative. Ces agriculteurs-adhérents ont la triple qualité : ils sont à la fois propriétaires, clients ou fournisseurs. Les coopératives agricoles ont pour objet de fournir à ses adhérents les services nécessaires pour le développement de leur activité. Les associés souscrivent au capital en proportion de leur activité avec la coopérative : ils s'engagent pour une durée déterminée à apporter tout ou partie de leur production, que la coopérative s'engage à commercialiser en contrepartie. Le principe de l'administration démocratique est traduit par les droits de vote, qui sont toujours « un homme – une voix ». Enfin, le principe de l'a-capitalisme^{viii} est traduit par la limitation de l'intérêt servi au capital au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées et le versement de ristournes proportionnellement aux opérations effectuées par l'adhérent avec la société. S'ajoute à cela une contrainte de territorialité qui est spécifique des coopératives agricoles françaises et portugaises en Europe. Cette contrainte limite géographiquement la zone de collecte de la coopérative et de prestations des services de conseil. Cette zone est définie par sa circonscription territoriale statutaire et représente un lien privilégié avec son territoire (Art. 2 des statuts-types des coopératives agricoles)^{ix}.

Ces entreprises bénéficient, en retour, d'une fiscalité particulière, appliquée en contrepartie des contraintes qui leur sont imposées. Les sociétés coopératives se sont positionnées dans l'ensemble de la filière agricole française. En effet, en amont, elles approvisionnent les exploitations agricoles en intrants ou permettent l'utilisation d'équipements matériels et, en aval, elles collectent, stockent ou transforment et commercialisent leurs produits ou encore leurs services. Aujourd'hui, la coopération agricole représente 30 % du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire en France et trois agriculteurs sur quatre adhèrent à une entreprise coopérative. Selon les chiffres officiels de la profession, on dénombre 2850 entreprises coopératives, unions et SICA dans le secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel, et 12 400 Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) (Coop de France, 2012). Elles sont, de plus, présentes dans toutes les filières de production et sont omniprésentes sur tout le territoire français.

Depuis les années 1960, la législation a eu une influence importante sur le développement des sociétés coopératives françaises. En effet, la législation sur les SICA de 1961 et la loi de 1972 ont donné à la coopération un statut autonome assorti d'options, telles que la dérogation à l'exclusivisme et les associés non coopérateurs^{xii}. Ces lois ont eu des effets sur la croissance des groupes coopératifs, croissance accentuée par les lois de 1991 et 1992 dictant les paramètres de la filialisation et qui ont permis l'émergence des groupes coopératifs agricoles formés par des coopératives mères et des filiales de droit privé. Ce nouveau modèle de société coopérative a pris une place importante sur le territoire français^{xiii} avec l'émergence de grands groupes coopératifs agricoles et un positionnement important dans le secteur agricole européen^{xiv}. Mais son apparition a entraîné un changement profond dans la structure des entreprises par rapport aux structures initiales, lequel a parfois entraîné des problèmes de gouvernance^{xv}. Dans un groupe coopératif, la nouvelle structure représente la convergence entre deux modes de gouvernance opposés ; le mode actionnarial des filiales de droit privé et un mode partenarial qui caractérise traditionnellement les coopératives agricoles. Ce nouveau mode de gouvernance qualifié d'« hybride » a provoqué une crise identitaire au sein des groupes coopératifs agricoles (Vargas-Prieto, 2013 ; 2014). Cela a amené comme conséquence la rupture de la relation de la coopérative avec ses adhérents. C'est dans ce contexte que nous nous intéressons à l'accompagnement des adhérents (information, formation, consultation, conseils), qui peut paraître en retrait parfois, face aux choix commerciaux et financiers. Nous cherchons à comprendre si le rôle d'accompagnement des groupes coopératifs pourrait renforcer le lien coopérative-adhérent. D'autant plus que cet accompagnement répond également à un besoin croissant lié au secteur agricole.

La nécessité d'étudier le rôle du conseil agricole dans les groupes coopératifs

Dans le contexte d'évolution de l'environnement réglementaire agricole français, l'accès aux marchés et aux aides européennes, le respect de normes en matière d'environnement, de sécurité alimentaire, de santé, de bien-être des animaux et d'entretien de terres deviennent des critères déterminants pour la poursuite d'une activité agricole productive, mais difficiles à prévoir et à maîtriser (Barkaoui et Butault, 2004 ; Lefer, 1997 ; Le Theule et Litvan, 1993). En effet, la complexité de la Politique agricole commune (PAC)^{xvi} mais surtout les incertitudes liées à ses réformes sont plus que jamais présentes dans le secteur agricole (Butault, 2007). Les groupes coopératifs français sont concernés par cette complexité croissante à laquelle leurs adhérents sont confrontés, rendant plus difficiles les prises de décision des agriculteurs, dont l'activité pourtant doit souvent se planifier sur plusieurs années, tant les investissements sont lourds et peu flexibles. Quand les agriculteurs vivent des difficultés pour définir

des stratégies de production adaptées au contexte actuel, l'accompagnement du développement des exploitations agricoles devient déterminant.

Dans cet objectif d'accompagnement aux agriculteurs, la communauté européenne a décidé de mettre en place des dispositifs de conseil agricole au niveau national pour s'adapter, entre autres, aux nouvelles exigences réglementaires (cf. règlement CE n°1782/2003). En effet, le conseil agricole regroupe l'information, la formation et les préconisations en vue du développement des exploitations agricoles : « conseiller, c'est donner des informations, des avis, faire des recommandations ou des préconisations pour aider l'agriculteur à faire des choix et à agir, en présupposant que les informations apportées, les actions suggérées ou les actions définies sont bonnes pour lui et appropriées dans le contexte » (Maxime et Cerf, 2002 : 52). Le conseil agricole devient donc un des moyens clés dans l'adaptation des nouveaux systèmes de production agricole en Europe. Ce conseil doit être capable de répondre aux exigences réglementaires tout en maintenant un niveau de production élevé et en garantissant le revenu des agriculteurs (Rémy et al., 2006). Les coopératives agricoles, de par leur spécificité, sont les mieux placées pour développer l'activité de conseil. En effet, elles sont considérées comme des acteurs majeurs dans la diffusion des nouvelles pratiques ou des systèmes agricoles (Meynard, 1998). De plus, c'est dans l'objectif d'accompagnement, de soutien et de développement de l'activité de ses adhérents que la coopérative déploie un élément fondateur de son identité : le conseil aux adhérents.

Le conseil, la formation et le développement agricole font partie intégrante du métier des coopératives. En effet, l'objet des coopératives agricoles est défini dans le Code rural comme étant « l'utilisation en commun par les agriculteurs de tous les moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité ». Les coopératives doivent également « fournir à leurs seuls associés coopérateurs [...] tous services nécessaires, notamment des moyens de perfectionnement technique et de formation professionnelle, des organismes spécialisés d'étude, d'expérimentation et d'analyse, ainsi que le personnel spécialisé correspondant ». Par ailleurs, la loi du 10 septembre 1947, article 1er, définit l'objet des coopératives, qui doivent notamment « contribuer à la promotion des activités économiques et sociales de leurs membres ainsi qu'à leur formation » (Coop de France, 2009)xvii.

De nombreuses recherches citent également les coopératives agricoles comme des acteurs importants du système de conseil agricole (Swanson, 2006 ; Rivera et Alex, 2006 ; Labarthe, 2006 ; Faure et al., 2011) grâce aux chambres d'agriculture (Cordonnier, 2003 ; Brives, 2003 ; Mundler et al., 2006 ; Brives, 2008 ; Compagnone et Hellec, 2009 ; Compagnone et al, 2010 ; Labarthe et Laurent, 2010), les centres de gestion (conseillers et experts privés), les instituts et centres techniques (Compagnone, 2001), le contrôle de performances (cf. conseillers d'élevage) (Hellec, 2011), les instituts de recherche (cf. INRA) et d'autres organismes comme les fournisseurs de logicielxviii (Labarthe, 2006), les syndicats, les négociants, les opérateurs de l'approvisionnement et les opérateurs de l'aval (Chevalier, 2007 ; Rémy et al., 2006 ; ADAR, 2005). Cependant, malgré la légitimité des coopératives à assumer l'activité de conseil, peu de recherches ont analysé cette activité en France (Faure et al., 2011). Prenant en compte d'un côté la crise identitaire provoquée par les évolutions structurelles des coopératives et, de l'autre, le besoin croissant de conseil des adhérents des coopératives face aux évolutions de la politique agricole, cet article se propose donc de pallier ce manque de recherche afin de répondre aux deux enjeux des groupes coopératifs agricoles :

Grâce à cette stratégie d'intervention, retrouver une certaine légitimité auprès des adhérents, en valorisant la nature de la relation coopérative-adhérent : le conseil pourrait être considéré comme un outil mis en place par les entreprises coopératives pour renouer le lien adhérent-coopérative et garantir leur pérennité.

Clarifier leur stratégie d'intervention en matière de conseil en donnant un sens de l'action collective, le sens des sociétés coopératives : le conseil agricole peut représenter une opportunité pour les groupes coopératifs agricoles de rendre légitime leur rôle d'intervention auprès des adhérents afin qu'ils puissent continuer leur activité agricole, d'autant plus que l'agriculture est objet d'incertitudes et que le besoin de conseil est donc renforcé.

Nous nous attachons donc à analyser et comprendre comment le conseil agricole participe au renforcement du lien coopérative-adhérent pour résoudre la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles.

Cadre théorique

Afin de réaliser cette analyse, nous avons mobilisé dans un premier temps la théorie contractuelle avec comme but d'identifier le mode de gouvernance au sein des sociétés coopératives agricoles en France. Cela nous a permis de caractériser un mode de gouvernance hybride qui est constitué, d'une part, par la recherche de valeur partenariale, à la base de la gouvernance des coopératives mères, et d'autre part, par la recherche de valeur actionnariale qui provient de l'intégration des filiales de droit privé. Ce mode de gouvernance hybride présente des limites en raison d'asymétries d'information et de conflits d'intérêts. Ces derniers sont notamment attribuables à l'éloignement des adhérents vis-à-vis du groupe coopératif, au nombre élevé d'adhérents, aux motivations diverses des parties prenantes et à la complexité de la nouvelle structure des groupes. Cette situation a comme conséquence l'affaiblissement du lien avec les adhérents, ce qui induit la crise identitaire des groupes coopératifs.

Notre analyse montre en outre que l'activité de conseil agricole participe à la création de valeur partenariale dans les groupes coopératifs et que cette création de valeur repose sur la co-production de connaissances dans les échanges entre conseillers et adhérents. De ce fait, nous montrons que la vision contractuelle est limitée en ce qui a trait à l'analyse du processus de création de valeur (actionnariale et partenariale) dans les groupes coopératifs, puisqu'elle ne prend pas en compte la création et la diffusion de connaissances. Nous avons ainsi proposé, dans la lignée des travaux de Charreaux (2002), la mobilisation d'une approche cognitive afin de dépasser les limites de l'approche contractuelle. L'approche cognitive permet d'apporter une réponse aux problèmes d'asymétries d'information et de conflits d'intérêts des groupes coopératifs agricoles. Le premier apport théorique de ce travail est de montrer la possibilité de faire dialoguer les théories contractuelles et cognitives pour la compréhension de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs. La mobilisation de l'approche contractuelle et de l'approche cognitive dans notre cadre théorique nous a permis d'identifier d'autres rôles du conseil au sein des groupes coopératifs, situés au-delà de l'appui technique aux agriculteurs. En effet, l'interaction entre les conseillers et les agriculteurs dans le cadre du conseil coopératif permet la création et la diffusion de connaissances ainsi que le développement de

compétences au sein des groupes, tout en participant à la création de valeur partenariale et, ainsi, à la résolution de la crise.

Ce cadre théorique, enrichi de la mobilisation des communautés cognitives, a permis de comprendre les modalités d'organisation de l'activité de conseil des groupes coopératifs. L'existence de deux types de communautés – des groupes fonctionnels et des communautés de pratique – est mise en évidence dans nos résultats. Les échanges entre ces différentes communautés cognitives permettent de créer des connaissances nouvelles et autorisent également la négociation des croyances et des objectifs, tout en se rapprochant des adhérents.

Les interactions entre communautés étaient jusqu'à présent expliquées dans la littérature par deux modes d'interaction : l'interaction entre communautés hiérarchiques (Mode 1) et l'interaction entre communautés autonomes (Mode 2) qui incluent uniquement les échanges grâce aux pratiques d'information et de formation. Il existe peu d'études sur l'interaction de communautés de nature différente à cause de l'absence de canaux de communication. Cependant, dans le cas des groupes coopératifs, l'activité de conseil agricole permet le développement de canaux de communication entre les différentes communautés identifiées en leur sein. Ainsi, nous mettons en évidence un nouveau mode qui intègre la spécificité des sociétés coopératives, c.-à-d. les pratiques de consultation (Mode 3).

Méthodologie

En termes de méthodologie, nous avons choisi une démarche qualitative basée sur les études de cas de groupes coopératifs agricoles français pour répondre à notre problématique. En l'absence de données et d'études empiriques sur le conseil agricole coopératif, ce choix méthodologique nous a permis d'étudier en profondeur et de manière très fine l'organisation de l'activité de conseil dans différents groupes coopératifs français. En effet, l'approche exploratoire et la méthodologie qualitative ont été choisies du fait du manque d'information sur notre sujet. L'interaction avec l'objet d'étude nous a permis de comprendre la réalité de l'organisation du conseil coopératif et son rôle dans la résolution de la crise identitaire. L'étude de cas sur un petit échantillon nous a facilité la compréhension de l'activité de conseil dans son contexte réel. La mobilisation de multiples sources de données nous a rendu possible l'identification des caractéristiques de l'activité de conseil de groupes coopératifs et a permis l'examen des stratégies les plus adaptées pour faire face à la crise identitaire. Ne pouvant mener une telle étude sur tous les groupes français, nous avons déterminé notre échantillon grâce à une méthode de choix raisonnés basée sur des critères de représentativité théorique, de variété, d'équilibre, de potentiel de découverte et de prise en compte de l'objectif de recherche. Nous avons ainsi sélectionné cinq groupes coopératifs agricoles qui ont une stratégie proactive par rapport au conseil, indiquée par leur engagement dans la Charte du Conseil Coopératif de Coop de France. Ils représentent également les différents types de groupes coopératifs agricoles qui existent en France et sont présents géographiquement sur l'ensemble du territoire français. Le choix rigoureux de notre échantillon a influé particulièrement sur la qualité et l'intérêt de nos résultats.

Résultats

Premièrement, et malgré la crise identitaire apparue comme conséquence de la nouvelle structure coopérative, il existe un lien entre les adhérents et les groupes coopératifs agricoles à travers l'activité de conseil. Nous avons observé, en effet, que le développement de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs correspond à la période de l'émergence des groupes coopératifs. L'augmentation du nombre de conseillers, la diversification des activités du conseil dans les groupes polyvalents, cohérente avec leur activité, l'ouverture de magasins d'approvisionnement et la plus grande disponibilité des silos de stockage dans la période 2008-2011 justifient concrètement notre observation.

Deuxièmement nous caractérisons l'activité de conseil agricole coopératif, composante essentielle de la demande des professionnels du secteur représentés par Coop de France. Nous montrons ainsi que l'activité de conseil est structurée d'un back-office, représenté par deux départements chargés de la création de conseil, et d'un front-office, formé par les conseillers de terrain. Nous mettons en évidence les stratégies de conseil des groupes coopératifs en essayant d'identifier les pratiques qui sont susceptibles de participer au renforcement du lien coopérative-adhérent. Tout d'abord, les conseillers participent à la réalisation des enquêtes de satisfaction réalisées par les groupes coopératifs afin de faire participer les adhérents à la création du conseil et adapter ainsi les prestations de services de conseil à leurs besoins et demandes. Ainsi, l'avis des adhérents est pris en compte pour la création du conseil, ce qui les fait se sentir plus proches de leur coopérative. La diversité des prestations de conseil permet d'afficher la volonté des groupes coopératifs de répondre à une grande partie de la demande de leurs adhérents et de mobiliser les moyens nécessaires pour maximiser les échanges entre la coopérative et ses adhérents. Grâce à cette stratégie, les adhérents auront accès à une grande quantité de services, ce qui aidera dans l'engagement envers la coopérative et facilitera les échanges. L'analyse des stratégies de tarification de services de conseil permet également de montrer que segmenter l'offre de conseil selon l'engagement des adhérents à l'égard du groupe coopératif incite les adhérents à travailler avec leur coopérative et à s'impliquer dans leur relation. Enfin, nous mettons en exergue trois stratégies qui apportent une différenciation des groupes par rapport aux autres organismes prestataires de conseil : la mise en place d'expérimentations et le développement de partenariats afin d'élaborer un conseil adapté à leur territoire, l'inscription dans des démarches de certification du conseil pour garantir sa qualité et la diversité d'outils de diffusion du conseil au sein des groupes qui facilite la communication entre la coopérative, les conseillers et les adhérents. Cette organisation du conseil aide au renforcement du lien avec les adhérents. Le conseil agricole participe donc à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs.

Troisièmement, la lecture de ces caractéristiques au regard du cadre théorique défini permet de montrer que le conseil agricole peut être utilisé comme un outil pour renouer le lien coopérative-adhérent et ainsi participer à la résolution de la crise identitaire inhérente aux groupes coopératifs. L'analyse des interactions existantes entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique, grâce au Mode 3 de création de connaissances, nous a permis d'identifier les canaux de communication entre les deux communautés, représentés par les pratiques associatives (information, formation et consultation), et par l'intervention des intermédiaires qui participent à la traduction des connaissances et à la négociation des croyances d'une communauté à l'autre en œuvrant à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles.

Nos résultats révèlent le rôle principal du responsable de portefeuille dans l'interaction de ces deux communautés de nature différente et montrent que la diffusion des connaissances entre la coopérative et les agriculteurs est réalisée à travers des conseillers. En effet, les responsables de portefeuille sont en contact direct avec les adhérents et possèdent les compétences nécessaires pour pouvoir traduire les connaissances d'une communauté à l'autre. Cette traduction sera plus efficace s'il existe un investissement important dans les prestations de service de conseil. Pour cela, nous avons mis en évidence la nécessité de faire intervenir les conseillers dans les services de conseil auprès des adhérents et d'une fréquence importante d'échanges entre les conseillers et les adhérents. Si la traduction est réalisée de manière efficace, le conseil agricole pourra, à travers les échanges entre conseillers et adhérents, renouer le lien coopérative-adhérent et servira d'outil pour la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles.

Néanmoins, dans le cadre du Mode 3 de gestion des connaissances, il existe une nécessité de coordination entre les deux communautés de nature différente. Si une de deux communautés n'est pas ouverte à l'autre, la coordination entre les deux communautés ne sera pas possible. Pour cela, Cohendet et al. (2003) soulignent que la coordination par les communautés ne peut être envisagée qu'en étroite complémentarité avec les autres mécanismes classiques de coordination. « La compréhension du fonctionnement des modes d'arbitrage entre divers mécanismes de coordination et la définition des modes de gouvernance appropriés supposent une analyse approfondie des interactions entre communautés » (Cohendet et al., 2003, p. 13). Cela affirme la nécessité de faire dialoguer les théories contractuelles et cognitives pour l'analyse du conseil agricole coopératif.

Perspectives

La première piste de recherche serait le prolongement de nos travaux par une étude sur la dimension de la demande de conseil agricole coopératif. L'idée essentielle est de recueillir et d'analyser l'avis des adhérents des groupes coopératifs vis-à-vis de la qualité de services de conseil agricole. Ce prolongement pourrait se réaliser par une étude quantitative qui permettrait de dépasser les limites identifiées actuellement sur la réalisation d'enquêtes de satisfaction auprès des adhérents par les groupes coopératifs. En effet, ces derniers réalisent des enquêtes, mais sur un échantillon subjectif et limité en nombre selon la présence aux réunions ou selon la volonté des adhérents de répondre aux questionnaires mis en ligne. La réalisation des enquêtes par voie postale, par exemple, auprès de l'ensemble d'adhérents des groupes coopératifs de notre échantillon, pourrait accompagner l'analyse ici produite sur le rôle du conseil agricole dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles. Cela permettrait de s'intéresser à trois problématiques particulières. Tout d'abord, il conviendrait de vérifier si, du point de vue des adhérents, le lien coopérative-adhérent existe grâce à l'activité de conseil. Deuxièmement, si ce lien existe, il conviendrait de pouvoir mettre en évidence si les éléments quantitatifs constitutifs de ce lien et démontrés dans le cadre de cette étude se traduisent de manière qualitative par une réelle relation d'échange entre conseillers et adhérents. Enfin, cela pourrait servir à compléter les préconisations managériales proposées dans le cadre de ce travail.

La deuxième piste de recherche repose sur le prolongement du travail dans d'autres champs opérationnels. En effet, le cadre théorique produit pour analyser le rôle du conseil agricole coopératif dans la relation coopérative-adhérent pourrait être appliqué à l'étude de l'ensemble des sociétés relevant de l'économie sociale et solidaire. L'apport d'un tel prolongement réside principalement dans une nouvelle manière d'appréhender et de comprendre la gestion des connaissances dans les sociétés coopératives. En effet, la consultation, qui est spécifique des coopératives, repose sur le développement d'un Mode 3 de gestion des connaissances dans les organisations. Cela revient à dire que l'on pourrait envisager une telle étude dans d'autres secteurs que le secteur agricole, par exemple des groupes coopératifs bancaires, compte-tenu des questions de recherche qui rejoignent nos préoccupations et qui ont été développées récemment dans la littérature (cf. Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006), dans le but d'éclairer les modes de gestion des connaissances dans ces organisations en regard des enjeux auxquels elles font face actuellement. En effet, Gianfaldoni et Richez-Battesti ont souligné que le secteur bancaire assistait depuis les années 2000 à un mouvement de reconquête du sociétariat et de la gouvernance coopérative comme réponse à la banalisation du secteur coopératif bancaire. Les résultats d'un tel travail pourraient déboucher sur la production d'éléments d'amélioration de la relation avec les différentes parties prenantes qui ont un double rôle dans ce type de société (propriétaires et clients). Cela apporterait une aide au renforcement de la relation avec la clientèle des banques coopératives, par exemple, et garantirait la pérennité de ce type de société. Finalement, les éléments précédemment énoncés amènent à considérer ce travail comme une étape vers une meilleure compréhension de la gestion des connaissances dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire évoluant dans une économie mondialisée. Elle ouvre ainsi des perspectives d'argumentaire sur la pertinence de la participation des clients au choix des stratégies dans les organisations afin de garantir leur pérennité.

Bibliographie

- ADAR, (2005). « Les métiers de conseillers en développement agricole », Comité d'évaluation APCA, pp. 150.
- Barkaoui, A. et J.-P. Butault (2004). « Impacts sur l'offre des régions françaises des différentes options de la réforme de la PAC de 2003 », INRA Sciences Sociales 4-5/03, p.6.
- Brives, H. (2003). « La prise en charge des questions environnementales par les conseillers », Séminaire sur l'évolution du conseil en agriculture et les métiers du développement, Guyancourt.
- Brives, H. (2008). « L'évolution du conseil agricole et du rôle des chambres d'agriculture », revue Pour, p. 196-197. Mars.
- Butault, J.-P. (2007). « La réforme de la PAC de 2003 : ère nouvelle ou fin de la PAC ? » in : INSEE, L'agriculture, nouveaux défis, Paris, INSEE, 2007. pp. 153–165.
- Charreaux, G. (2002). « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive », cahier de recherche, Fargo.
- Chevalier, B. (2007). « Les agriculteurs recourent de plus en plus à des prestataires de services », division Agriculture, Insee. N. 1160 Octobre 2007, p. 4.
- Cohendet, P., F. Créplet et O. Dupouët (2003). « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », Revue française de gestion, n° 146, pp. 99-121.
- Cohendet, P. et M. Diani (2003). « L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise », Revue d'Économie Politique, vol. 113, n°5, pp. 697-721.
- Cohendet, P., J. Roberts et L. Simon (2010). « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », Gestion, n° 4, vol. 35, pp. 31-35.
- Compagnone, C. (2001). « Pratiques d'ingénieurs et identité de l'Institut de l'Élevage », Économie Rurale, pp. 76-91.
- Compagnone, C. et F. Hellec (2009). « Dynamique de changements et développement des pratiques respectueuses de l'environnement en grandes cultures. Etude comparative de trois réseaux d'agriculteurs de Bourgogne », Colloque XLVIe Colloque de l'ASRDLF.
- Compagnone, C., F. Kockmann, B. Lémercy, P. Moretty et S. Petit (2010). « Organiser le conseil en chambre d'agriculture. Un outil de diagnostic et de réflexion prospective », Façade 31, INRA, Systèmes Agraires et Développement (SAD), pp. 4.

Coop de France, (2009). « La charte du conseil coopératif », mémoire de fin d'études de Marion Huré, septembre.

Coop de France, (2010). « Rénover la compétitivité de la ferme France et de la coopération agricole et agroalimentaire », congrès Coop de France, 2010, Paris, p. 20.

Coop de France, (2012). « La coopération agricole 2012 », document réalisé avec la participation financière du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (Compte d'affectation spécial développement agricole et rural), pp. 24.

Coop de France, (2013). « Coopératives agricoles 2012, l'essentiel », brochure Coop de France, décembre, pp. 6.

Copa-Cogeca, (2010). « Agricultural Co-operatives in UE, main issues and trends, Brussels », Cogeca-European agri-cooperatives.

Cordonnier, J. M. (2003). « Les activités de conseil et de développement dans les chambres d'agriculture », séminaire sur l'évolution du conseil en agriculture et les métiers du développement, Guyancourt.

Côté, D. (2001). « Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solutions », dans D. Côté (dir.), Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive? Bruxelles, De Boeck Université, pp.385-402.

Côté, D. et B. Lévesque (1995). « Le changement des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation », dans A. Zevi et J.-L. Monzon Campos (eds), Coopératives, marchés, principes coopératifs, Coll. Ouvertures Economiques, Cirie, De Boeck Université, Bruxelles.

Draperi, J.F. (2012). « La république coopérative », 1er édition Larcier, droit et économie sociale et solidaire, octobre, pp. 328.

Faure, G., Y. Desjeux et P. Gasselin (2011). « Revue bibliographique sur les recherches menées dans le monde sur le conseil en agriculture », Cahier Agricole, vol. 20, pp.327-342.

Gianfaldoni, P. et N. Richez-Battesti (2008). « La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises », rapport de recherche financé par la DIISES, Mars.

GNC, (2010). « Top 100 des entreprises coopératives et panorama sectoriel, les entreprises coopératives acteurs économiques incontournables », étude réalisée par le Groupement National de la Coopération (GNC), pp. 51.

Gosselin, F., P.-J. Barlatier, P. Cohendet, P. Dunlavey, O. Dupouët et F. Lampron (2010). « Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique », Gestion, n°4, vol. 35, pp. 36-46.

Hellec, F. (2011). « Une étude sociologique du métier d'inséminateur. Les facettes d'une recherche-intervention » Façsade 32. INRA, Systèmes Agraires et Développement (SAD), pp. 4.

Isla, A. et C. Baron (2008). « Développement durable et gouvernance : quelles valeurs communes pour un modèle d'accessibilité à l'eau potable dans les villes d'Afrique Subsaharienne », dans IEPF, www.francophonie-durable.org/documents/colloque-ouaga-a5. Isla. pdf.

Koulytchizky, S. et R. Mauget (2001). « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », dans D. Côté (ed.), Les holdings coopératifs, Bruxelles, De Boeck, pp. 77-102.

Koulytchizky, S. et R. Mauget (2003). « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle. À la recherche d'un nouveau paradigme », RECMA N°287, pp.14-40.

Labarthe, P. (2006). « La privatisation du conseil agricole en question. Évolutions institutionnelles et performances des services de conseil dans trois pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas) », Champs-sur-Marne, France, Université de Marne-La-Vallée, pp. 405.

Labarthe, P. et C. Laurent (2010). « Apports de l'économie des services pour analyser les transformations des politiques publiques: l'exemple du conseil agricole », Colloque ISDA, Montpellier, France, Juin 28-30.

Le Theule, F. et D. Litvan (1993). « La réforme de la PAC : analyse d'une négociation communautaire », Revue française de science politique, 43e année, n°5, 1993, pp. 755-787.

Lefer, H.-B. (1997). « Compétitivité et protection de l'environnement. L'apport des modèles bioéconomiques dans l'évaluation des politiques agricoles », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Sciences et Technologies de Lille (USTL, Lille 1), janvier, pp. 181.

Lewi, G. et P. Perri (2009). « Les défis du capitalisme coopératif, ce que les paysans nous apprennent de l'économie » préface de Philippe MANGIN, Éditions Pearson, 2009, pp. 208.

Mauget, R. (1982). « Quelles stratégies pour les coopératives agricoles ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris-I, 570 p.

Maxime, F. et M. Cerf (2002). « Apprendre avec l'autre : le cas de l'apprentissage d'une relation de conseil coopérative », Education Permanente, 151, pp.47-68.

Meynard, J.M. (1998). « L'emploi de plantes transgéniques va-t-il obliger les agriculteurs à modifier leurs pratiques ? », Dossier publié par l'INRA, mai, pp. 5.

Mundler, P., P. Labarthe et C. Laurent (2006). « Les disparités d'accès au conseil agricole: Le cas de la région Rhône-Alpes », Économie Rurale, pp. 26-41.

ONU, (2012). « Communiqué de presse du lancement de l'Année internationale des coopératives à l'ONU », sous internet : http://www.entreprises.coop/images/documents/CP/lancementaiaic_ny.pdf

Parodi, M. (2005). « Économie sociale et solidaire et développement local », Recma – Revue internationale de l'économie sociale, N° 296, pp. 26-41.

Rémy, J., H. Brives et B. Lémercy (2006). « Conseiller en agriculture », Versailles, France, Éditions Quae, pp. 276.

Rivera, W. et G. Alex (2006). « Contracting for Agricultural Extension: Review and Analysis of Diverse Public/Private Contracting Arrangements Worldwide », pp. 570-579, 22nd AIAEE Annual Conference International Teamwork in Agricultural and Extension Education, May 14-19, 2006, Clearwater Beach, Florida.

Swanson, B. E. (2006). « The changing role of agricultural extension in a global economy ». Journal of International Agricultural and Extension Education, 13 (3), pp. 5-17.

Vargas-Prieto, A. (2013). « Le rôle du conseil agricole dans la gouvernance coopérative », Thèse de Doctorat en Sciences économiques, Université Montesquieu – Bordeaux IV. Soutenue le 6 septembre, 416 p.

Vienney, C. (1980). « Socio-économie des organisations coopératives », Paris, CIEM.

GNC, (2013). « Année internationale des coopératives », Numéro spécial de la lettre de Coop FR, p. 12.

Notes

Amanda Vargas Prieto PhD en Sciences Economiques

amvargas@unisalle.edu.co

Professeur Associé Université de La Salle

Bogota-Colombie

-
- ⁱ Cet article est la continuation d'un premier article publié: Vargas Prieto, A. (2014). Les défis de la gouvernance des coopératives agricoles face au mouvement de libéralisation des économies. Dans L. Hammond Ketilson et M.-P. Robichaud Villettaz (sous la direction de), *Le pouvoir d'innover des coopératives : textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques* (pp. 713-726). Lévis : Sommet international des coopératives.
- ⁱⁱ La notion d'économie sociale et solidaire ou d'entrepreneuriat social a émergé dans les années 1990 au niveau mondial (GNC, 2013).
- ⁱⁱⁱ Article L 521-1 du Code Rural
- ^{iv} « *En 2010, les 37 pays européens membres de Cooperatives Europe, la région Europe de l'alliance coopérative internationale (ACI), comptent 123 millions de coopérateurs et 160 000 coopératives qui emploient 5,4 millions de salariés* ». Source : <http://www.coopseurope.coop/>
- ^v Par exemple, les agriculteurs charentais ont remplacé les vignes par les premières beurreries coopératives suite aux ravages provoqués par le phylloxéra ; ou l'apparition de nombreuses coopératives de stockage de céréales en réponse à la crise de surproduction des années 1930.
- ^{vi} « *...de 1936 à 1939 leur nombre est passé de quelques dizaines à plus de mille* » (Koulytchizky et Mauget, 2003, p.7)
- ^{vii} Le SICA ont pour objet de « *créer ou de gérer des installations et des équipements ou d'assurer des services soit dans l'intérêt des agriculteurs d'une région rurale déterminée, soit de façon plus générale dans celui des habitants de cette région sans distinction professionnelle* » (Article L531-1 alinéa 2 du Code Rural).
- ^{viii} Parodi cite le premier le terme « a-capitalisme » en 2005 (Parodi, 2005). Il sera repris ensuite unanimement et délibérément à la fois par la littérature et la profession. Voir aussi *la lucrativité limitée*.
- ^{ix} L'article R521-9 du Code rural précise que « *la société déclare dans sa demande d'immatriculation en ce qui concerne la personne morale le montant total respectif des apports en numéraire et des apports en nature et la circonscription territoriale de la société coopérative* ».
- ^x Coop de France, 2012
- ^{xi} *Idem*
- ^{xii} « *...dans la branche bétail et viande, nous sommes passés de 18 SICA en 1960 à 40 en 1961* » (Koulytchizky et Mauget, 2003, p. 7)
- ^{xiii} ¼ du chiffre d'affaires des coopératives est réalisé par 10 % des coopératives (Coop de France, 2011)
- ^{xiv} 9 groupes coopératifs français dans le top 30 des coopératives européennes (Coop de France, 2012)
- ^{xv} « *Le terme de gouvernance a été retenu dans les années 1990 pour désigner "l'art ou la manière de gouverner", dans un contexte de porosité croissante des frontières entre public et privé qui nécessitait la recherche de nouveaux modes d'action publique* » (Isla et Baron, 2008, p. 47).
- ^{xvi} La PAC a été mise en œuvre afin d'augmenter la production alimentaire dans une Europe dévastée par des années de guerre. Son but était d'accroître la productivité de l'agriculture, d'assurer un niveau de vie équitable, de stabiliser les marchés, de garantir la sécurité des approvisionnements et d'assurer des prix raisonnables aux consommateurs (Art. 39 TFUE).
- ^{xvii} Coopératives agricoles : les associés coopérateurs, un capital à cultiver. Guide pratique de Coop de France, édition 2009.
- ^{xviii} Selon Labarthe (2006), il s'agit des sociétés ayant développé des logiciels pour accompagner les agriculteurs dans la saisie et la gestion des informations nécessaires à leur activité (par rapport aux objectifs de traçabilité).

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-14-2

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Vargas Prieto, Amanda. 2016. Conseil agricole, un moyen de recouvrer une légitime dans les groupes coopératifs. Lévis : Sommet international des coopératives, 18 p.



*Le contenu de cette publication peut être reproduit en citant les sources.
Le contenu du texte publié ici est sous l'entière responsabilité des auteurs.*