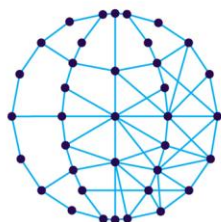


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

DIVERSIFICATION D'ACTIVITÉS ET PERFORMANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET AGRO-ALIMENTAIRES : PROPOSITIONS D'UN CADRE CONCEPTUEL

Martine VÉZINA¹, Majdi BEN SELMA², Damien ROUSSELIÈRE³, Luc K.
AUDEBRAND⁴



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

Cette étude est une réflexion théorique visant à proposer un cadre d'analyse de la création de valeur par la stratégie de diversification dans le contexte des coopératives agroalimentaires. Nous mobilisons la théorie des ressources et compétences (resource-based view) comme approche théorique alternative aux travaux classiques sur la diversification d'activités. Le cadre d'analyse, et les propositions qui en découlent, s'appuient sur les travaux réalisés dans le champ théorique des coopératives agricoles et agro-alimentaires (CAAA). L'objectif est d'étudier le lien entre la diversification d'activités et la performance. Le cadre d'analyse permet de considérer la contribution des compétences organisationnelles ainsi que des mécanismes de coordination à la génération de synergies créatrices de valeur économique, environnementale et sociale au bénéfice de multiples acteurs : la coopérative, ses propriétaires-utilisateurs et la communauté.

Abstract

This study consists of a theoretical analysis aiming at proposing an analytical framework for value creation through diversification strategy in the context of agri-food cooperatives. We mobilize the resource-based view as an alternative theoretical approach to traditional work on activity diversification. The analytical framework and the resulting propositions are supported by theoretical studies in the field of agricultural and agri-food cooperatives (AAFC). The objective is to examine the relationship between activity diversification and performance. The analytical framework allows to take into account the contribution of organizational skills and coordination mechanisms in generating synergies that create economic, environmental and social value benefitting multiple actors: the cooperative, its owners-users, and the community.

Resumen

Este estudio constituye una reflexión teórica que apunta a proponer un cuadro de análisis de la creación de valor mediante la estrategia de diversificación dentro del contexto de las cooperativas agroalimentarias. Incentivamos la teoría de los recursos y las competencias (en inglés, Resource-Based View) como un enfoque teórico alternativo a los trabajos clásicos acerca de la diversificación de actividades. Tanto el marco de análisis como las propuestas que surgen de él se respaldan en los trabajos realizados en el campo teórico sobre las cooperativas agrícolas y agroalimentarias (CAAA, por sus siglas en francés). El objetivo es estudiar el vínculo entre la diversificación de actividades y el desempeño. El marco de análisis permite considerar la contribución de las competencias organizacionales así como de los mecanismos de coordinación a la generación de sinergias creadoras de valor económico, ecológico y social para el beneficio de múltiples agentes: la cooperativa, sus propietarios-usuarios y la comunidad.

Introduction

La croissance des coopératives agricoles et agroalimentaires (CAAA) s'est historiquement réalisée suivant une stratégie de diversification d'activités (Desforges, 1980) dans la perspective de répondre aux besoins diversifiés de leurs adhérents et générant des effets indirects sur la dynamisation des économies régionales.

À la lumière de la mondialisation des marchés (Hansen, 2009) ainsi que des pressions exercées par les entreprises multinationales, plus agressives et fortement internationalisées, une vague de spécialisation des activités a frappé les CAAA à la recherche de standardisation, d'économies d'échelle et d'efficacité (Mondy et al, 2012). Cohérente pour les grands groupes privés bénéficiant des leviers financiers nécessaires à sa mise en œuvre, la stratégie de spécialisation apparaît plus problématique pour la grande coopérative mature qui doit alors étendre ses activités vers des marchés internationaux. Or, les impératifs de gestion liés aux contraintes de développement sur des marchés internationaux impliquent des choix parfois en contradiction avec la logique coopérative en générant, par exemple, des externalités négatives sur les membres sous forme d'exclusion (Malo et al, 2012).

Les préoccupations environnementales et sociétales qui affectent aujourd'hui tant les agriculteurs que les entreprises des industries agricoles et agro-alimentaires (IAA), ramènent à l'agenda stratégique des CAAA la question de la diversification de leurs activités, notamment vers des secteurs prometteurs (énergies alternatives), s'appuyant sur des capacités d'innovation. À la recherche d'efficacité et de la taille caractérisant l'approche sectorielle, se substitue une perspective de développement d'activités en soutien à celles du membre, et ce dans une logique davantage territorialisée (Malo et al, 2012).

Or, les résultats des travaux sur les CAAA issus des sciences économiques demeurent mitigés quant à la supériorité économique de la diversification d'activités au regard de la stratégie de spécialisation (Ritossa et Bulgacov, 2009). De plus, les faillites récentes de certaines CAAA diversifiées (Fulton et Larson, 2009), notamment au Canada, ne sont pas sans raviver le débat autour de ce mode de croissance.

Le présent texte vise à proposer un cadre d'analyse de la diversification d'activités des coopératives agricoles et agro-alimentaires s'appuyant sur l'approche des ressources et compétences (Resource-based view - RBV) en management stratégique des organisations. Après avoir souligné dans une première section les limites des travaux existants sur le sujet, nous énonçons dans une seconde section trois hypothèses de recherche à partir de la RBV. En conclusion, nous présentons quelques éléments de méthodologie permettant de tester empiriquement les hypothèses formulées.

Diversification d'activités et performance des CAAA

Le lien entre diversification d'activités et performance est un thème clé dans la littérature en management stratégique (Wan et al., 2011). À ce titre, le degré de diversification ainsi que la nature plus ou moins reliée des activités ont intéressé les chercheurs. De même, les travaux sur les CAAA se sont intéressés à la diversification d'activités et à ses résultats dans des travaux principalement issus des sciences économiques (Ritossa et Bulgacov, 2009).

Pourtant, à ce jour, les résultats demeurent contradictoires en ce qui concerne l'impact de la diversification d'activités sur la performance. Alors que certains travaux (Lahovnick, 2011) concluent à une influence positive, d'autres (Chakrabarti et al., 2007) y trouvent plutôt un impact négatif. Enfin, la performance pourrait ne pas être conséquente au type de diversification (reliée ou non) (Ravichandran et al., 2009). Dans le cas plus spécifique des CAAA, les résultats (Ritossa & Bulgacov, 2009) soulignent que la diversification d'activités ne permet d'améliorer la performance ni des adhérents ni, plus globalement, de la coopérative.

Ces résultats mitigés pourraient prendre leur source dans le choix des approches théoriques ou des méthodologies. Les échantillons retenus, périodes d'études, secteurs d'activité étudiés ainsi que l'opérationnalisation des variables et les méthodes d'analyse statistique auxquelles ont eu recours ces travaux pourraient expliquer ces résultats divergents (Palich et al., 2000). Plus spécifiquement, la littérature sur la contribution de la stratégie de diversification à la performance de la CAAA présente trois limites importantes potentiellement à l'origine des résultats non concluants de ce champ de recherche. D'une part, nombre de ces travaux adoptent une mesure unidimensionnelle, et généralement économique, de la performance. Il apparaît ainsi que le concept même de performance mobilisé dans ces travaux soit réducteur, et ce en particulier lorsqu'il s'agit d'entreprises telles les CAAA qui ont pour mission de créer de la valeur pour leurs adhérents. D'autre part, ces travaux ont adopté des mesures externes de diversification ne permettant pas de rendre compte des effets de synergie, par partage et transfert de ressources et compétences, propres à la stratégie de diversification. Enfin, les travaux se sont jusqu'ici peu intéressés aux facteurs de contingence telles les modalités de développement vers les nouvelles activités ainsi que la gestion de la mise en œuvre de la stratégie de diversification.

Le caractère non concluant des travaux menés sur la performance de la stratégie de diversification des CAAA invite ainsi à proposer un cadre d'analyse alternatif aux approches économiques qui ont jusqu'ici dominé les travaux.

L'approche des ressources et compétences (RBV) comme cadre théorique

Des travaux récents pointent la pertinence de la théorie des ressources pour étudier les stratégies de développement des coopératives (Malo et al., 2012) et des CAAA en particulier (Vézina et al., 2012). Cependant, aucune étude ne s'est encore intéressée à la diversification des CAAA sous l'angle de la RBV.

Modèle théorique alternatif à celui du positionnement en management stratégique des organisations, la RBV (Wernerfelt, 1984) soutient que la performance d'une organisation tient moins à la position qu'elle occupe sur l'échiquier concurrentiel qu'au développement et au déploiement des ressources et compétences uniques. La RBV s'intéresse dès lors aux ressources et processus organisationnels susceptibles de conférer un avantage concurrentiel. C'est l'exploitation de cet avantage concurrentiel unique qui expliquerait la supériorité de la performance.

S'agissant de stratégie de diversification, les travaux menés sous l'angle de la RBV postulent qu'une diversification reliée est supérieure à une stratégie de diversification non reliée ou à une stratégie de spécialisation (Benito-Osorio et al., 2012). Le partage et le transfert entre activités de compétences et de

ressources accumulées contribueraient à une performance supérieure (Markides et Williamson, 1994). Ces sources de synergie ne sont pas accessibles pour l'entreprise spécialisée ou diversifiée d'une façon non reliée (Benito-Osorio et al., 2012).

Selon la RBV, la recherche de synergies entre les activités peut être évaluée en termes de liens entre activités conçues comme bassin de ressources et de compétences. Compétences d'affaires en lien avec le statut de membre-utilisateur, celles-ci sont également des compétences associatives, dans le cas des coopératives, relevant du statut de propriétaire des membres. La diversification d'activités permettrait de valoriser les ressources territoriales (Mondy et al., 2012), les ressources productives (Saives et Desmarteau, 2010), l'image de marque (Forsman, 2004), les ressources financières, les savoirs technologiques et les compétences en R&D, l'identité coopérative (Guillouzo et Ruffio, 2003), ainsi que la compétence partenariale (Forsman, 2004).

Ces sources potentielles de synergie ne peuvent toutefois pas être saisies par des mesures externes de diversification comme le proposent les travaux menés dans la tradition de l'économie industrielle qui s'appuient sur les nomenclatures industrielles existantes (SIC ou Standard industrial classification, indices de concentration de Herfindahl-Hirschmann ou d'entropie de Shannon). Proposant que le développement de nouvelles activités bénéficie de ressources et compétences jusque-là sous-exploitées et non identifiées (Wan et al., 2011), une approche d'analyse de la stratégie de diversification sous l'angle de la RBV permettrait de capturer des sources de performance cachées par une approche basée sur des mesures externes. Nous postulons donc que l'approche RBV recèle un potentiel pour jeter un éclairage nouveau sur le lien entre stratégie de diversification et performance, et qu'elle offre un potentiel d'explication aux conclusions contradictoires des études conduites jusqu'ici sur le lien entre stratégie de diversification et performance.

H1 : La diversification d'activités influence positivement la performance des CAAA, si elle est appréhendée sous l'angle de liens synergétiques en termes de ressources territoriales, productives, financières, technologiques et d'image et identité coopérative.

Des mesures de performance tridimensionnelles

Les mesures traditionnelles de la performance de la diversification (ROA, ROE, retour sur ventes, etc.) ne s'appliquent pas de la même façon aux coopératives, qui n'ont pas pour objectif la maximisation du profit à court terme, mais plutôt la valorisation de l'activité du membre sur le long terme (Guzman et Arcas, 2008). Les travaux qui se sont intéressés à l'effet de la stratégie de diversification sur la performance de la CAAA (Ritossa et Bulgacov, 2009) ont largement adopté une approche économique, en s'appuyant sur des mesures d'efficacité (Penn et Eversull, 2010), et centrée sur la maximisation du profit du membre (maximisation des bénéfices des membres, maximisation du prix payé et valeur des dividendes) et de la coopérative (maximisation du profit de la coopérative, minimisation de la somme des coûts de production et des coûts de transaction, économies de taille et maximisation des opportunités de croissance). Ces travaux tendent à montrer que la diversification d'activités ne permet d'améliorer la performance ni des adhérents ni de la coopérative.

Pourtant, bien qu'ils ne la mesurent pas toujours, plusieurs travaux menés sur la performance des CAAA (Nilsson et al., 2012) mettent en relief l'importance de la performance sociale. En effet, la diversification, comme modalité de développement de la CAAA, pose le double défi de la compétitivité et de l'ancrage au territoire (Nilsson et al., 2012). Bien qu'ils questionnent les mesures unidimensionnelles et économiques, ces travaux ont peu exploré des conceptualisations plus complexes de la notion de performance permettant de considérer l'organisation comme une fonction d'objectifs multiples répondant aux attentes de parties prenantes diverses. Pourtant, de nouvelles techniques empiriques (frontière stochastique de production multi-outputs (par ex. Carta et Steel, 2012) rendent maintenant possibles de telles approches. En effet, la CAAA peut de fait être analysée comme le lieu de rencontre des motivations divergentes des parties prenantes (Bontems et Fulton, 2005). Dès lors, la performance devient un concept multidimensionnel.

Au concept réducteur de performance, se substitue, dans l'approche de la RBV, celui de création de valeur. Souvent associé à celui d'avantage concurrentiel, le concept de création de valeur permet de questionner les mesures unidimensionnelles (financières) de la performance mobilisée par les travaux issus de l'approche du positionnement en management stratégique des organisations. Les travaux sur la diversification d'activités menés sous l'approche des ressources ont plutôt cherché à comprendre les sources de synergie sous l'angle de l'exploitation des ressources et compétences organisationnelles, permettant d'atteindre et de renforcer l'avantage concurrentiel. Même si les théoriciens de la RBV conceptualisent la performance par rapport aux compétiteurs, la mesure demeure interne à l'entreprise (Sigalas et PekkaEconomou, 2013).

Nous proposons que la conceptualisation même de la notion de performance pourrait expliquer les résultats mitigés de travaux au regard de la performance de la stratégie de diversification des CAAA. Nous distinguons ainsi trois sources de création de valeur associées à une stratégie de diversification des CAAA : 1. Pour les membres (offre globale répondant aux besoins spécifiques des membres, création de revenus alternatifs pour les membres, obtention de prix plus élevés) (Ritossa et Bulgacov, 2009); 2. Pour la coopérative (réduction du risque associé à l'activité agricole, des circuits plus courts de production et une proximité avec les adhérents, l'accroissement des profits, l'exploitation de ressources techniques et productives de la coopérative, l'augmentation du contrôle dans la chaîne de production jusqu'au consommateur final) (Trechter, 1996); 3. Pour la communauté (ajustement à une activité agricole en déclin, réponse à un besoin exprimé par la communauté, contribution au développement économique territorial, impact sur l'activité agricole locale, contribution à l'innovation technologique à impact social) (Nilsson et al., 2012).

H2 : La performance de la diversification d'activités de la CAAA repose sur une évaluation tridimensionnelle, à savoir par rapport au membre, à la coopérative comme entreprise et à la communauté.

Les modalités de diversification

Les CAAA ont historiquement adopté un mode de croissance interne reposant sur leur faible capacité d'accumulation de capitaux (objectif de rentabilité sociale vs rentabilité économique, contrôle par les

membres-utilisateurs et accès limité aux capitaux externes) et leur moindre propension à la prise de risque (Hendrikse, 1998).

Or, les dernières décennies ont vu les CAAA varier également leur mode de croissance (Filippi et al., 2008) à travers notamment l'adoption de nouvelles formes de structure de propriété (Guillouzo et Ruffio, 2003). Les CAAA se tournent vers les stratégies d'alliance (Sporleder, 1994; Ruffio et al., 2001), sectorielles ou géographiques, de fusions et acquisitions (Sporleder, 1994) et de holdings (Côté, 2001).

La mise en commun ou le partage de ressources et compétences, combinés à une diversité des structures et des formes juridiques qu'impliquent ces nouvelles modalités de croissance, modifient la relation classique entre les membres qui se fonde sur l'idée d'une appartenance territoriale (Ruffio et al., 2001). Il s'ensuit une tendance au relâchement des liens entre des unités situées à la périphérie et le centre historique de la coopérative (Perrot et al., 2001). Ceci peut occasionner des effets négatifs sur la capacité de la CAAA de répondre aux besoins des membres résultant d'un affaiblissement de l'ancrage territorial (Cariou et al., 2006). En faisant ainsi évoluer leurs stratégies et leurs formes organisationnelles vers une plus grande complexité (rachat de sociétés de droit commercial, alliance entre coopératives ou non), les CAAA sont confrontées à un déficit de liens coopérative-adhérents. Se combinent également dans ces nouveaux arrangements de gouvernance, des logiques différentes, coopératives et capitalistes, potentiellement sources de tension entre la satisfaction des attentes des propriétaires-utilisateurs et celles des propriétaires-investisseurs (Filippi et al., 2008).

Si la diversification exige des compétences métiers et des compétences de marché différentes du métier de base, les stratégies d'alliance constituent souvent les clefs du succès des stratégies de croissance externe. Le levier qu'elles permettent en vue d'économies d'échelle et d'envergure, à travers des synergies résultant de la mutualisation des ressources et compétences, n'est pas quelconque lorsqu'il s'agit de CAAA dont les capacités à lever des capitaux sont plus limitées (Filippi et al., 2008). De plus, poursuivant des finalités communes, les synergies s'inscrivent dans un objectif de valorisation de l'activité des adhérents et d'innovation en lien avec le développement des communautés territoriales (Ruffio et al., 2001).

H3 : Les alliances inter-coopératives comme mode de développement influencent positivement la relation entre la diversification et la performance.

Les arrangements internes et la gestion des synergies

La RBV s'intéresse à la stratégie sous l'angle des ressources et compétences uniques à l'origine de la création de valeur. Elle repose sur une approche de la stratégie qui part de l'organisation (inside-out) où le positionnement stratégique de l'organisation dans son environnement repose sur l'exploitation de ses ressources et capacités rares. D'où l'importance de reconnaître celles-ci. Or, plusieurs travaux ont souligné l'importance des structures et des processus organisationnels, et plus informellement, des routines de travail (Wernefelt, 1984) comme capacités stratégiques.

Sous cet angle, Barney (1997) souligne l'importance de la mise en place de structures adéquates en vue de l'exploitation du plein potentiel des effets synergétiques de la diversification reliée (Barney,

1997). L'exploitation des liaisons intermétiers nécessite la mise en place de liens entre les unités, sachant que de telles interdépendances sont potentiellement problématiques et coûteuses. Carman et Langeard (1980) montrent en effet que les coûts de coordination entre activités sont plus importants que les gains potentiels liés aux économies d'éventail. Matsusaka (2001) postule pour sa part que la valeur de la diversification est liée au processus d'harmonisation des activités et compétences. Dans cette perspective, les liaisons organisationnelles entre les métiers peuvent s'apparenter aux différents degrés de centralisation (St. John et Harrison, 1999), de formalisation, d'intégrations formelles et normatives et de contrôle (stratégiques, financiers, par les valeurs et la culture) (Nohria et Ghoshal, 1997). On peut s'intéresser dès lors aux éventuelles liaisons structurelles censées favoriser l'exploitation des synergies et minimiser les freins associés aux coûts de la diversification, ou plutôt assurer l'existence même de ces liaisons entre les métiers.

Dans cette perspective, une stratégie de diversification d'activités induit une complexité supplémentaire au fonctionnement de la CAAA susceptible de nuire à la finalité sociale et collective du projet coopératif (Nilsson et al., 2012). Ceci est d'autant plus vrai que le sociétariat de la CAAA diversifiée est plus hétérogène, posant de ce fait un défi supplémentaire à la coordination des activités (Fecher et Lévesque, 2012). Il devient dès lors important d'identifier les mécanismes organisationnels de coordination entre les activités qui sont susceptibles de faciliter l'exploitation réelle des sources de synergie, dans le cadre spécifique de la CAAA (Vézina et al., 2012).

Au niveau vertical, la littérature traite abondamment des mécanismes de coordination entre les membres et la coopérative. La stratégie de diversification pose un double défi à cet égard. D'une part, plus que dans la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification implique une participation économique plus importante du membre dans un objectif de rentabilisation de chacune des activités (Zylbersztajn et Farina, 1999). D'autre part, le sociétariat de la CAAA diversifiée est plus hétérogène en termes de besoins et d'attente, posant de ce fait un défi supplémentaire à la coordination des activités (Fecher et Lévesque, 2012). Il pourra donc s'en suivre une formalisation plus grande des règlements et procédures qui pourront ressembler à ceux exercés par les entreprises capitalistiques (Cechin et al., 2013). La définition de contrats sur l'apport des membres (Agbo et al., 2015) ainsi que le partage des surplus n'en seront que plus complexes, engendrant une attitude négative du membre envers sa coopérative (Hogeland, 2006), une perte de confiance, une solidarité et une cohésion sociale fragilisées et, éventuellement, des problèmes identitaires entre les adhérents (Nilsson et al., 2012). L'engagement (commitment) pouvant s'en trouver affaibli (Fulton et Giannakas, 2001), la performance économique de la coopérative pourrait s'en ressentir (Nilsson et al., 2012).

La coordination horizontale des activités qu'implique une stratégie de diversification des activités pose des défis en termes de réalisation de synergies. Une décentralisation plus grande de la prise de décision due à la diversité des dynamiques des domaines d'activité exigera des modalités de coordination permettant d'exploiter les synergies en mutualisant des ressources et des compétences, sans pour autant affaiblir les domaines d'activité stratégiques. Considérant que les coopératives se diversifient dans une double dynamique horizontale (secteurs d'activité) et verticale (approvisionnement, transformation, commercialisation), les modalités de coordination constituent un levier central dans la capacité de transférer les ressources et les compétences d'un domaine à l'autre.

La stratégie de diversification s'inscrivant dans une dynamique territoriale et de proximité, des routines organisationnelles pourront tenir lieu de mécanismes de coordination informels.

La complexité induite par une stratégie de diversification pour la CAAA pourra donc exiger d'adopter des arrangements organisationnels favorisant des modes de coordination souples (Perrot et al., 2001). Une coordination basée sur une culture et des valeurs partagées par la mise en place de structures et de processus collectifs de décision, de consultation, de formation et d'animation (Côté, 2003) structure d'animation, processus de décision, de formation et de consultation) pourrait contribuer à renforcer la gestion des synergies et la performance de l'organisation (Vézina et al., 2012).

H4. Les modes internes de coordination horizontale et verticale modèrent la relation entre la diversification et la performance des CAAA.

Conclusion : Un programme de recherche en RBV s'inscrivant dans une perspective méthodologique mixte

La RBV conduit ainsi à la formulation de quatre propositions plus complexes que des théories alternatives sur le lien entre diversification et performance des CAAA. Se pose toutefois la question du test et donc de l'administration de la preuve empirique de ces propositions. Cette interrogation est centrale pour les coopératives qui, en raison de leur multidimensionnalité comme combinaison d'une entreprise et d'un groupe de personnes (au sens de Vienney (1994)), rendent plus nécessaire la combinaison d'une dimension quantitative (centrée sur l'explication) et d'une dimension qualitative (plus centrée sur la compréhension).

Au plan quantitatif, quelques pistes peuvent être proposées. Elles supposent toutefois l'accès aux données existantes sur les coopératives collectées aussi bien par les instituts nationaux de statistiques que dans le cadre des bases de données comptables (par ex. Amadeus, Orbis) ou dans la perspective d'une étude par questionnaire ad hoc (voir l'ouvrage de synthèse Bouchard et Rousselière (2015) qui aborde cette question). À ce titre, si l'hypothèse H1 peut se tester via des modèles assez classiques de régression, les hypothèses H2 et H3, qui incluent le test de relation, nécessitent par contre des modèles plus complexes d'équations simultanées structurelles (Pennerstorfer et Weiss, 2012). Enfin, H4, qui conduit au test simultané de trois dimensions visées par la diversification, s'inscrit explicitement dans le cadre du développement des nouveaux modèles multi-output d'évaluation de la performance (Carta et Steel, 2012).

De manière générale, au plan méthodologique, notre travail s'inscrit dans le cadre de la réflexion sur la complémentarité des approches qualitatives et quantitatives au sein « d'approches mixtes » (Small, 2011). L'intérêt de l'analyse monographique, qui peut par exemple être mobilisée à titre exploratoire, suivant les propositions sur l'étude de cas de Yin (1984), est de permettre de repérer les catégories et les caractéristiques susceptibles d'aider à formuler une description plus générale du phénomène. L'étude qualitative peut intervenir en amont d'une étude quantitative (elle a pour objectif de mettre en avant des conjectures de recherche dont on cherche ensuite à tester la régularité, la spécificité ou la généralité) ou en aval d'une analyse quantitative : elle a alors pour objectif d'arriver à comprendre le phénomène étudié, notamment en présence de nombreuses variables inobservables ou d'erreurs de

mesure, ce qui est le cas notamment de la performance. Ceci apparaît, comme le montre un travail récent de Francesconi et Ruben (2014) combinant analyse qualitative (par focus group) et analyse longitudinale quantitative, comme une perspective très prometteuse.

Bibliographie

Agbo, M., D. Rousselière et J. Salanié (2015). « Agricultural Marketing Cooperatives with Direct Selling: A Cooperative Non Cooperative Game », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 109:56-71.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA, Addison-Wesley.

Benito-Osorio, D., L.A. Guerras-Martinet J.A. Zuniga-Vicente (2012). « Four Decades of Research on Product Diversification: a Literature Review », *Management Decisions*, vol 50, no 2, pp: 325-344.

Bontems, P. et M. Fulton (2005). *Organizational Structure and the Endogeneity of Cost: Cooperatives, For-Profit Firms and the Cost of Procurement*, Institut National De La Recherche Agronomique- Unité d'économie et Sociologie Rurales.

Bouchard, M.J. et D. Rousselière (dir.) (2015). *The Weight of the Social Economy : An International Perspective*, Bruxelles & New York, PIE Peter Lang.

Cariou, Y., S. Fournie et F. Wallet (2006). « Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles », *Développement durable et territoires* 5.

Carman, J.M. et E. Langeard. (1980). « Growth Strategies for Services Firms », dans *Strategic Management Journal*, 1, pp: 7- 22.

Carta, A. et M.F.J. Steel. (2012). *Modelling multi-output stochastic frontiers using copulas. Computational Statistics & Data Analysis, Volume 56 (Number 11). pp. 3757-3773.*

Cechin, A, J. Bijman, S. Pascucci et O. Omta (2013). « Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment », *Agribusiness*, Vol. 29 (1) 39–61.

Chakrabarti, A., S. Kulwant et I. Mahmood (2007). « Diversification and performance: evidence from East Asian firms », *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 1, pp. 101-20.

Côté, D. (dir.) (2001). *Les holdings coopératifs*, Bruxelles, DeBoeck.

Côté, D. (2003). *Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de la gestion d'une grande coopérative*, *Économie et Solidarités*, volume 34, numéro 2, 2003.

Desforges, J.-G. (1980). « Stratégie et structure des coopératives », dans J. G. Desforges et C. Vienney (dir.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, p. 287-314.

Fecher, F. et B. Lévesque (2012). « L'économie sociale et coopérative dans la revue du CIRIEC », *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, Collection Études théoriques*, no ET1117.

Filippi, M., O. Frey et R. Mauget (2008). « Quels enjeux des entreprises coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés ? », *Revue internationale de l'économie sociale - RECMA*, n° 310, pp. 31-51.

Forsman, S. (2004). *How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies*, Academic Dissertation, Faculty of Agriculture and Forestry of the University of Helsinki.

Francesconi, G.N. et R. Ruben (2014). « Fair Trade's Theory of Change: An Evaluation Based on the Cooperative Life Cycle Framework and Mixed Methods », *Journal of Development Effectiveness*, 6(3): 268-283.

Fulton, M. et Larson, K. (2009). « Overconfidence and Hubris: The Demise of Agricultural Co-Operatives in Western Canada », *Journal of Rural Cooperation*, 37(2), 166-200.

Fulton, M.E. et K. Giannakas (2001). « Organization commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms », *American Journal of Agricultural Economics*, 83, 1258–1265.

Guillouzo, R. et P. Ruffio (2003). « L'émergence de groupes coopératifs agricoles transeuropéens », dans Vézina M. (dir.), *Économie et solidarité*. 34(2), 27-46.

Guzman, I. et N. Arcas (2008). « The Usefulness of Accounting Information in the Measurement of Technical Efficiency in Agricultural Cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, volume 79, no 1.

Hansen, H.O. (2009). « Agricultural cooperatives and globalization: A challenge in future? », 17th International Farm Management Congress, Bloomington/Normal, Illinois, USA.

Hendrikse, G.W.J. (1998). « Screening, Competition and the Choice of the Cooperative as an Organisational Form », *Journal of Agricultural Economics*, 49, 202–217.

Hogeland, J.A. (2006). « The economic culture of U.S. agricultural cooperatives », *Culture & Agriculture*, 28(2), 67–79.

Hueth, B., E. Ligon, S. Wolf et S. Wu (1999). « Incentive instruments in fruit and vegetable contracts: Input control, monitoring, measuring, and price risk », *Review of Agricultural Economics*, 21, 374–389.

Lahovnick, M. (2011). « Conglomerates Strategies in the Post-Transition Economy: The Case of Slovenian Companies », *Journal of Applied Business Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 61-68.

Malo, M.-C., M. Vézina et L. Audebrand (2012). « Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives », dans M.-J. Brassard et E. Molina, *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec, Sommet international des coopératives, p. 539-553.

-
- Markides, C. et P.J. Willimason (1994). « Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp: 149–165.
- Matsusaka, J.G. (2001). « Corporate diversification, value maximization and organizational capabilities », *Journal of Business*, vol 74, no 3, pp: 409- 431.
- Mondy, B., J.-L. Vincqet M. Gafsi (2012). « Coopératives de diversification : création d'emplois, maintien d'exploitations et reterritorialisation de l'agriculture », dans *Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation*, Paris : SFER.
- Nilsson, J., G.L.H. Svendsen et G.T. Svendsen(2012). « Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital? », *Agribusiness*, 28, 187–204.
- Nohria, N, et S. Ghoshal(1997).*The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco, CA :Jossey- Bass.
- Palich, L.E., L.B. Cardinal et C.C. Miller (2000).« Curvilinearity in the diversification–performance linkage: an examination over three decades of research », *Strategic Management Journal*, 21(2) pp155–174.
- Penn, E.J. et E.E. Evrsull (2010). *Cooperative statistics*, US departement of Agriculture (USDA).
- Pennerstorfer, D. et C.R. Weiss (2012). « Product Quality in the Agri-Food Chain : Do Cooperatives Offer High-Quality Wine? », *European Review of Agricultural Economics*, 40(1): 143-162.
- Perrot, P., P. Ruffio et R. Guillouzo(2001). « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agroalimentaires: le cas de l'Ouest de la France », *Annalesde l'économie publique, sociale et coopérative*, vol. 72, n° 3, p. 351-377.
- Ravichandran, T., Y. Liu, S. Han et I. Hasan (2009).« Diversification and Firm Performance: Exploring the Moderating Effects of Information Technology Spending », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 25 No. 4, pp. 205-40.
- Ritossa, C.M. etS. Bulgacov (2009).*Internationalization and Diversification Strategies of Agricultural Cooperatives: A Quantitative Study of the Agricultural Cooperatives in the State of Parana, BAR, Braz. Adm. Rev.* vol. 6, no.3.
- Ruffio, P., R. Guillouzo et P. Perrot (2001).« Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire », *Économie rurale*, pp. 264-265.
- Saives, A.-L., R.-H. Desmarteau(2010). « Milieux, modèles d'affaires et territorialisation des entreprises : le cas de l'agroalimentaire au Québec », communication dans les actes de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin.

Sigalas, C. et V.PekkaEconomou V. (2013). « Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization », *Journal of Strategy and Management*, 6(1): pp : 61-80.

Small, M.L. (2011). « How to conduct a mixed methods study: Recent trends in a rapidly growing literature », *Annual Review of Sociology*, 37: 57-86.

Sporleder, T.L. (1994).« Assessing Vertical Strategic Alliances by Agribusiness », *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, vol. 42(4), pp : 533-540.

St. John, C.H. et J.S. Harrison (1999). « Manufacturing-Based Relatedness, Synergy, and Coordination », *Strategic Management Journal*, vol 20, no 2, pp: 129–145.

Trechter, D.D. (1996).« Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin », *Agribusiness*, 12: 385–394

Vézina, M., D. Rousselière et M.-C. Malo (2012). « Innovation, adaptation et transformation sociétale : conceptualisation et illustration par les coopératives agricoles », dans le cadre du colloque international Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation, Paris, nov.

Vienney, C. (1994). « L'économie sociale », Paris, La Découverte, Repères.

Wan, W.P., R.E. Hoskisson, J.C. Short et D.W. Yiu (2011).« Resource-based theory and corporate diversification: accomplishments and opportunities », *J Manag* 37:1335–1368.

Wernerfelt, B. (1984).« A Resource Based View of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, no 2, pp: 171-180.

Yin, R.K. (1984). *Case study research. Design and methods*, London: Sage Publication, Applied Social Research Methods Series.

Zylbersztajn, D. et E.M.M.Q Farina (1999). « Strictly coordinated food-systems: Exploring the limits of the Coasian firm », *International Food and Agribusiness Management Review*, 2, 249–265.

Notes

¹VÉZINA Martine

HEC Montréal

martine.vezina@hec.ca

²BEN SELMA Majdi

ESG UQAM

Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale

majdi.benselma@gmail.com

³ROUSSELIÈRE Damien

Agrocampus Ouest Angers (France)

damien.rousseliere@agrocampus-ouest.fr

⁴LUC K. AUDEBRAND

Université Laval

Luc.Audebrand@fsa.ulaval.ca

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 : 978-2-924765-07-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Vezina, Martine., Ben Selma, Majdi., Rousselière, Damien., K. Audebrand, Luc. 2016. Diversification d'activités et performance des coopératives agricoles et agro-alimentaires : Proposition d'un cadre conceptuel. Lévis : Sommet international des coopératives, 16 p.