UNIVERSITE MONTESQUIEU – BORDEAUX IV

ECOLE DOCTORALE de SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DEMOGRAPHIE
(E.D. 42)

DOCTORAT ès SCIENCES ECONOMIQUES

Amanda VARGAS PRIETO

LE ROLE DU CONSEIL AGRICOLE DANS LA GOUVERNANCE COOPERATIVE

Thèse dirigée par
Mme **Maryline FILIPPI,** Professeur et M. **Damien TALBOT**, Professeur

Soutenue le 6 septembre 2013

Jury :

Mme **Marie-Claude BELIS-BERGOUIGNAN**,
Professeur, Université Montesquieu Bordeaux IV

M. **Jean-Pierre COUDERC**,
Professeur, Montpellier SupAgro, **rapporteur**

Mme **Maryline FILIPPI**,
Professeur, Bordeaux Sciences Agro, **co-directrice de thèse**

Mme **Anne ISLA**,
Maître de conférences - HDR, Université Toulouse - 2 Le Mirail, **rapporteur**

Mme Françoise **LEDOS**,
Responsable du Réseau Développement, Coop de France

Mme **Stéphanie PERES**,
Ingénieur de Recherche, Bordeaux Sciences Agro

M. **Damien TALBOT**,
Professeur, Université Montesquieu Bordeaux IV, **co-directeur de thèse**

REMERCIEMENTS

Cette thèse a bénéficié d'un financement CIFRE. A ce titre, je souhaite remercier les trois partenaires impliqués : Coop de France, le département SAD de l'INRA, et Bordeaux Sciences Agro dirigé par M Olivier Lavialle de m'avoir octroyé leur confiance. Je remercie également les personnes ayant contribué au démarrage de ce projet, et l'encadrement de cette thèse : Maryline Filippi et Damien Talbot.
Mes remerciements s'adressent également à tous les membres du jury. Particulièrement à M. Jean-Pierre Couderc et Mme Anne Isla, pour l'honneur qu'ils m'ont fait en acceptant d'être rapporteurs de cette thèse.

Cette thèse n'aurait certainement pas pu être menée à son terme si je n'avais pas bénéficié d'un poste d'ATER à l'Université Montesquieu Bordeaux 4. Pour cela, je remercie le GREThA et l'école doctorale qui, à travers Mme Marie-Claude Belis-Bergouignan, ont mis à ma disposition des moyens logistiques et financiers pour finir dans les meilleures conditions cette thèse. Mes remerciements vont aussi à Adeline et Stéphanie qui m'ont accompagné et suivi de près tout au long de la rédaction, merci pour vos disponibilités, pour les journées de travail, pour les relectures, enfin, pour votre écoute et soutien. Merci à Carole, Nathalie et Bernard pour m'avoir soutenue et épaulée dans les moments les plus difficiles de cette grande aventure.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et amis en Colombie pour avoir suivi toute la thèse malgré la distance géographique. A mis padres, hermanos, sobrinos, GRACIAS por confiar siempre en mi, por ser mi apoyo incondicional y la fuerza que me permitió seguir adelante hasta el final. A ma famille française Elie – Prono et aux nouvelles rencontres à Bordeaux qui, d'une façon ou d'une autre, ont éclairé d'un sourire ou d'un mot à un moment donné ces années de travail. À toi, Luc, qui malgré toutes les difficultés rencontrées pendant cette aventure, m'a soutenu et accompagné jusqu'au bout.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 7

CHAPITRE 1. LES CONSEQUENCES DE L'EVOLUTION DU SECTEUR AGRICOLE POUR LA GOUVERNANCE COOPERATIVE 23

CHAPITRE 2. LA GESTION DES CONNAISSANCES AU TRAVERS DES COMMUNAUTES COGNITIVES : LE CAS DU CONSEIL AGRICOLE COOPERATIF 84

CHAPITRE 3. DES ETUDES DE CAS POUR COMPRENDRE L'ORGANISATION DU CONSEIL AGRICOLE ET LE ROLE DU CONSEILLER DANS LE RENFORCEMENT DE L'IDENTITE COOPERATIVE 142

CHAPITRE 4. LES CONTRIBUTIONS DU CO NSEIL AGRICOLE A LA RESOLUTION DE LA CRISE IDENTITAIRE DES GROUPES COOPERATIFS 226

CONCLUSION GENERALE 278

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 290

LISTE DES ENCADREES, FIGURES ET TABLEAUX 323

ANNEXES 329

TABLE DE MATIÈRES 373

INTRODUCTION GENERALE

L'objet de ce travail de recherche est de contribuer à la compréhension du rôle du conseil agricole dans le renforcement du lien coopérative-adhérent des groupes coopératifs.

La coopérative, un modèle d'entreprise d'actualité

En faisant de 2012 l'année internationale des coopératives (ONU, 2012)[1], les économies de marché capitalistes ont reconnu l'importance et la place particulière de ces entreprises dans l'ensemble des activités économiques et sociales. Elles représentent un socle de l'économie sociale et solidaire, plutôt mis en avant toutes ces dernières années, notamment depuis l'installation de la crise financière et des finances publiques à partir de 2008. L'économie sociale et solidaire représente l'ensemble des entreprises (coopératives, mutuelles, associations, fondations, *etc.*) qui ont comme finalité de rassembler des personnes motivées par la mise en œuvre d'un projet, et de concilier objectifs d'intérêt collectif et activités économiques. Elles intègrent dans leur organisation et dans leur fonctionnement démocratie, innovation et développement durable (CNCRES, 2012)[2]. Les principes fondamentaux de l'économie sociale et solidaire ont été édictés au niveau international par la déclaration de l'Alliance coopérative internationale (ACI), en 1995 (*cf.* encadré 1).

Encadré 1. *Les sept principes de l'économie sociale et solidaire*

- Premier principe : adhésion volontaire et ouverte à tous
- Deuxième principe : pouvoir démocratique exercé par les membres
- Troisième principe : participation économique des membres
- Quatrième principe : autonomie et indépendance
- Cinquième principe : éducation, formation et information
- Sixième principe : coopération entre les coopératives
- Septième principe : engagement envers la communauté

Source : ACI, 1995

[1] http://www.un.org/fr/events/coopsyear/

[2] l'observatoire national de l'économie sociale et solidaire - CNCRES

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[3]. 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 alternative 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 qui permettent les coopératives de mettre leurs valeurs en pratique (*cf.* encadré 2).

Encadré 2. *Les valeurs coopératives*

- Solidarité : la coopérative et ses membres sont solidaires entre eux et envers la communauté ;
- Responsabilité : tous les membres, en tant qu'associés ou en tant qu'élus, sont responsables de la coopérative ;
- Pérennité : la coopérative est un outil au service des générations présentes et futures ;
- Transparence : la coopérative a une pratique éthique de transparence à l'égard de ses membres et de la communauté ;
- Proximité : la coopérative contribue au développement régional et à l'ancrage local ;
- Service : la coopérative fournit des services et des produits dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux ;
- Démocratie : les dirigeants sont élus démocratiquement par et parmi les membres. Tous les membres, sans discrimination, votent selon le principe : une personne, une voix.

Source : déclaration sur l'identité coopérative, Coop FR, 2010

[3] La notion d'économie sociale et solidaire ou d'entrepreneuriat social a émergé dans les années 1990 au niveau mondial (GNC, 2013).

Dans ces types de sociétés, la mutualisation des ressources est réalisée afin de faciliter ou de développer l'activité économique et d'améliorer ou accroître les résultats de leur activité[4]. 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 participer dans le 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 en Europe (GNC, 2010). La France est un des pays leaders en termes de nombre d'entreprises coopératives. En 2010 sur les 37 pays européens membres de *Co-operatives Europe*[5], 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). La France est 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.

[4] Article L 521-1 du Code Rural

[5] « *En 2010, les 37 pays européens membres de Co-operatives 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/

Dans ce contexte, la coopération agricole française est devenue l'acteur majeur du secteur agro-alimentaire européen avec huit coopératives dans le top 20 européen des coopératives agricoles ; la France est ainsi le pays le plus représenté au sein de ce classement (Copa-Cogeca, 2011). 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[6]. La littérature présente les fruitières des Alpes et du Jura dans les XII siècle comme 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'Etat 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 avec l'autorisation de la création des syndicats agricoles. Quelques années plus tard, la loi de 1936 contribue à la naissance des coopératives de céréales[7] car elle impose 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

[6] 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.

[7] « *…de 1936 à 1939 leur nombre est passé de quelques dizaines à plus de mille* » (Koulytchizky et Mauget, 2003 p.7)

Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA)[8]. 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 et/ou fournisseurs. Les coopératives agricoles ont pour objet de fournir à ses adhérents les services nécessaires pour le développement de son 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 est toujours « un homme – une voix ». Enfin, le principe de **l'a-capitalisme**[9] 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 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 des 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)[10]. Ces entreprises bénéficient, en retour, d'une fiscalité particulière, appliquée en contrepartie des contraintes qui leur sont imposées.

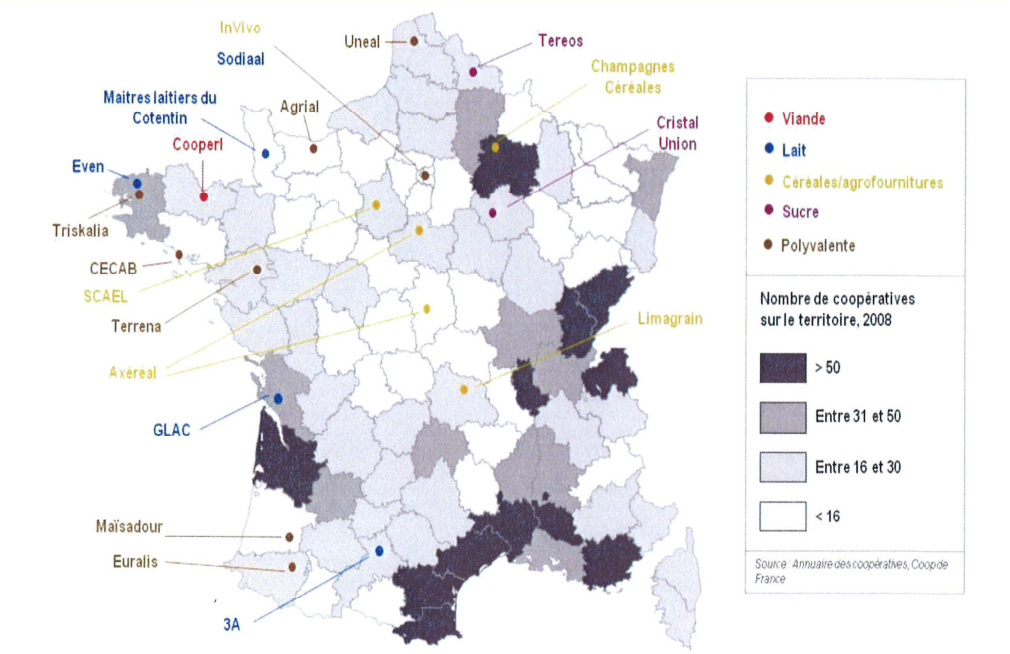
[8] Le SICA ont pour objet de « *créer ou de gérer des installations et des équipements ou d'assurer des services soit dans l'intérêt des agriculteurs d'une région rurale déterminée, soit de façon plus générale dans celui des habitants de cette région sans distinction professionnelle* » (Article L531-1 alinéa 2 du Code Rural).

[9] 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.*

[10] 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* ».

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 ses produits ou encore ses services. Aujourd'hui, la coopération agricole représente 30% du chiffre d'affaires de l'agroalimentaire en France[11] et trois agriculteurs sur quatre adhèrent à une entreprise coopérative[12]. Selon les chiffres officiels de la profession, on dénombre 2850 entreprises coopératives, unions et SICA dans le secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel, et 12400 Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA)[13] (Coop de France, 2012). Elles sont, de plus, présentes dans toutes les filières de production, et elles sont omniprésentes sur tout le territoire français.

Figure 1. *Les groupes issus de coopératives agricoles en France*



Source : Duchamp et Mauget, 2012

[11] Coop de France, 2012
[12] *Idem*
[13] Nous n'aborderons pas les CUMA dans cette thèse.

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[14]. Ces lois ont eu des effets sur la croissance des groupes coopératifs et cette croissance a été accentuée par les lois de 1991 et 1992 en 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[15]. Ce nouveau modèle de société coopérative a pris une place importante sur le territoire français[16] avec l'émergence de grands groupes coopératifs agricoles (*cf.* figure 1) et un positionnement important dans le secteur agricole européen[17]. Mais son apparition a entrainé un changement profond dans la structure des entreprises, par rapport aux structures initiales. Et ce changement de structures a pu entrainer des problèmes de gouvernance[18]. 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 dénommé « hybride » a provoqué une crise identitaire au sein des groupes coopératifs agricoles. En effet, ce mode hybride de gouvernance a comme conséquence trois effets négatifs auprès des adhérents : l'éloignement, la complexité et le brouillage de logique (Côté, 2001). Leurs évolutions, la complexification de leur structuration, la concurrence sur les marchés, l'internationalisation pour certains produits agricoles (céréales, viande, produits laitiers, vins,…) ont renforcé leur rôle économique (acteur déterminant du marché), au détriment parfois de leur image « sociale et solidaire » qui pourtant devrait aussi les caractériser. Certaines valeurs et principes coopératifs sont négligés, voire oubliés dans la stratégie des coopératives. En effet, la solidarité se voit modifiée car le principe d'égalité se transforme en équité en introduisant un prix à chaque service offert par la coopérative (Côté, 2001). L'a-

[14] « *…dans la branche bétail et viande, nous sommes passés de 18 SICA en 1960 à 40 en 1961* » (Koulytchizky et Mauget, 2003 p. 7)

[15] Il existe plusieurs statuts juridiques d'entreprises coopératives dans le secteur agricole en France : les coopératives agricoles, l'union de coopératives agricoles, la société d'intérêt collectif agricole (SICA), par exemple.

[16] ¾ du Chiffre d'Affaires des coopératives sont réalisés par 10% des coopératives (Coop de France, 2011)

[17] 9 groupes coopératifs français dans le Top 30 des coopératives européennes (Coop de France, 2012)

[18] « *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).

capitalisme est également complètement remis en question car le mode de paiement est le même que si l'agriculteur était actionnaire d'une société de droit privé. La démocratie coopérative reste valable uniquement au sein de la société mère, mais le pouvoir des filiales dépend en revanche du prorata du capital qu'elles représentent. Enfin, le principe la libre adhésion peut se voir modifiée dans les groupes coopératifs au bénéfice des intérêts des filiales de droit privé (Koulytchizky et Mauget, 2001). Cela a amené comme conséquence la rupture de la relation de la coopérative avec leurs 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) [19] 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 auxquelles 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,

[19] La PAC a été est 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).

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 autre 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, p. 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 placés 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 (Filippi, 2012 ; 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 »*[20]. Il est complété par *« 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 »*[21]. Par ailleurs, la loi du 10 septembre 1947, article 1er, définit l'objet des coopératives, qui doivent notamment *« contribuer à la*

[20] Article L 521-1 Code Rural
[21] Article R 521-1 Code Rural

promotion des activités économiques et sociales de leurs membres ainsi qu'à leur formation » (Coop de France, 2009)[22].

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) avec les 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 logiciel[23] (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 (Desjeux *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, cette thèse 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.

[22] Coopératives agricoles : les associés coopérateurs, un capital à cultiver. Guide pratique de Coop de France, édition 2009.

[23] 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).

C'est dans ce contexte que la Fédération Nationale de Coopératives Agricoles en France (Coop de France) a décidé d'engager dès 2008 un travail de thèse en Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE), en partenariat avec Bordeaux Sciences Agro (Ex-Enita) et le Département Sciences pour l'Action et le Développement (SAD) de l'INRA. Coop de France est le porte-voix politique des sociétés coopératives auprès des pouvoirs publics français et européens, des médias et de la société civile ; cet organisme a pour mission de promouvoir le statut et les valeurs collectives de la coopération agricole en valorisant l'action économique des coopératives dans une perspective de développement durable. Etant donné l'enjeu que représente le conseil pour les groupes coopératifs, dans un contexte évolutif où se développent les démarches et les outils pour faire reconnaître sa qualité, le Département Développement Durable de Coop de France a lancé en 2002, la Charte du Conseil Coopératif. Cette charte est un outil destiné à positionner l'activité de conseil agricole coopératif auprès des adhérents et aussi de la concurrence. Cependant, la charte a des difficultés à être reconnue et acceptée par les sociétés coopératives. En effet, plusieurs changements ont eu lieu ces dernières années et aujourd'hui, seulement 140 coopératives sont signataires. C'est dans ce contexte que la problématique suivante a émergé.

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 ?***

DEMARCHE DE LA THESE

Afin d'analyser les pratiques de gouvernance des groupes coopératifs agricoles et d'identifier ses enjeux, notre travail de thèse s'inscrit dans un cadre théorique qui fait dialoguer l'approche contractuelle et l'approche cognitive. En effet, l'approche contractuelle a été mobilisée pour mettre en évidence le mode de gouvernance des coopératives. Celui-ci, hybride, conduit à des asymétries d'information et des conflits d'intérêts qui ne permettent pas la maximisation de la valeur du groupe et qui est reflété par une crise identitaire. Si Côté (2001) propose le renouvellement de la gouvernance partenariale à travers les pratiques

associatives d'accompagnement (information, formation et consultation) pour surmonter ces limites, la vision contractuelle néglige la gestion de connaissances dans les organisations. La théorie contractuelle est donc limitée pour analyser le processus de création de valeur à travers une activité d'accompagnement dans les groupes coopératifs. Nous avons donc fait appel aux théories cognitives de la firme pour comprendre l'organisation de l'accompagnement des adhérents dans les coopératives. La confrontation du cadre théorique à l'objet de recherche nous a conduit à proposer un enrichissement du cadre théorique avec un nouveau mode d'organisation de l'accompagnement. Ce nouveau mode permet désormais d'une part, d'étudier les interactions de communautés cognitives de nature différente au sein d'une même organisation et d'autre part, d'intégrer la spécificité des sociétés coopératives, *i.e.* les pratiques de consultation, à l'analyse de la gestion des connaissances de groupes coopératifs.

Ensuite, afin de confronter le cadre théorique avec la réalité du terrain, une méthodologie qualitative a été envisagée. La méconnaissance de la réalité du fonctionnement de conseil au sein des coopératives agricoles est la justification du choix d'une telle démarche sur le terrain. A partir d'un échantillon qualitatif de cinq entreprises coopératives sur lequel reposent les études de cas multi-sites, une enquête a été réalisée avec une grille d'analyse, des entretiens semi-directifs, et l'analyse des documents produits par les coopératives. Les principaux résultats de la thèse reposent donc sur l'enrichissement du cadre théorique grâce aux aller et retours entre observation sur le terrain et connaissances théoriques. Nos études de cas ont permis d'éclairer la façon dont le conseil contribue à la gestion des connaissances dans les coopératives agricoles afin de renforcer le lien coopérative-adhérent et nous avons pu valider le nouveau mode d'organisation de l'accompagnement proposé de manière empirique.

Enfin, nous soulignons les limites et les perspectives d'un tel travail. Notre analyse sur l'organisation du conseil agricole au sein des groupes coopératifs repose sur la confrontation entre un cadre théorique et la réalité du terrain. Cette démarche débouche sur des résultats de type empirique et théorique qu'il conviendrait de confirmer par des études complémentaires.

PRESENTATION DU PLAN DE LA THESE

Notre travail de thèse s'articule autour de 4 chapitres :

Le ***premier chapitre*** s'attache à présenter la problématique de la thèse et prend pour point de départ l'évolution des coopératives agricoles en groupes coopératifs. Cette évolution est représentée par le mode de gouvernance hybride (le mode de gouvernance partenarial des coopératives traditionnelles et le mode de gouvernance actionnariale de filiales de droit privé). Trois effets négatifs émergent auprès des adhérents (éloignement, complexité et brouillage de logique), conséquences de ce mode hybride de gouvernance. Nous mettons en lumière que les pratiques associatives peuvent s'apparenter à l'activité de conseil agricole coopératif et qu'ainsi elles peuvent participer au renforcement du lien coopérative-adhérent qui a été amenuisé par les effets négatifs induits de l'émergence des groupes coopératifs. Ce chapitre a pour objectif de montrer de manière théorique le rôle potentiel du conseil agricole dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles français.

Le ***deuxième chapitre*** enrichit le cadre théorique de la thèse en proposant la mobilisation des communautés cognitives afin de comprendre l'organisation du conseil coopératif. Nous mettons en lumière l'existence de groupes fonctionnels et de communautés de pratique dans l'organisation du conseil coopératif. L'articulation de ces deux communautés permet la création d'un nouveau mode, le *Mode 3* de gestion de connaissances, en mettant en évidence le rôle majeur des conseillers agricoles. Notre apport théorique est original car peu d'études ont analysé l'articulation des communautés de nature différente au sein de la même organisation.

Le ***troisième chapitre*** présente la démarche empirique et aborde une première partie de nos résultats. Sur la base des études de cas, nous réalisons une première phase exploratoire, suivie d'une phase d'entretiens semi-directifs assortis d'une observation directe et de l'étude de documents collectés sur le terrain. Compte-tenu de la confidentialité de certaines données, la

présente version de cette thèse a été anonymée à la demande de Coop de France. Notre travail qualitatif nous a permis d'identifier deux faits stylisés. Nous montrons que le contexte agricole a induit une évolution de sociétés coopératives vers des groupes coopératifs avec des changements dans leur mode de gestion. Nous présentons les conséquences de cette évolution en dévoilant une crise identitaire qui peut s'apparenter à la rupture du lien coopérative-adhérent. Nous mettons en évidence que les groupes coopératifs ont développé le conseil agricole afin de s'approcher de ses adhérents. Ainsi, nous caractérisons l'organisation du conseil par un *back-office* constitué par les départements chargés de la création du conseil et un *front-office* formé par une diversité des conseillers du terrain. Enfin, nous analysons les spécificités du conseil agricole coopératif par rapport à sa capacité de renouer le lien coopérative-adhérent.

Le ***quatrième chapitre*** a pour ambition de mettre en perspective nos résultats. Grâce à la caractérisation du conseil agricole réalisée dans le chapitre précédent, nous analysons le conseil agricole coopératif comme un ensemble de communautés cognitives. Nous montrons que le conseil a été organisé à travers des groupes fonctionnels par la direction des coopératives et des communautés de pratiques formées par les échanges entre conseillers de terrain et adhérents. Nous validons empiriquement que la spécificité de la gouvernance hybride, caractérisée par la consultation, permet de concevoir le *Mode 3* de gestion de connaissances. En effet, l'interaction entre groupes fonctionnels et communautés de pratique devient possible grâce à la participation des adhérents dans la gouvernance des coopératives. Cela nous permet de montrer le rôle d'intermédiaire des conseillers dans cette articulation. Le chapitre conclut sur la mise en perspective de notre travail de thèse afin d'en souligner les contributions théoriques et managériales.

En conclusion, nos résultats nous conduiront à souligner la contribution du conseil agricole dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles français.

CHAPITRE 1. LES CONSÉQUENCES DE L'ÉVOLUTION DU SECTEUR AGRICOLE POUR LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

Introduction du chapitre

Le contexte agricole évolutif des années 1960 voit apparaître, en France, des groupes coopératifs dans le secteur agricole. La forte concurrence prévalant dans l'industrie agroalimentaire et, notamment, le développement de la grande distribution ont incité progressivement au développement de grands groupes d'entreprises agro-alimentaires (IAA)[24]. Cette mutation a, à son tour, provoqué un mouvement d'adaptation des coopératives par la création de groupes d'entreprises combinant des sociétés à statut coopératif, en amont de la production, et des sociétés de droit privé, en aval des filières. Par ailleurs, le changement intervenu dans les réglementations, notamment avec les lois de 1991 et 1992, a permis de généraliser le mouvement de filialisation à l'ensemble du secteur coopératif français. Ces nouvelles conditions ont contribué à poser de graves problèmes de gouvernance au secteur coopératif. C'est ainsi qu'en modifiant leur mode de gouvernance[25], les groupes coopératifs ont provoqué l'émergence d'une crise identitaire, ce qui les a obligés à rechercher les solutions appropriées. Le présent chapitre a pour objet de montrer en quoi le développement de leur activité de conseil agricole répond à cette problématique. Ce qui sera effectué en deux temps.

Une première partie présentera la spécificité de la gouvernance des groupes coopératifs agricoles en France. En effet, nous verrons que, dans le contexte actuel, la nouvelle structure des coopératives conduit à associer au mode de gouvernance partenarial des coopératives traditionnelles le mode actionnarial des filiales de droit privé au sein d'un mode de gouvernance que l'on peut qualifier d'« hybride ». Ce mode de gouvernance hybride a provoqué une rupture de la relation coopérative-adhérent, déclenchant une crise identitaire caractérisée par trois effets négatifs pour les adhérents : un effet d'éloignement, un effet de complexité et un effet de brouillage de logique. Ainsi, les adhérents se sont sentis de plus en

[24] Selon la définition de l'Institut National de la Statistique et des études économiques (INSEE), les industries agricoles et alimentaires (ou agro-alimentaires) correspondent à l'industrie des viandes, l'industrie du lait, l'industrie des boissons, le travail du grain, la fabrication d'aliments pour animaux, les industries alimentaires diverses et l'industrie du tabac (Insee, 2012).

[25] Nous entendons par gouvernance la façon dont sont prises les décisions et la façon dont celles-ci sont appliquées (IFA, 2006).

plus éloignés du centre de décision de leur coopérative, ils ne comprennent pas ou comprennent mal la complexité des organigrammes ou les logiques qui régissent les partenariats associant plusieurs entreprises et, enfin, ils sont confrontés à deux logiques opposées (associative et capitaliste).

S'appuyant sur ces constats, la deuxième partie montrera comment les coopératives ont cherché à résoudre cette crise identitaire en rétablissant le lien coopérative-adhèrent à travers la mise en œuvre de pratiques associatives diversifiées (information, formation et consultation). Nous verrons notamment que l'activité de conseil permet de développer ces pratiques associatives au sein des groupes coopératifs agricoles. En effet, la spécificité du conseil coopératif par rapport aux autres organismes prestataires réside dans le fait que les adhérents participent aux orientations du conseil et que la totalité des adhérents a un accès égalitaire à des prestations de conseil très diversifiées et se développant dans une perspective de segmentation de relations de service. Ces particularités de l'activité de conseil coopératif sont *a priori* favorables à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs. Il sera ainsi montré comment les interactions entre conseillers et adhérents dans le cadre du conseil agricole peuvent renouer le lien coopérative-adhèrent en facilitant la diffusion de l'information et des connaissances au sein des groupes coopératifs.

1. La spécificité de la gouvernance des coopératives agricoles en France

Le secteur agricole coopératif français s'est organisé principalement sous l'influence de trois législations majeures en France (CFCA, 1999) : les lois d'orientations agricoles de 1960 et 1962 sur l'organisation économique de producteurs ; la loi de 1972 sur le statut de la coopération agricole. Suite au durcissement du contexte concurrentiel agricole lié à la mondialisation de ce marché, les lois de 1991 et 1992 sont adoptées pour organiser les modalités de filialisation et le renforcement des fonds propres des coopératives agricoles (Eurostaf, 2007). Ces dernières sont les responsables de l'accélération du développement des groupes d'entreprises coopératives dès les années 1990 (Forestier et Mauget, 2000). Ces groupes se positionnent sur les marchés agro-alimentaires en combinant des sociétés à statut coopératif à l'amont de la production, mais aussi des sociétés de droit privé à l'aval des filières. La dualité observée des modes de gouvernance (partenarial et actionnarial) de ces groupes coopératifs peut être représentée par un mode de gouvernance hybride. Nous montrerons dans la première partie de ce chapitre que ce mode de gouvernance hybride, à l'origine d'une crise identitaire, n'est pas sans conséquence sur le lien coopérative-adhérent. Il se manifeste par trois effets négatifs pour les adhérents des groupes coopératifs agricoles en France: d'éloignement, de complexité et de brouillage de logique.

Cette partie s'organise en trois temps. Nous analysons à travers une revue de la littérature sur les coopératives agricoles, leur évolution structurelle vers des grands groupes coopératifs (1.1), pour ensuite en comprendre les conséquences sur leur mode de gouvernance (1.2). Nous présentons enfin les effets négatifs de ce changement de gouvernance, qui se traduit par une crise identitaire des coopératives agricoles qui affaiblit leur lien avec les adhérents (1.3).

1.1. De l'entreprise coopérative aux groupes coopératifs

A l'échelle mondiale, l'ensemble des entreprises subit de profondes mutations pour conserver une place dans cette économie mondialisée où la concurrence s'intensifie toujours davantage. Les coopératives n'échappent pas à cette tendance. Afin d'assurer leur survie et d'accroitre leur efficacité, les coopératives agricoles ont modifié leur structure organisationnelle à

travers, notamment, des rachats, des fusions et des acquisitions (Bélis-Bergouignan et Corade, 2008 ; Forestier et Mauget, 2000 ; Saint-Pierre, 2004). En effet, les coopératives se sont développées en adoptant des stratégies semblables à leur concurrents capitalistes pour conserver leurs parts de marché et en diversifiant leurs activités, jusqu'à constituer des groupes coopératifs au travers de holdings[26] (Filippi *et al.*, 2012 ; Forestier et Mauget, 2000). Cette tendance à l'adoption du modèle de groupe coopératif doit être étudiée pour en démontrer les enjeux et pour en comprendre les impacts sur leur comportement. Il s'agit alors d'identifier les facteurs d'évolution des coopératives agricoles françaises (1.1.1) pour comprendre l'émergence de groupes coopératifs agricoles en France (1.1.2.). Puis, nous présentons la typologie des sociétés coopératives agricoles qui découle de cette évolution (1.1.3.).

1.1.1. Facteurs d'évolution des coopératives agricoles en France

A partir des années 1960, la grande distribution s'est développée dans l'industrie agro-alimentaire (IAA) française de manière considérable (Deneux *et al.*, 1999). « *En trois décennies, les hypermarchés et les supermarchés ont assis leur hégémonie sur le commerce des produits alimentaires, avec des parts de marché cumulées qui sont passées de 12,6% en 1970 à 66,1% en 2007* » (Frey, 2009, p. 16). Ce développement a permis la création de centrales d'achat, c'est-à-dire d'organisations ayant pour but de regrouper les achats des organisations affiliées afin de diminuer les coûts[27]. La pression créée par les centrales d'achat a obligé les entreprises du secteur à chercher à atteindre une taille critique pour être à égalité de conditions lors des négociations. Ainsi, les entreprises les moins compétitives ont disparu et des groupes d'entreprises agro-alimentaires ont émergé sur la scène agricole française.

[26] Une société holding est une entité créée au sein d'un groupe d'entreprises pour détenir des participations dans d'autres sociétés du groupe afin d'y exercer un pouvoir stratégique (Charreaux, 1997; Manoa, 2001; OCDE, 2001).

[27] En France, selon Frey (2009), les centrales d'achat sont six (Carrefour, Lucie, Casino, Cora, Intermarché et Auchan) et contrôlent plus de 90% du marché des produits de consommation courante.

De ce fait, les coopératives agricoles françaises présentes dans tout le territoire[28] ont fait le choix de se regrouper en créant des groupes coopératifs (*cf.* annexe 1), l'objectif étant d'assouplir la société coopérative traditionnelle. La constitution des ces groupes s'effectue de plusieurs façons (Koulytchizky et Mauget, 2002) : (*i*) en réalisant des fusions (l'alliance la plus aboutie entre coopératives, généralement précédée par une union) ou des unions de commercialisation ou de gestion de marque, par branche (exemple d'Even qui a rejoint Coopagri Bretagne et Cana dans la marque *Paysan Breton* (produits laitiers)), (*ii*) en créant des groupes de transformation et de commercialisation ayant une activité dominante (exemple de l'Union nationale des coopératives de céréales - UNCAC) et enfin (*iii*) en créant des groupes polyvalents (à travers des coopératives centralisées ou des unions comme UNICOPA)[29].

Outre cet environnement concurrentiel au niveau national, les coopératives ont dû faire face au phénomène de mondialisation. Koulytchizky et Mauget (2001) synthétisent les facteurs de changement en cinq points clés qui permettent d'expliquer pourquoi les coopératives agricoles ont réalisé différentes manœuvres stratégiques qui ont participé à la création des groupes coopératifs. Ces cinq points clés sont : l'européanisation et la mondialisation des marchés et des concurrents, l'internationalisation de la distribution et les stratégies de discount, l'accroissement de la demande de produits de plus en plus transformés, les nouvelles contraintes règlementaires et l'évolution du comportement des agriculteurs.

Depuis la signature de l'acte unique et les accords GATT/OMC, les coopératives ont dû faire face à *l'européanisation et à la mondialisation des marchés et des concurrents*. La stratégie de changement de dimension de marché a été complexe et a demandé des moyens financiers importants. En effet, la globalisation des marchés favorise les entreprises de droit privé qui peuvent mobiliser plus facilement leurs capitaux (Spear, 2001). L'évolution de la grande distribution a aussi eu des impacts importants sur les coopératives car *l'internationalisation de la distribution et les stratégies de discount* ont obligé les coopératives à valoriser la production de leurs adhérents[30]. Les coopératives, à cause de contraintes statutaires, ne

[28] Cette répartition reste toutefois inégale. Selon Duchamp et Mauget (2012), les zones à forte densité coopérative sont la région bordelaise, le Sud-est et la Marne (viticulture). Cependant, si on considère le chiffre d'affaires, elles sont originaires de l'Ouest de la France (voir figure 1).

[29] L'ensemble d'opérations de 2003 à 2011 est présenté en annexe 12.

[30] Nous utilisons le terme d'adhérent pour designer les associés, sociétaires ou adhérents.

peuvent s'implanter facilement à l'étranger[31]. L'accroissement de la demande *des produits de plus en plus transformés,* dû à l'évolution de la demande des consommateurs, est lié à l'accroissement de leur intérêt pour les questions de santé et de nutrition (notamment à travers la baisse de la consommation de produits carnés, des vins, de sucre, *etc.*). Ensuite, les *nouvelles contraintes règlementaires* ont influencé le contexte agricole. Ainsi, la libération des marchés à une influence sur les réglementations nationales qui, antérieurement, protégeaient les coopératives (Spear, 2001). De plus, l'obligation de se mettre aux normes a conduit à l'engagement d'investissements trop lourds pour les petites coopératives. Par exemple, les réformes successives de la PAC ont entraîné une baisse des aides aux agriculteurs. Ces réformes ont surtout touché les coopératives céréalières, qui contrôlent environ 70% de la collecte en France. Enfin, le dernier facteur de changement, qui est peut-être le plus important car il s'est traduit par l'évolution des valeurs coopératives, est *l'évolution du comportement des agriculteurs*. Ces derniers sont de mieux en mieux formés, de mieux en mieux informés, de plus en plus exigeants (Eurostaf, 2007) et ils connaissent davantage de difficultés financières (Colson, 1990) et techniques (impasses liées au retrait de produits). Leurs attentes sont donc fortes et modifiées par rapport à ce qui avait cours au début de la création des coopératives.

Désormais, dans le contexte de la mondialisation, afin d'assurer leur position de leaders sur les marchés mondiaux, les coopératives agricoles sont obligées de repenser leur stratégies et de développer des stratégies à l'international (Eurostaf, 2007). Afin de simplifier l'analyse, nous avons choisi de regrouper les points clés 1 et 2 de Koulytchizky et Mauget (2001) en un seul facteur de changement que nous nommons à présent « internationalisation et mondialisation des marchés et des concurrents ». En effet, l'internationalisation est la conséquence de la mondialisation.

Pour les points clés 3, 4 et 5, il est alors possible d'associer les conséquences de ces changements et d'en déduire des enjeux pour le secteur coopératif. Un deuxième facteur de changement est « l'évolution de la consommation en France ». Le changement dans les habitudes alimentaires des français a demandé un effort d'adaptation important aux coopératives. Cette adaptation a supposé des moyens financiers importants pour la recherche

[31] Selon Theuvsen et Ebneth (2005), l'internationalisation des coopératives agricoles est une des manières de pérenniser son activité et de garantir sa survie.

et le développement, pour le matériel agricole et pour la publicité. Les coopératives ont dû choisir entre rester productrices de matières premières, pour commercialiser ces dernières auprès de grands groupes privés, ou créer des stratégies de développement en investissant dans la filière et la transformation au sein de leur propre structure. Ensuite, le troisième facteur de changement réside dans « l'évolution des contraintes règlementaires ». La baisse des mesures de protection en faveur des agriculteurs, la nécessité des mises aux normes, l'inscription dans des démarches de développement durable ont conduit à l'engagement d'investissements excessifs pour les coopératives. Leur but aujourd'hui est de produire plus et mieux, et de manière moins intensive en intrants chimiques. Enfin, le quatrième facteur de changement est « l'évolution du comportement des agriculteurs ». Les agriculteurs sont de plus en plus exigeants sur le contenu des prestations. Cela est lié au fait des changements de valeurs au sein des groupes coopératifs (développés en 1.2.3.). Ils ressentent la multiplicité et la variété de leurs différents besoins, de leurs projets ou de leurs attentes. C'est la raison pour laquelle ils attendent désormais davantage un conseil sur mesure, individualisé et personnalisé. En outre, le niveau de compétence technique des agriculteurs s'est élevé et, par conséquent ils s'impliquent directement afin d'optimiser un temps de conseil qui peut, s'il est adapté, être une source véritable de valeur ajoutée.

Certains agriculteurs revendiquent donc une adaptation et une diversification accrues des services proposés par un organisme de conseil. Quand la diversification réclamée du service est mise en œuvre, elle montre la capacité de l'organisme à s'adapter et à vouloir proposer une prestation personnalisée, ce qui devient un atout face à la concurrence.

Les facteurs de changement, leurs conséquences et les enjeux pour les coopératives agricoles sont synthétisés dans le tableau 1.

Tableau 1. *Facteurs de changement majeurs, conséquences et enjeux pour le secteur coopératif agricole*

Facteurs de changement pour les coopératives agricoles	**Conséquences**	**Enjeux pour le secteur coopératif**
L'internationalisation et la mondialisation des marchés et des concurrents	**Changement de stratégie** car nécessité de réduire les coûts et/ou de différencier les produits face à la concurrence.	S'adapter au nouveau contexte en trouvant une taille optimale et en réduisant les contraintes statutaires (exclusivisme, territorialité, a-capitalisme) sans perdre l'identité coopérative
Evolution de la consommation en France	**Adaptation des produits** aux exigences des consommateurs	Trouver des moyens financiers afin de développer des nouvelles technologies et des produits innovants.
Evolution des contraintes règlementaires	**Baisse des protections** sur les prix et mise en place d'aides à l'hectare et non à la production Exigence de mise aux normes Engagement dans **des démarches de développement durable**	Pérenniser les exportations agricoles (avantages comparatifs) Trouver les fonds nécessaires pour répondre aux normes Produire plus et mieux dans une logique de développement durable.
Evolution du comportement des agriculteurs	**Evolution des valeurs coopératives** (on passe de l'égalité à l'équité) : perte du lien coopérative – adhérent Exigences accrues des adhérents	Pérenniser les relations avec les adhérents : développement d'une stratégie de marketing différencié en amont en conservant un avantage pour l'agriculteur engagé Développer des compétences qui permettent d'accompagner mieux les adhérents (passer d'un conseil technique à un accompagnement global de l'exploitation)

Source : auteur (2013).

1.1.2. L'émergence des groupes coopératifs agricoles en France

En réponse à ces facteurs de changements, les coopératives agricoles ont développé plusieurs types de manœuvres stratégiques (Koulytchizky et Mauget, 2001 ; Koulytchizky et Mauget, 2002 ; Eurostaf, 2007). Tout d'abord, la stratégie d'intégration horizontale se réalise en concentrant l'offre afin de récupérer des parts de marché. De nombreuses coopératives ont utilisé cette stratégie pendant les dernières années. Pour cela, elles ont opéré des concentrations, et ceci de deux façons différentes : *i*) par regroupement de coopératives comme l'ont fait certains des groupes que nous avons étudiés et *ii*) par rachat d'entreprises privées. La concentration des activités permet de réduire les coûts ou d'améliorer l'efficacité (collecte, outils industriels, commercialisation ou recherche). Les coopératives sont alors plus compétitives par rapport à la concurrence sur les contrats (prix à la production) et les services, ce qui peut leur permettre de gagner ou de reconquérir des parts de marché. L'intégration horizontale a également augmenté la polyvalence, c'est-à-dire la diversification du métier au sein d'une seule structure. Aujourd'hui, le modèle de « grande coopérative polyvalente » s'avère une spécificité française, par rapport au reste de l'Europe où les coopératives sont spécialisées (voir annexe 2.). Une deuxième stratégie, l'intégration verticale, vise à créer des économies d'échelle en intégrant dans la structure les filières de production. L'intégration verticale a surtout été développée dans le secteur des productions animales - le lait et la production de viande - de par la complexité de la filière et la spécificité des productions (besoin de structures de collecte et d'abattage à proximité des lieux de production). Cependant, l'intégration verticale a permis une croissance interne qui a également été accompagnée d'une croissance externe grâce à des opérations d'alliance ou de fusion-acquisition de sociétés non coopératives. En France, les grands groupes coopératifs agricoles commencent à s'internationaliser en s'implantant grâce à l'acquisition d'outils industriels, de centres de recherche, de circuits de transformation et de distribution à l'étranger

Suite au durcissement du contexte concurrentiel agricole lié à la mondialisation des marchés et pour faire face à la grande distribution qui n'est pas limitée en termes géographiques, les lois de 1991 et 1992 ont organisé les modalités de filialisation. Cela a permis aux coopératives françaises agricoles, par le biais de la constitution de groupes, d'accroître leur taille et leurs

parts de marché (Eurostaf, 2007)[32]. En effet, selon Fort et Couderc (2001) la taille apparaît comme un facteur important de développement pour les entreprises agro-alimentaires. De plus, la filialisation permet le renforcement des fonds propres des coopératives (Nicolas, 1992 ; 1993) en permettant le développement des grands groupes coopératifs. Le résultat de ces manœuvres stratégiques s'est donc traduit par le développement de grands groupes coopératifs qui mélangent statut coopératif et filiales de droit privé. De ce fait, la constitution de groupes coopératifs agricoles permet d'éviter les contraintes juridiques statutaires des coopératives et de développer des activités de transformation et de commercialisation (Filippi, 2002). Selon plusieurs auteurs, les groupes coopératifs sont amenés à s'imposer jusqu'à devenir le modèle de référence dans le secteur agricole (Filippi, 2002 ; Forestier et Mauget, 2000 ; Guillouzo *et al.,* 1999 ; Nicolas, 1992 ; 1993). Selon Coop de France, le secteur coopératif représente 40% du secteur agroalimentaire en France et emploie plus de 160 000 salariés en 2009 (Coop de France, 2010)[33]. En effet, sur la période 1995-2005, le périmètre coopératif a connu une croissance d'environ 50% en termes d'effectifs salariés avec 84% des effectifs salariés du périmètre coopératif travaillant en 2005 dans les groupes coopératifs (Lesieur, 2012). Le développement de groupes coopératifs a, en effet, permis le contrôle de l'industrie agro-alimentaire à travers un processus de concentration[34], via les filiales, visant à obtenir une taille critique (industrielle, commerciale, recherche et financière) suffisante pour évoluer sur les marchés nationaux et internationaux (Guillouzo *et al.*, 1999). Mais si les groupes coopératifs sont actuellement le modèle de référence en France, ils se sont organisés de manière différente selon leur stratégie de développement.

[32] La taille critique est présenté comme un facteur clé de succès par plusieurs auteurs (Copa-Cogeca, 2010 ; Rouault, 2010)

[33] Nous avons rencontré des difficultés dans l'interprétation de la part des coopératives agricoles dans les IAA car les enquêtes réalisées par l'Observatoire national agroalimentaire datent et ne prennent pas en compte les filiales de droit privé ni les coopératives de moins de 10 salariés « petites coopératives ».

[34] Le Top 20 (voir annexe 1.) qui réunit les 20 premiers groupes coopératifs agricoles français est passé de 30% du chiffre d'affaires global en 2008 à 46% en 2010 (Duchamp et Mauget, 2012).

1.1.3. Variété des sociétés coopératives agricoles en France

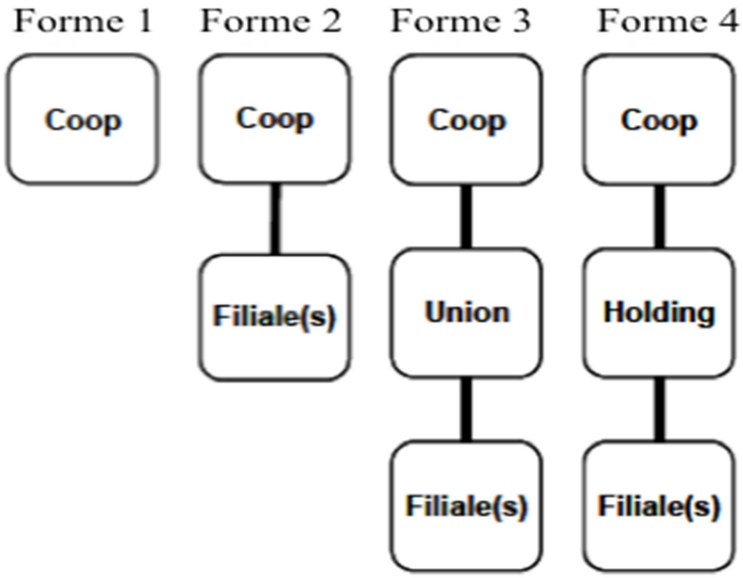
Suite à ces évolutions, le secteur coopératif agricole est actuellement formé de cinq types de sociétés coopératives. La classification qui les recense est basée sur deux critères précis que l'on retrouve dans le nom des types : le ***périmètre territorial de collecte***, c'est-à-dire la zone d'influence de la coopérative (national, régional, départemental, local) et la ***nature de l'activité,*** polyvalente ou spécialisée (Eurostaf, 2007). On peut ainsi déterminer cinq types de sociétés coopératives dont quatre sont des groupes : les groupes nationaux spécialisés, les groupes régionaux spécialisés, les groupes régionaux polyvalents, les groupes départementaux polyvalents et les coopératives locales. Tout d'abord, les *coopératives locales* constituent le premier type de sociétés coopératives. Elles comprennent les petites coopératives[35] et se situent à un échelon communal ou d'arrondissement. Les petites coopératives sont les plus traditionnelles et elles sont créées afin de regrouper une offre, géographiquement localisée, de produits et obtenir un prix minimum pour l'adhérent. La nature de leurs activités est par contre variable ; elles peuvent aussi bien être spécialisées (notamment les petites coopératives viticoles représentent 85% de la filière boissons (Magrini *et al.*, 2011)) que polyvalentes (coopératives des fruits et légumes de l'ouest de la France). Nous trouvons surtout des petites coopératives dans le secteur viticole, laitier et céréalier. Ensuite, les 4 types suivants sont des groupes et nous intéressent plus particulièrement compte-tenu de leur importance dans le secteur. Le deuxième type est constitué par les *groupes départementaux polyvalents.* Ils sont formés par des coopératives qui se regroupent pour l'achat des approvisionnements et la vente. Le troisième type comprend les *groupes régionaux polyvalents*, qui ont les mêmes caractéristiques que les précédents mais sont implantés dans un territoire beaucoup plus important ; c'est-à-dire plusieurs départements voire plusieurs régions. Ces groupes cherchent à accroître leur dimension industrielle et commerciale en intensifiant les regroupements par métiers (alliances), mais aussi à étendre leur dimension géographique, plutôt à un niveau multirégional que régional (Eurostaf, 2007). Le quatrième type est composé *des groupes régionaux spécialisés*. Ces groupes couvrent jusqu'à trois ou quatre régions. Selon les auteurs

[35] Selon les enquêtes sectorielles annuelles (ESA), les petites coopératives sont définies comme des entreprises employant 10 salariés ou moins, et ne dépassant pas le seuil de 5 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le secteur agro-alimentaire et 38 millions d'euros dans le secteur du commerce de gros (Insee, 2010).

de l'étude Eurostaf (2007), ils sont amenés à grossir, à devenir nationaux, voire à s'internationaliser. Enfin, le cinquième et dernier type est constitué des *groupes nationaux spécialisés*. Ces groupes ont une couverture nationale pour leurs adhérents. Ils sont considérés comme le modèle principal de société coopérative agricole en termes de taille, modèle qui devrait gagner en importance dans les prochaines années compte tenu de l'intensification de la concurrence (Eurostaf, 2007).

Parmi ces cinq types de sociétés coopératives, on peut distinguer une variété de formes organisationnelles. Le résultat des manœuvres stratégiques qu'ont mise en œuvre les sociétés coopératives se traduit en effet par quatre formes organisationnelles distinctes selon Filippi *et al.* (2006).

Figure 2. *Les formes organisationnelles de coopératives agricoles*



Source : (d'après Filippi *et al.*, 2006, p.72)

La forme 1 représente les coopératives indépendantes, celles que nous avons dénommées locales précédemment (correspondance avec le premier type de société coopérative). Les formes 2, 3 et 4 correspondent aux groupes coopératifs (types 2 à 5 : départementaux, régionaux ou nationaux et spécialisés ou polyvalents). Le choix de la structure est incontestablement lié à la stratégie choisie par la société coopérative pour la constitution du

groupe (Chandler, 1989). La forme 2 correspond aux groupes qui ont choisi de contrôler de manière directe leurs filiales. La forme 3 concerne les groupes qui ont été formés par l'union de plusieurs coopératives et dans ce cas, c'est l'union qui contrôle les filiales. Enfin, la forme 4 représente les coopératives qui ont créé une société holding de type S.A. ; dans ce cas, les filiales sont contrôlées par la holding. Selon Filippi *et al.* (2006), en France, c'est la forme 2 qui domine ; la forme 4 est surtout présente dans les coopératives ayant une activité céréalière. Selon Duchamp et Mauget (2012), la majorité des groupes coopératifs du top 20 français ont choisi la forme 4 en faisant intervenir une holding financière dans leur structure.

Nous avons donc montré que l'environnement avait conduit les coopératives à développer des stratégies qui ont fait émerger les groupes coopératifs comme modèle de référence dans le secteur. Ces groupes coopératifs sont formés de sociétés coopératives traditionnelles et de filiales de droit privé, ce qui conduit à un mode de gouvernance spécifique. A ce titre, il y a un mélange des modes de gouvernance partenarial et actionnarial qui questionne la notion de gouvernance d'entreprise et remet en cause l'identité des coopératives traditionnelles. La section suivante présente donc le mode de gouvernance hybride qui s'est développé dans les groupes coopératifs et qui est issu de ces deux logiques.

1.2. La gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles

A l'origine, la gouvernance des coopératives était considérée comme originale car elle reposait sur le principe de démocratie. Selon les principes d'origine des coopératives, les adhérents sont impliqués dans le choix des dirigeants, le contrôle et la gestion de la coopérative, et également dans le choix de la stratégie de la coopérative. Cette implication se traduit par le principe « 1 homme – 1 voix », qui selon le statut coopératif garantit l'équilibre des pouvoirs : chaque adhérent de la coopérative dispose du droit de vote quelle que soit sa taille, son poids ou sa participation (loi du 4 septembre de 1943). Toutefois, l'évolution des sociétés coopératives, marquée par l'émergence des groupes, remet en cause, au moins partiellement, ces principes de fonctionnement.

Cette section vise donc, à travers le concept de gouvernance, à analyser les deux modes qui s'opposent au sein des groupes : partenarial dans le modèle coopératif initial, et actionnarial

au travers de l'intégration de filiales. Nous allons tout d'abord définir la notion de gouvernance d'entreprise (1.2.1) afin de comprendre comment l'émergence des groupes coopératifs agricoles en France a conduit au mélange de deux modes de gouvernance différents (1.2.2). Nous verrons ensuite que l'évolution des coopératives s'est traduite par le passage d'un mode de gouvernance partenarial à un mode de gouvernance intermédiaire entre l'actionnarial et le partenarial, appelé mode hybride de gouvernance (1.2.3). Nous montrons que ce mode hybride a des conséquences sur les mécanismes de contrôle et d'incitation des groupes coopératifs agricoles. Enfin, nous illustrerons ces conséquences à travers des exemples au sein de groupes coopératifs agricoles en France (1.2.4).

1.2.1. Les deux grandes visions de la gouvernance d'entreprise

Pour Charreaux (1997), la gouvernance désigne les mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs des dirigeants et d'influencer leurs décisions. Une des premières analyses cherchant à comprendre qui contrôle effectivement l'entreprise et de quelle manière est celle de Berle et Means (1932). La littérature attribue à ces auteurs l'émergence du concept de « *corporate governance* »[36]. Pour ces auteurs, le problème de la crise de 1929 est né de la rupture de la fonction de propriété «*…en une fonction de contrôle, qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage de dirigeants* » (Charreaux, 2000 p. 2). Leur but était de montrer que le développement d'une société par actions génère la séparation de la propriété et du contrôle de l'entreprise. Le pouvoir décisionnel passe donc des actionnaires-propriétaires de l'entreprise à des managers en charge de sa gestion (Plane, 2000). La gouvernance résulte de la nécessité de contrôler les dirigeants et de définir les règles du jeu managérial en termes de délégation et de contrôle du pouvoir dans l'entreprise et du processus de prise de décision (Charreaux, 2000 ; Baron, 2003). Les théories de la gouvernance peuvent mobiliser deux principales visions qui proposent des explications différentes de l'efficience

[36] L'expression « *corporate governance* » a été communément transposée en français à l'appellation « *gouvernement d'entreprise* », terme critiqué par son caractère restrictif (Thiveaud, 1994 ; Pastré, 1994 ; Caby et Hirigoyen, 2005). C'est pourquoi nous emploierons plutôt désormais l'anglicisme « gouvernance d'entreprise ».

des organisations en termes de création et de répartition de la valeur (Charreaux et Desbrières, 1998) : la vision contractuelle de la firme et la vision cognitive. La première considère la firme comme un système particulier de relations contractuelles, cette dernière étant définie comme un « nœud de contrats » entre individus (Coriat et Weinstein, 2010). Cette vision se base sur les hypothèses de la théorie économique du comportement rationnel[37] et de la recherche d'*optimum parétiens*, par la méthode de l'équilibre (en situation d'information imparfaite) (Coriat et Weinstein, 2010). Cependant, en raison des asymétries d'information et des conflits d'intérêts, la maximisation de valeur peut être difficile voire impossible. Pour cela, la vision contractuelle est associée à une vision restrictive ou négative car la source d'efficience est généralement disciplinaire (Charreaux, 2002). La seconde vision de la gouvernance est fondée sur différentes théories cognitives de la firme[38]. Elles se développent sur la base d'hypothèses comportementales, fondées sur la rationalité limitée et la théorisation de la connaissance et des apprentissages individuels et collectifs dans une perspective cognitive opposée à la méthode de l'équilibre. La firme est donc définie comme un « nœud des compétences » (Coriat et Weinstein, 2010). Selon Coriat et Weinstein (2010), ces deux visions sont imbriquées et un des défis majeurs de la théorie de la firme est de comprendre comment s'articulent ces deux dimensions. Charreaux (2002) propose une grille récapitulative des principales caractéristiques de la gouvernance en tentant de croiser la vision contractuelle et cognitive pour donner comme résultat une troisième vision dite synthétique (voir annexe 9.).

L'étude de la gouvernance d'entreprises permet de comprendre la création et la répartition de la valeur dans l'organisation. De ce fait, toute organisation est censée produire, à travers la coopération, un surplus par rapport aux ressources consommées et répartir ce surplus de façon à maintenir la pérennité de l'organisation (Charreaux, 2002). Dans le cas des groupes coopératifs agricoles, nous allons montrer l'évolution entre les deux modes de gouvernance à la lumière de la vision contractuelle de la firme (mode partenarial et mode actionnarial). Cela nous permettra de saisir la complexité des interactions de ces deux modes au sein des groupes coopératifs agricoles et de mettre en lumière les rationalités de comportements qui ont incité à

[37] Théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, et la théorie des contrats incomplets et des droits de propriétés (Coriat et Weinstein, 2010).

[38] La théorie comportementale, la théorie évolutionniste, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences (Coriat et Weinstein, 2010).

l'évolution des coopératives agricoles. En mettant en lumière un mode de gouvernance hybride, nous comprendrons que la création de valeur au sein des groupes coopératifs repose sur les compétences particulières offertes, notamment dans des relations de coopération de longue durée, par certains salariés ou adhérents. Dans ce sens, la vision contractuelle de la formation de la valeur apporte un éclairage limité au processus de création de valeur de groupes coopératifs agricoles. Pour appréhender ce processus, il est nécessaire de faire appel aux théories cognitives de la firme (Charreaux, 2002)[39]. Elles conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover. Ainsi, la création de valeur au sein des groupes coopératifs dépendra de la source des compétences de l'organisation, conçue comme un ensemble cohérent (Teece *et al.*, 1994), et qui tire sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance et, ainsi à être rentable de façon durable.

Une première partie de notre analyse des groupes coopératifs en agriculture utilise donc les concepts, forgés par la vision contractuelle de la firme, des modes de création de valeur actionnariale et partenariale. Les coopératives de type traditionnel fonctionnent plutôt sur un mode partenarial selon les principes coopératifs évoqués ci-dessus (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008). Toutefois, l'émergence des groupes tire les sociétés coopératives vers une gouvernance de type actionnarial. Nous montrons alors dans la section suivante en quoi la gouvernance des groupes coopératifs se situe entre gouvernance partenariale et gouvernance actionnariale.

1.2.2. Gouvernance coopérative : du mode partenarial au mode actionnarial

Suite aux évolutions structurelles des coopératives agricoles, on pourrait s'attendre à ce que ces sociétés passent d'un mode partenarial à un mode actionnarial, en même temps que d'un modèle traditionnel à un modèle de groupe coopératif. En fait, elles se trouvent aujourd'hui face à ces deux approches de création de valeur. Cela implique deux façons différentes de définir l'entreprise et ses finalités que nous présentons ici.

[39] La mobilisation d'un cadre conceptuel cognitive sera développée dans le chapitre 2.

Le mode partenarial

Dans le mode partenarial, les entreprises sont supposées avoir comme but, *via* la coopération des différentes parties prenantes, la production d'un surplus par rapport aux ressources consommées et de répartir celui-ci de façon à maintenir la pérennité de l'organisation (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Charreaux, 2003). De ce fait, le mode partenarial ne se concentre pas uniquement sur l'analyse des relations des actionnaires avec les dirigeants, mais porte également sur l'ensemble des relations qu'entretient la firme avec ses différentes parties prenantes : salariés, clients, fournisseurs, créanciers, pouvoirs publics et plus globalement son environnement et les acteurs ayant un rôle à jouer dans ce dernier. La gouvernance a permis de renouveler et de prolonger les analyses concernant la performance des formes organisationnelles comme les mutuelles et les coopératives (Charreaux, 2000 ; Gianfaldoni *et al.*, 2008). Dans le cas de coopératives agricoles, ce sont des entreprises dont l'objet social constitue une extension de l'activité des agriculteurs, à la fois propriétaires et clients. Selon l'article L521-1 du Code Rural : les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité. La spécificité des coopératives par rapport aux sociétés de droit privé est que leur objet social est au service de leurs adhérents, *via* la mutualisation des profits. Les coopératives sont fondées sur la base de valeurs et principes qui les distinguent des sociétés agricoles de droit privé. La relation avec les adhérents est donc basée sur des principes de solidarité plutôt que sur la réalisation de profits. Ce principe est traduit dans le statut juridique par la répartition de droits de vote (un homme-une voix). Cette spécificité les oblige à défendre des objectifs au delà de ceux des actionnaires et dirigeants.

Les mécanismes d'incitations reposent également sur la participation à la prise de décision et la reconnaissance de la loyauté (remises, ristournes…) des adhérents. Nous soulignons également le rôle important des banques dans le financement des groupes (Gianfaldoni *et al.*, 2008 ; Charreaux, 1999), la relation avec les banques aide à la réduction de l'asymétrie d'information au contraire des sociétés de droit privé.

Dans ce mode de gouvernance, la firme est analysée comme un nœud de contrats multiples entre les différentes parties prenantes qui cherchent à maximiser la valeur partenariale. Ainsi, l'aspect privilégié dans la création de valeur est la réduction des coûts d'agence liés aux

conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Ces coûts peuvent apparaître du fait de la séparation entre la propriété et le contrôle dans les grandes organisations, les coûts liés à l'hétérogénéité des partenaires ou des propriétaires ou notamment les coûts de la discussion collective pour aboutir à une décision lorsqu'il existe de nombreuses parties prenantes dans l'entreprise. Selon Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008), ce mode de gouvernance paraît plus complexe puisqu'il intègre toutes les parties prenantes, et correspond dans la littérature à une logique interne de régulation reposant sur des mécanismes institutionnels comme le conseil d'administration, l'Assemblée Générale, les comités ou les commissions (Hyafil, 1997). Le pouvoir et le contrôle dans ce mode de gouvernance sont partagés entre les différents partenaires : sociétaires ou adhérents, clients, salariés, dirigeants, *etc*. Ainsi, l'efficacité du mode partenarial repose sur le consensus entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. La définition de la gouvernance partenariale que nous retiendrons est la suivante : « *la gouvernance fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes* ». C'est ainsi qu'est « *déterminée également la structure au travers de laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus* » (OCDE, 2004). Nous retiendrons cette définition car le champ d'analyse qu'elle considère comme relevant du domaine de la gouvernance d'entreprise se prête particulièrement bien à l'étude des coopératives car il tient en compte les différentes parties prenantes de l'entreprise. Cette définition a également été retenue par l'IFA (2006) dans son étude sur la gouvernance d'entreprises coopératives et des mutuelles, considérant que ce type d'entreprise ne doit pas simplement maximiser la rentabilité financière mais doit prioritairement satisfaire les besoins des adhérents/clients (principe de double qualité) qui, simultanément, participent à l'orientation de l'entreprise et bénéficient des services proposés.

Le mode actionnarial

Dans le mode actionnarial, le but de la gouvernance d'entreprise est de maximiser la richesse des actionnaires en alignant le comportement des dirigeants sur les objectifs des actionnaires à l'aide de levier incitatifs monétaires et de mécanismes de contrôle internes et externes (Caby et Hirigoyen, 2005). Les incitations sont de type financier comme les récompenses, bonus ou salaires indexés sur la performance, des stock-options, et des décisions de licenciement reposant sur la performance (Jensen et Murphy, 1990), l'objectif étant de résoudre le

problème d'agence lié à la rémunération des dirigeants. Les mécanismes de contrôle sont surtout externes et l'accent est mis sur le rôle disciplinaire que peut jouer le marché financier (Moerland, 1995). Ces mécanismes sont : la géographie du capital [40], le conseil d'administration, la politique d'endettement, le marché financier, le marché du travail et la concurrence des autres firmes (Caby et Hirigoyen, 2005). Le contrôle interne est représenté par le conseil d'administration mais, à la différence du modèle de gouvernance partenariale, sa composition est corrélée à la détention du capital. Il y aura également la présence d'administrateurs indépendants (Tifafi et Dufour, 2006). L'approche de la création de la valeur actionnariale permet ainsi de soutenir la croissance avec des investissements (l'objectif du dirigeant) et d'assurer la rentabilité financière (objectif de l'actionnaire). Parmi les caractéristiques qui distinguent les sociétés par actions et qui représentent le mode de gouvernance actionnariale, nous identifions le rôle des marchés de capitaux dans le financement (Allen, 1993 ; Hyafil, 1997).

Nous récapitulons les principales distinctions (définition et objectifs, l'actionnariat dans les différentes formes d'entreprise, les sources de financement, les mécanismes de contrôle et d'incitation) de ces deux modes de gouvernance dans le tableau suivant.

[40] Il s'agit des grandes catégories d'actionnaires détentrices du capital. La connaissance de la géographie de son capital permet à une entreprise d'orienter sa stratégie en matière de politique financière et de contrôle du pouvoir actionnarial (Caby et Hirigoyen, 2005).

Tableau 2. *Les caractéristiques des modes partenariale et actionnariale de gouvernance*

Modes de gouvernance **Caractéristiques**	**Mode partenarial** **Coopératives**	**Mode actionnarial** **Filiales de droit privé**
Définition du système de gouvernance et objectif	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats entre toutes les parties prenantes Maximiser la valeur partenariale	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats entre les actionnaires et les dirigeants Maximiser la valeur actionnariale
Forme d'entreprise et actionnariat	Coopératives, mutuelles : adhésion concentrée, participations croisées (principe de double qualité)	Société par actions : actionnariat diffus (risque de prises de contrôle hostile sur le marché)
Répartition des pouvoirs	Co-gestion de toutes les parties prenantes (principe un homme-une voix), contrôle à long terme centré sur la stratégie basé sur les valeurs de solidarité, l'égalité et la transparence	Pouvoir légitime à l'actionnaire, contrôle à court terme centré sur la rentabilité financière
Sources de financement	Banques	Marché boursier
Mécanismes de contrôle	Logique interne : conseils d'administrations, Assemblée Générale, conseil de surveillance, comités d'entreprise, commissions…	Logique externe : conseil d'administration qui est composé selon la détention de capital et présence des administrateurs externes
Mécanismes d'incitation	Incitation collective découlant de la participation à la prise de décision Avantages aux parties prenantes (remises, ristournes) (principe d'a-capitalisme) et exclusivité de travailler qu'avec les adhérents (principe d'exclusivisme)	Mécanismes de rémunération des dirigeants liés aux résultats économiques Incitation au contrôle liée à la possibilité de plus-value et au droit sur les réserves Discipline du marché : concurrence de biens et services, des capitaux et de travail

Source : auteur, d'après Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008).

En ce qui concerne les coopératives agricoles, leur transformation en groupe coopératif les a conduites à rechercher, dans une certaine mesure, la valeur actionnariale. Le risque de cette évolution est que la recherche de la valeur partenariale s'efface peu à peu face à la recherche de la valeur actionnariale. Cela peut conduire en conséquence à la perte de la recherche de la valeur partenariale. Ce nouveau mode de gouvernance ne serait plus au service de l'adhèrent, ni même de l'actionnaire, mais de l'entreprise elle-même, voire de ses dirigeants. Aujourd'hui la gouvernance des groupes coopératifs concerne non seulement les apporteurs de capitaux, qu'ils soient actionnaires ou adhérents, et leurs relations avec les dirigeants (ce qui renvoie à une approche actionnariale de la gouvernance), mais également l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise (ce qui renvoie à une approche partenariale de la gouvernance). Cela paraît essentiel à considérer, notamment quand, dans le cas d'une coopérative, les adhérents ont la double qualité de propriétaires et de clients. En conclusion, le fait d'associer le mode de gouvernance partenarial et le mode de gouvernance actionnarial dans les groupes coopératifs a généré l'émergence d'un mode de gouvernance hybride. Nous présentons dans la section suivante une illustration de mode hybride de gouvernance des groupes coopératifs agricoles.

1.2.3. La gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles

Dans cette section, nous reprenons la dualité des groupes coopératifs agricoles qui peut être représentée par une gouvernance de type partenarial qui traduit la gestion de la coopérative mère et une gouvernance de type actionnarial qui représente la logique d'action des filiales de droit privé. Notre objectif est d'analyser les conséquences de cette spécificité en termes de mode de gouvernance.

Parmi les changements marquants dans le mode de gouvernance, nous avons identifié dans la section précédente la définition du mode de gouvernance et son objectif, la forme d'entreprise et son actionnariat, les sources de financement, les mécanismes d'incitation et de contrôle. Nous reprenons ces caractéristiques afin de décrire le mode de gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles en France. Selon le fonctionnement des groupes coopératifs agricoles, la coopérative mère s'inscrit parfaitement dans une logique interne de gouvernance de type partenarial. Cette logique est représentée à travers le couple président-directeur

général, l'équipe de direction-conseil d'administration, la formation, l'information et la participation des plusieurs parties prenantes dans le processus de décision (internes à l'organisation comme les cadres, les adhérents, les salariés et externes comme les clients, les autres coopératives, les pouvoirs publics). Cependant, le développement des groupes coopératifs est caractérisé dans la littérature par le passage d'un mode de gouvernance partenariale à un mode de gouvernance hybride (Coté, 2006 ; Draperi, 2007 ; Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008 ; Forestier et Mauget, 2000 ; Richez-Battesti, 2006). Le mode de gouvernance hybride représente la convergence entre les deux modes de gouvernance ; le mode actionnarial dont l'adoption est rendue nécessaire par un contexte de plus en plus compétitif et un mode partenarial qui caractérise traditionnellement ce type de société (Koulytchizky et Mauget, 2003). En effet, dans les groupes coopératifs il apparaît une dilution du principe coopératif originel représenté par le changement de la forme d'entreprise (de la coopérative traditionnelle à d'autres formes d'entreprises formées par des filiales de droit privé et des holdings). Les nouveaux actionnariats sont d'une part les adhérents de la société mère mais aussi les apporteurs de capitaux des filiales de droit privé. La maximisation de valeur cherchée n'est plus partenariale, ni actionnariale. La valeur à maximiser est celle du groupe. La création de valeur est généralisée à l'ensemble des parties prenantes, contribuant à l'origine de la valeur créée. Le but est de pérenniser la nouvelle structure. Une telle approche, proposée par Charreaux et Desbrières (1998), suppose que les relations entre l'organisation et les parties prenantes sont co-construites de façon à créer de la valeur et pas seulement des relations marchandes. Ainsi, les contraintes statutaires deviennent plus flexibles. Par exemple, dans un groupe coopératif, ni l'exclusivisme, ni la libre adhésion ne sont respectées dans leurs filiales de droit privé. Parmi les caractéristiques du mode de gouvernance hybride figure le rôle d'accroître le recours aux marchés de capitaux dans le financement des groupes coopératifs. Les mécanismes de contrôle et d'incitation évoluent vers un mode actionnarial. Dans ce mode hybride de gouvernance, coexistent divers lieux de contrôle et à divers niveaux. Cela peut créer une déconnexion du contrôle des filiales du groupe qui demeurent adhérentes de la société mère. La discipline de marché intervient aussi à travers l'évolution du cours des actions, le renforcement de la discipline des dirigeants par le marché de produits, les règlementations, les restructurations. Enfin, nous trouvons la mise en place de mécanismes de rémunération incitatifs pour les dirigeants et les salariés (notamment les conseillers agricoles). Par rapport à la fragilisation des valeurs et principes coopératifs, le développement des

groupes coopératifs agricoles impacte négativement ces valeurs et principes traditionnels des coopératives agricoles. La solidarité devient sélective, le principe d'égalité se transforme en équité en introduisant un prix à chaque service offert par la coopérative (Côté, 2001). Si l'on se réfère à ses principes, l'a-capitalisme est complètement remis en question dans le mode de gouvernance hybride. En effet, le mode de paiement est le même que si l'agriculteur était actionnaire d'une société de droit privé. La démocratie coopérative reste valable uniquement au sein de la société mère, mais le pouvoir des filiales dépend en revanche du prorata du capital qu'elles représentent. Enfin, le principe « la libre adhésion» peut se voir modifié dans les groupes coopératifs au bénéfice des intérêts des filiales de droit privé (Koulytchizky et Mauget, 2001). Les conséquences du développement des groupes coopératifs peuvent être synthétisées sous forme d'un tableau (*cf.* tableau 3). Celui-ci reprend les évolutions qu'ont connues les coopératives agricoles françaises en matière de structure organisationnelle et d'identité coopérative (valeurs et principes), liées à leurs transformations en groupes coopératifs (Koulytchizky et Mauget, 2001).

Tableau 3. *Caractéristiques du mode hybride de gouvernance au sein des groupes coopératifs agricoles*

Mode de gouvernance Caractéristiques	**Mode hybride Groupes coopératifs agricoles**
Définition du système de gouvernance et objectif	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le groupe coopératif But : Maximiser la valeur du groupe
Forme d'entreprise et actionnariat	Coexistence de formes d'entreprise : société coopérative au niveau local + société de droit privé cotée en bourse, au niveau de la tête du groupe ou de la filiale holding Découplage de l'identité de l'adhèrent et de client au sein de la coopérative et actionnariat au sein des filiales
Répartition des pouvoirs	Le principe démocratique 1 homme = 1voix peut être respecté dans la société mère, mais le pouvoir sur les filiales est en général au prorata du capital de chaque associé. Perte de l'identité coopérative =évolution des valeurs
Sources de financement	Recherche de fonds à travers des holdings ou sur le marché boursier
Mécanismes de contrôle	Logique interne pour les sociétés coopératives et logique externe pour les filiales
Mécanismes d'incitation	Incitation à la création de valeur sur le réseau coopératif et remontée vers la tête de groupe et les actionnaires (entorse au principe d'a-capitalisme) Discipline du marché : critères de sélection des activités liées à une logique de rentabilité ajustée au risque de marché. Concurrence de biens et services, de capitaux et de travail. Mise en place de mécanismes de rémunération incitatifs pour les dirigeants et les salariés

Source : auteur, d'après Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008).

Nous pouvons déduire de ce tableau que les conséquences de l'existence d'un mode hybride de gouvernance sur les coopératives agricoles sont de deux types : d'abord en matière de mécanismes de contrôle et d'incitation, et ensuite concernant la fragilisation des valeurs et principes coopératifs.

Dans la section suivante, nous revenons sur le premier type de conséquences, le second type est traité dans le point 1.3.

1.2.4. Les mécanismes de contrôle et d'incitation : les spécificités de gouvernance des groupes coopératifs

Nous nous appuyons sur les études de cas réalisées par Filippi *et al.* (2006), auprès de 14 groupes coopératifs, afin de réaliser un bilan des lois de 1991 et de 1992 et des modes de gouvernance des groupes coopératifs qui en ont découlé.

Les **mécanismes de contrôle** de la gouvernance des groupes coopératifs agricoles se concrétisent par une structure à plusieurs niveaux : les adhérents participent dans la prise de décision à travers des administrateurs élus en Assemblée Générale (AG) et un Conseil d'Administration (CA) qui est mandaté pour donner les orientations et assurer le suivi de la gestion de la coopérative. Les CA reflètent l'organisation des groupes coopératifs. L'étude de Filippi *et al.* (2006) a montré deux situations possibles :

1) soit ils se regroupent en forme d'union avec la délégation de la gestion de l'amont aux coopératives mères et la gestion des fonctions de transformations et commerciales à l'union ;

2) soit ils mettent en œuvre un processus d'intégration au sein d'une même entreprise avec une représentation des élus des structures antérieures.

Le Bureau[41] du CA est composé du Président[42], d'un ou plusieurs vice-présidents, d'un secrétaire et d'un trésorier qui constituent le bureau. Le choix des adhérents reflète la représentation territoriale et des activités (Filippi *et al.,* 2006). Le bureau est nommé pour un an. Le CA peut déléguer certains de ses pouvoirs au bureau. Le bureau constitue le noyau dur du CA dont il réunit les adhérents les plus impliqués et prépare les réunions du conseil. Le Conseil d'Administration doit convoquer l'Assemblée Générale ordinaire au moins une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice de la coopérative. Des

[41] Selon les études de cas, le rôle du bureau dans l'élaboration des décisions et dans le fonctionnement opérationnel du groupe est important. Le bureau est l'interlocuteur privilégie de la direction et assure une fonction de co-pilotage du groupe même si le partage des taches entre le bureau et l'équipe de direction tend à devenir la règle. Le poids des élus est certain grâce à la relation avec les directeurs de branches ou d'activités compétents sur l'activité de la filiale.

[42] Le président, nommé par le CA, en mandat d'un an renouvelable est le représentant du CA. En droit, il ne dispose d'aucun pouvoir particulier sauf ceux délégués par le CA. Il est élu annuellement par le conseil d'administration et son rôle est de représenter les adhérents.

commissions peuvent être créées par le CA afin d'étudier un problème particulier. Elles traitent de questions précises et concrètes. Les commissions sont une source d'animation, de réflexion et de propositions ; elles préparent et enrichissent les délibérations du CA. Elles permettent aux salariés et aux coopérateurs de travailler ensemble. La composition des commissions est libre. Une commission peut réunir des administrateurs, des adhérents, des salariés et même des personnes qualifiées extérieures à la coopérative. Le CA nomme le directeur de la coopérative et fixe sa rémunération. Le directeur exerce ses fonctions sous la direction, le contrôle et la surveillance du CA. Les pouvoirs du directeur sont ceux qui lui sont confiés par le CA. A partir des orientations et de la politique définies par le CA, il propose des stratégies et assure leur mise en œuvre. Il assure la gestion de l'entreprise au quotidien. Le directeur n'est pas membre de droit du CA mais peut y participer. L'équipe de direction peut également y participer en fonction des questions examinées, sur proposition du directeur. Le couple président-directeur est déterminant pour le mode de fonctionnement. Il doit s'établir entre eux des relations de confiance, une relation harmonieuse et durable. Pour cela, les missions de chacun doivent être clairement définies. Des règles de comportement doivent être mises en place afin de traiter et prévenir les désaccords et conflits éventuels « *au sein des entreprises coopératives, ce couple traduit l'association du « monde paysan » au monde économique, tout en garantissant la mobilisation et la responsabilisation des sociétaires et des administrateurs à l'égard de l'entreprise et de ses résultats* » (Coop de France, 2012) [43]

La spécificité de la gouvernance au sein des groupes coopératifs agricoles résulte de l'ensemble de relations entretenues entre les parties prenantes donc entre les agriculteurs propriétaires de la coopérative et également les utilisateurs des services ou clients de la coopérative. Les organes de direction sont les mêmes que dans les sociétés de droit privé (les conseils d'administration). Cependant, les membres élus par les adhérents du groupe coopératif participent à la prise de décisions dans l'Assemblée Générale (AG). L'AG est l'organe souverain de la coopérative. C'est lors de cette assemblée que sont présentés les rapports (moral et financier) du conseil d'administration et les rapports du commissaire aux comptes ; elle les approuve ou les rectifie. Elle accorde ou refuse le *quitus* (approbation de la gestion) aux administrateurs, décide de l'affectation des résultats et notamment la décision d'en distribuer ou non une partie aux adhérents, procède à l'élection des administrateurs et

[43] Site internet Coop de France, 2012

nomme le commissaire aux comptes. Les décisions importantes engageant l'avenir de l'entreprise peuvent nécessiter la réunion d'une Assemblée Générale extraordinaire. Il peut s'agir de cas de modification des statuts, de dissolution de la société, de fusion avec d'autres coopératives agricoles, *etc*. Quand le territoire de la coopérative est trop étendu ou bien quand le nombre d'adhérents est trop important, les coopératives adoptent le statut de coopératives à section. Les Assemblées de section impliquent un mécanisme de délégation supplémentaire. D'abord se déroulent les Assemblées de section qui élisent un nombre de délégués proportionnel au nombre d'adhérents présents ou représentés à l'Assemblée de section. Puis a lieu l'Assemblée plénière composée de délégués élus par les Assemblées de section. Les Assemblées de section constituent une occasion d'information et de débat pour les administrateurs qui les animent. C'est là que les administrateurs peuvent répondre aux questions que se posent les adhérents et qu'ils peuvent mesurer la satisfaction ou le mécontentement des producteurs. Les débats, les contestations, les explications avec les adhérents ont lieu lors des Assemblées de section.

La structure de gouvernance des groupes coopératifs agricoles décrite précédemment nous laisse percevoir d'ores et déjà la complexité d'un mode hybride de gouvernance. En effet, les transformations des modes de coordination entre les différentes parties prenantes peuvent limiter fortement la possibilité pour les adhérents d'intervenir effectivement dans les orientations stratégiques du groupe (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008).

Les **mécanismes d'incitation** des groupes coopératifs agricoles ont évolué. Cette évolution se caractérise par une modification du système de rémunération des adhérents : le passage de l'adhérent bénéficiaire de la coopérative à l'adhérent actionnaire du groupe coopératif. En effet, du mode d'incitation des coopératives traditionnelles (chacun avait le droit à l'utilisation de services sous réserve d'être membre de la coopérative), on est passé à un mode d'incitation plus global, qui incorpore la logique de marché. Ainsi le revenu que l'agriculteur obtient de sa coopérative peut revêtir deux formes : un revenu en tant qu'usager et un revenu en tant qu'actionnaire, direct ou indirect, des filiales (Koulytchizky et Mauget, 2002). Selon Duchamp et Mauget (2012), les coopératives sans filiales et les groupes coopératifs de l'Ouest de la France ont choisi de rémunérer leurs adhérents essentiellement avec acomptes, compléments de prix et de ristournes. Dans certains cas, le groupe donne un complément financier sous forme de dividendes au *prorata* du capital détenu dans la coopérative. Dans le

modèle plus récent, utilisé par certains groupes, la rémunération des adhérents se réalise en ayant recours aux outils classiques (tableau ci-dessous), mais aussi par des dividendes venant directement des filiales et des plus values sur le capital en cas de revente.

Tableau 4. *Les modèles de rémunération des adhérents au sein des groupes coopératifs agricoles*

Revenu agricole des adhérents			**Ristournes**			**Revenus financiers**		
Prix de marché	Acompte + complément de prix	Prime de fidélité	Ristourne versée	Ristourne capitalisée	Ristourne à fond tournant	Dividende	Intérêt sur part sociale	Plus-value

Source : Duchamp et Mauget, 2012, p. 11.

L'émergence de groupes coopératifs en tant que modèle référent caractérise l'évolution des structures coopératives ces dernières années. Cette évolution a entraîné des conséquences sur les valeurs et principes fondamentaux des coopératives. Ainsi, les groupes coopératifs agricoles se situent dans des logiques différentes, un mode partenarial et un mode actionnarial, qui représente un mode hybride de gouvernance, ce dernier n'étant pas forcement positif aux yeux des agriculteurs-adhérents. S'ensuit une perte du lien « coopérative – adhérent », pourtant fondateur des coopératives. Le passage à un mode de gouvernance hybride a créé, comme nous allons le montrer, une crise identitaire dans ces groupes.

1.3. L'adoption d'un modèle hybride génère une crise identitaire

Le passage des coopératives à un modèle de gouvernance hybride a entraîné un certain nombre d'effets négatifs sur la relation entre la coopérative et ses adhérents. Ces effets s'appréhendent à travers la description de la crise identitaire des groupes coopératifs faite par Côté (2001). On distingue ainsi trois effets principaux (1.3.1). Nous illustrons ces effets à l'aide d'exemples au sein des groupes coopératifs agricoles français (1.3.2).

1.3.1. La crise identitaire des groupes coopératifs agricoles

La littérature évoque plusieurs effets négatifs liés à l'émergence des groupes coopératifs dans différents secteurs de l'économie[44]. Dans le secteur agricole en particulier, Forestier et Mauget (2001) décrivent trois effets du développement des groupes coopératifs sur les adhérents que nous développons successivement dans ce paragraphe : un effet d'éloignement, un effet de complexité et un effet de brouillage de logique (associative/capitaliste).

Le premier effet négatif est l'*effet d'éloignement.* Le développement des groupes coopératifs a entraîné un accroissement de la taille des coopératives en créant des groupes comprenant des milliers d'adhérents. En effet, selon Draperi (2007), certaines coopératives se sont éloignées de leurs adhérents en constituant de véritables holdings, combinant structures coopératives et sociétés de capitaux, et sont partagées entre les intérêts des adhérents et ceux des actionnaires des sociétés anonymes liées à la coopérative. Les adhérents subissent ainsi un effet d'éloignement vis-à-vis des structures centrales de décision de la coopérative, lié à leur anonymisation et au fait qu'ils ne connaissent plus personnellement les dirigeants. Les adhérents d'une telle coopérative se trouvent face à une entreprise méconnue (son histoire, sa stratégie, ses dirigeants) et ne vont pas hésiter à rechercher les offres les plus avantageuses, y compris en dehors de la coopérative, en particulier dans les secteurs caractérisés par une forte volatilité des prix des matières premières (par exemple le secteur de l'approvisionnement en céréales). Les adhérents ne sont alors plus seulement des associés, mais deviennent des *clients*, et la satisfaction de leur besoin n'est plus un objectif final mais un passage obligé vers l'augmentation de la valeur actionnariale.

Un deuxième effet négatif est un *effet de complexité*. Les groupes coopératifs présentent désormais des organigrammes complexes (voir annexe 10.). En effet, ils combinent des partenariats avec d'autres coopératives ou des sociétés commerciales ou financières et deviennent un ensemble flou et difficile à comprendre pour les adhérents. Ceci renforce l'effet d'éloignement susnommé. En effet, Thériault (1997) considère que le nouveau modèle coopératif est de plus en plus une association de personnes « fictives », car l'adhérent devient un client (rationalité utilitariste et comportement consumériste) qui n'est pas capable de

[44] Par exemple au sein des groupes coopératifs bancaires (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 20008)

valoriser la nature de la relation avec sa coopérative (Côté, 2007). La question qui se pose est le sens de l'action collective, le sens de la coopérative. En effet, l'accroissement de la taille du sociétariat favorise de comportements de passager clandestin de certains adhérents (Olson, 1965). Il devient ainsi plus difficile de différencier une coopérative de ses concurrents de droit privé.

Le troisième effet négatif de l'émergence des groupes coopératifs dans le secteur agricole est un effet de *brouillage de logique.* Les adhérents se trouvent face à deux logiques de distribution du résultat : une distribution du résultat liée à l'activité de production (logique associative) et une distribution du résultat lié à la détention de capital (logique capitaliste). Ce mélange de logiques est perçu par l'adhérent comme une transformation de ses parts sociales et de ses droits d'usage de la coopérative en capital d'une société anonyme. On assiste donc à une remise en cause du modèle coopératif qui peut se résumer à une perte de lien entre la coopérative et ses adhérents. Pour que ce modèle hybride puisse fonctionner, les coopératives doivent trouver des moyens de renforcer ce lien pour garantir leur pérennité. Nous allons voir dans la section suivante que cela nécessite la mise en œuvre de pratiques associatives parmi lesquelles l'activité de conseil tient une place prépondérante.

1.3.2. Illustration des trois effets négatifs au sein des groupes coopératifs agricoles français

Les trois effets négatifs mis en lumière par Côté (2001) et présentés dans la section précédente peuvent être illustrés dans le cas des groupes coopératifs français au travers de plusieurs exemples.

Deroy et Thenot (2012), dans leur étude de cas sur un groupe coopératif céréalier, montrent que le groupe coopératif agricole est reconnu comme générateur de distanciation notamment dans la communication entre les leaders et les adhérents. L'accroissement de la taille du sociétariat est une des causes principales de l'effet d'éloignement (voir annexe 11.). De la même manière, si l'on considère les grands groupes coopératifs français actuels, on peut constater que la taille importante du sociétariat influe sur les centres de décision qui

s'éloignent donc des producteurs (Transrural, 2004)[45]. De plus, l'augmentation de la taille favorise la multiplication des intermédiaires, ce qui a comme conséquence la dilution du pouvoir des adhérents (Rastoin, 2000 ; Transrural, 2004 ; Zevi et Monzon-Campos, 1995)[46]. En effet, dans un contexte de coopérative de type traditionnel, il connaissait personnellement au moins un des administrateurs, ce qui lui donnait l'impression de détenir un peu de pouvoir, dans le sens où il pouvait jouer sur cette relation de type amical pour influencer l'administrateur (Chiffoleau, 1999). Les agriculteurs se sentent anonymes et objets de profit pour ces grosses entreprises[47] désormais méconnues (Forestier et Mauget, 2001)[48]. Une des conséquences de cet effet est le manque de participation des adhérents à la gouvernance des coopératives (Champagne, 1998 ; Couret, 2002 ; Côté, 2000).

Deroy et Thenot (2012) montrent également que « *la structure de groupe est globalement reconnue comme synonyme de complexification, (…) en raison des spécificités relatives à sa structure juridique, administrative et financière* » (p. 426). En effet, la place des adhérents dans les groupes coopératifs est variable : certains groupes limitent la participation de leurs coopérants au niveau de la société mère uniquement (via le CA et le bureau) ; d'autres placent des adhérents dans les filiales principales (les membres du bureau de la coopérative mère sont administrateurs des filiales et les présidents sont souvent recrutés parmi les adhérents). Enfin, les adhérents peuvent aussi avoir une participation dans la holding (*via* les membres du bureau), mais pas dans les filiales : les agriculteurs peuvent alors participer au pilotage via leurs participations capitalistiques dans les filiales-holdings (Duchamp et Mauget, 2012). Un des effets de cette complexification se retrouve dans les mécanismes de fixation des prix : « *C'est de plus en plus difficile de s'y retrouver dans la fixation des prix ; on ne sait jamais à quel prix on vend puisque l'on reçoit d'abord une avance, puis un prix d'acompte puis*

[45] « *Le siège social de la coopérative est à 200 kilomètres de mon exploitation* » (Témoignage d'un agriculteur apparu dans Transrural n°263 le 15 juin 2004)

[46] « *Les membres du conseil d'administration sont élus par des délégués, élus eux-mêmes par les paysans* » (Transrural, 2004 p.5).

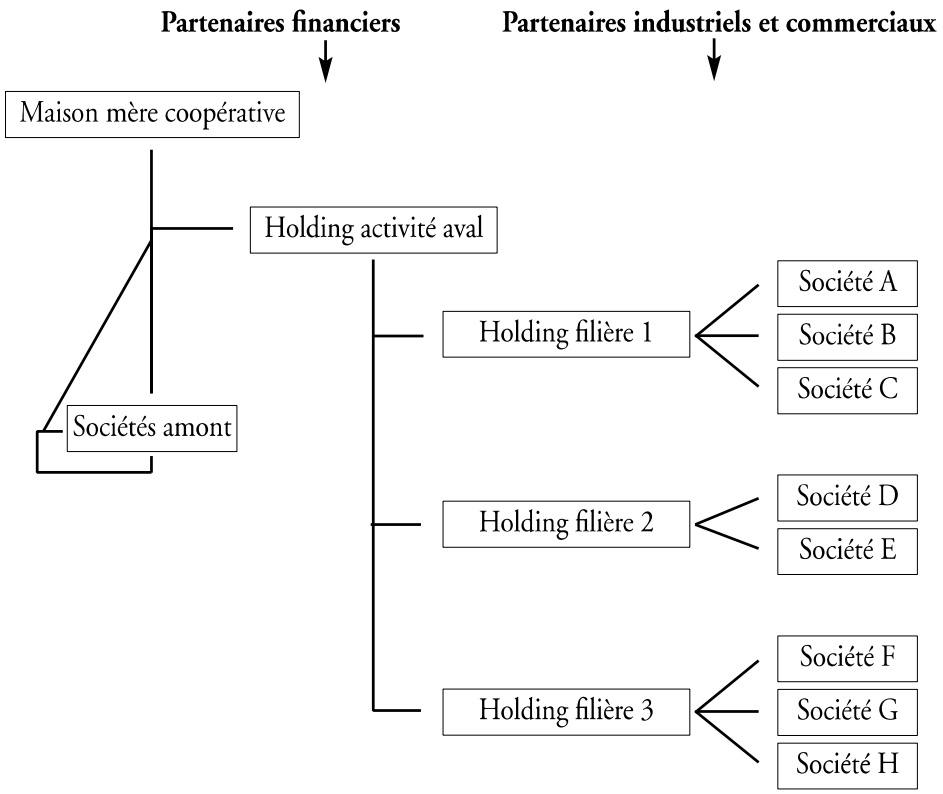
[47] « *Ce fonctionnement facilité la cooptation et élimination des éléments « gênants ». Le corollaire de cette direction relativement autonome est qu'à peine un cinquième des coopérateurs suit régulièrement les réunions* » (Témoignage d'un agriculteur apparu dans Transrural n°263 le 15 juin 2004)

[48] « *Un administrateur à qui l'on présentait les techniques de marketing mises au service de la relation avec les adhérentes, probablement excédé d'entendre parler des paysans comme des « cibles » marketing, eut cette réaction horrifie : « mais, nous ne sommes pas des lapins !* » (Forestier et Mauget, 2001 p.62).

éventuellement un complément de prix voire une ristourne l'année suivante. Idem pour l'achat des produits faits à la coopérative puisque des remises de prix sont faites selon l'engagement, la date d'achat, le chiffre d'affaires » (Témoignage d'un agriculteur apparu dans Transrural n°263 le 15 juin 2004).

Cette complexification contribue à l'opacité des contours des groupes coopératifs dans la mesure où le processus de filialisation a entraîné des imbrications entre les structures à statut coopératif et celles ayant un statut non coopératif (Filippi et Triboulet, 2003). La figure 3 rend compte du schéma générique de l'organisation d'un groupe coopératif. Elle illustre la complexité à laquelle doivent faire face les adhérents.

Figure 3. *Schéma générique de l'organisation d'un groupe coopératif*

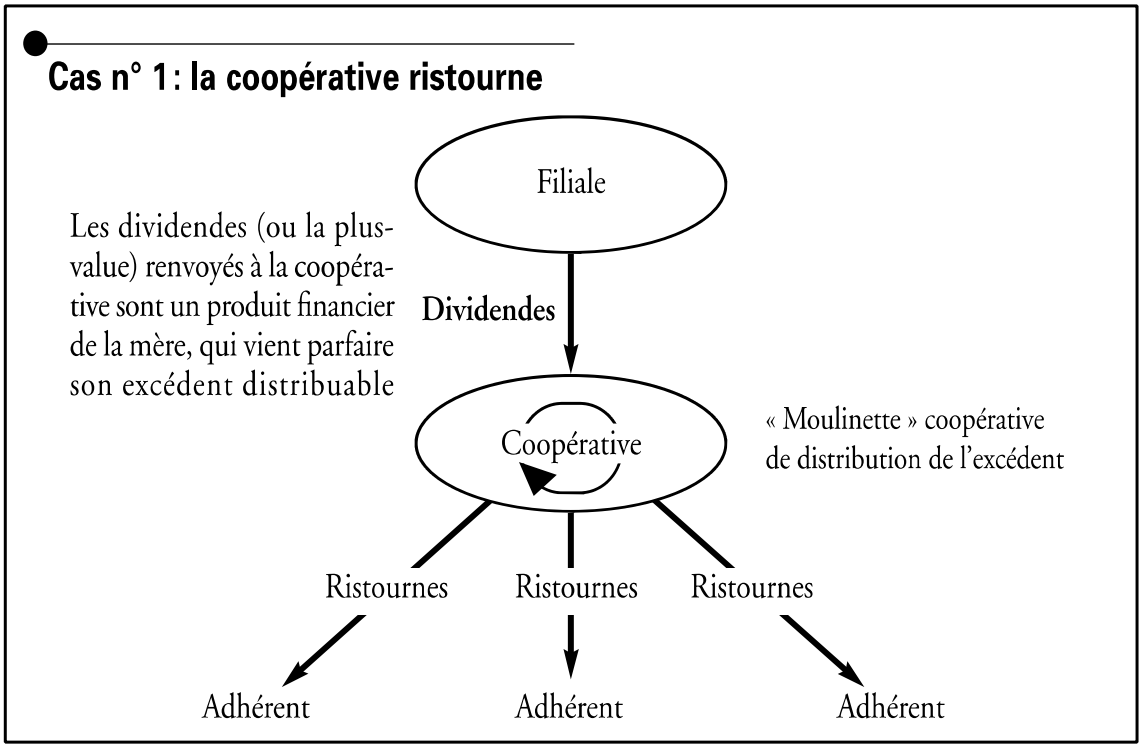


Source : Forestier et Mauget, 2000

Enfin, la montée en puissance des groupes, de manière concomitante avec l'effet de complexification, entraîne un brouillage et une confusion entre les logiques capitalistes et associatives. Cet effet de brouillage se retrouve essentiellement dans les différentes modalités de remontées des plus-values issues des filiales au profit des adhérents. En effet, le revenu de l'adhérent peut provenir de deux sources différentes. On distingue alors :

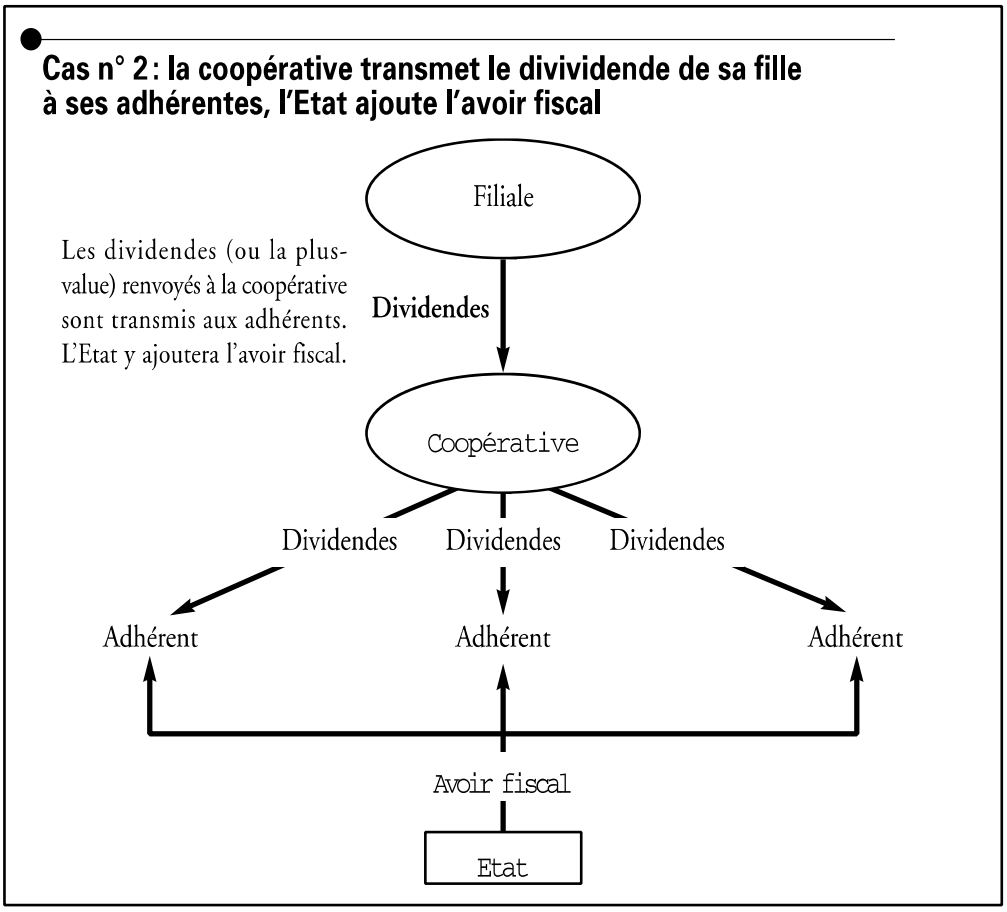
- un revenu en tant qu'usager, avec la distribution du résultat lié à l'activité (Figure 4). Dans ce cas, la coopérative s'interpose entre la filiale et ses adhérents (Forestier et Mauget, 2001).
- un revenu en tant qu'actionnaire direct ou indirect dans les filiales (Forestier et Mauget, 2000 ; Koulytchizky et Mauget, 2003) (Figure 5). Dans ce cas, la coopérative s'efface derrière sa filiale (Forestier et Mauget, 2001).

Figure 4. *Distribution du résultat dans une logique associative*



Source : Forestier et Mauget, 2001 p.63

Figure 5. *Distribution du résultat dans une logique capitaliste*



Source : Forestier et Mauget, 2001, p.63

La crise identitaire qui a touché les groupes coopératifs agricoles français soulève des questions quant au maintien du lien avec les adhérents et la manière dont il se traduit dans le fonctionnement des coopératives. Selon Côté (2007 ; 2009), le défi pour les groupes coopératifs agricoles est de montrer qu'ils peuvent engendrer, par leurs actions économiques, des résultats porteurs d'une valeur ajoutée à leurs adhérents par rapport aux entreprises privées[49]. On peut dès lors penser que les coopératives agricoles vont chercher à rétablir le lien avec les adhérents.

[49] Compte-tenu que le modèle coopératif est consideré comme moins efficace que la forme classique de société par actions (Jensen et Meckling, 1979).

Synthèse de la première partie

Nous avons montré dans la première partie de ce chapitre que l'émergence de groupes coopératifs a permis aux coopératives agricoles de s'adapter aux évolutions économiques et d'assurer ainsi leur développement. Mais cela n'est pas sans conséquence sur la relation coopérative-adhérent. Le changement de la structure des coopératives agricoles a un effet d'éloignement, de complexité et de brouillage de logique pour l'adhérent (Forestier et Mauget, 2001). Avec l'intégration de la coopérative dans un groupe d'entreprises, l'adhérent a l'impression de n'être qu'un pion dans un immense jeu économique dont les règles le dépassent (Nicolas, 1993). Aujourd'hui, la coopérative est insérée dans un ensemble flou combinant modes de gouvernance actionnariale et partenariale, ce qui est difficilement compréhensible pour les adhérents. Ceux-ci se sentent éloignés des centres de décision et éprouvent des difficultés à se reconnaître dans ces nouvelles structures (Duvaleix *et al.*, 2003 ; Forestier et Mauget, 2001). Dans un tel contexte, Côté (2007) propose le développement des pratiques associatives. Nous allons voir dans la partie suivante qu'elles peuvent se réaliser à travers l'activité de conseil agricole. Or, le conseil dans les coopératives agricoles est une activité très peu connue. Nous analysons donc, dans la deuxième partie de ce chapitre, l'activité de conseil dans les coopératives, en montrant qu'elle favorise la circulation de l'information et de la connaissance au sein des coopératives agricoles via les pratiques d'information, de formation et de consultation.

2. L'émergence du conseil comme conséquence de l'évolution du secteur agricole coopératif

La littérature (Compagnone, 2009 ; Faure *et al.*, 2011 ; Labarthe, 2006 ; Lémery, 2006; Rémy *et al.*, 2006) montre que dans le cadre du conseil agricole, sont développées des pratiques de formation et d'information. En effet, « *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, p.52). Le processus de conseil coopératif intègre également des pratiques de consultation au sens de Côté (2001). Ces pratiques constituent des pratiques associatives. Ces pratiques sont, selon Coté (2007), des éléments qui aident à retrouver le lien coopérative – adhérent dans les sociétés coopératives. Ainsi, nous analysons dans cette deuxième partie le conseil agricole coopératif comme un cadre favorisant le renforcement du lien coopérative – adhérent. Le conseil peut alors être vu comme une réaffirmation de la logique partenariale à l'origine de l'idée coopérative puisqu'il permet de réintégrer la prise en compte des besoins des adhérents, délaissés lors du passage à la logique hybride. Dès lors, l'existence du conseil est directement liée à l'identité coopérative.

Après avoir caractérisé l'activité de conseil agricole de manière générale (2.1), nous nous focalisons sur l'étude du conseil agricole au sein des coopératives, très peu étudiée jusqu'à présent. Puis, nous montrons en quoi le conseil agricole coopératif peut relever de pratiques associatives (2.2). Enfin, nous posons comme hypothèse que l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs pourrait aider dans le rétablissement du lien coopérative – adhérent pour résoudre la crise identitaire (2.3).

2.1. Le conseil agricole, une activité qui a évolué en termes de contenus, d'outils de diffusion et d'organismes prestataires

Il s'agit ici de cerner les évolutions du conseil agricole et d'en comprendre les enjeux, puis d'en dégager les caractéristiques générales, mais aussi les insuffisances. Tout d'abord, nous présentons son évolution, notamment dans sa définition (2.1.1.), pour ensuite caractériser cette activité à travers son contenu, les organismes prestataires et les outils de diffusion utilisés (2.1.2.).

2.1.1. L'évolution du conseil agricole

Nous présentons l'évolution du champ du conseil agricole en reprenant les quatre phases principales décrites par Haug (1999) au cours du XXème siècle afin de connaître le contexte de cette activité : formation des agriculteurs, transfert de connaissances, intégration des principes du développement durable et enfin désengagement de l'Etat.

La première phase est caractérisée par une **approche conventionnelle descendante** (*top-down*) et s'est déroulée de 1900 à 1975. Elle a comme caractéristique l'accompagnement des agriculteurs et leur formation à travers la mise en place de différentes méthodes éducatives. L'objectif était d'apporter des changements positifs de comportement chez les agriculteurs (Qamar, 2005). Les principales méthodes d'intervention, le *Training and Visit* et le *Farmer Field School,* ont été créées pour assurer le transfert de technologies et la diffusion de la connaissance principalement dans les pays du Sud (Faure *et al.,* 2011). La première méthode (*Training and Visit*) a été introduite en Inde sous l'impulsion de la Banque mondiale. Les conseillers diffusent des messages techniques simples à des agriculteurs ciblés, nommés « paysans de contacts », lesquels vont partager leur savoir avec leurs voisins. Cette méthode, basée sur un effet d'imitation, a été critiquée par plusieurs auteurs car elle ne prend pas en compte les demandes des producteurs et les capacités des acteurs à innover (Röling et Groot, 1998 ; Thompson et Scoones, 2009). La deuxième méthode (*Farmer Field School*), impulsée par la FAO[50], a été introduite dans les années 1980 aux Philippines puis en Asie et en Afrique.

[50] Food and Agriculture Organization of the United Nations ou en français l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

Cette méthode est reconnue pour sa capacité à induire des changements de pratiques notamment la réduction de pesticides (Nisha et Rakhesh, 2006 ; Orozco *et al.*, 2008). Elle s'appuie sur la valorisation de l'expérience des agriculteurs et le renforcement de leurs capacités d'analyse (Davis, 2006 ; Ponniah *et al.*, 2007).

La deuxième phase, entre 1975 et 1985, est une phase de **transfert de technologie**. Elle vise la diffusion d'informations et de techniques (informations sur de nouveaux intrants, formation sur des technologies peu connues). Lors de cette phase, les agriculteurs étaient considérés comme de simples applicateurs de nouvelles techniques, développées par la recherche agronomique (Ryan et Gross, 1943). Selon Goulet *et al.* (2009), c'est grâce à cette phase qu'en France une distribution des tâches apparait entre concepteurs des nouveautés techniques (instituts de recherche agronomique), vulgarisateurs (ou organismes prestataires de conseil) et applicateurs (les agriculteurs). Cependant, cette phase a été critiquée par des chercheurs comme Simondon (1989) et Rabardel (1995), en montrant que la nouveauté technique, lors de son appropriation et de son utilisation, fait l'objet d'un processus d'adaptation et de transformation. Les agriculteurs ne devraient donc plus être considérés d'après eux comme de simples applicateurs. Darré (1986) souligne également le rôle des agriculteurs (individuellement et collectivement) dans la production de connaissances[51]. En effet, la production de connaissances et l'adaptation des nouveautés techniques permettent de rendre cette nouveauté plus acceptable pour un groupe d'agriculteurs et d'assurer son opérationnalité dans la pratique (Goulet *et al.*, 2009).

La troisième phase est caractérisée par une **étape écologique** de 1985 à 1995, avec un intérêt grandissant pour le concept de développement durable (Brundtland, 1987) et la mise en place en Europe de réglementations qui incitent au respect de l'environnement (notamment les réformes successives de la PAC depuis 1992). Ainsi, les agriculteurs doivent faire face à une multitude de problèmes liés aux enjeux environnementaux : l'augmentation des coûts de traitement des rejets et déchets (Millet, 2003), l'apparition de nouvelles exigences réglementaires (Green *et al.*, 1994), les préoccupations croissantes des consommateurs

[51] « *Avec la notion de groupes professionnels locaux (GPL), Darré a mis l'accent sur les apprentissages, les échanges d'expérience au sein de réseaux de dialogue locaux, mais également sur la construction de systèmes de normes régissant l'évolution des pratiques techniques et constituant une sorte de filtre à l'adoption d'innovations endogènes et exogènes* » (Goulet *et al.*, 2009 p. 56)

(notamment grâce au Grenelle de l'environnement [52]), le renforcement des exigences techniques sur les produits et procédés, l'aggravation des conséquences des pollutions globales, les risques économiques causés par l'épuisement des ressources naturelles, *etc.* (Millet, 2003). L'environnement, et plus encore les exigences liées au développement durable, ont donc représenté un critère majeur dans l'organisation de l'activité de conseil.

Enfin, la quatrième phase, à partir de 1995, est une **étape institutionnelle.** Elle est caractérisée par le désengagement de l'Etat et l'apparition des nouveaux acteurs dans le secteur du conseil agricole (Organisations Non Gouvernementales (ONG), coopératives agricoles, organisations de producteurs, consultants privés, *etc.*). Cette phase institutionnelle a été relativement bien étudiée (Anderson et Feder, 2004 ; Haug, 1999 ; Qamar, 2005 ; Rivera, 2000 ; Rivera et Alex, 2004 ; Swanson, 2006). Ces auteurs ont montré qu'il n'est pas possible de valider un seul modèle de conseil, mais que l'organisation de l'activité dépend du contexte agricole de chaque pays, voire de chaque exploitation.

Nous considérons qu'une cinquième phase de l'évolution du conseil peut être caractérisée par sa capacité à créer des connaissances. En effet, Labarthe (2006) qui considère le conseil agricole comme une relation de service permettant une co-production de connaissances, où les interactions entre conseillers et agriculteurs jouent un rôle majeur. L'activité du conseil permet donc la co-production des connaissances en cohérence avec les travaux sur l'économie de services (Gadrey, 1992 ; 1994), qui montrent que cette co-production de conseil est une option stratégique de développement pour les organismes prestataires de conseil (Cerf et Maxime, 2006). Pour Laurent et Cerf (2002), il est nécessaire de développer un conseil reposant sur des modes plus interactifs de travail avec les agriculteurs pour traiter leur situation particulière et les accompagner dans l'adaptation des nouvelles règlementations. En plus, en promouvant un conseil co-produit, les organismes prestataires peuvent développer plus de compétences en augmentant leur stock de connaissances.

Le conseil agricole est donc défini comme une relation de service entre conseillers et agriculteurs, ayant pour objet la co-production de connaissances. La constitution de ces connaissances est réalisée grâce à l'interaction entre les acteurs du conseil, les conseillers et

[52] Le « Grenelle de l'Environnement », organisé en octobre 2007 et réunissant l'Etat et les représentants de la société civile, a eu pour objectif de prendre des décisions à long terme en matière d'environnement et de développement durable.

les agriculteurs. Labarthe (2006) montre ainsi une très forte interdépendance entre offre et demande. De ce fait, le conseil ne se limite pas pour les agriculteurs à un simple accès à l'information, les agriculteurs participent à la création de la solution à leurs problèmes techniques en co-construisant une solution. « *Par exemple, il serait impossible d'expliquer ainsi les très fortes différences des durées que les agriculteurs consacrent au conseil face à des problèmes identiques. Ces différences ne peuvent être réduites à des différences dans des quantités d'informations échangées* » (Labarthe, 2006, p. 95). Pour l'auteur, le rôle qu'attribuent les agriculteurs au conseil peut largement dépasser un recueil d'information, et peut aller jusqu'à une co-construction de la conception de leurs systèmes de production à travers l'interaction avec les conseillers. En effet, Cerf et Maxime (2006) ont montré que dans les échanges entre agriculteurs et conseillers, le rôle de ces derniers ne se résume pas à l'émission d'informations apportant la solution à un problème technique. De même, le rôle de l'agriculteur n'est pas seulement de fournir des données ou informations sur son exploitation agricole. Ces échanges peuvent également être considérés comme une démarche d'apprentissage visant à développer l'autonomie de l'agriculteur ou à faciliter les interactions entre acteurs concernés par un problème donné. Face à des problèmes nouveaux, les agriculteurs et les conseillers participent ensemble à l'identification de problèmes et la co-construction de leur solution. Alonso Ugaglia (2011) a montré par exemple la nécessité d'interactions entre agriculteurs et conseillers pour la réduction des pesticides en viticulture.

2.1.2. Caractéristiques du conseil agricole contemporain

Le *contenu du conseil* contemporain s'est enrichi pendant le XXème siècle puisque des considérations écologiques s'ajoutent à celles purement productives. Ce contenu diffère également selon le lieu où se pratique le conseil (*cf.* exemples de l'Inde et de Philippines ci-dessus). De même, on observe, au cours du temps, un mouvement de transfert de l'activité de conseil du secteur public au secteur privé, ce qui se traduit par une diversité des *prestataires de conseil*. Mais ce mouvement est à nuancer en fonction de la géographie. Actuellement, des pays comme la France, les Etats-Unis, le Canada, l'Australie et le Danemark utilisent des méthodes de conseil impliquant à la fois des organismes publics et/ou privés (Anderson, 2008 ; Kahan, 2007 ; Labarthe, 2006). Ainsi, l'agriculteur peut accéder à plusieurs types de

conseil fournis par différents acteurs. L'ensemble des acteurs prestataires de conseil s'inscrivent alors dans ce qui peut être considéré dans les différents pays de l'Union Européenne comme un « *système de conseil* » (Faure *et al.*, 2011). Enfin, les *outils de diffusion* se différencient selon que le flux d'informations ou de connaissances véhiculé par des supports écrits ou par le biais d'un conseiller, et selon la forme de l'intervention de ce conseiller (du conseil ponctuel et précis à une formation plus globale conférant autonomie et adaptabilité à l'agriculteur). Nous détaillons ici ces points.

Le contenu du conseil agricole

En ce qui concerne le contenu du conseil agricole, un document de synthèse de l'ADAR[53] (2005) montre que le champ du conseil englobe au moins trois composantes traditionnelles : le conseil technique (qui concerne la conduite de la production), le conseil technico-économique ou conseil global d'entreprise (qui concerne une approche globale de l'organisation des différentes productions et activités) et le conseil de gestion (concernant en particulier l'affectation des ressources financières). A ces trois composantes, l'ADAR propose d'ajouter le conseil réglementaire et l'animation, relativement transversaux par rapport aux autres composantes. Selon Faure *et al.* (2011), le contenu du conseil dépend de chaque organisme prestataire. Certains organismes, notamment les centres de gestion, sont spécialisés dans un domaine particulier, alors que d'autres fournissent plutôt un conseil global, qui va de l'appui technique jusqu'à l'accompagnement dans le choix de la stratégie de l'exploitation. Nous retenons cette classification en cinq composantes dans la perspective de l'analyse empirique, lorsque nous examinerons les champs thématiques du conseil développés dans les groupes coopératifs agricoles. Elle nous semble en effet pertinente car recouvre toutes les thématiques du conseil que revendiquent les groupes coopératifs agricoles français.

[53] Association pour le Développement Agricole et Rural : Structure de co-gestion entre la profession agricole et l'Etat qui octroyait les fonds publics aux Chambres d'Agriculture ou Instituts Techniques sur la base d'un programme quadriennal d'action, et disposait d'un fond incitatif pour les actions innovantes. Ces fonds ont été remplacés en 2006 par un compte d'affectation spécialisé du budget de l'Etat (CASDAR). Cela a signifié l'arrêt de la co-gestion des financements publics qui était une des spécificités de l'organisation du développement agricole en France. Le CASDAR dispose, comme l'ADAR, de fonds destinés à financer des programmes quadriennaux soumis par les organismes, et des projets innovants appelés dans la suite du texte « projets CASDAR » (Auricoste *et al*., 2008).

La diversité des prestataires du conseil

Les acteurs du conseil peuvent appartenir à la sphère privée ou publique. Aux USA, par exemple, les acteurs du service de conseil, à part le département de conseil public, peuvent être des organismes prestataires de conseil privés, des consultant privés, des ONG, des universités, des associations d'agriculteurs, des coopératives agricoles, des unions de producteurs, des instituts de recherche, *etc.* (Qamar, 2005). En France plus particulièrement, une grande diversité d'acteurs est identifiée, dont les Chambres d'Agriculture, les centres de gestion (conseillers et experts privés), les coopératives (coopératives d'utilisation du matériel agricole CUMA), les instituts et centres techniques, le contrôle de performances (conseillers d'élevage), les instituts de recherche, les Association ou Organisme Départemental pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (ADASEA/ODASEA), et d'autres organismes comme les fournisseurs logiciels, les syndicats, les négociants, les opérateurs de l'approvisionnement et les opérateurs de l'aval (ADAR, 2005 ; Chevalier, 2007 ; Rémy *et al.*, 2006). Il existe donc une pluralité d'organismes intervenant dans le conseil, des organismes privés (coopératives, centres techniques, centres de gestion, *etc.*) et des organismes publics (Chambres d'Agriculture). Selon Vedel (2008), l'originalité du système de conseil agricole en France, par rapport à d'autres pays, est d'avoir impliqué les agriculteurs dans l'orientation que prenait le secteur, avec la mise en place d'un système cogéré entre la sphère publique et la sphère privée. En effet, selon l'Assemblée permanente des Chambres d'Agriculture (APCA, 2009), plus de 80 % des organismes de conseil ont des collaborations avec les Chambres d'Agriculture et les coopératives agricoles[54].

De plus, Vedel (2006) identifie deux niveaux d'intervention des acteurs du conseil en France : l'échelon territorial et l'échelon national (Tableau 5.). A l'échelon territorial, les Chambres d'Agriculture sont les acteurs principaux, occupant une place très représentative dans la littérature sur le conseil agricole (Lémery, 2006 ; Lémery *et al.,* 2009 ; Mundler *et al.,* 2006 ; Petit *et al.,* 2011 ; Rémy *et al.,* 2006). Au même échelon, d'autres organismes appuient les producteurs au niveau opérationnel : les coopératives agricoles, les centres de gestion, le contrôle de performances, *etc.* A l'échelon national, les instituts et centres techniques agricoles sont référents en matière de conseil agricole. Le tableau 5, permet aussi d'observer

[54] Colloque RECA : Rôle du développement agricole et rural en Europe – Projet réalisé avec la contribution du CASDAR, 17 mars 2009 à Bruxelles, Belgique.

la répartition des conseillers au sein de chaque organisme de conseil. Nous en déduisons que, quel que soit l'échelon, ce sont les coopératives agricoles qui ont le plus de conseillers sur le terrain (7500), suivies des Chambres d'Agriculture (6100). Par ailleurs, les résultats de l'étude de Labarthe (2006), montrent que - en termes de nombre de conseillers - les coopératives agricoles et les négociants sont les premiers prestataires de conseil technique en France.

Tableau 5. *Le conseil technique et économique aux agriculteurs. Nombre d'agents par type d'organisme professionnel agricole*

	Nombre d'agents de conseil
Echelon national dont:	1300
Instituts et centres techniques	1120
autres organismes nationaux	180
Echelon territorial dont:	12300
Chambres d'Agriculture	6100
Coopératives	7500
Contrôles de performances (Conseillers d'élevage)	1800
Centres de gestion (Conseillers et experts)	1300
ADASEA	500
Syndicats	300
Autres	800
Total agents	19600

Source : estimation 2004 d'après ANDA / ADAR, APCA, CFCA (Rémy et *al.*, 2006 p. 41) et données Coop de France, 2009.

Enfin, les agents se répartissent en deux catégories qui illustrent également la diversité selon la source de financement ; un même individu pouvant relever à la fois de l'une et de l'autre :

- les agents qui s'occupent de développement agricole selon une logique de service public et de mutualisation entre agriculteurs, le financement provenant de fonds d'origine professionnelle ou publique[55]

- les agents qui interviennent dans une logique commerciale, notamment les agents de coopératives dont les coûts de la prestation sont incorporés à l'achat des intrants ou à la vente des produits (logique « service compris ») et les conseillers d'élevage du contrôle de performance ou les conseillers des centres de gestion dont les prestations sont intégralement payées par les bénéficiaires.

La marchandisation des services est en effet un sujet important dans la littérature sur le conseil agricole (Compagnone, 2006 ; Petit *et al.*, 2010). Particulièrement dans les coopératives agricoles et plus récemment dans les Chambres d'Agriculture (Petit *et al.*, 2010), la question se pose sur la marchandisation des services de conseil. Le désengagement de l'Etat décrit dans la quatrième phase d'évolution du conseil a incité à une prise en charge de l'activité de conseil par les différents organismes privés prestataires du conseil, voire par de nouveaux prestataires. Ainsi, l'activité de conseil s'est développée au sein des prestataires privés, des fournisseurs ONG, et des organisations basés sur l'adhésion comme les coopératives agricoles. Labarthe (2006) montre que les coopératives agricoles sont un des principaux prestataires de conseil en France, en Allemagne et au Pays-Bas. Cependant, un débat est apparu sur les effets de la privatisation et donc de l'apparition des nouveaux acteurs. Ce débat porte plus précisément sur l'intérêt d'un système de conseil privé, permettant pour certains d'améliorer l'efficacité du conseil (Kidd *et al.*, 2000) mais générant des difficultés d'accès au conseil pour les agriculteurs les moins favorisés en termes soit de taille ou de type de production (Chapman et Tripp, 2003 ; Hanson et Just, 2001; Mundler *et al.*, 2006), puisque le conseil devient payant. Il existe une nuance à apporter à cette dernière objection en ce qui concerne les coopératives, car selon Kahan (2007) la mutualisation du financement du conseil dans la coopérative atténue les effets négatifs de la privatisation de cette activité.

[55] Taxe fiscale « développement agricole et rural », taxe additionnelle sur le foncier non bâti des Chambres d'Agriculture, cotisations volontaires obligatoires sur les produits alimentant certains instituts techniques, subventions de l'état, des collectivités territoriales ou de l'Union européenne. (Vedel, 2006).

Les outils de diffusion du conseil

La diversité des acteurs du conseil s'est traduite par l'existence de différents outils de diffusion du conseil (Faure *et al.,* 2011). Cerf et Meynard (2006) mettent en évidence un « système d'information et de conseil (SIC) », c'est-à-dire l'organisation des dispositifs humains et matériels qui permettent de construire et de diffuser les informations pour décider de la conduite de l'exploitation. Ces dispositifs servent de support à la mise en œuvre des méthodes de conseil. Ils aident à la construction du conseil entre conseillers et agriculteurs et d'outils d'aide à la décision (Cerf et Meynard, 2006). Des études ont été réalisées sur les sources d'information et de connaissances des agriculteurs et sur les outils mobilisés par les conseillers afin de transmettre leurs conseils (Magne *et al.,* 2011 ; Maxime et Cerf, 2002 ; Röling, 1991). Les auteurs montrent l'existence de trois types d'outils de diffusion du conseil :

- *les outils d'aide à la décision (OAD),* c'est-à-dire des modèles informatisés utilisés par les conseillers et/ou les agriculteurs pour la prise de décision ou l'accompagnement de cette décision (Bernet *et al.,* 2001 ; Carberry *et al.,* 2002 ; Harrison *et al.,* 2004 ; Singels, 2008 ; Thomson et Willoughby, 2004), Même si l'intérêt pour les OAD est important dans la littérature, peu de travaux s'intéressent aux conditions de leur mise en œuvre et à leur efficacité. Ainsi, selon Faure *et al*. (2011), les outils d'aide à la décision qui ont été largement développés et promus par les firmes privées, dont les coopératives agricoles, ne sont pas très présents dans la littérature.
- *les nouvelles technologies de l'information et de la communication* (NTIC) sont aussi présentes dans la littérature relative aux outils de conseil (Annor-Frempong *et al.,* 2006 ; Mansoor *et al.,* 2007). Certains travaux traitent plus particulièrement de l'usage d'internet (Gelb et Bonati, 1998), notamment en présentant les nouveaux moyens de communication (courriel, liste de diffusion, forums, *etc*.). D'autres traitent de l'utilisation très répandue du téléphone portable dans l'activité de conseil (Boutenel, 2006). Ils montrent enfin que l'utilisation des NTIC dans l'activité de conseil agricole peut contribuer à transformer la nature et l'activité de conseil (Goulet *et al.,* 2009). En effet, ces

moyens de communication permettent la mise en relation d'acteurs éloignés géographiquement, ainsi que le partage instantané d'informations.

- *les réseaux d'interactions* sont également présents dans les travaux traitant sur les outils de conseil (Compagnone, 2004 ; Darré, 1994). Ces auteurs mettent notamment en évidence qu'une des sources principales du conseil sont les pairs, c'est-à-dire les autres agriculteurs. En effet, Muhammad *et al.* (2006) analysent les différents outils de diffusion de conseil en les classant par ordre d'importance croissante selon leur mobilisation par les agriculteurs. Ils montrent que le réseau d'interactions est l'outil privilégié du conseil. Plusieurs auteurs montrent également la participation du conseiller dans le développement de ces réseaux de conseil (Compagnone, 2009). L'analyse de ces réseaux semble particulièrement importante pour comprendre le processus d'innovation en agriculture (Goulet *et al.,* 2009). Les agriculteurs s'engagent dans des collectifs afin de résoudre des problèmes sur leurs exploitations « *On peut ainsi supposer que c'est une réelle dynamique territoriale qui facilité la circulation de l'information et la coordination entre les acteurs des filières...* » (Fort et Couderc, 2001, p. 54). Selon Goulet *et al.* (2009), les espaces d'interactions peuvent s'organiser autour de communautés de pratiques dédiées à des pratiques innovantes spécifiques, comme c'est le cas pour les techniques sans labour en France (réseau BASE en Bretagne par exemple) ou des groupes d'échange de pratiques sur des thèmes divers comme le compostage de déchets (Association Agriculteurs composteurs de France).

Dans cette section, nous avons présenté la complexité et la diversité de l'activité de conseil en nous focalisant plus particulièrement sur l'organisation du conseil agricole en France. Nous avons vu comment les évolutions de l'environnement de la production agricole ont induit le développement d'outils divers (outils d'aide à la décision, l'utilisation des NTIC et le développement de réseaux d'interactions entre divers acteurs du conseil) et l'apparition de nouveaux acteurs dans le domaine du conseil agricole, notamment les sociétés coopératives. Elle nous a également permis de caractériser le conseil selon son contenu (technique, technico-économique, gestion et autres), selon les organismes prestataires de conseil (dont les principaux sont les Chambres d'Agriculture et les coopératives agricoles en France) et les outils de diffusion de conseil (OAD et NTIC et réseaux d'interactions). Nous avons montré

l'importance de la participation des conseillers dans la diffusion de conseil. En effet, dans le cadre du *front office*, le conseiller agricole utilise et propose les outils d'aide à la décision, en utilisant plusieurs types de NTIC et participe à la création de réseaux d'interactions entre différents agriculteurs et d'autres experts. Cependant, nous constatons globalement que le fonctionnement des organisations fournissant le conseil, et en particulier en ce qui concerne les coopératives agricoles, a été très peu étudié alors même que son importance augmente (Faure *et al.*, 2011 ; Rivera et Alex, 2006 ; Swanson, 2006). Nous nous focalisons donc, dans la section suivante, sur l'étude du conseil au sein des sociétés coopératives agricoles.

2.2. Le conseil agricole coopératif, une activité associative

Nous avons vu précédemment que, au sein du conseil agricole, sont développées des pratiques de formation et d'information. Notre hypothèse est que le processus de conseil coopératif intègre également des pratiques de consultation au sens de Côté (2001), ces trois pratiques constituant des pratiques associatives. Nous cherchons ainsi dans cette section à comprendre comment le conseil agricole au sein des coopératives peut s'apparenter à une pratique associative. Nous commençons par présenter comment les coopératives agricoles sont génératrices de proximité (2.2.1). Ainsi, le conseil agricole coopératif voit son développement, son action, son efficacité améliorés grâce à la création de réseaux, favorisée par l'existence de proximités géographique et organisée, propre aux coopératives. Ensuite, nous essayerons de caractériser l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs agricoles (2.2.2) pour enfin montrer de manière théorique, que le conseil au sein des groupes coopératifs peut s'apparenter à une logique associative en tant que réceptacle de pratiques de formation, information et consultation (2.2.3).

2.2.1. Les coopératives génératrices de proximité

Les coopératives agricoles sont des sociétés en contrôle mutualiste. En ce sens, et contrairement aux entreprises de droit privé, elles ont comme spécificité le besoin d'articuler

des contraintes liées à un ancrage territorial (inscription géographique obligatoire) tout en assurant la valorisation économique de la production de leurs adhérents (Draperi et Touzard, 2003 ; Filippi, 2004). Nous allons mobiliser la notion de proximité pour comprendre la dynamique des relations entre les différents parties prenantes des groupes coopératifs dans une perspective intégrant l'espace à l'analyse (Bellet *et al.,* 1993 ; Gilly et Torre, 2000). Nous retiendrons ici les proximités géographique et organisée (Rallet et Torre, 1995 ; Rallet, 2002 ; Torre et Rallet, 2005). En effet, les coopératives agricoles, à cause de leur forme organisationnelle particulière, génèrent une proximité organisée, et, parce qu'elles sont liées à un territoire spécifique, entraînent un effet de proximité géographique.

La **proximité organisée** consiste en la capacité d'une organisation à faire interagir ses membres. Celle des groupes coopératifs relève d'une approche fondée sur des valeurs et des principes associatifs (Lévesque et Côté, 1995), qui se traduisent par une logique d'appartenance et une logique de similitude (Torre, 2004). La *logique d'appartenance* désigne la situation dans laquelle les membres d'une même structure interagissent par le biais de leurs comportements et des routines propres à la structure. La *logique de similitude* désigne la situation dans laquelle les membres d'une même structure partagent un même ensemble de représentations, de valeurs et de croyances, ce qui améliore leur capacité à interagir ensemble. Ils peuvent ainsi partager des expériences et élaborer un projet commun. Selon Bélis-Bergouignan et Cazals (2006), la mobilisation de la proximité organisée permet la gestion des conflits environnementaux par exemple. Ainsi, les adhérents des coopératives partagent des objectifs et des normes communs, des valeurs fondamentales comme la solidarité, l'équité et la transparence et les principes de contrôle démocratique, de liberté d'adhésion et d'a-capitalisme (Parodi, 2006). Ces normes sont la base de la stratégie des coopératives et sont appliquées par les dirigeants élus (administrateurs) et salariés (managers) tout en étant génératrices de confiance organisationnelle au sens de Mendez et Richez-Battesti (1999).

La **proximité géographique** relève d'une approche contextuelle fondée sur des pratiques relationnelles encastrées socialement et ancrées spatialement (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006). La proximité géographique fait référence à la distance spatiale entre deux endroits ou unités tout en prenant en compte la distance fonctionnelle, c'est-à-dire les éléments qui relativisent cette distance dans l'espace (Gilly et Torre, 2000). Les acteurs situés à proximité peuvent en effet se rencontrer et établir des relations plus facilement que s'ils étaient éloignés.

Selon Pecqueur et Zimmermann (2004), la proximité géographique favorise la constitution d'espaces économiques grâce à son rôle de coordinatrice des acteurs. Elle produit des externalités positives qui favorisent ces interactions (Caron et Torre, 2006). De par les statuts juridiques de la coopérative, l'ensemble de ses membres est localisé dans une zone géographique limitée appelée circonscription territoriale (l'article 2 des statuts-types des coopératives agricoles définit la zone géographique)[56]. La proximité géographique des groupes coopératifs peut faciliter les interactions entre les différents acteurs. Nous pouvons penser que la contrainte géographique peut limiter l'accroissement de la taille du sociétariat et ainsi réduire le risque de perdre le lien avec les adhérents.

Dans cette sous-section, nous avons montré que les coopératives agricoles bénéficient d'une certaine proximité organisée et géographique. En effet, les valeurs et principes coopératifs ainsi que l'appartenance à un territoire limité entraînent une grande potentialité d'interactions entre acteurs d'une même coopérative. Nous pensons que le conseil agricole peut permettre le renforcement de ces proximités.

2.2.2. La combinaison de caractéristiques qui font la spécificité du conseil coopératif

L'état des lieux de la recherche sur le conseil au sein des coopératives agricoles nous permet d'identifier les particularités du conseil agricole au sein des coopératives agricoles par rapport aux autres organismes prestataires de conseil en France : la participation des adhérents dans l'orientation du conseil, l'accès égalitaire au conseil pour tous les adhérents de la coopérative, la diversité des prestations du conseil et la logique de segmentation des relations de service. Nous analysons respectivement chacune de ces spécificités dans cette sous-section.

La participation des adhérents dans l'orientation du conseil

Une des spécificités de l'activité de conseil au sein des coopératives agricoles est la participation des adhérents à l'orientation du conseil. Ceux-ci sont impliqués notamment dans

[56] Art. L 521-2 du Code rural.

les choix des thématiques et des prestations de conseil. En tant que parties prenantes des coopératives, les agriculteurs participent à la prise de décision et peuvent faire remonter plus facilement leurs besoins, comme les travaux menés par Teixeira *et al.* (2004) en Australie et au Brésil le montrent. En retour, la coopérative peut identifier plus clairement les besoins des agriculteurs et adapter le contenu du service de conseil à leur demande. Kahan (2007) montre que, dans un grand nombre de pays, l'efficacité du service de conseil est plus importante selon le degré de participation des agriculteurs dans la gouvernance des organismes prestataires.

Du fait de l'interaction entre les agriculteurs et les conseillers, certains auteurs ont mis en évidence que les coopératives agricoles sont moteurs de l'émergence de nouvelles thématiques de services de conseil (Faure *et al.,* 2011). D'après ces mêmes auteurs, elles sont créatrices de nouvelles prestations, la formation en gestion notamment. De plus, cette spécificité permet aux coopératives agricoles de développer un conseil proactif, généré à la demande des agriculteurs. Concernant les évolutions réglementaires en France, par exemple, les décisions issues du Grenelle de l'Environnement ont remis sur le devant de la scène certains sujets impliquant directement le domaine du conseil agricole : (*i*) l'identification d'une séparation des outils de conseil et de la vente pour les distributeurs de produits phytosanitaires (via la certification des distributeurs) et (*ii*) la réduction de 50% de l'usage des produits phytosanitaires en agriculture (plan Ecophyto à l'horizon 2018). Il s'agit à la fois de réduire l'usage de ces produits et de limiter l'impact de ceux qui resteront indispensables pour protéger les cultures des parasites, des mauvaises herbes et des maladies. Coop de France[57] a su anticiper la problématique et a intégré, en 2006, un engagement de déconnection de la rémunération des conseillers du chiffre d'affaires des intrants dans la Charte du Conseil[58]. Coop de France agit pour renforcer le dispositif de la Charte du Conseil à l'heure de la professionnalisation du conseil annoncé au Grenelle de l'Environnement (Coop de France, 2010). De même, sur la question de la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires, selon Coop de France, la coopération s'est engagée dans la mise en place de dispositifs de

[57] Coop de France est l'organisation professionnelle des coopératives agricoles. Elle est la représentation unifiée des entreprises coopératives agricoles, agro-alimentaires et agro-industrielles en France.

[58] La Charte de Conseil est une demarche développée par Coop de France en 2002. Elle s'inscrit dans une demarche autour de 10 engagements qui garantissent la qualité du conseil fourni par les coopératives agricoles.

certification des distributeurs de produits phytosanitaires (telles que Certiphyto ou OptiCoop). Ces dispositifs engagent dès aujourd'hui l'ensemble des conseillers de coopératives et des distributeurs dans une démarche de qualité du conseil pour la préconisation de produits phytosanitaires. Ces évolutions anticipent celles annoncées dans le cadre du plan Ecophyto 2018 par la future réforme de l'agrément phytosanitaire.

L'accès au conseil pour tous les adhérents de la coopérative

Une deuxième spécificité du conseil agricole au sein des coopératives est la disposition de cette activité à tous les adhérents. Kahan (2007) souligne que les coopératives agricoles peuvent assister les agriculteurs les plus vulnérables grâce à leur présence sur le territoire (ancrage territorial), en participant ainsi au développement des zones rurales. Cette accessibilité pour tous, impulsée par les coopératives, s'oppose à l'idée d'exclusion des petits agriculteurs que provoque le développement du conseil privé (Labarthe, 2006).

Le désengagement de l'Etat a impulsé, parallèlement à l'existence d'organismes publics comme les Chambres d'Agriculture, le développement de nouveaux organismes prestataires de conseil : organismes de conseil privés ou associatifs dont les coopératives font parties (Labarthe, 2006). Une des conséquences de cette privatisation du conseil est le coût du conseil. Celui-ci, en tant que prestation privée, représente une barrière à l'accès au conseil pour les petits exploitants (Mundler *et al.*, 2006). Cependant, cette barrière n'est pas seulement financière : elle peut être aussi immatérielle et sociale (Labarthe, 2006). Ainsi, si le conseil est payant, les agriculteurs doivent avoir les moyens financiers pour payer le conseil. Mais ils doivent également avoir les compétences et un certain niveau de formation car le conseil technique met en jeu des connaissances scientifiques (agronomiques, zootechniques, pédoclimatiques) et des connaissances relatives à des technologies récentes de production agricole (Labarthe, 2006). Si le conseil utilise des NTIC ou des OAD les agriculteurs doivent avoir les moyens techniques (ordinateurs). Labarthe (2006) montre que la privatisation est source de contradictions nouvelles pour les politiques de développement agricole et rurale car elle pourrait exclure de l'accès à des connaissances stratégiques certains agriculteurs et déconstruire également des dispositifs collectifs d'accumulation de connaissances partagées par une diversité d'acteurs (prestataires de conseil, instituts de recherche, laboratoires de

recherche, agriculteurs, *etc.*). Ce volet social met en évidence l'importance pour les agriculteurs de s'inscrire dans des réseaux pour l'accession au conseil.

Cependant, les coopératives agricoles, de par leur statut juridique, sont créées pour répondre aux besoins de leurs adhérents. En mutualisant les outils et les conseillers sur un territoire déterminé, les valeurs et principes des coopératives favorisent l'accès du conseil à tous les adhérents en diminuant les coûts financiers, en favorisant les formations relatives aux mises à jour des connaissances et au développement de nouvelles compétences, et en inscrivant ses agriculteurs dans des réseaux de conseil coopératif. Les Chambres d'Agriculture, au contraire, n'ont aujourd'hui pas les moyens humains nécessaires pour assurer le conseil aux exploitations des territoires qu'elles doivent couvrir, même si elles ont les compétences nécessaires (Alonso Ugaglia, 2011).

Diversité des prestations de conseil

Une troisième spécificité du conseil au sein des coopératives agricoles est l'accroissement des prestations de conseil. A la différence des Chambres d'Agriculture, qui ont réduit leur offre purement technique pour s'ouvrir à des domaines comme la gestion de l'environnement (Mundler *et al.*, 2006), les coopératives agricoles ont, selon Labarthe (2006), développé leur offre de services de conseil agricole : « *Ces organismes ont développé au cours des décennies une offre de plus en plus poussée de services pour les agriculteurs, accompagnant une vente d'intrants aux agriculteurs qui s'intensifie et se diversifie. (…) Constituent plus que jamais des prestataires incontournables de l'offre de conseil technique agricole* » (Labarthe, 2006 p. 245).

L'auteur identifie un certain nombre de prestations de conseil des coopératives agricoles :

- des réunions d'information organisées hors période de culture (durant l'hiver) : ces réunions sont dédiées à la réalisation du bilan des exploitations en termes d'enjeux techniques et économiques.

- du conseil individuel et prévisionnel : il s'agit de rencontres individuelles entre les agriculteurs et les conseillers, sur les aspects particuliers de chaque exploitation et en

dehors de la période de culture. L'objet de ces rencontres est la planification d'itinéraires techniques de culture et les commandes d'intrants ;

- du conseil individuel et opérationnel : il s'agit de rencontres entre agriculteurs et techniciens pendant la période de culture. Le but de ces rencontres est toujours un appui technique ;

- de la cogestion d'outils techniques : il s'agit de l'utilisation par l'agriculteur de tests formalisés d'aide à la gestion technique proposés par les coopératives (logiciels d'aide à la décision).

Nous pensons que la cogestion d'outils techniques est réalisée lors du conseil individuel et prévisionnel. Nous retiendrons ainsi, pour la suite, trois prestations de conseil au sein des coopératives agricoles : les réunions d'information, le conseil individuel et opérationnel et le conseil prévisionnel.

Une logique de segmentation des relations de service

Une quatrième spécificité du conseil agricole au sein des coopératives agricoles est la logique « de segmentation » des relations de service au sein des coopératives agricoles. Labarthe (2006) montre les logiques de conseil au sein des différents organismes privés prestataires de conseil[59] : une logique « *servicielle* » pour laquelle l'individualisation et la personnalisation des prestations guident l'élaboration de l'offre de services de cabinets de consulting ; une logique « *industrielle* », portée par des sociétés fondées sur l'utilisation intensive de logiciels de modélisation agronomique ; et enfin une logique « *de segmentation* » des relations de service au sein des coopératives agricoles. La logique de segmentation consiste à différencier l'intensité des services selon les volumes d'échanges commerciaux de produits matériels avec les agriculteurs. Il existe également une segmentation qualitative de l'offre de service de conseil à travers les « packs » représentés par des produits liés aux services. Un exemple donné par Labarthe (2006) est la segmentation des services d'une coopérative de céréales zélandaise. Les adhérents ont été divisés en trois catégories (A, B, C), selon les chiffres d'affaires réalisés par la vente d'intrants aux agriculteurs (semences, engrais et produits

[59] Dans l'analyse de Labarthe (2006), les coopératives sont considérées comme des organismes privés. C'est pourquoi, elles apparaissent dans les différentes logiques de tarification étudiées ici.

phytosanitaires). Le tableau ci-dessous rend compte de l'intensité des relations que les conseillers devraient développer avec les adhérents.

Tableau 6. *Recommandations données aux conseillers de la coopérative agricole zélandaise*

Classe	**Description**	**Chiffre d'affaires**	**Taille**	**Nombre**	**Nombre de visites**
A	Exploitation agricole d'avenir	Elevé	Environ 1000 ha	50 à 60	Jusqu'à une visite par semaine
B	Exploitation agricole normale	Moyen	Environ 200 ha	200	En moyenne, une visite par mois
C	Exploitation agricole à temps partielle, exploitation agricole de loisir	Faible	Environ 20 ha	?	Sporadique, le plus souvent à la demande du client qui doit se déplacer

Source : Labarthe, 2006 p. 320

Plusieurs études critiquent cette manière marchande des coopératives agricoles de commercialiser le service de conseil (Frisvold *et al.*, 2001 ; Holloway et Ehui, 2001). Labarthe (2006) signale lui-même que le coût des prestations de conseil et le salaire de conseillers étant financés par la vente d'intrants, les coopératives agricoles incitent à l'utilisation de produits phytosanitaires pour rémunérer leur conseil.

Nous nous servirons, par la suite, de cette grille pour analyser la tarification des services de conseil et la rémunération des conseillers au sein des groupes coopératifs agricoles en France.

Dans cette section, nous avons décrit les particularités de l'activité de conseil au sein des coopératives agricoles. Elle s'appuie sur l'ensemble des activités, moyens et outils mis en œuvre par un conseiller pour réaliser son travail. Quatre particularités du conseil agricole coopératif ont été mises à jour : la participation des adhérents dans l'orientation du conseil, l'accès égalitaire pour tous les adhérents de la coopérative, la diversité des prestations du

conseil et la logique de segmentation des relations de service. Une fois ces spécificités mises en évidence, il s'agit maintenant de comprendre en quoi elles peuvent s'apparenter à des pratiques associatives.

2.2.3. Les pratiques associatives dans le conseil agricole coopératif

Le mode de gouvernance partenarial des coopératives s'exprime par des pratiques associatives : d'information, de formation, de consultation et de décision. Ces pratiques sont l'un des moyens par lequel les coopératives se différencient des autres types d'entreprises (Côté, 2007). Ces pratiques sont nécessaires aux adhérents afin de ne pas perdre le contrôle de la coopérative et participer à la prise de décisions. Nous précisons ci-dessous les termes dans lesquels Côté (2007) définit ces quatre types de pratiques. Nous exposons ensuite les raisons qui nous incitent à considérer que c'est à travers le conseil agricole qu'elles peuvent être développées au sein des groupes coopératifs agricoles. Ainsi :

- les ***pratiques d'information*** : elles sont réalisées généralement dans les Assemblées Générales et garantissent la transparence sur plusieurs aspects de la gestion de la coopérative. L'information permet aussi de connaître la stratégie de la coopérative, sa position concurrentielle et ses résultats financiers. Dans les coopératives agricoles, cette pratique est réalisée à travers l'envoi du rapport annuel aux adhérents, mais également par courrier, avec l'envoi de documents informatifs en fin de mois. Utilisées dans le cadre du conseil, les NTIC jouent un rôle important dans la diffusion de l'information. La mise en place des sites d'internet et l'utilisation de l'intranet permettent également d'informer les adhérents. Les réseaux d'interactions sont aussi utilisés pour la diffusion d'informations, notamment à travers des réunions d'information collectives (Labarthe, 2006). Lors de ces réunions, les conseillers agricoles abordent la stratégie concernant la période de culture et donnent des informations générales sur la coopérative. La diffusion de l'information peut également avoir lieu lors des rencontres individuelles (prévisionnelles ou opérationnelles) avec les conseillers.

- les ***pratiques de formation*** : les pratiques de formation ou d'éducation assurent un

niveau de connaissance adapté pour comprendre les enjeux, les défis stratégiques et le fonctionnement de la coopérative. Dans les coopératives, les pratiques de formation permettent par exemple, la participation des adhérents dans la prise de décisions, le développement des compétences telles que le leadership et la communication, ainsi que l'augmentation du capital de connaissances au sein de l'organisation. Avec le développement de l'activité de conseil, nous pouvons penser que les coopératives agricoles ont dû mener une action plus affirmée auprès des adhérents dans le domaine de leur formation. En effet, l'utilisation des NTIC et des OAD nécessite plus de compétences de la part des agriculteurs afin d'utiliser au mieux tous les moyens mis à leur disposition par la coopérative.

- les ***pratiques de consultation*** : les pratiques de consultation consistent à informer les adhérents d'un thème choisi et solliciter le retour et l'avis des adhérents (OCDE, 2001). Selon Côté (2007), il est important d'inciter le dialogue et la transparence entre les adhérents et les conseillers car c'est grâce à ces échanges qu'il est possible de construire et soutenir la cohésion entre les adhérents sur les questions clés[60]. Dans les coopératives, ces pratiques permettent de débattre avec les adhérents sur des sujets liés à la stratégie de la coopérative. C'est à travers l'implication des adhérents dans le conseil que ce fait cette pratique de consultation. En effet, cette pratique est possible grâce au réseau d'interactions de l'activité de conseil. L'interaction entre conseillers et agriculteurs lors de réunions d'information permet l'échange d'information et ouvre la place au débat. Les agriculteurs peuvent profiter de ces moments d'interaction pour faire remonter leurs besoins spécifiques auprès des conseillers.

- les ***pratiques de décision*** : la participation des adhérents dans la prise de décision est la base de cette pratique, les pratiques de décision concernent les enjeux de gouvernance et relèvent surtout du Conseil d'Administration. Dans les coopératives, elles ne se font donc pas directement au travers de l'activité de conseil. Cependant, les échanges lors de réunions d'informations relatives à l'activité de conseil permettent la création de réseaux, ainsi qu'un dialogue entre adhérents ; cela peut inciter les

[60] La cohésion associative (Côté, 2004) représente un enjeu majeur dans la gestion d'une coopérative. Elle consiste à trouver l'équilibre entre les comportements associatifs et d'entreprise de droit privé à l'avantage du membre; elle vise à démarquer la coopérative d'une entreprise à capital-actions.

agriculteurs à échanger de l'information, identifier des besoins, concevoir des projets et évaluer les résultats.

Ces pratiques pourraient-elles compenser les effets négatifs évoqués plus haut et liés aux mutations organisationnelles des coopératives ?

L'implication des adhérents dans la gouvernance des groupes coopératifs pourra redonner un sens à la relation coopérative-adhérent, pérenniser celle-ci et assurer la loyauté et fidélité des adhérents à leur coopérative (Henninger et Barraud-Didier, 2009). Nous rejoignons la solution proposée par Côté (2007) et nous mettons donc comme hypothèse de notre travail de recherche que le conseil agricole peut être perçu comme une activité associative puisqu'il intègre trois des quatre types suivants : information, formation, consultation. En effet, nous considérons que la prise de décision n'est pas forcement liée à l'activité de conseil. Cette pratique ne se réalise pas dans le cadre du conseil agricole. Le conseil pourrait donc permettre de reconstruire un lien entre adhérent et coopérative alors que ce lien est fragilisé par les mutations de la structure coopérative. Nous testerons ainsi si l'activité de conseil facilite pour le groupe coopératif la prise en compte des besoins des adhérents et lui permet d'assurer la sauvegarde des principes coopératifs en les concrétisant dans des pratiques associatives. Nous étudions donc si le conseil agricole participe dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles.

Synthèse de la deuxième partie

Tout d'abord, nous avons défini le conseil agricole comme une relation de service qui permet la co-production des connaissances grâce à l'interaction des conseillers et agriculteurs. Nous avons également caractérisé le conseil agricole en termes de contenus, d'outils de diffusion et d'organismes prestataires. En France les fournisseurs les plus importants sont les Chambres d'Agriculture et les coopératives agricoles. Cependant, ces dernières bénéficient des proximités organisée et géographique qui facilitent les pratiques relationnelles intenses entre conseillers et adhérents dans le cadre de l'activité de conseil ainsi qu'une perception partagée de nouveaux problèmes et enjeux. Seules quelques études se penchent sur l'organisation de cette dernière activité au sein des coopératives agricoles. Elles nous ont servi à identifier quatre particularités du conseil agricole coopératif : la participation des adhérents à l'orientation du conseil, l'accès égalitaire à tous les adhérents de la coopérative, la diversité de prestations du conseil et la logique de segmentation de relations de service. Ces particularités nous ont permis de caractériser le conseil agricole au sein des coopératives à travers les pratiques associatives proposées par Côté (2007). Cela nous permet de poser comme hypothèse que ces pratiques associatives (formation, information et consultation) à travers le conseil agricole contribuent à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre, grâce à une analyse théorique, le rôle potentiel du conseil agricole dans la résolution de la crise identitaire inhérente à l'apparition des groupes coopératifs agricoles en France.

Les coopératives agricoles se sont adaptées aux évolutions du contexte agricole en créant des groupes coopératifs formés par des coopératives traditionnelles à l'amont de la filière et des filiales de droit privé à l'aval de la filière. Ce changement est représenté par le passage d'un mode de gouvernance partenariale qui est représenté par les coopératives traditionnelles, à un mode de gouvernance hybride, qui mélange le mode de gouvernance partenariale et le mode de gouvernance actionnariale de filiales de droit privé. Ce mode de gouvernance hybride a provoqué une rupture de la relation coopérative-adhérent, déclenchant une crise identitaire caractérisée par un effet d'éloignement, de complexité et de brouillage de logique pour l'adhérent.

Selon la littérature, les groupes coopératifs peuvent réagir face à cette crise en répondant à ses effets négatifs par des pratiques associatives (formation, information, consultation et prise de décision). Nous avons montré que, dans les groupes coopératifs agricoles, l'activité de conseil peut être considérée comme promouvant des pratiques associatives. Nous avons pose comme hypothèse ainsi que le conseil agricole peut aider dans le renforcement du lien coopérative-adhérent grâce aux effets des proximités organisée et géographique des coopératives agricoles.

Mais l'enjeu du conseil agricole dans les coopératives agricoles ne se limite pas à la participation à la résolution de la crise identitaire. La résolution de cette crise nécessite de mieux comprendre les processus qui sous-tendent cette activité. Les interactions répétées entre conseillers et adhérents, et entre adhérents, liées à l'activité de conseil, pourraient ainsi également être à la base de communautés créatrices de nouvelles connaissances.

Nous faisons ainsi émerger l'objet du deuxième chapitre qui est d'expliquer à travers la création des communautés cognitives comment les groupes coopératifs agricoles organisent leur activité de conseil afin de produire et de diffuser des connaissances, et ainsi de permettre l'adaptation des pratiques de production agricoles aux évolutions contextuelles.

CHAPITRE 2. LA GESTION DES CONNAISSANCES AU TRAVERS DES COMMUNAUTÉS COGNITIVES : LE CAS DU CONSEIL AGRICOLE COOPÉRATIF

Introduction du chapitre

Dans le premier chapitre, nous avons montré que même si le mode de gouvernance hybride spécifique des groupes coopératifs agricoles repose sur une vision contractuelle de la firme, cette dernière est limitée pour appréhender le processus de création de valeur dans ces groupes. En effet, le développement de l'activité de conseil agricole dans leur sein est un lieu de création et de diffusion de connaissances. La création de valeur dans les groupes coopératifs est basée sur l'interaction entre conseillers et adhérents, car elle est la source des compétences des groupes et tire sa spécificité de sa capacité à créer de la connaissance. Dans ce sens, nous mettons en évidence la nécessité de faire appel aux théories cognitives de la firme pour notre analyse, car elles conduisent à accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover. L'objectif de ce chapitre est donc de montrer que la création de valeur au sein des groupes coopératifs est réalisée à travers l'activité de conseil agricole, activité productrice de connaissances. La mobilisation d'une approche cognitive pour analyser le conseil agricole au sein des groupes coopératifs relève ainsi d'une étude originale de l'organisation de cette activité dans la lignée des travaux de Labarthe (2006). L'auteur définit cette activité comme une relation de service qui permet la co-production de connaissances grâce à l'interaction entre conseiller et agriculteur. En effet, il nous conduit à dépasser l'analyse classique de l'allocation de ressources dans les organisations en mettant au centre de nos préoccupations la production des connaissances entre les conseillers agricoles et les adhérents. L'analyse du corpus théorique des deux principales approches constituant l'économie de la connaissance (la vision stratégique et la vision évolutionniste), nous permet d'identifier leurs limites principales. Ces dernières tiennent au fait qu'elles négligent de porter leur attention sur les niveaux intermédiaires de l'organisation, c'est-à-dire précisément en des lieux où les conflits sont résolus et les croyances sont négociées. En effet, selon Cohendet et Diani (2003), ces théories n'approfondissent pas l'analyse du processus de construction des connaissances au sein de l'organisation. Pour sa part, la vision stratégique souffre d'une méthodologie limitée (processus long et manque d'outils d'analyse) (Prahalad et Hamel, 1995 ; Rouby et Thomas, 2004) tout en se limitant à expliquer le processus cognitif des seuls managers (Stalk *et al.*, 1992). De son côté, la vision évolutionniste ne considère pas les conflits et les rapports de pouvoir au sein de l'organisation (Mangolte, 2000). Ces manques justifient le choix d'une

approche par les communautés cognitives, s'intéressant à la dynamique interne de l'organisation, c'est-à-dire à la création des connaissances proprement dite au sein des « maillons intermédiaires » que sont les communautés. Une lecture du conseil agricole coopératif par le prisme des communautés cognitives rend ainsi possible la compréhension de la création de connaissances dans une activité d'interaction comme celle du conseil en mettant en évidence le rôle central du conseiller dans la traduction des connaissances entre les différentes communautés existantes. Nous identifions deux types de communautés de nature différente, les groupes fonctionnels, qui sont des communautés hiérarchiques, et les communautés de pratique, qui sont des communautés autonomes. Les échanges qui existent lors de l'activité de conseil facilitent la diffusion des connaissances vers les adhérents (*top-down*), mais peuvent également être à la base de la création des nouvelles connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles grâce aux retours d'expérience des agriculteurs adhérents (*bottom-up*). Le conseiller, en étant à l'interaction entre la coopérative et les adhérents, joue alors un rôle central dans la réalisation de cette activité et dans le maintien d'un lien entre les adhérents et la coopérative.

Ce chapitre est structuré en deux parties. La première partie présente les limites des théories traditionnelles en utilisant l'exemple de l'approche transactionnelle afin de justifier et d'introduire les bases théoriques de l'économie de la connaissance. Cela conduit à positionner notre recherche sur l'étude des communautés cognitives afin de comprendre la gestion des connaissances dans le cadre du conseil agricole au sein des groupes coopératifs. Nous présentons le *Mode 1* de création des connaissances qui relève de l'interaction entre communautés hiérarchiques, puis le *Mode 2*, qui représente l'interaction entre communautés autonomes. Nous démontrons que la spécificité de la gouvernance des groupes coopératifs agricoles, caractérisée par un mode hybride comme vu dans le chapitre 1, induit l'émergence d'un troisième type d'interaction. Ainsi, dans la deuxième partie de ce chapitre nous faisons l'hypothèse que la création et la diffusion des connaissances au sein du conseil dans les groupes coopératifs agricoles se réalisent par l'interaction entre groupes fonctionnels et communautés de pratique (ce qui correspond à un *Mode 3* original). Puis, nous mettons en évidence le rôle majeur du conseiller au sein de ces deux communautés. En effet, les conseillers interviennent dans l'accompagnement des agriculteurs vis-à-vis de la contextualisation des nouvelles connaissances et de la codification de connaissances obtenues sur le terrain en facilitant leur diffusion. Dans la troisième partie, nous revenons enfin sur

l'apport du conseil pour le maintien du lien coopérative-adhérent et la création de croyances collectives, à la lumière des éléments mis en évidence dans le chapitre grâce à la mobilisation des concepts de l'économie de la connaissance.

Chapitre 2. La gestion des connaissances au travers des communautés cognitives : le cas du conseil agricole coopératif

1. L'organisation du conseil agricole coopératif vue par l'approche cognitive

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une économie basée sur la connaissance. Nous mobilisons les différents concepts de cette approche afin de proposer une grille de lecture qui nous permettra d'analyser la gestion des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles. La première partie de ce chapitre est composée de trois sections. Dans la première section, nous discutons les limites d'une des théories traditionnellement utilisées en économie pour analyser la gestion des connaissances - la théorie transactionnelle - pour la compréhension de l'activité de conseil coopératif. Cela nous permet de justifier le choix de l'économie de la connaissance comme cadre théorique (1.1). Ensuite, nous étudions les limites des deux visions principales sur les compétences (une vision stratégique et une vision évolutionniste), afin de justifier la mobilisation des communautés cognitives comme cadre théorique et de poser les bases nécessaires à une analyse fine de l'activité de conseil et du processus de création et de diffusion des connaissances dans les groupes coopératifs agricoles (1.2). Nous soulignons au final l'existence, dans la littérature, de deux modes de création et diffusion de connaissances qui résultent de l'interaction des communautés hiérarchiques entre elles et entre communautés autonomes entre elles (*Mode 1* et *Mode 2* respectivement). Cependant, il n'existe aucune interaction entre communautés de nature différente. Compte-tenu des caractéristiques des groupes coopératifs énoncées dans le chapitre précédent, nous avançons alors l'hypothèse qu'il existe en leur sein un troisième mode d'interaction entre communautés (1.3).

1.1. Le choix d'une approche cognitive comme cadre théorique de notre recherche

Dans la théorie classique de la firme, les entreprises sont considérées comme des simples « *processeurs d'informations* » (Fransman, 1994). Cependant, le dynamisme de l'économie à forte intensité de savoir et de haute technologie a conduit à faire évoluer cette conception (OCDE, 1996). L'existence d'avantages concurrentiels est ainsi de plus en plus considérée comme issue de la capacité des entreprises à créer des connaissances et à les transformer en compétences. Cela appelle à repenser les entreprises comme des « *processeurs de connaissances* » (Cohendet et Llerena, 1999). Ainsi, une approche basée sur les

connaissances étudie la création, la distribution et l'utilisation des connaissances dans le fonctionnement des entreprises (Foray, 2009). Dans cette section, nous analysons les limites des théories contractuelles, à travers l'exemple de la théorie de coûts de transaction, pour la compréhension de l'activité du conseil agricole (1.1.1). Puis, à travers les principaux enseignements de l'économie de la connaissance, nous précisons les bases théoriques nécessaires à l'analyse de l'activité de conseil dans les groupes coopératifs agricoles (1.1.2). Enfin, nous nous focalisons sur la co-production des connaissances grâce à l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs agricoles (1.1.3).

1.1.1. Théories traditionnelles *versus* nouvelles théories de la firme pour analyser le conseil agricole coopératif

La théorie des coûts de transactions ou théorie transactionnelle est l'un des formes dominantes de représentation de la firme en économie. Mais selon plusieurs auteurs, cette théorie traditionnelle de la firme échoue à comprendre les processus de création de connaissances (Langlois et Foss, 1996 ; Milgrom et Roberts, 1988), principalement parce qu'elle situe l'organisation dans un contexte d'allocation de ressources, avec des capacités productives données (Cohendet et Diani, 2003). Nous étudions ici les limites de cette approche dans la compréhension de la gestion des connaissances des firmes et nous montrons trois limites qui justifient le fait de ne pas mobiliser la théorie traditionnelle de la firme pour étudier le conseil agricole coopératif.

Une **première limite** de l'approche transactionnelle pour l'étude de l'activité de conseil est qu'elle néglige la production de ressources (Cohendet et Llerena, 1999). Cette théorie est fondée sur la rationalité limitée et le comportement opportuniste des agents. Elle définit la firme comme un dispositif institutionnel qui facilite la mise en place des incitations appropriées pour corriger les biais informationnels et éviter les comportements de recherche improductive de rentes opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information (Cohendet et Diani, 2003). Cette théorie ne tient pas compte du fait que les échanges peuvent produire des connaissances (*i.e.* des ressources) (Favereau, 1989). Pour Foray (2009), la connaissance

possède quelque chose de plus que l'information : elle renvoie à la capacité que donne la connaissance à engendrer, extrapoler et inférer de nouvelles connaissances et informations. La connaissance donne à celui qui la détient une capacité d'action intellectuelle ou physique (Foray, 2009). Les définitions données au concept de connaissance sont multiples, cependant nous retenons trois caractéristiques essentielles :

- la connaissance est difficilement contrôlable et appropriable par son producteur (Mansfield, 1995) ;
- la connaissance est un bien non rival dans l'usage et est indestructible (Romer, 1993) ;
- la connaissance est un bien public : son usage est illimité et son coût est constant d'une utilisation à une autre et sa reproduction se fait par apprentissage (Kaul *et al.*, 1999).

Selon ces trois caractéristiques, dans le cas de l'activité de conseil, lorsque l'agriculteur et le conseiller trouvent une nouvelle solution à un problème technique, ils ne peuvent se l'approprier directement (car la connaissance est difficilement contrôlable). D'autres agriculteurs peuvent utiliser cette solution aussi (car la connaissance ne se détruit pas dans l'usage). Il suffit pour cela de diffuser cette solution aux autres agriculteurs dans les réunions d'information (car son usage est illimité et son coût est constant).

En considérant la firme comme un processeur de connaissances, nous mobilisons la définition proposée par Labarthe (2006) qui considère le conseil agricole comme une relation de service permettant une co-production de connaissances, où les interactions entre conseillers et agriculteurs jouent un rôle majeur (*cf.* chapitre 1). Dans ce contexte, l'approche transactionnelle se heurte également à des difficultés pour canaliser les comportements des agents dans le sens souhaité par la hiérarchie. En effet, dans l'approche transactionnelle, l'entreprise donne le plus possible d'informations aux agents afin d'éviter des asymétries d'information. Cependant, Cohen (1984) a montré que la diversité d'intérêts peut être source de performance dans un contexte où l'apprentissage et la création de compétences sont les principaux facteurs de succès comme dans le cas de l'activité de conseil agricole. Ainsi, la divergence des préférences ou des capacités peut conduire à des nouvelles connaissances. Si l'approche transactionnelle ne prend pas en considération la différence entre information et

connaissances, elle ne peut pas donc être mobilisée pour analyser l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs.

Une **deuxième limite** de l'approche transactionnelle est qu'elle ne prend pas en considération la distinction des connaissances tacites et codifiées. Elle considère que les échanges sont faits avec des connaissances codifiées données par l'organisation. Dans le cas du conseil agricole coopératif, la co-production des connaissances est réalisée par l'interaction des conseillers et des adhérents et grâce aux échanges de différents types de connaissances. Le conseiller et les agriculteurs-adhérents identifient ensemble le problème ; le conseiller rassemble les informations de l'agriculteur et tous les deux proposent des solutions qui visent à modifier les connaissances de l'agriculteur afin de modifier ses pratiques agricoles. La distinction entre connaissances tacites et connaissances codifiées proposée par Polanyi (1966) demeure très largement utilisée et a été approfondie, en particulier dans les travaux de Winter (1987), Nonaka (1992), Nonaka et Takeuchi (1995), Zander et Kogut (1995), ou plus récemment dans les travaux de Simonin (1999) et Hall (2000). Polanyi (1966) définit les connaissances tacites comme « *un composant de la connaissance humaine distinct, mais complémentaire, de la connaissance explicite dans le processus cognitif conscient, qui est acquise par la pratique et ne peut être articulée de manière explicite* ». L'exemple souvent pris pour illustrer ce propos est celui de l'apprentissage du vélo. Il est possible d'essayer de décrire à quelqu'un qui n'a jamais fait de vélo comment s'y prendre. Pour autant, la personne ne saura pas automatiquement en faire et un apprentissage de ce qui n'est pas explicitable sera nécessaire pour réussir à pédaler en équilibre sur un vélo. Cette distinction entre connaissances tacites et connaissances codifiées est importante, surtout sur le plan du transfert des connaissances. En effet, selon qu'elles sont tacites ou codifiées, les connaissances ne peuvent être traitées de la même façon. Les connaissances codifiées sont aisément transférables par les systèmes d'information. Ce sont des connaissances déjà retranscrites par écrit et donc facilement capturables et partageables. Contrairement aux connaissances codifiées, les connaissances implicites ou tacites concernent les savoir-faire non écrits qui se transmettent de bouche à oreille, et qui résident dans la tête des employés ou des agriculteurs. N'étant pas formalisées, les connaissances tacites sont difficilement transmissibles (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les connaissances tacites sont difficilement codifiables, si ce n'est impossible à codifier. De ce fait, chercher à les enseigner à un individu suppose un ensemble d'adaptations et met en jeu

des mécanismes de transfert et d'apprentissage permettant une communication plus riche que les supports classiques de codification. La distinction entre ces deux types de connaissances est donc importante par rapport à la détermination d'une stratégie de management de compétences. Dans le cas du conseil agricole, les connaissances tacites et codifiées sont très présentes (Allaire et Wolf, 2002). Les connaissances tacites sont celles qui ont trait aux savoirs et aux savoir-faire portant sur les pratiques agricoles et les contextes des exploitations. Par exemple, les agriculteurs connaissent l'histoire de leur parcelle : quelles variétés ont été cultivées, selon quelles pratiques et avec quels résultats. Les connaissances codifiées mobilisées peuvent être par exemple les caractéristiques technologiques de produits, telles que la durée du cycle d'une variété de blé dans des conditions climatiques données. Compte-tenu du fait que dans l'activité de conseil agricole coopérative, il existe un échange de connaissances tacites et codifiées, nous ne pouvons pas utiliser la théorie transactionnelle pour leur analyse.

Une **troisième limite** dans l'étude de la gestion des connaissances par cette approche est fondée sur l'hypothèse que les capacités cognitives des agents sont données. Cette approche ne laisse donc pas de place à un véritable apprentissage[61], entendu comme une transformation des capacités cognitives des agents (combinaison des connaissances tacites et codifiées). Adler (2001) démontre par exemple que selon cette approche, les niveaux inférieurs de l'organisation [62] manquent de connaissances nécessaires pour participer au processus de création de nouvelles connaissances, et dans le même temps, ils manquent aussi d'incitations pour diffuser de nouvelles idées vers le haut. Dans le cas du conseil agricole, Labarthe (2006) a démontré au contraire la nécessite de combinaison de plusieurs types de connaissances : les connaissances codifiées / tacites, mais aussi les connaissances individuelles / collectives. Une autre distinction se fait ainsi sur les connaissances individuelles et collectives. En effet, le partage de la connaissance entre les différentes unités d'une organisation constitue ce qu'on appelle la connaissance collective ou « *mémoire collective* » de l'organisation (Kogut et

[61]La mise en évidence de certaines formes d'apprentissage tel que le *learning by doing* est possible au sein de l'approche traditionnelle de la firme, cependant ce type de phénomènes cumulatifs d'apprentissage n'est qu'un *by-product* de la résolution de problèmes informationnels (Cohendet et Diani, 2003).

[62] Selon la structure organisationnelle, leurs niveaux hiérarchiques peuvent être supérieurs, intermédiaires et inférieurs (Minstzberg, 1998).

Zander, 1992). La connaissance collective peut être égale à la somme des routines, règles organisationnelles et connaissances individuelles de l'organisation. Selon Kogut et Zander (1992), cela dépend principalement de l'efficacité des mécanismes qui traduisent la connaissance individuelle en connaissance collective. Pour Cyert et March (1963), l'entreprise dispose d'une mémoire organisationnelle qui se développe par les apprentissages. Une des préoccupations principales des entreprises est de veiller à ce que les connaissances individuelles puissent se transformer en connaissances collectives (Cohendet et Llerena, 1999).

L'existence d'une diversité des connaissances (tacites, codifiées, individuelles et collectives) ne nous permet pas d'utiliser l'approche traditionnelle pour étudier le conseil agricole au sein des groupes coopératifs. Ces trois limites de l'approche transactionnelle pour comprendre l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs nous ont conduits à nous intéresser à l'économie de la connaissance.

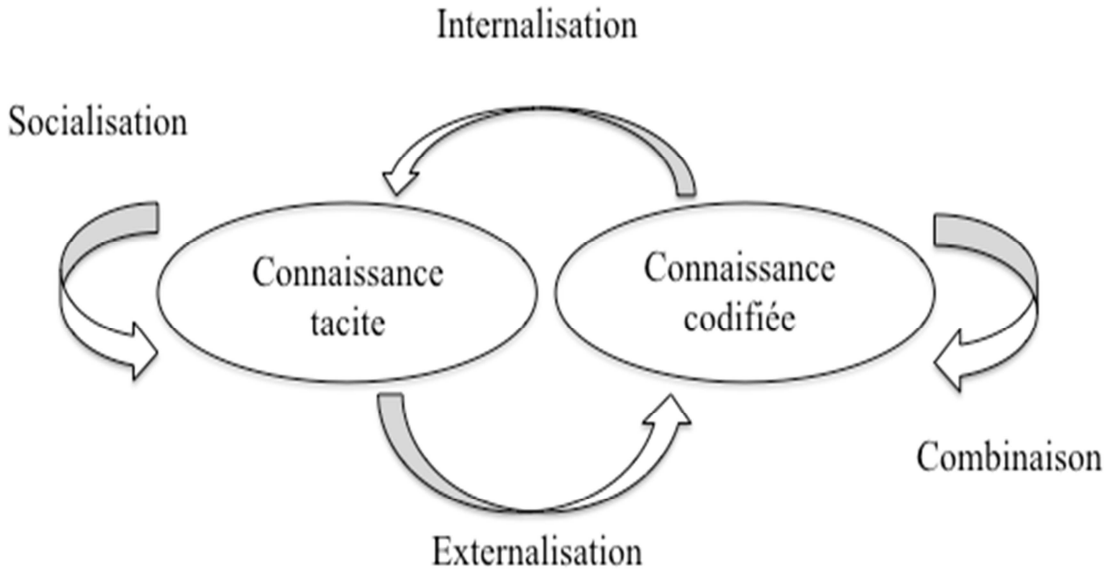
1.1.2. Les enseignements de l'économie de la connaissance pour notre cadre conceptuel

Un ensemble d'auteurs proposent une hypothèse commune et plus adaptée à notre analyse qui situe les *compétences* au cœur de l'organisation, en tant qu'attribut essentiel. Les compétences sont alors définies comme le savoir, les routines et les savoir-faire traduisant l'efficacité des procédures de résolution des problèmes dans l'organisation (Chandler, 1992 ; Dosi, 1988 ; March et Simon, 1993 ; Nelson et Winter, 1982 ; Teece, 1988). L'organisation est désormais conçue comme « *un processeur de connaissances* » qui gère ses connaissances indispensables au maintien des compétences (Cohendet et Llerena, 1999).

L'analyse de l'organisation basée sur les connaissances modifie la perspective d'allocation de ressources vers une perspective de création de ressources (Diani, 2002). C'est ainsi que l'apprentissage et la gestion (création et diffusion) des connaissances sont désormais au cœur des compétences de base de l'organisation (Foray et Lundvall, 1999 ; Petit, 1998). Nonaka et

Takeuchi (1995) ont décrit le processus de création des connaissances comme un phénomène en spirale (voir figure 6).

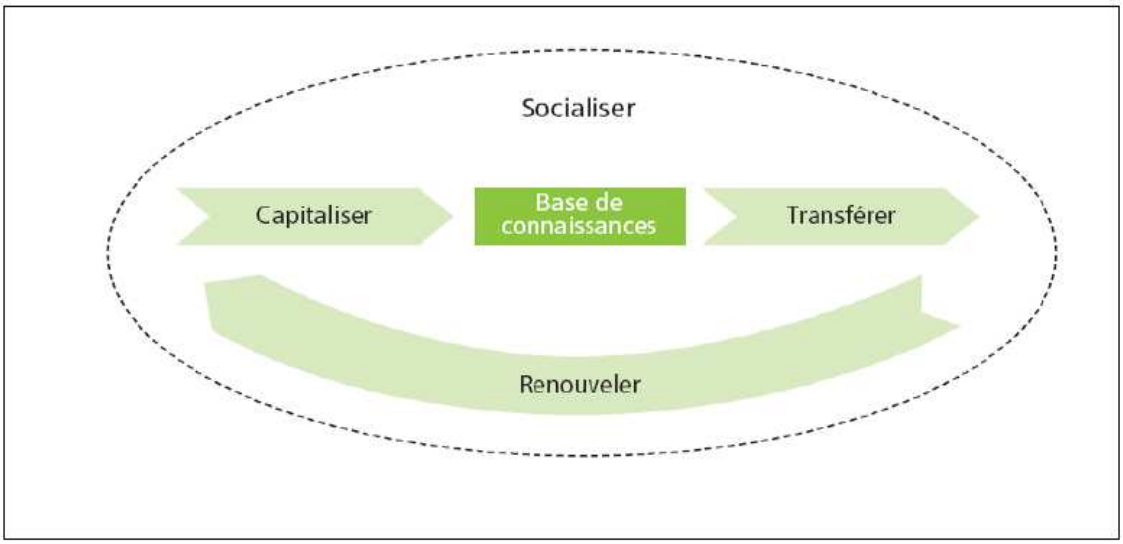
Figure 6. *Les modes de transfert de connaissances*



Source : d'après Nonaka et Takeuchi, 1995

Les approches basées sur les compétences conçoivent que la création des connaissances au sein des organisations est une démarche en « spirale » entre l'individu, le groupe, l'organisation et l'environnement (Nonaka et Takeuchi, 1995). Cette démarche en spirale implique que les connaissances tacites sont codifiées, et les connaissances déjà codifiées sont utilisées pour créer à nouveau des connaissances tacites. « *Si cette connaissance est transformée en connaissance explicite, l'entreprise se trouve alors dans le cercle vertueux de la création de connaissance* » (Sadik, 2006, p. 6). Cette démarche est formée de quatre modes de création de connaissances décrits dans la partie suivante : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et l'internalisation. Selon Ballay (2002), cette démarche ne peut se produire que dans un contexte de travail favorisant la socialisation dans « *un ensemble d'échanges directs, par communication orale, collaboration ou discussion* ». En se basant sur Nonaka et Takeuchi (1995), Balley a développé un cadre de référence en gestion des connaissances autour de trois processus : capitaliser, transférer, renouveler (Figure 7).

Figure 7. *Gestion des connaissances : le modèle CTR-S*



Source : Balley, 2002

Compte-tenu des spécificités des sociétés coopératives, le processus de création et diffusion de connaissances peut être caractérisé par le modèle en spirale de transfert des connaissances au sein de la firme décrit par Nonaka et Takeuchi (1995). En effet, la gestion des connaissances au sein des groupes coopératifs est possible grâce à la socialisation dans l'activité de conseil (Labarthe, 2006). Selon Balley (2002), les échanges entre des groupes au sein de l'organisation permettent de transférer les connaissances, de les renouveler pour ensuite les capitaliser. En reconnaissant les sociétés coopératives comme des processeurs de connaissances, nous pouvons comprendre l'organisation de l'activité du conseil dans leur sein. En effet, nous avons montré que la co-production des connaissances dans le cadre du conseil est une option stratégique pour les groupes coopératifs agricoles. En développant l'activité de conseil, les groupes coopératifs peuvent augmenter leur stock de connaissances et donc améliorer leurs compétences d'organismes prestataires. L'identification des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles peut également faciliter l'innovation. Enfin, nous avons vu que la création de connaissances est un facteur de succès. L'activité de conseil peut ainsi pérenniser l'activité des groupes coopératifs agricoles.

1.1.3. Co-production de connaissances grâce à l'interaction entre conseillers et adhérents au sein des groupes coopératifs agricoles

Selon la littérature, la co-production de connaissances dans l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs est réalisée grâce à l'interaction des connaissances tacites et codifiées des différents acteurs du conseil (Labarthe, 2006). L'auteur démontre que dans l'échange entre conseillers et agriculteurs, il existe la co-production de nouvelles connaissances et que cette activité peut être considérée comme un processus d'apprentissage. « *Cette démarche participative met en jeu des mécanismes complexes d'apprentissage réciproque* » (Labarthe, 2006, p. 98). En s'inspirant de Nonaka et Takeuchi (1995), Labarthe (2006) analyse les quatre modes de transfert de connaissances entre agriculteurs et conseillers, selon la façon dont se combinent les connaissances tacites et codifiées mobilisées par chacun (Tableau 7).

Tableau 7. *Modalités de construction de connaissances entre agriculteurs et conseillers*

Connaissances conseiller	**Connaissances agriculteur**	**Codifiée**	**Tacite**
Codifiée		Combinaison	Internalisation
Tacite		Externalisation	Socialisation

Source : (d'après Labarthe, 2006, p. 102)

Les quatre modes de transfert de connaissances basées sur l'interaction entre les connaissances tacites et codifiées (socialisation, externalisation, combinaison, internalisation) sont :

- La socialisation correspond au transfert de connaissances tacites vers d'autres connaissances tacites. Elle permet à un individu d'acquérir des connaissances tacites en étant en contact avec d'autres personnes. La création de connaissances se réalise grâce au partage d'expériences. Pour qu'il y ait création de connaissances, il est indispensable que les individus partagent un « *terrain cognitif commun* » (Nonaka et

Takeuchi, 1995). Dans le cas du conseil agricole, selon Labarthe (2006) la socialisation se présente lorsque les connaissances sont produites grâce aux échanges entre conseillers et agriculteurs qui mettent en jeu de connaissances tacites et de savoir-faire de chacun des acteurs. Ainsi, les relations entre les différents acteurs du conseil prennent une importance primordiale pour la création de nouvelles connaissances. Dans le cas des groupes coopératifs, les conseillers et adhérents partagent un terrain cognitif commun (l'agriculture) et cela permet l'échange des connaissances tacites de chacun. En effet, les conseillers sont des experts sur la production agricole et les adhérents sont des agriculteurs qui connaissent sont terrain, les pratiques utilisés depuis toujours, *etc*. les échanges entre ces deux acteurs permet les échanges des connaissances tacites et facilite le partage de la connaissance tacite.

- L'externalisation consiste au passage de la connaissance tacite vers la connaissance codifiée. Les personnes formalisent les connaissances tacites en créant des métaphores, analogies, concepts, hypothèses, modèles, ou des histoires (Nonaka et Takeuchi, 1995). Selon Nonaka et Takeuchi (1995), ce processus se réalise à travers le dialogue et la réflexion collective. Le dialogue peut se réaliser dans le cadre de la prise de décisions, la planification, la résolution des problèmes, le leadership, le management des équipes de travail et le changement culturel entre autres. Il stimule la création d'environnements basés sur la confiance et encourage la réflexion. Dans le cas du conseil agricole coopératif, c'est à travers des interactions que le conseiller capture et codifie les connaissances tacites que possède l'adhérent. Il peut ainsi remonter l'information aux conseillers chargés du *back-office* du conseil et faciliter ainsi la création de nouvelles connaissances codifiées, notamment des journaux, des fiches informatives, *etc*.
- La combinaison est le passage de la connaissance codifiée vers la connaissance codifiée. Elle implique l'ordonnance des connaissances codifiées en bases de données par exemple. Les connaissances codifiées sont acquises à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et ensuite traités pour créer des connaissances codifiées plus complexes. Ces nouvelles connaissances peuvent être diffusées au sein de l'organisation à travers des NTIC, des réunions, des conversations téléphoniques ainsi que d'autres activités relationnelles. Dans l'activité de conseil agricole coopératif, la combinaison est le

résultat du transfert de bases codifiées de données ou d'informations. Cependant, selon Labarthe (2006), cette situation est peu fréquente dans le cas du conseil agricole.

- L'internalisation s'apparente à la transformation de la connaissance codifiée vers la connaissance tacite. Ce processus se présente lorsque les connaissances codifiées de l'organisation s'incorporent dans les bases de connaissances tacites des individus sous la forme de modèles mentaux partagés ou de savoir-faire technique (Nonaka et Takeuchi, 1995), en menant par exemple sa propre expérience. Les moyens pour rendre les connaissances codifiées tacites sont la verbalisation ou la formalisation de la connaissance codifiée sous la forme de schémas, manuels, méthodes de découvert, *etc*. Dans les cas du conseil agricole coopératif, les conseillers échangent leurs connaissances codifiées avec les connaissances tacites des adhérents. Le résultat de l'échange est l'incorporation de la connaissance codifiée dans la base de connaissances des adhérents. Les nouvelles connaissances deviennent alors des savoir-faire techniques.

En résumé, les conseillers agricoles se sont adaptés à l'évolution de l'activité de conseil en développant des nouvelles compétences. Ils sont les agents qui accompagnent les agriculteurs dans leur activité de production agricole. Ils possèdent une pluralité de compétences au-delà des compétences techniques qui facilitent l'interaction avec les agriculteurs. C'est au cours de leurs échanges dans le cadre de l'activité de conseil que de nouvelles connaissances sont co-produites.

Dans cette première section, nous avons mis en évidence les trois limites de l'approche transactionnelle pour analyser l'activité de conseil agricole. En effet, l'approche transactionnelle considère la firme comme un simple « *processeur d'informations* » et néglige sa capacité de création de connaissance (Fransman, 1994). Elle ne tient pas en compte de la distinction des connaissances (tacites et codifiées ni individuelle et collective). Enfin, elle néglige la capacité d'apprentissage dans la firme. Nous avons retenu dans le premier chapitre la définition du conseil agricole donné par Labarthe (2006) : une relation de service qui permet la co-production de connaissances grâce à l'interaction des conseillers et agriculteurs. Cette co-production de connaissances dans le cadre du conseil agricole est réalisée grâce à la mobilisation de plusieurs types de connaissances. Nous nous inscrivons ainsi dans une approche cognitive qui considère que la firme est un ensemble de routines et de savoir-faire.

Enfin, nous montrons que les groupes coopératifs sont capables d'accumuler des connaissances dans l'activité de conseil agricole qui vont se transformer en avantage concurrentiel si elles sont rares, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter (Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989).

1.2. Une nouvelle conception de la firme basée sur des communautés cognitives

Cette deuxième section est consacrée au choix du cadre d'analyse et à son application à l'étude du conseil agricole coopératif. Nous présentons tout d'abord les deux visions principales des compétences existantes - une vision stratégique et une vision évolutionniste - afin de choisir notre cadre conceptuel. Compte-tenu des limites de ces deux visions, nous justifions le choix des communautés cognitives pour notre analyse (1.2.1). Une fois défini notre cadre conceptuel, nous identifions les différents types de communautés que nous pouvons trouver au sein des organisations dans la littérature (1.2.2). Enfin, nous étudions les communautés présentes dans l'organisation de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs (1.2.3).

1.2.1. Les communautés cognitives, cadre d'analyse de la création et de la diffusion des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles

L'économie de la connaissance s'est progressivement constituée comme discipline à part entière de la science économique. Cependant, elle continue à revêtir de multiples aspects. A tel point que plusieurs visions de l'économie de la connaissance sont présentes dans la littérature théorique que ce soit sous des formes plus fragmentaires, illustrées par la resource based view (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986) ou la théorie des capacités dynamiques (Teece et Shuen, 1997) ou sous des formes articulant un vaste ensemble de concepts, comme la vision stratégique ou des compétences centrales (Prahalad et Hamel, 1990) et la vision évolutionniste (Nelson et Winter, 1982). Nous choisissons ici de nous intéresser plus particulièrement à ces deux dernières approches car elles présentent un corpus théorique

alternatif à la théorie des coûts de transaction, permettant de prendre explicitement en compte le processus de création des connaissances dans les groupes coopératifs agricoles.

La vision stratégique d'inspiration managériale, considère la compétence comme le résultat de la construction cognitive d'avantages comparatifs de long terme. En effet, les auteurs considèrent que pour réussir une firme ne doit pas s'adapter à son environnement mais le changer, le transformer à son profit. Ainsi, le point de départ de la stratégie est l'intention de changement. « *L'intention stratégique se comprend comme une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation et non directement reliée aux ressources actuelles de la firme* » (Hamel et Prahalad, 1994). L'intention stratégique permet de fixer des objectifs lointains aux firmes et de sélectionner les avantages comparatifs d'un ensemble d'activités privilégiées. Ces avantages comparatifs représentent le « *core competences* » de l'organisation. En effet, le choix d'activités privilégiées correspond à une focalisation des ressources cognitives de l'organisation. Pour Prahalad et Hamel (1990), la délimitation du cœur cognitif de l'organisation se traduit par une vision à long terme destinée à structurer les croyances collectives et à orienter les processus d'apprentissage au sein de l'organisation. Conformément à cette vision, Prahalad et Hamel (1995) ont proposé un processus de management stratégique des compétences fondamentales, constitué de quatre étapes. Cependant, cette tentative d'opérationnalisation dont l'objectif est de profiter de la définition des compétences de la firme proposée en 1990, n'a pas fait l'objet de développements importants dans la littérature. Ceci peut être en partie expliqué par la difficulté d'identification des compétences (Bowman et Ambrosini, 2007 ; Doz, 1994 ; Rouby et Thomas, 2004). Selon Prahalad et Hamel (1995), l'identification des compétences revêt deux limites : la première consiste en la longueur de la démarche à entreprendre et aux efforts considérables qu'elle impose à la direction de la firme. La deuxième limite est liée au manque d'outils méthodologiques appropriés (Rouby et Thomas, 2004).

L'évolutionnisme prend le contre-pied de la vision de l'économie des coûts de transaction, où la vision contractuelle de la firme prévaut Nelson et Winter (1982). Ce courant définit la firme comme un ensemble de compétences accumulées par apprentissage au cours de son développement (Bélis-Bergouignan *et al.,* 2011). Cet apprentissage est cumulatif et il est plus collectif qu'individuel. Les connaissances acquises, qui sont partiellement codifiables partiellement tacites, sont incorporées dans des routines (Nelson et Winter, 1982). « *La*

routine (qu'elle soit individuelle ou organisationnelle) est alors un concept théorique qui sert de base à une définition du comportement des agents économiques à partir de leurs capacités ou compétences propres - ces compétences étant inscrites dans des répertoires de routines » (Mangolte, 1992, p. 6). Les nouveaux apprentissages apparaissent par la mise en œuvre de routines qualifiées de « dynamiques. » De façon complémentaire, Teece (1988) définit les compétences comme « *un ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière* » (Teece, 1988, p. 99). L'auteur considère les compétences comme l'ensemble des routines les plus efficaces dans la résolution des problèmes. Reprenant les termes de Nelson et Winter, il considère que ces compétences sont inscrites dans des « répertoires de routines », qui ne sont donc pas autre chose qu'un ensemble dynamique de compétences (Nelson et Winter, 1982). Cette définition éclaire *a posteriori* la conception de la firme présente chez Nelson et Winter. C'est-à-dire que la performance des firmes est expliquée à partir de la base cognitive crée par les connaissances accumulées dans le répertoire. Les firmes se différencient donc par la nature du savoir-faire qu'elles ont accumulé au cours de leur trajectoire. L'ensemble des routines constitue la mémoire organisationnelle qui atteste de la « trêve du conflit intra-organisationnel», situation d'accord institué entre les membres de l'organisation et garantissant leur participation effective à cette organisation à travers des mécanismes de promotion, d'incitation et de sanction, par exemple. Ainsi en situation de trêve des conflits intra-organisationnels, les répertoires de routines sont essentiellement statiques car leur mise en œuvre quotidienne garantit leur reproduction. Ce qui se justifie par le fait qu'une organisation n'est pas une « *machine en perpétuel mouvement* » (Mangolte, 1998, p. 129) : elle est un système qui se trouve en contact avec un environnement donné et les routines qui la constituent reflètent cette insertion dans un contexte particulier. Néanmoins, les routines ne sont pas purement statiques, Nelson et Winter ayant ultérieurement développé le concept de routines dynamiques tournées vers les apprentissages et les modifications des produits et des procédés (Dosi, Teece, Winter, 1992).

En revanche, même si l'approche évolutionniste est celle qui analyse le plus finement la création de ressources par l'organisation, elle souffre d'une autre faiblesse qui touche à sa non prise en compte des conflits internes à l'organisation (Mangolte, 2000). Ainsi, l'hypothèse de "trêve du conflit intra-organisationnel" permet sans doute de se focaliser sur la dimension cognitive des routines ; ce faisant, « *elle neutralise tout ce qui dans la routine*

organisationnelle doit être rattaché au "conflit" - ou plus généralement à une autre dimension sociale et institutionnelle de la firme » (Mangolte, 1992, p. 15).

Nous résumons les principales caractéristiques de deux visions dans le tableau suivant.

Tableau 8. *Principales visions de l'économie de la connaissance*

Visions	**Vision Stratégique**	**Vision Evolutionniste**
Principaux auteurs	Hamel et Prahalad Amit et Shoemaker	Nelson et Winter
Unité d'analyse	Core competences	Routines, sentier de dépendance
But de la firme	Identifier et exploiter les compétences clés	Sélectionner les meilleures routines. La survie de la firme dépend de son aptitude à modifier ses routines et à inventer de nouvelles
Limites	Difficulté à identifier les compétences Manque d'outils méthodologiques	Néglige les conflits et les rapports de pouvoirs

Source : auteur (2013)

En fin de compte, il apparaît que les deux approches précédemment décrites ne peuvent pas être mobilisés pour l'analyse du conseil agricole. D'une part, la vision stratégique encourt des limites relatives à l'identification des compétences, notamment lorsque la démarche doit être mise en œuvre dans une firme de taille importante (Prahalad et Hamel, 1995), ce qui est le cas des groupes coopératifs agricoles. Le manque d'outils méthodologiques appropriés est également une limite à la mise en œuvre de cette vision (Rouby et Thomas, 2004). D'autre part, même si le concept de routines a évolué dans la vision évolutionniste, il n'est pas pertinent pour analyser la gestion de connaissances dans l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs. En effet, on peut lui reprocher de négliger l'existence de conflits et de rapports de pouvoir au sein de la firme (Mangolte, 1998, 2000). Ce qui est une lacune importante au regard de la permanence des conflits d'intérêts dans les groupes coopératifs. Rappelons ici que nous avons montré à la lumière de l'approche contractuelle que la gouvernance hybride des groupes coopératifs génère des conflits liés à l'éloignement des

adhérents au centre de pouvoir des groupes, au nombre élevé d'adhérents, aux motivations diverses des parties prenantes et en général à la complexité de la nouvelle structure coopérative. Pour notre recherche, il est important d'étudier les interactions des membres de la firme en interne afin de comprendre la gestion des connaissances des groupes coopératifs. En effet, les échanges entre conseillers et adhérents réalisés dans le cadre de l'activité de conseil agricole peuvent aider dans la compréhension de la négociation des croyances et la résolution de conflits au sein des groupes coopératifs.

Pour cela, nous nous inscrivons dans la ligné des travaux de Cohendet *et al.* (2003). Les auteurs soulignent que ces deux approches de la théorie de la firme (la vision stratégique et la vision évolutionniste) ne prennent pas en compte les « *maillons intermédiaires* » où se développent les interactions complexes qui sont les véritables ferments du processus de création dans l'organisation, où les idées créatrices émergent ou sont testées, où la première nouveauté est effectuée. En effet, la vision stratégique se borne à expliquer le processus cognitif des managers et laisse de côté la création de connaissances dans l'ensemble de l'organisation (Cohendet et Diani, 2003). Or, Cook et Brown (1999) montrent que les connaissances ne sont pas accessibles dans un répertoire donné, mais qu'elles sont créées et diffusées dans la pratique des groupes actifs ou communautés qui forment l'organisation en tenant en compte l'existence des conflits d'intérêts et de rapports de pouvoir. Ces maillons ou niveaux intermédiaires sont dénommés dans la littérature : les communautés[63] (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991). Selon Diani (2002), l'analyse de l'organisation au travers des communautés permet de résoudre la fausse séparation classique entre connaissance et pratique et également le problème de la perte de contexte. « *Le processus qui produit des connaissances dans l'organisation n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels ces connaissances sont formées, acquises et appropriées* » (Diani, 2002, p. 13). Les communautés sont définies par Muller (2004) comme des structures d'interactions sociales ayant pour but la génération et la diffusion de connaissances. Ces structures sont caractérisées comme des lieux sociaux d'échange volontaire d'expériences et de rapports de confiance (Cappe, 2005 ; Diani, 2002). Dans les communautés cognitives, la connaissance est créée et utilisée. Les membres de la communauté partagent une identité

[63] Nous trouvons les termes : communautés, communautés de savoirs, communautés intensives en savoirs, communautés intensives en connaissances, communautés cognitives.

commune (Vaast, 2003), une proximité cognitive (Gallié et Guichard, 2002), des connaissances et intérêts communs (Lewis, 1969) et un langage commun (Foray, 2009).

Les trois caractéristiques des communautés sont: *i*) une fréquence importante d'interactions, *ii*) la présence d'un flux d'informations identifiées et *iii*) l'accès à ces informations par chaque membre de la communauté (Bowles et Gintis, 1998 ; Chamard, 2009; Dupouët et Tricot-Harvey, 2010 ; Dupouët *et al.*, 2003 ; Orr, 1990 ; Probst et Borzillo, 2007). Ces caractéristiques garantissent la mise en place de situations favorables aux processus d'information et de décision au sein des entreprises. Ces communautés peuvent prendre la forme d'associations, de syndicats, de fédérations, de groupes de travail, *etc.* Les échanges peuvent avoir lieu lors de réunions périodiques ou de groupes de travail thématiques, à travers des documents informatifs (journaux, brochures) ou l'organisation d'événements (salons, journées portes ouvertes). Elles peuvent également utiliser les NTIC afin de faciliter les interactions, notamment à travers les forums, le courrier électronique, les listes de diffusion (Benghozi *et al.,* 2001). A côté des communautés inter-entreprises, la littérature fait également référence à différents exemples de communautés intra-entreprises (ou intégrées à l'entreprise) (Brown et Duguid, 1998). Le cas des réparateurs de photocopieurs chez Xerox (Orr, 1990) est sans doute l'exemple le plus cité dans la littérature sur le fonctionnement d'une communauté (voir encadré 1.). Il existe d'autres exemples, comme IBM et ses groupes de consultants *e-business,* lesquels sont connus pour échanger les solutions les plus innovantes et efficientes qu'ils fournissent à leurs clients (Probst et Borzillo, 2007). Chez Pioneer, les ingénieurs japonais qui innovent dans le domaine du son et de la digitalisation constituent un bon exemple de communautés intra-entreprises (Probst et Borzillo, 2007). On peut également citer les cas de Mitsubishi et Mazda, avec la mise en place de communautés afin d'améliorer la performance des moteurs (Probst et Borzillo, 2007). Le concept de communauté a était appliqué à des études liées particulièrement au secteur du logiciel. Cependant, selon Cohendet *et al.* (2003), ce concept peut également être appliqué à d'autres

secteurs[64] à condition que l'espace de recherche soit complexe et caractérisé par un haut niveau d'incertitude.

Encadré 3. *Le cas des réparateurs de photocopieurs chez Xerox (Orr, 1990)*

Orr (1990) décrit l'émergence des communautés cognitives au sein de Xerox. En effet, l'entreprise subissait un problème récurrent lié aux pannes de ses gros photocopieurs. Ces photocopieurs s'avéraient moins prévisibles que ne laissait supposer le guide de maintenance du fabricant. En fait, chaque appareil avait ses « caprices » et les réparateurs envoyés par Xerox s'en trouvaient souvent désemparés et frustrés. Ainsi, l'entreprise a perçu que, lors du déjeuner, des réparateurs se réunissaient et échangeaient leurs vues sur les meilleures façons de procéder devant les cas « étranges ». Ils échangeaient leurs expériences en trouvant les « meilleures pratiques ». Compte-tenu de l'efficacité de ce groupe, l'entreprise a décidé d'élargir ces consultations informelles à l'ensemble de l'entreprise. Elle a, pour cela, créé une revue et une plateforme informatique appelée Eureka, gérée par les réparateurs, pour permettre l'échange à grande échelle.

Les communautés cognitives peuvent nous aider à comprendre le processus de création et diffusion de connaissances réalisé à travers de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles. En effet, dans le cadre du conseil agricole la co-production de connaissances est réalisée grâce à l'interaction entre conseillers et adhérents. Ces interactions répétitives peuvent être considérées comme les maillons intermédiaires de la création de connaissances et donnent lieu à des communautés cognitives au sein des groupes coopératifs. Nous avons montré dans le premier chapitre que le conseil agricole coopératif repose sur les liens de proximité organisée et géographique propres des coopératives agricoles. La proximité organisée par exemple facilite les échanges entre membres d'un même groupe coopératif. Nous avons vu que dans le cadre de cette activité, les coopératives organisent des réunions techniques régulières et des visites périodiques qui facilitent les échanges et qui permettent le développement d'une proximité cognitive organisationnelle, la création des connaissances et

[64]Nuvolari (2001) fait un parallèle entre l'exemple de Linux (Cohendet *et al.*, 2003) et deux exemples d'innovation pris dans la période d'industrialisation du milieu du XIX siècle (le développement des pompes dans les mines de Cornouailles et celui des haut-fourneaux dans la région de Cleveland).

d'intérêts communs, l'établissement d'un langage commun tout en partageant une identité commune. La proximité géographique des groupes coopératifs facilite également les échanges entre conseillers et adhérents. Nous avons vu que cette spécificité permet de limiter les zones de couverture des conseillers. Ainsi, les conseillers peuvent être plus proches des adhérents. Cela permet aussi la mutualisation de compétences grâce à la création des réseaux d'expérimentation. Les connaissances sont plus facilement diffusées, notamment à travers de l'envoi de bulletins d'avertissement agricoles ou de journaux propres à chaque zone. Ainsi, nous identifions les trois caractéristiques des communautés dans le cadre du conseil agricole coopératif. La fréquence des échanges est importante grâce aux proximités dont bénéficient les groupes coopératifs. Nous avons mis en évidence la présence d'un flux d'informations, notamment grâce aux outils d'aide à la décision et enfin, nous avons montré que tous les conseillers et tous les adhérents qui appartiennent aux groupes coopératifs ont accès aux connaissances. Les communautés cognitives apparaissent donc comme un cadre analytique pertinent pour comprendre la création et la diffusion des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles. Le tableau 9 synthétise les caractéristiques des communautés cognitives au sein des groupes coopératifs agricoles.

Tableau 9.*Caractéristiques de communautés cognitives au sein des groupes coopératifs agricoles*

Caractéristiques des communautés cognitives	**Le cas de groupes coopératifs agricoles**
Fréquence importante d'interactions	La proximité organisée et géographique facilite les échanges entre conseillers et adhérents
Flux d'informations identifiées	Le contenu du conseil au sein des coopératives est caractérisé par une grande diversité de prestations de services
Accessibilité à l'information	La diversité d'outils de diffusion de conseil est une caractéristique de conseil coopératif et facilite l'accès à l'information

Source : auteur (2013)

1.2.2. L'organisation conçue comme une communauté de communautés

Différents critères permettent de distinguer les communautés au sein d'une firme. Les communautés sont caractérisées par les manières dont elles apprennent et participent au développement et à l'expansion de la connaissance organisationnelle (Cohendet *et al.,* 2003). Elles se caractérisent également par leurs particularités propres : leurs objectifs, les caractéristiques de leurs membres, leur activité cognitive dominante, leurs critères de recrutement, leur manière de produire la connaissance, leur mode d'apprentissage (Cohendet *et al.,* 2010). Enfin, elles peuvent être déterminées selon leur orientation. Certaines d'entre elles sont plutôt orientées vers la création de connaissances, alors que d'autres sont tournées vers l'action. Certaines sont définies et contrôlées par des mécanismes hiérarchiques spécifiques, alors que d'autres sont plus autonomes (Créplet, 2001 ; Créplet *et al.,* 2001). Ces différentes particularités permettent à des auteurs tels que Cohendet *et al.* (2003) d'établir une distinction forte entre des communautés dites hiérarchiques et des communautés dites autonomes. Nous définissons à présent l'une et l'autre en explicitant les spécificités de chacune au travers des critères exposés ci-dessus.

Les communautés hiérarchiques

Les communautés hiérarchiques sont des groupes fonctionnels ou des équipes dirigées par des instances hiérarchiques ou des réseaux au sein de l'entreprise. Dans ces communautés, c'est la diffusion de connaissances qui est mise en avant ; la création de connaissances étant, si elle existe, involontaire.

- *Les groupes fonctionnels*

Dans la théorie de la firme, les groupes fonctionnels comme le marketing, la finance, les ressources humaines ou la comptabilité sont reconnus pour être la base des modèles classiques d'organisation de l'entreprise (Cohendet *et al.,* 2003). Ces communautés sont caractérisées par des membres avec des connaissances homogènes sur un même domaine ou une spécialisation sur la même discipline. Pour le cas des groupes fonctionnels par exemple, le mode d'apprentissage se fait au travers de l'application et de la réplication des connaissances acquises par la formation spécifique à la discipline considérée. Le recrutement

est réalisé par la hiérarchie de l'entreprise, en se basant sur la reconnaissance de la maîtrise de la discipline par un diplôme. Ainsi, ce type de communauté ne produit pas ou ne crée pas de connaissances nouvelles en son sein volontairement, mais assure leur diffusion entre les membres de la communauté.

- *Les équipes de travail*

Dans le cas des équipes de travail, la situation est un peu différente car les caractéristiques des membres de la communauté, ainsi que les connaissances dans divers domaines, doivent être différentes. Le but des membres est d'intégrer ces connaissances particulières aux connaissances d'autres membres de l'équipe. C'est ainsi qu'en général ils ne sont pas désignés pour produire de nouvelles connaissances. Ces membres agissent à travers les routines collectives que les membres mettent en place pour fonctionner comme un tout, sans aucune négociation (Cohendet *et al.,* 2003). Le mode d'apprentissage est alors l'interaction[65] (Lundvall, 1992; Von Hippel, 1988) entre les membres de la communauté et le recrutement se fait par le chef d'équipe qui établit l'objectif commun et les exigences de travail.

- *Les réseaux*

Dans le cas des réseaux, l'objectif est de lier les individus entre eux en assurant la coordination de spécialisations mutuellement négociées (Créplet *et al.,* 2001). Les connaissances des membres sont hétérogènes et donc l'activité cognitive consiste à échanger des connaissances. Ainsi, le mode d'apprentissage repose sur les échanges entre les membres de différentes organisations, c'est-à-dire des échanges avec l'extérieur. Dans ce type de communauté, le recrutement se fait grâce à la confiance mutuelle.

[65] L'apprentissage par l'interaction (*Learning by interacting*) est mis en évidence par Lundvall (1992) pour tenir compte des apprentissages et du partage des connaissances liant les organisations avec l'ensemble des acteurs de leur environnement socio-économique. Il démontre que ces interactions font émerger des liens de coopération et de confiance qui facilitent les échanges entre les différents acteurs de l'organisation.

Les communautés autonomes

Les communautés autonomes reposent sur l'adhésion des membres à une passion partagée ou à un ensemble de règles qui peut être une autorité procédurale (Cohendet *et al.*, 2003). Une autorité procédurale est définie comme « *un ensemble de règles ou de codes de conduite définissant les objectifs de la communauté et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre en régissant les comportements collectifs au sein de la communauté* » (Cohendet et Diani, 2003, p.705). Au sein des communautés autonomes, la littérature fait état de deux formes principales : les *communautés épistémiques,* orientées vers la création des nouvelles connaissances, et les *communautés de pratique*, créées pour réussir une activité productive et au sein desquelles la création de connaissances est volontaire (Cohendet et Diani, 2003).

- *Les communautés épistémiques*

L'économie utilise le concept de communauté épistémique pour rendre compte des modes de coordination entre experts ou professionnels fonctionnant sans code ou procédure explicite car non déterminés par des instances décisionnelles centralisées (Cohendet *et al.*, 2000). En se basant sur les travaux de Cowan (1999) et David et Foray (2009), les communautés épistémiques sont définies par Cohendet et Diani (2003) comme « *des petits groupes constitués d'agents engagés dans des sous-ensembles de questions reconnues mutuellement et qui acceptent une certaine autorité procédurale communément comprise comme étant essentielle à la réussite de leurs activités collectives* » (Cohendet et Diani, 2003, p. 705). Les exemples de communautés épistémiques les plus courants sont les groupes de chercheurs ou les concepteurs dans une entreprise. Cette forme de communauté est donc créée afin d'atteindre un objectif cognitif et son ciment est l'autorité procédurale. Cette autorité procédurale peut être présentée sous la forme de « *codebook* » avec la mise en place d'un dictionnaire et d'une grammaire pour que tous les membres puissent comprendre l'information qui circule dans la communauté. C'est cette autorité procédurale qui permet de stabiliser un langage commun, qui facilite l'échange de connaissances.

- *Les communautés de pratique*

Le concept de communauté de pratique a été mis en évidence dans les années 1990, notamment par les travaux de Lave et Wenger (1991), d'Orr (1990) et Brown et Duguid (1991). Selon ces auteurs, une communauté de pratique est l'ensemble des personnes regroupées pour partager des connaissances sur un domaine spécifique afin d'améliorer sa connaissance, développer ses compétences ou afin de trouver « *les meilleures pratiques* » ou la solution à un problème (Brown et Duguid, 1992 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998). L'intérêt pour les communautés de pratique s'est accru depuis les années 2000 avec le développement de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication NTIC, notamment avec l'étude des communautés d'usagers d'internet (*open source software*[66]). Différents auteurs ont utilisé la littérature sur les communautés de pratique pour décrire un facteur clé de compétitivité dans les entreprises dans une économie fondée sur les connaissances (Gensollen, 2001 ; Wenger, 2006). Dans leur travail pionnier, Wenger et Lave développent le concept de communauté de pratique tout en restant dans le domaine de l'apprentissage, sans s'intéresser à la gestion des connaissances (Bourhis *et al.,* 2004). Pour eux, l'apprentissage est la raison du regroupement, c'est le moteur de la pratique, mais aussi la conséquence de l'interaction. Les communautés étudiées intéressent les chercheurs pour la création de savoirs collectifs en leur sein, mais depuis quelques années cet intérêt est partagé par les chercheurs en organisation qui découvrent, dans ce partage d'intérêts, une nouvelle forme organisationnelle qui permet de gérer les connaissances produites à l'intérieur de l'entreprise (Cohendet *et al.,* 2010 ; Daunais *et al.,* 2010 ; Gosselin *et al.,* 2010). Créplet *et al*. (2002) considèrent quant à eux les communautés de pratique comme un noyau élémentaire de compétences ou une unité active de savoir spécialisé qui complémente la manière dont la construction de connaissances s'opère par les structures hiérarchiques traditionnelles ou par le marché. Les communautés de pratique sont alors orientées vers les membres (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991). Elles mettent en valeur les compétences individuelles grâce aux échanges et partage d'un répertoire commun de ressources (Wenger, 1998). Une de caractéristiques principales des communautés de pratique est l'auto-organisation (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998), définie comme la capacité d'un système à développer des nouvelles aptitudes en modifiant par lui-même sa propre structure (Lesourne, 1991). Selon Cohendet *et al.* (2003), l'identité et l'autonomie sont essentielles pour l'auto-organisation. En

[66] Voir le numéro spécial de la revue « *Research Policy* » de 2003 sur le sujet.

effet, elles sont nécessaires pour que les membres de la communauté puissent se comporter collectivement et s'organiser selon son environnement. L'identité est construite d'activités partagées et négociées entre les membres. Ces processus vont prendre la forme d' « histoires de guerre » (Brown et Duguid, 1998) qui servent également à la production d'un langage spécifique à chaque communauté. Selon Wenger (2001), une communauté de pratique doit remplir trois conditions :

- la maîtrise d'un domaine de connaissances (une passion, un intérêt, un domaine d'études) ;
- cette connaissance permet l'interaction entre les membres de la communauté (réalisation d'activités ensemble, discussions, aide, soutien et partage de l'information) ;
- et cette interaction donne lieu à la création des ressources (expériences, outils, histoires, possibles solutions à des problèmes courants, *etc*.).

Le tableau 10 résume les caractéristiques des différentes formes de communautés.

Tableau 10. *Typologie des communautés cognitives au sein des entreprises*

Formes de communautés		**Objectif**	**Représentants**	**Activité cognitive**	**Règle de recrutement**	**Production de connaissance et mode d'apprentissage principal**	**Ce qui assure l'union de la communauté**
Hiérarchiques	**Groupe fonctionnel**	Assurer une fonction donnée	Homogènes	Spécialisation disciplinaire	Hiérarchique	Involontaire *Learning by doing*	Education Définition des tâches
	Equipe	Réaliser une tâche donnée	Hétérogènes	Intégration de connaissances fonctionnelles	Chef d'équipe	Involontaire Apprentissage par interaction	Exigences du travail Buts communs
	Réseaux	Coordonner des tâches	Hétérogènes	Echanger des connaissances	Par les pairs, basés sur la confiance	Volontaire *searching*	Respect d'une autorité procédurale But communs
Autonomes	**Communauté de pratique**	Augmenter les compétences dans une pratique donnée	Homogènes	Accumuler de la connaissance au sujet d'une pratique donnée. Circulation des meilleures pratiques	Les membres se sélectionnent eux-mêmes	Involontaire *Learning in working*	Passion commune pour la pratique
	Communauté épistémique	Produire de la connaissance	Hétérogènes	Construction de connaissances, de langage ou de messages. Circulation de connaissance codifiée	Par les pairs	Volontaire *Searching*	Respect d'une autorité procédurale

Source : auteur d'après Cohendet *et al.* (2000 ; 2003)

1.2.3. Des communautés cognitives dans l'organisation du conseil agricole coopératif

Nous considérons l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs comme un ensemble de communautés. Nous montrons quels types de communautés autour de l'activité de conseil nous pouvons trouver au sein des groupes coopératifs.

Apparition des groupes fonctionnels dans l'organisation de l'activité de conseil agricole

Dans la première partie du premier chapitre, nous avons montré que l'émergence de groupes coopératifs a permis aux coopératives agricoles de s'adapter aux évolutions économiques et d'assurer ainsi leur développement. Cette émergence s'est traduite par un changement organisationnel dans les coopératives agricoles. L'apparition des communautés hiérarchiques caractérise ce changement. En effet, l'évolution des groupes coopératifs a notamment entraîné la complexification de l'activité de conseil, aussi bien dans son contenu que dans son organisation. Le contenu du conseil au sein des coopératives est devenu plus spécialisé et pointu, car ses objectifs sont devenus multiples et parfois difficiles à atteindre (Rémy *et al.*, 2006). Ces nouvelles exigences de conseil ont entraîné l'apparition des nouveaux départements au sein des coopératives agricoles spécialisées dans différents domaines, notamment la recherche et développement, le marketing, *etc.* Ces changements dans l'organisation des coopératives ont eu un impact majeur sur le système de conseil en raison de la nécessité de prendre en compte les évolutions économiques et stratégiques, ainsi que les nouvelles exigences réglementaires et des consommateurs. Par conséquent, l'appui à l'agriculteur doit dépasser le cadre technique pour tenir compte la réglementation, les dimensions du marketing, de distribution (négociation, contrats...), par exemple. Cette nécessité de changement a pu inciter à la réorganisation de groupes coopératifs autour des groupes fonctionnels liés à l'activité de conseil agricole. Dans le cadre des groupes coopératifs, les groupes fonctionnels autour du conseil sont formés par des ingénieurs, techniciens, professionnels avec des connaissances homogènes sur l'agriculture. Par exemple, les conseillers qui réalisent l'expérimentation sont chargés du *back-office* du conseil. Ces conseillers échangent avec les conseillers du terrain (*front-office*) à travers l'envoi de documents, l'utilisation d'intranet, l'utilisation des outils d'aide à la décision (OAD), l'utilisation du téléphone portable, la mise en place des formations et la diffusion d'un

document de guide. Ces échanges peuvent produire des nouvelles connaissances de manière involontaire. Nous avons montré l'importance de la participation des conseillers dans la diffusion et création de connaissances. Cependant, ce sont les conseillers de terrain qui proposent les outils aux adhérents, qui font les visites individuelles et qui accompagnent les adhérents dans l'utilisation des OAD.

Des communautés de pratique basées sur l'interaction conseillers de terrain et adhérents

L'activité de conseil au sein des groupes coopératifs permet l'émergence des communautés de pratique. En effet, dans le cas de l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs, le domaine de connaissances est le conseil technique. Les membres sont les conseillers de terrain et les adhérents de la coopérative. Dans ce cas, les formes d'interaction sont les réunions d'information, le conseil individuel et opérationnel et le conseil prévisionnel. L'activité de conseil permet ainsi de créer des connaissances, lors de l'interaction entre conseillers et adhérents. Ces connaissances peuvent être codifiées et sont diffusées grâce à l'envoi de documents techniques, l'utilisation d'outils d'aide à la décision ou peuvent être le résultat de la création d'un langage commun. Les nouvelles connaissances qui sont codifiées dans ces documents représentent ainsi l'expérience acquise. En effet, les conseillers de terrain collectent les connaissances tacites des agriculteurs, les expériences, les savoirs et le remontent aux groupes fonctionnels (*bottom-up*). Ainsi, le processus de création de connaissances au sein des groupes coopératifs est réalisé grâce à l'intervention des conseillers agricoles. Les caractéristiques des communautés de pratique nous permettent de montrer que le rôle du conseiller dans la communauté est construit par les membres de cette communauté. En effet, Compagnone (2001) a démontré que les conseillers construisent leur identité professionnelle par rapport à la reconnaissance de leur travail par les agriculteurs et non par rapport à la reconnaissance de leurs activités par leur hiérarchie.

Nous avons mis en évidence que l'entreprise peut être considérée comme une communauté formée de plusieurs communautés. Nous avons décrit les deux types de communautés existantes dans les entreprises : les communautés hiérarchiques et les communautés autonomes. Nous avons montré que l'organisation de l'activité de conseil au sein de groupes coopératifs est à la base de l'émergence de groupes fonctionnels et des communautés de

pratique. Afin de comprendre le processus de création et diffusion de connaissances au sein de groupes coopératifs, nous allons maintenant étudier l'interaction entre ces différentes communautés.

1.3. L'interaction des communautés pour la gestion des connaissances au sein de la firme

Selon Hatchuel (1999), pour comprendre le processus de création de connaissances dans un système d'action collective comme la firme, il faut étudier leur interaction. Selon Cohendet *et al.* (2003) et Cohendet et Diani (2003), la gestion des connaissances dans les organisations réside d'une part dans l'interaction entre deux communautés hiérarchiques : les groupes fonctionnels et les équipes de travail[67] (*Mode 1*) et, d'autre part, dans l'interaction entre les deux communautés autonomes : les communautés de pratique et les communautés épistémiques (*Mode 2*). Nous expliquons tout d'abord le premier mode (1.3.1), puis le deuxième (1.3.2). Enfin, nous montrons que ces deux modes ne suffisent pas pour expliquer la création de connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles (1.3.3).

1.3.1. Interactions entre groupes fonctionnels et équipes de travail

En suivant les travaux d'Argyris et Schön (1978) sur l'apprentissage organisationnel, Cohendet *et al.* (2003) définissent le *Mode 1*. Dans ce premier mode, la création des connaissances correspond à une vision traditionnelle de l'entreprise : l'échange entre les communautés en charge de la production délibérée de connaissances et les communautés chargées de l'utilisation de la connaissance pour les activités régulières de production (Midler, 1996). L'architecture cognitive traditionnelle mise en place par les entreprises est traduite par les interactions entre des groupes fonctionnels et des équipes de travail. En ce sens, le processus de transformation de la connaissance évolue entre les groupes fonctionnels,

[67] Les auteurs ne prennent pas en compte les réseaux car ils essayent d'expliquer la création de connaissances à l'intérieur de l'entreprise. Les réseaux sont des communautés créées par la hiérarchie et sont surtout présentes inter-entreprises.

représentés par des départements séparés (Probst et Büchel, 1995). Ils sont chargés de manipuler et distribuer de l'information vers les autres départements afin de créer des nouvelles connaissances. Ces derniers assimilent et utilisent cette connaissance pour améliorer leurs activités. Les équipes de travail, considérées comme des entités organisationnelles clés, rassemblent différentes formes de connaissances fonctionnelles hétérogènes - ces dernières étant détenues par des représentants - afin de développer de nouvelles connaissances (Jelinek, 1979).

L'interaction entre communautés hiérarchiques peut être mise en évidence dans le cas particulier de la création de la Twingo chez Renault (Midler, 1996). En 1972, Renault met en place un projet qui cherche une voiture qui remplace la Renault 4. Elle doit couvrir un marché en croissance (consommateurs qui cherchent l'économie d'achat et d'usage, seconde voiture urbaine, petite polyvalente) et être rentable pour l'organisation. En 1974, la première équipe de travail commence le projet appelé VBG (véhicule bas de gamme). Il sera arrêté deux ans plus tard, car il ne répond pas aux demandes de l'organisation (trop pauvre et non rentable). En 1977, une deuxième équipe s'engage dans le projet X40, mais celui-ci n'aboutira jamais à cause de la sortie de la Super Cinq en 1984. Plusieurs équipes travaillent sur des projets successifs (X49, Z, X44, X45) jusqu'à 1986. L'organisation décide de capitaliser tous les expériences des derniers projets afin de proposer une nouvelle maquette. Cependant, à ce moment l'organisation vit un contexte difficile. D'une part, le chiffre d'affaires est en baisse et donc l'idée de sortir une voiture de rentabilité douteuse n'est pas favorable. D'autre part, l'organisation a pris la décision de fermer un site de production. En 1988, suite au changement de PDG et au contexte économique dans lequel évolue Renault, le nouveau projet XO6 est fini et proposé. Néanmoins, ce n'est que quatre ans plus tard en 1992 que la nouvelle dénomination est définitive et que la Twingo est mise en marché.

Le problème principal de ce mode d'interaction réside dans le couplage entre des groupes fonctionnels spécialisés dans un champ de connaissances et les équipes de travail qui ont pour mission d'intégrer différents types de connaissances pour remplir une tâche particulière (Cowan et Foray, 1997). Dans l'exemple de la Twingo, Midler (1996) a montré que les groupes fonctionnels et les équipes de travail cohabitent difficilement. Dans ce contexte, le problème de la diffusion de la connaissance n'est pas seulement lié à l'intégration de la connaissance dans les équipes de travail ; c'est aussi le problème de la restitution des

connaissances de la part des équipes de travail. En effet, lorsque les membres de l'équipe ont fini leur tâche, ils doivent diffuser les connaissances acquises à tous les membres de l'organisation (il a fallu vingt ans d'explorations chez Renault pour trouver la Twingo !). Les équipes utilisent alors la formation comme moyen de diffusion des connaissances, ainsi que les systèmes d'information pour diffuser les informations (Créplet *et al.,* 2001). La difficulté de communication peut venir du manque des compétences des membres de chaque communauté ou plutôt du manque de systèmes d'information efficaces. De plus, selon Cohendet *et al.* (2003), des communautés de pratique peuvent également exister dans le *Mode 1*, du fait de l'existence d'agents partageant les mêmes intérêts. Cependant, l'absence de canaux de communication limite le développement de ce type de communautés au sein de la firme.

1.3.2. Interactions entre communautés de pratique et communautés épistémiques

Selon Cohendet *et al.* (2003), ce sont principalement les communautés autonomes qui sont à la genèse des nouvelles connaissances. Dans le *Mode 2*, le cœur de la création des connaissances dans les organisations réside dans l'interaction entre les communautés de pratique et les communautés épistémiques. Selon les mêmes auteurs, dans une économie basée sur les connaissances, l'essence de la cohérence de la firme repose sur la manière dont les communautés produisant des connaissances nouvelles et les communautés chargées d'utiliser la connaissance interagissent délibérément et organisent simultanément la production et la circulation des connaissances. Pour que le processus de création de connaissances ait lieu, il faut développer des modes d'interactions entre les deux types de communautés, notamment à travers les processus de codification (construction de langages et des codes) qui permettent la communication entre les communautés de pratique et les communautés épistémiques (Cook et Brown, 1999). Ainsi, l'amélioration du système d'information et la mise en place de formations permettront la création et la diffusion des connaissances entre les deux communautés autonomes. Les auteurs soulignent également le rôle des réseaux informels (associations) et des individus « intermédiaires » dans la conciliation des connaissances internes et externes à l'organisation. Des intermédiaires qui

puissent traverser les frontières afin diffuser l'information aux mieux et faciliter la création de connaissances.

L'interaction entre communautés autonomes peut être mise en évidence dans le cas particulier de Linux (Dempsey *et al.,* 1999). En effet, l'histoire de Linux a été largement étudiée dans la littérature comme cas d'application de l'analyse des communautés cognitives par plusieurs auteurs (Cohendet *et al.,* 2003 ; Dang-Nguyen et Pénard, 1999 ; Demazière *et al.,* 2009). Dans le cadre d'un projet universitaire, Linus Torvalds écrit le cœur d'un système d'exploitation inspiré d'Unix. Il échange avec d'autres programmateurs afin de trouver des améliorations à son programme. L'objectif initial était surtout opérationnel, cependant les personnes qui ont accepté de participer ne cherchaient pas à améliorer leurs connaissances en informatique mais cherchaient plutôt à augmenter leur réputation. « *Linux constitue une innovation volontaire et consciente et implique donc de nouvelles manières d'articuler les connaissances* » (Cohendet *et al.,* 2003, p. 14). Dans ce cadre, la communauté de départ de Linux est considérée comme une communauté épistémique constituée par les ingénieurs, scientifiques et collaborateurs qui ont créé le programme d'origine. Ensuite, Torvalds publie sur internet le code source dans un langage que tous les développeurs potentiels maîtrisent (le langage C). Cette large diffusion lui a ainsi permis d'améliorer le programme grâce aux corrections et des recommandations reçues en retour. C'est en ça que cet exemple peut être considéré comme une communauté de pratique. Comme le mentionnent Kogut et Turcanu (1999), Linux a été développé par une partie de la communauté de *hackers*. En effet, d'après les définitions présentées précédemment, la communauté de *hackers* est une communauté de pratique. Leur but est de résoudre des problèmes et d'exercer leur intelligence (Cohendet *et al.,* 2003). Les *hackers* cherchent à améliorer leurs compétences. Pour cela, ils doivent se ressembler en communauté et partager leurs connaissances publiquement. Les membres sont choisis selon leur engagement dans la communauté. Ils partagent un minimum de connaissances ou de savoir-faire en informatique.

La circulation des connaissances est plus efficiente dans l'interaction entre les deux communautés épistémique et de pratique (Di Biaggio et Ferrary, 2003). Un comité chargé d'évaluer les apports de chacun a été créé afin de gérer l'accroissement du flux de contribution. Une autorité procédurale a été également créée afin d'évaluer le progrès vers l'objectif fixé. Cependant, c'est l'usage d'internet qui a permis l'interaction des deux

communautés. L'utilisation des NTIC semble alors majeure lorsque la communication à longue distance est nécessaire (Ciborra, 1996). Dans le cas de Linux, l'utilisation d'internet comme moyen de communication plus un langage compréhensible (langage C) pour tous a rendu possible l'engagement de la communauté de pratique dans le développement de Linux. Cet exemple montre l'intérêt des interactions entre communautés épistémique et de pratique pour la création et la diffusion de connaissances nouvelles.

En conclusion, nous mettons en évidence les limites de deux modes présentés. En effet, d'une part, la qualité des interactions entre les communautés dépendent de leur degré de répétitions et des formes de communications utilisées (Brown et Duguid, 1991) et, d'autre part, le problème d'intégration et d'adaptation de la connaissance à travers les frontières.

1.3.3. De l'existence d'un troisième mode d'interaction dans les groupes coopératifs

Dans la section précédente, nous avons montré les deux modes d'interaction possibles des communautés cognitives au sein d'une firme. Selon Cohendet *et al*. (2003) dans une économie de plus en plus fondée sur la connaissance, on peut faire l'hypothèse que la nature et la qualité du processus de création de la connaissance dépendent de manière croissante de la mobilisation et de la mise en relation des communautés de pratique et des communautés épistémiques, et de leur interactions réciproques avec les autres types de communautés (les diverses communautés hiérarchiques).

Selon la littérature sur l'économie de la connaissance, l'entreprise est caractérisée par un ensemble de communautés cognitives qui interagissent afin des produire des nouvelles connaissances (Amin et Cohendet, 2003). Cependant, cette représentation pose un problème de cohérence pour les firmes, car rien ne garantit que les intérêts de toutes les communautés soit les mêmes. En effet, les communautés hiérarchiques peuvent avoir des objectifs liés à la direction de l'organisation et les communautés autonomes peuvent avoir des objectifs liés à l'amélioration de la diffusion de l'information. D'ailleurs, nous avons montré qu'il existe des limites dans les *Modes 1* et *2*. Cohendet *et al.* (2003) signalent que l'interaction entre communautés n'est pas possible car une des difficultés majeures est l'absence de canaux de communication entre les membres des communautés de différente nature. Celle-ci limite la

circulation, l'échange et l'interprétation des connaissances au sein des organisations. Le cas des groupes coopératifs est différent compte-tenu de leur gouvernance spécifique. En effet, leur mode hybride de gouvernance représente deux modes de gouvernance opposés (actionnarial et partenarial). Nous avons montré dans le premier chapitre que ce mode hybride a entraîné une crise identitaire au sein des groupes coopératifs agricoles. Cette crise est le résultat de la rupture du lien coopérative-adhèrent. Afin de résoudre cette crise, les groupes doivent réussir à renouer ce lien à travers les pratiques associatives du conseil agricole (information, formation et consultation). Nous avons déjà évoqué dans le *Mode 1* et *2* les pratiques d'information et de formation dans la réalisation du conseil au sein des groupes coopératifs. Mais les pratiques de consultation, une troisième forme d'échange qui leur est spécifique, participent aux interactions.

Nous avons montré que l'organisation de l'activité de conseil agricole au sein de groupes coopératifs peut être représentée par des communautés hiérarchiques (groupes fonctionnels) et de communautés autonomes (communautés de pratique). Dans l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs, nous montrons que la consultation permet aux groupes de créer des canaux de communication pour remonter les besoins des adhérents. Cette spécificité des groupes coopératifs agricoles ne peut pas être analysée par les deux modes d'interaction précédemment décrits, car ils ne prennent pas en compte l'interaction des communautés de nature différente. Or, la pratique de consultation se réalise bien dans l'interaction entre groupe fonctionnel et communauté de pratique.

Dans la partie suivante, travaillant sur le cas du conseil agricole des groupes coopératifs, nous proposons alors un troisième mode d'interaction (le *Mode 3*), permettant notamment d'analyser la consultation au sein des groupes coopératifs au regard de la théorie de la connaissance. En effet, cette pratique associative permet de mettre en place les canaux nécessaires pour communiquer entre les communautés hiérarchiques et les communautés de pratique et le conseiller agricole peut être considéré comme l'intermédiaire entre ces deux communautés afin de résoudre le problème des frontières.

Synthèse de la première partie

Nous avons étudié à manière d'exemple les trois limites de la théorie transactionnelle pour comprendre l'activité de conseil. Ces limites nous ont conduits à nous intéresser à l'économie de la connaissance. Cette dernière est mobilisée ici pour appréhender et comprendre la gestion des connaissances dans les entreprises. Dans la première partie de ce chapitre, nous avons montré que le conseil agricole dans les groupes coopératifs peut être vu comme une activité économique ayant pour but la création et diffusion de connaissances. Cette activité est caractérisée par une forte interdépendance de l'interaction de l'offre et de la demande, c'est-à-dire de l'interaction des conseillers des groupes coopératifs et d'agriculteurs-adhérents. Cette interaction permet la co-production de connaissances au sein des groupes. Nous avons montré également que la co-production nécessite la combinaison de quatre types de connaissances : tacites, codifiées et individuelles et collectives. Nous avons caractérisé le conseiller comme l'acteur principal du conseil agricole. Cet acteur accompagne les adhérents dans leur activité productive et, grâce à ces compétences, joue un rôle majeur dans la création et diffusion de connaissances. Nous considérons ainsi l'approche cognitive comme pertinente pour notre analyse.

Une fois présentées les deux visions de coordination des connaissances au sein de l'économie de la connaissance, les communautés cognitives nous paraissent le cadre idéal de compréhension de création et diffusion des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles, car elles prennent en compte les niveaux intermédiaires dans la structure de l'organisation. Les communautés cognitives sont des structures d'interactions sociales ayant pour but la génération et la diffusion de connaissances (Muller, 2004). La décomposition de ces communautés cognitives (en communautés hiérarchiques et communautés autonomes) génère la mise en œuvre de deux modes d'interactions (*Mode 1* et *Mode 2*), explicatifs des pratiques associatives d'information et de formation présentes au sein des coopératives. Cependant, la consultation, troisième pratique associative des groupes coopératifs mise en évidence par Côté (2007), et spécificité de la gouvernance des coopératives, ne peut être expliquée par ces deux modes d'interaction. Nous proposons donc un troisième mode d'interaction (le *Mode 3*) qui intègre la consultation et que nous présentons dans la partie suivante.

2. Un troisième mode d'interaction entre communautés de différentes natures au sein des groupes coopératifs agricoles

Nous avons vu que la création et la diffusion des connaissances sont difficiles entre communautés de différentes natures à cause de l'absence de canaux de communication. Cela limite la circulation des nouvelles connaissances à des zones restreintes de l'organisation (Cohendet *et al.,* 2003). C'est pourquoi, selon Cohendet *et al*. (2010) et Probst et Borzilb (2007), peu d'études ont analysé l'interaction des communautés de nature différente au sein de la même entreprise. L'objectif de cette partie est de combler en partie ce manque, en se concentrant sur le cas du conseil agricole dans les groupes coopératifs. Nous proposons ainsi la création d'un troisième mode d'interaction (*Mode 3*) pour analyser la consultation en tant que pratique associative spécifique à la gouvernance coopérative. Une première section sera dédiée à la caractérisation du troisième mode (2.1). Dans une deuxième section, nous étudierons le rôle d'intermédiaire des conseillers dans l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique au sein des groupes coopératifs (2.2). Enfin, nous verrons comment ce *Mode 3* participe à la résolution de la crise identitaire au sein des groupes coopératifs en agriculture (2.3).

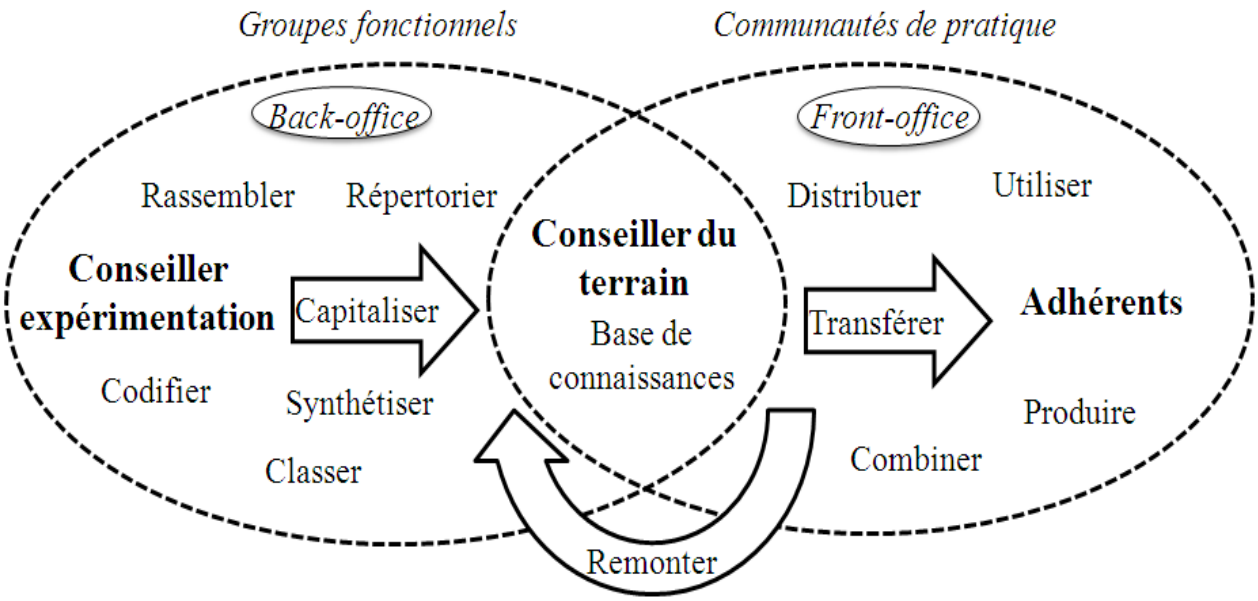
2.1. Caractérisation de l'interaction entre groupes fonctionnels et communautés de pratique dans le cadre du conseil coopératif

Dans cette section, nous proposons l'analyse de l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique au sein des groupes coopératifs agricoles à travers deux éléments principaux : les formes d'échanges et la fréquence de l'interaction. Selon Brown et Duguid (1991), la qualité des interactions entre les communautés dépend de leur degré de répétition et des formes de communications utilisées. Nous nous focalisons donc sur les formes d'échanges et la fréquence de ces échanges entre les deux types de communautés pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents (2.1.1). Puis, nous montrons dans quelle mesure c'est le *Mode 3* qui permet la production de connaissances partagées et pertinentes pour les agriculteurs adhérents des coopératives (2.1.2).

2.1.1. Les formes et la fréquence des échanges, caractéristiques majeures du troisième mode d'interaction

Dans le *Mode 3* que nous proposons, le cœur de la gestion des connaissances réside dans l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. Cette interaction est mise en œuvre par les échanges entre les conseillers chargés du *back-office* et les conseillers de terrain d'une part et entre les adhérents et les conseillers de terrain d'autre part (Figure 8). L'apport théorique de notre travail se situe à ce niveau, car la prise en compte originale de ce type d'interaction permet d'intégrer à l'analyse les nouvelles connaissances obtenues dans la pratique aux connaissances que possèdent les coopératives dans leurs groupes fonctionnels.

Figure 8. *Interaction entre communautés de nature différente*



Source : auteur, d'après Balley (2002)

Dans l'activité de conseil des groupes coopératifs agricoles, les communautés de pratique sont formées par les conseillers de terrain et les adhérents. Le but de cette communauté est de créer des connaissances et notamment de trouver des solutions à des problèmes liés à la production. Ainsi, les échanges entre agriculteurs et conseillers se réalisent par le biais des outils de diffusion comme les visites individuelles, collectives, les réunions à thème par exemple. Les

échanges peuvent également donner lieu à l'utilisation des OAD où le conseiller de terrain mobilise ses connaissances et les NTIC pour trouver une meilleure pratique (*top-down*). Le conseiller de terrain rassemble les connaissances acquises sur la pratique et les remonte vers les groupes fonctionnels (*bottom-up*). Dans ces derniers, l'interaction entre conseillers de terrain et conseillers chargés de l'expérimentation consiste à synthétiser, classer, répertorier, en conclusion, codifier les connaissances. Cette codification est dénommée « capitalisation » dans la figure 8. Dans les groupes coopératifs, la capitalisation est traduite par la création du contenu du conseil, notamment des documents informatifs qui sont envoyés aux adhérents, les bulletins d'avertissement agricole, les guides techniques, les journaux. La transmission des rapports annuels aux adhérents ainsi que l'évaluation de l'activité de conseil facilitent la remontée des besoins des adhérents vers la hiérarchie. « *Ce questionnaire permet à la coopérative d'être plus réactive en prenant en compte annuellement les remarques de ses adhérents… il ne suffit pas d'en faire un listing, il est indispensable d'extraire de ce bilan positif les voies d'améliorations à emprunter en vue d'une amélioration continue de notre service conseil* »[68] (Coop de France, 2009). C'est grâce à l'interaction des adhérents avec les conseillers de terrain au sein des communautés de pratique qu'il peut y avoir l'échange de connaissances sur l'organisation. Les groupes fonctionnels des groupes coopératifs créent les services de conseil et, dans un processus de *top-down*, diffusent les connaissances vers les adhérents. Cette diffusion est réalisée par les conseiller de terrain qui sont en contact direct avec les adhérents. Ensuite, dans le cadre de la relation de service, les conseillers de terrain et les adhérents échangent des connaissances de différents types (tacites ou codifiées). Ces échanges permettent au conseiller de terrain de collecter des nouvelles connaissances qui sont remontées vers les groupes fonctionnels dans un processus de *bottom-up*. Les nouvelles connaissances arrivent aux groupes fonctionnels pour être capitalisées et codifiées. Les connaissances créées recommencent le cycle vertueux de la création des connaissances. Nous avons montré dans le premier chapitre que la spécificité du conseil agricole coopératif est représentée par la consultation. En effet, dans les groupes coopératifs agricoles, les pratiques de consultation facilitent l'interaction des communautés de différente nature. Les Assemblées Générales où les adhérents peuvent être en interaction avec les groupes fonctionnels et voter selon le principe « un homme, une voix » facilitent les échanges et améliorent la communication.

[68] Livret d'expériences de la charte de conseil coopératif. Site Internet de Coop de France, 2013.

La fréquence des interactions entre communautés stimule les échanges de connaissances, ainsi que la création de nouvelles connaissances. En effet, une fréquence élevée d'interactions crée les conditions nécessaires à la négociation des nouvelles connaissances[69]. Elle facilite les échanges, le dialogue et la négociation. Cela facilite la création de règles collectives, des normes, des langages communs et ainsi la création de nouvelles connaissances (Eisenhardt *et al.*, 1997). Pour cela, la hiérarchie des groupes coopératifs met en place des rencontres régulières permettant de socialiser les expériences « *par l'accompagnement technico-économique Eco Lait, les techniciens ULM s'engagent dans le suivi et l'écoute des besoins des éleveurs pour améliorer la performance globale des exploitations laitières. Ce contrat Eco lait garantit aux éleveurs des appuis individuels réguliers ainsi que des réunions de groupe pour un suivi technique permanent et un conseil adapté à leur situation* » « *…un groupe de travail s'est constitué réunissant la direction, le service des ressources humaines, les pôles développement et technique pour élaborer un QCM d'évaluation des compétences. Après 8 réunions consécutives dans l'année, un questionnaire est né abordant les thématiques suivantes : connaissances agronomiques, technico-économique, les politiques commerciales, les marches, l'entreprise…* »[70] (Coop de France, 2009).

Prendre en compte les formes d'échanges et la fréquence de ses échanges nous semble pertinent pour analyser les modalités de création et diffusion de connaissances dans les communautés cognitives au sein des groupes coopératifs agricoles. Elles permettent de définir l'existence du *Mode 3* au sein d'une organisation. Au-delà de l'utilisation du cadre théorique proposé par Cohendet *et al.* (2003), notre apport est original, dans la mesure où nous analysons l'interaction des communautés de nature différente au sein d'une même entreprise (Cohendet *et al.*, 2010 ; Probst et Borzilb, 2007).

[69] En termes de résolution de conflits, d'identification de meilleures pratiques par exemple.
[70] Livret d'expériences de la charte de conseil coopératif. Site Internet de Coop de France, 2013.

2.1.2. La création de connaissances partagées et pertinentes grâce au *Mode 3*

Dans l'interaction entre conseillers et adhérents, les pratiques associatives (information, formation et consultation) permettent de mettre en place des canaux de communication qui servent à améliorer la diffusion des connaissances, mais participent aussi à la création des connaissances. Dans le *Mode 3*, la création de connaissances est réalisée dans une démarche en spirale. Cette démarche implique que les connaissances tacites des agriculteurs soient codifiées dans les groupes fonctionnels, et que les connaissances déjà codifiées par les conseillers des groupes fonctionnels soient utilisées pour créer à nouveau des connaissances tacites. En effet, les nouvelles connaissances codifiées (bulletins, documents informatifs) au sein des groupes fonctionnels sont diffusées vers les adhérents. Grâce à ce double processus de *top-down* et *bottom-up*, les groupes coopératifs agricoles développent des nouvelles connaissances. Ce processus est possible grâce à la spécificité de la gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles. Nous avons démontré qu'à travers la pratique de consultation les sociétés coopératives intègrent les adhérents dans la prise de décision et particulièrement dans l'orientation de l'activité de conseil. La réalisation des Assemblées Générales avec la présence des adhérents facilité la diffusion de connaissances par exemple. L'évaluation du conseil par les adhérents permet de remonter leurs besoins et d'adapter cette activité selon leurs demandes. Le *Mode 3* permet ainsi d'intégrer la pratique de consultation afin de comprendre l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. Grâce à cette interaction spécifique des sociétés coopératives, les connaissances sont partagées et validées par l'ensemble de l'organisation. Le *Mode 3* favorise également la socialisation, car l'interaction se réalise grâce aux différentes formes d'échanges entre les différents acteurs (Ballay, 2002).

Dans le cas des groupes coopératifs, l'interaction des communautés peut permettre de s'inscrire dans des démarches nouvelles. Depuis les Accords de Grenelle, le questionnement sur l'action des coopératives en faveur des pratiques respectueuses de l'environnement et du développement durable prend une dimension stratégique essentielle. Le secteur coopératif a été amené à intervenir sur les questions environnementales (PMPOA / Plan de maitrise des pollutions d'origine azotée) et à répondre à de nouvelles contraintes réglementaires (notamment liées aux reformes de la PAC) et des exigences de qualité. Depuis les années 90,

un système pour la certification du service de conseil est mise en œuvre : Agri-Confiance® qualité environnement. Il s'agit d'un outil global de management collectif de la qualité et de l'environnement de l'amont agricole. Celui-ci se traduit par la définition de cahiers des charges applicables aux exploitations adhérentes et garantissant le respect de processus et de procédures en relation avec une gestion des intrants et des effluents respectueuse de l'environnement. Par exemple, la coopérative ULM cherche à valoriser au mieux la production laitière en faisant le choix d'une assurance qualité reconnue tout au long de la filière. Suite aux échanges et à la réflexion avec les adhérents, cette coopérative s'est engagée dans la démarche Agri Confiance[71] (Coop de France, 2009). Les échanges entre conseillers et adhérents et la prise en compte des pratiques de consultation permettent ainsi de répondre aux exigences règlementaires concernant les groupes coopératifs en France.

Le *Mode 3* nous permet de considérer les groupes coopératifs agricoles comme des processeurs de connaissances qui se trouvent dans le « cercle vertueux » de la création de connaissances. Nous avons montré que les connaissances nouvelles sont créées grâce aux échanges des différentes communautés. Elles sont donc partagées par l'ensemble de l'organisation. Le fait que la création des connaissances soit réalisée à travers des échanges fréquents assure que les nouvelles connaissances sont adaptées aux besoins des adhérents. Enfin, nous avons vu que grâce à l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique, les groupes coopératifs peuvent agir également sur les modes de production des agriculteurs.

2.2. Le rôle primordial du conseiller dans le troisième mode d'interaction

Nous avons vu en définissant le conseil agricole dans les groupes coopératifs que les conseillers étaient très présents dans la définition de cette activité. Le but de cette deuxième section est de mettre en évidence quel est le rôle du conseiller agricole dans la création et la diffusion de connaissances dans les groupes coopératifs agricoles et de montrer que c'est sur ce métier que s'appuient les interactions dans le *Mode 3*. Nous commençons donc par définir le conseiller comme intermédiaire entre les groupes fonctionnels et les communautés de

[71] *Idem* (*cf.* annexe 30).

pratique au sein des groupes coopératifs (2.2.1). Puis, nous présentons les modalités d'action des conseillers agricoles et la manière dont ils agissent pour faire exister le *Mode 3* (2.2.2).

2.2.1. Le conseiller agricole, intermédiaire entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique

Nous avons montré que grâce à l'interaction entre conseillers et agriculteurs, le conseil agricole mobilise plusieurs types de connaissances (Labarthe, 2006). Si les conseillers de terrain sont ceux qui transmettent les connaissances des organismes prestataires de service de conseil vers les agriculteurs (*top down*), les conseillers également jouent un rôle d'intermédiaire entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. Le rôle des conseillers agricoles est d'être des « *passeurs de frontière entre des formes de connaissances* » (Labarthe, 2006). De ce fait, les conseillers agricoles mobilisent et ajustent divers types de connaissances afin d'en créer de nouvelles. Selon la littérature, par exemple, la publication des résultats d'essais ou de l'expérimentation et leur diffusion à l'ensemble des membres de communautés est une des conséquences de l'interaction entre communautés (Cohendet *et al.,* 2003).

La définition de la fonction des conseillers agricoles et de leurs compétences s'est également adaptée au nouveau contexte que nous avons présenté dans le premier chapitre. Au départ, le conseiller était avant tout considéré comme un acteur devant transmettre aux agriculteurs des connaissances et pratiques certifiées par la science. A ce titre, le conseiller agricole était d'abord un expert technique. Lémery a ensuite donné les premières pistes pour changer la vision de ce métier qui prévalait alors (Lémery, 1991 ; 1994). En effet, cet auteur repère dans la définition des compétences des conseillers une dichotomie entre une dimension dite « technique » et une dimension dite « sociale » de l'activité. Des études plus récentes considèrent les conseillers comme des généralistes qui ont des nouvelles connaissances comme des « *propulseurs de démarches de diversification agricole, à la fois imaginatifs et ancrés dans la réalité d'un territoire* » (Brives, 2006 ; Cerf et Maxime, 2006 ; Rémy *et al.,* 2006). Selon Mundler (2006), les connaissances sont facilement diffusées et créées grâce à la capacité d'anticipation et d'analyse, à la capacité d'écoute et de reformulation, à la maîtrise de

l'analyse économique et financière, mais également à la maîtrise d'une expertise technique. Cela est cohérent avec ce que nous avons mis en évidence dans le premier chapitre, *i.e.* leurs compétences d'animation, d'accompagnement de projets, de conduite d'opérations de recherche appliquée, d'élaboration de références, d'investissement méthodologique, de capitalisation des expériences et des savoir-faire.

La littérature démontre que les conseillers favorisent une certaine autonomie dans la création du conseil (Brives, 2001). En effet, les conseillers ajustent les connaissances selon leur expérience avant de les retransmettre aux agriculteurs. Cela peut être considéré comme un processus de traduction où les conseillers occupent un rôle de « traducteur » au sens de Callon (2003). « *Toutes ces fluidités, ces déplacements, ces traductions obligent à comprendre l'activité des conseillers comme quelque chose de plus complexe et de plus nuancé que la seule imposition ou transmission de modèles d'intervention…* » (Brives, 2001, p. 12). Les conseillers peuvent être ainsi considérés comme des acteurs « multi-positionnés » qui traduisent les langages et les préoccupations de chacune des communautés (Brown et Duguid, 1991). A travers la notion de traduction proposée par Callon et Latour (1990), nous pouvons comprendre l'architecture cognitive des groupes coopératifs agricoles. C'est grâce à la traduction que les groupes coopératifs codent leurs expériences et l'histoire de l'organisation pour donner du sens à l'organisation en créant une vision partage ou une identité. Les communautés sans intermédiaires restent isolées et dispersés sans identité aucune (Callon *et al.,* 1999). « *Ce qui caractérise un intermédiaire, c'est qu'il porte en lui de manière totalement explicite tout un monde peuplé d'acteurs dont il définit les rôles, les intérêts, en un mot l'**identité*** » (Callon *et al.,* 1999, p. 5).

Dans le cas des groupes coopératifs particulièrement, nous pensons que c'est le conseiller de terrain qui peut passer la frontière entre la communauté de pratique créée dans le *front-office* du conseil et la communauté hiérarchique formée dans le *back-office* du conseil coopératif. En effet, les conseillers de terrain sont directement en contact des conseillers expérimentation dans la communauté hiérarchique et ils participent aux communautés de pratique avec les agriculteurs. Les conseillers interviennent donc de deux façons au sein des groupes coopératifs :

- dans l'accompagnement des bénéficiaires du conseil dans la contextualisation des nouvelles connaissances à travers le travail de *front-office*;

- dans la capitalisation des connaissances permises par la mise en œuvre d'une codification et d'une validation à travers le travail de *back-office*.

Les conseillers de terrain connaissent bien les normes et habitudes des deux communautés et grâce à leurs compétences. Ils peuvent ainsi traduire les messages des communautés hiérarchiques dans un langage compréhensible pour les adhérents et réciproquement ils traduisent vers les communautés hiérarchiques les connaissances issues des communautés de pratique. Le conseiller de terrain peut être considéré comme un intermédiaire entre les différentes communautés afin de garantir le succès de la communication et ainsi développer l'apprentissage collectif

Le cas du conseil agricole coopératif nous permet de surmonter les problèmes signalés par la littérature (manque de canaux de communication et difficulté de passer les frontières des communautés) pour l'interaction des communautés de différentes natures. En effet, la consultation permet de créer des canaux de communication vers les adhérents et vers la hiérarchie des groupes coopératifs. La diversité des formes des échanges et une fréquence élevée peuvent être traduites par les bulletins qui sont distribués aux adhérents, sont réalisés suite à la recompilation des expériences des membres de la communauté de pratique. La spécificité coopérative facilite également le passage de la frontière entre les communautés de pratique et les groupes fonctionnels. Ce passage est réalisé grâce à l'intermédiation des conseillers agricoles qui jouent le rôle de traducteurs dans la création et diffusion de connaissances au sein de ce type d'organisation.

2.2.2. Les modalités d'action des conseillers agricoles coopératifs

Selon la littérature, les intermédiaires peuvent être de plusieurs types « *tout ce qui circule entre les acteurs et qui constitue la forme et la matière des relations qui s'instaurent entre eux* » (Callon *et al.*, 1999, p. 5). Les intermédiaires peuvent être codifiés et être représentés par les ouvrages, les articles, les biens matériels, les brevets, *etc.* Ils peuvent être également

tacites comme les croyances collectives, les valeurs et les principes partagés (Cohendet et Diani, 2003). Selon Callon *et al.* (1999), ils peuvent être classifiés en 4 catégories :

- les individus eux-mêmes à travers les compétences, savoirs, savoir-faire ;
- les informations qui circulent sous forme de connaissances codifiées;
- les objets techniques;
- la monnaie (tarification de biens et services).

Dans le cas des groupes coopératifs agricoles, le rôle du conseiller agricole au sein de l'activité de conseil est double. D'une part, ils font partie des groupes fonctionnels en tant que salariés et, d'autre part, ils traduisent les connaissances aux adhérents afin de les accompagner dans leur activité productive et remontent ensuite les besoins des adhérents. Les conseillers sont ainsi les intermédiaires entre communautés de nature différente au sein des groupes coopératifs, mais aussi les traducteurs des connaissances entre ces deux communautés.

Un deuxième intermédiaire des communautés de différente nature réside dans les connaissances codifiées qui résultent de cet échange (articles, livres, rapports). Les objets techniques participent également aux interactions dans le conseil coopératif. Nous avons mis en évidence par exemple l'utilisation majeure des NTIC, ainsi que les sites d'internet, l'utilisation de l'intranet et de l'extranet, les échanges par téléphone, la création de forums, notamment, qui représentent ces objets techniques. Le dernier intermédiaire est la monnaie, et dans le cas des coopératives agricoles, ce sujet est polémique. En effet, nous avons souligné dans le premier chapitre que plusieurs études critiquent la marchandisation du conseil (Frisvold *et al.*, 2001 ; Holloway et Ehui, 2001). Cependant, dans l'interaction des groupes fonctionnels et des communautés de pratique, la tarification de services au sein des groupes coopératifs permet de rendre compte du rôle de la marchandisation dans l'interaction entre les communautés. La tarification de services de conseil selon une logique de segmentation présentée dans le premier chapitre consiste à différencier l'intensité des services selon les volumes d'échanges commerciaux de produits matériels avec les agriculteurs. C'est à dire que moins les agriculteurs achètent d'intrants la qualité de l'interaction sera plus faible. Une stratégie de différenciation des adhérents à travers la tarification peut avoir un impact sur la

qualité de l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique au sein de groupes coopératifs agricoles.

Dans la section suivante, nous montrons qu'un échange important entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique au sein des groupes coopératifs agricoles permet de renforcer le lien avec les adhérents tout en développant l'identité coopérative.

2.3. Un *Mode 3* qui devrait résoudre la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles

L'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique est un mécanisme de convergence qui cherche à faire partager les stratégies et les objectifs de l'organisation. Nous explicitons comment l'interaction des communautés de natures différentes permet le développement des croyances collectives des organisations (2.3.1). Puis, nous montrons que le développement des ces croyances collectives au sein des groupes coopératifs peut aider à la résolution de la crise identitaire de ce type d'organisation (2.3.2).

2.3.1. L'interaction des communautés de nature différente permet le développement des croyances collectives au sein de la firme

La qualité de la communication entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique ne se résume pas à l'efficacité des systèmes d'information, ni à la quantité d'information que les outils de diffusion de conseil peuvent transporter, ni même à la fréquence des interactions. Dans une économie fondée sur la connaissance, ce qui importe c'est la restitution des connaissances d'une communauté à l'autre. Cohendet et Diani (2003) proposent d'analyser la manière dont se réalisent les interactions entre communautés hétérogènes au sein de la firme à partir de deux mécanismes principaux :

- La répétitivité des interactions entre communautés : la répétitivité est le critère quantitatif de la communication entre les communautés et permet de connaître la fréquence des rencontres et ainsi inciter les échanges et donc la création des nouvelles

connaissances « *la répétitivité des interactions stimule les processus d'apprentissage et de connaissance commune, crée les conditions favorables à la résolution des conflits et favorise la réalisation d'économies d'échelle* » (Cohendet et Diani, 2003, p. 709). Cependant, il faut tenir compte des deux critères, parce que même si les salariés et les cadres prennent leur déjeuner dans la même salle et se voient tous les jours, cela ne veut pas dire que la communication au sein de l'organisation est bonne ;

- La nature de la communication entre communautés. Elle représente un langage commun qui facilite les échanges et qui véhicule plus facilement les connaissances entre communautés. Ainsi, dans les cas de certaines communautés comme les communautés virtuelles ou les communautés qui interviennent dans des situations d'urgence (sécuristes, pompiers, *etc.),* le nombre d'interactions est faible mais elles se coordonnent immédiatement dans l'action grâce à la connaissance d'un même langage et de règles communes (Cohendet et Diani, 2003).

En résumé, l'interaction des deux mécanismes présentés précédemment facilite l'analyse de la qualité de l'interaction entre les deux communautés de nature différente identifiées au sein des groupes coopératifs agricoles. En effet, ces deux communautés cognitives peuvent avoir beaucoup d'interactions et ne pas se comprendre, mais aussi avoir tous les moyens cognitifs pour se comprendre et ne pas beaucoup interagir. Une bonne circulation des connaissances au sein des groupes coopératifs repose sur le partage de codes et de langages, mais aussi sur les échanges permettant aux deux communautés d'interagir. Selon Cohendet et Diani (2003), l'interaction entre les deux communautés au sein des groupes coopératifs peut être facilitée par la construction d'une trame cognitive permettant aux deux communautés de nature différente de communiquer à travers la notion de traduction proposée par Callon et Latour (1990). « *La construction du sens et de croyances collectives est ainsi une démarche procédurale : à travers le processus de traduction l'individu et les communautés construisent du sens* » (Cohendet et Diani, 2003 p. 712). En effet, le processus de traduction au sein des groupes coopératifs permet de renégocier constamment les intérêts et les croyances des différentes communautés. Ainsi, la création et la diffusion de nouvelles connaissances qui résultent de l'interaction des communautés peuvent être considérées comme un processus de construction de sens, de formation et de révision de croyances collectives. Ce processus guide la prise de décision dans l'organisation (Cohendet et Diani, 2003) et se réalise grâce aux

intermédiaires. Les intermédiaires sont essentiels pour l'interaction des communautés, ils constituent les moyens de communication. Dans le cas des groupes coopératifs, les moyens de communication sont les conseillers agricoles. Ils permettent de s'approcher des adhérents, d'expliquer la logique hybride des groupes coopératifs et de faire des changements organisationnels selon les demandes des adhérents. La bonne qualité d'interactions entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique aide à la construction de sens et de croyances collectives au sein de l'organisation. Les croyances collectives sont construites à travers le processus de traduction d'une communauté à une autre. Les membres des communautés n'agissent pas seulement au nom de l'organisation (au sens de Kreps, 1990), mais plus comme l'organisation dont ils incarnent les valeurs, croyances et objectifs. La construction des croyances au sein de l'organisation aboutit à la définition d'identité qui englobe l'ensemble des systèmes de repères conventionnels tacites (routines, normes, conventions, connaissance commune, *etc.*) qui guident le comportement des agents. L'identité représente donc la co-construction du sens (Weick, 1995). En effet, elle correspond à la vision partagée des communautés qui composent l'organisation. Cette vision partagée est co-construite grâce au processus de traduction qui permet de négocier les croyances collectives de la firme. Selon Callon (1999), c'est grâce aux interactions des communautés que l'identité des agents, leurs intérêts, leurs projets, leurs attentes prennent forme et consistance. Dans le premier chapitre, nous avons défini l'identité coopérative comme l'ensemble de valeurs et principes qui guident les membres des sociétés coopératives.

2.3.2. Le maintien de l'identité coopérative grâce à la qualité d'interactions entre les communautés cognitives

L'émergence des groupes coopératifs agricoles a entraîné une crise identitaire qui s'est traduite par la rupture du lien coopérative-adhèrent. Dans le premier chapitre, nous avons montré que le développement des pratiques associatives pouvait contribuer à renouer ce lien. Nous avons souligné également que dans les cas des groupes coopératifs agricoles, le conseil agricole représente ces pratiques d'information, formation et consultation. Grâce à la traduction réalisée par des conseillers, la circulation des connaissances au sein des groupes permet le développement des croyances collectives, qui sont la base du comportement des

agents au sein de la firme. Ces croyances collectives renforcent l'identité coopérative car cette dernière guide le comportement collectif et regroupe l'ensemble des routines, normes, conventions, connaissance commune, *etc*. des groupes coopératifs agricoles. Cette identité correspond à une co-construction de sens et d'une vision commune entre les communautés au sens de Weick (1995). Selon Hodgson (1996), l'identité de l'organisation est plus que de l'information partagée « *à travers des pratiques et des habitudes de pensée partagées, elle fournit la méthode, le contexte, les valeurs, et le langage d'apprentissage et d'évolution des compétences individuelles et de groupe* » (Hodgson, 1996, p. 255). L'identité coopérative est une négociation entre les communautés cognitives qui guide le comportement des membres et regroupe l'ensemble de systèmes repères (routines, normes, valeurs et principes). En effet, selon l'OCDE (2000), tout processus de codification de la connaissance est ambivalent « *d'un côté, la production et l'usage de jargons trop spécialisés nuisent à la circulation de la connaissance ; de l'autre, une insuffisance d'efforts de codification crée un obstacle évident à la diffusion d'idées créatrices* » (OCDE, 2000, p. 27). Afin d'analyser l'identité coopérative au sein des groupes coopératifs, nous reprenons les deux mécanismes d'interaction entre communautés ; la répétitivité et l'intensité des échanges (tableau 11).

Tableau 11. *Identité coopérative et contextes organisationnels d'interactions communautaires*

	Répétitivité faible des interactions entre communautés	**Répétitivité élevée des interactions entre communautés**
Intensité faible de communication entre communautés	1. Identité faible	2. Identité (tacite) forte
Intensité élevée de communication entre communautés	3. Identité (codifiée) forte	4. Identité forte

Source : (auteur d'après Cohendet et Diani, 2003, p. 715)

Cohendet et Diani (2003) ont ainsi proposé tout un spectre des identités différentes qui émergent selon que l'on considère les deux dimensions : intensité de la répétitivité des interactions qui est mesurée dans les cas des groupes coopératifs par les formes d'échanges entre communautés, et la répétitivité mesurée par la fréquence des interactions entre

communautés. A partir de ces considérations, on peut ainsi distinguer les quatre contextes suivants au sein des groupes coopératifs agricoles :

1. Dans le cas d'une identité coopérative faible, la qualité des interactions entre communautés est très basse. Il s'agit de communautés éloignées, où il n'existe pas une bonne communication. La prédominance de la coordination est plutôt hiérarchique. C'est le cas des groupes coopératifs récents. La création d'une nouvelle organisation nécessite du temps pour faire la transition et se mettre d'accord sur les nouvelles croyances. Dans les nouveaux groupes, il existe une convergence d'intérêts et de croyances. Par exemple, dans le cas d'une union de coopératives, chaque coopérative possède une organisation de l'activité de conseil différente. La stratégie est différente et le processus de négociation de la nouvelle stratégie commune peut être difficile ;
2. Dans le cas d'une identité tacite forte, le niveau d'interactions entre communautés est élevé. Cependant, la fréquence des échanges n'est pas importante. Ce type de contexte demande un effort de la part de la hiérarchie afin d'améliorer les canaux de communication entre les communautés. L'exemple des coopératives de petite taille peut être pertinent. En effet, les adhérents et les conseillers d'une petite coopérative échangent fréquemment. Les conseillers sont plus proches des adhérents, ils peuvent être partie du même village, ils peuvent même être voisins. Dans ce type d'interaction, la négociation des intérêts et de croyances est encore efficace ;
3. Dans le cas d'une identité codifiée forte, il existe de bons canaux de communication, mais avec peu d'interactions. Le cas des coopératives gérées de manière hiérarchique en est un exemple. Les unions de coopératives avec une activité de conseil très développée sont le résultat de l'organisation de plusieurs coopératives, mais sont très éloignées des adhérents. L'intervention de la hiérarchie est souhaitée dans ce contexte pour améliorer la relation avec les adhérents, peut-être en développant les services offerts ou en améliorant les repartions des conseillers de terrain. La hiérarchie de la nouvelle union doit agir vite en s'adaptant au nouveau contexte des communautés ;
4. Dans le cas d'une identité forte, la qualité de l'interaction est bonne. En effet, la fréquence d'interactions et l'existence des canaux de communication sont importantes. C'est le contexte idéal afin de coordonner rapidement les intérêts divergents des communautés. C'est le cas des groupes coopératifs qui ont développé une stratégie

autour du conseil agricole bien définie et guidée par les besoins et demandes des adhérents.

Dans cette section, nous avons montré théoriquement que l'identité coopérative dépend de la qualité d'interactions entre les différentes communautés au sein des groupes coopératifs agricoles mesurée à travers les formes d'échanges et la fréquence d'interaction entre communautés. En effet, selon la littérature, l'identité est maintenue grâce au développement de croyances et d'intérêts communs qui émergent des interactions entre les différentes communautés cognitives de la firme. Nous avons montré que les conseillers agricoles peuvent être considérés comme les intermédiaires dans l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique et jouent le rôle de traducteurs entre les communautés de nature différente. Nous avons montré également que ces interactions jouent un rôle majeur dans cet équilibrage. Les catégories d'identité coopérative qui ont été proposées permettent de comprendre les directions dans lesquelles se dessine la gouvernance coopérative qui cherche l'équilibre entre la logique partenariale et actionnariale.

Synthèse de la deuxième partie

Cette partie du chapitre propose un troisième mode de gestion des connaissances, provenant de l'interaction spécifique entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique, afin

de comprendre comment se réalise le processus de création et de diffusion de connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles. Nous avons choisi, dans la première section, de caractériser l'interaction entre les deux communautés grâce aux différentes formes d'échanges et à la fréquence d'interaction. La deuxième section a montré le rôle d'intermédiaire des conseillers de terrain entre les deux communautés. En effet, les conseillers ont un rôle de traducteur entre les deux types de communautés (groupes fonctionnels et de pratique), car ils sont directement en contact avec les conseillers des groupes fonctionnels et participent aux communautés de pratique avec les agriculteurs adhérents. Nous avons également montré, de manière théorique, que l'interaction des communautés de nature différente au sein des groupes coopératifs permet le développement des croyances collectives ce qui renforce l'identité coopérative.

Synthèse du chapitre

Nous avons identifié trois limites de la théorie traditionnelle pour comprendre le conseil agricole qui nous ont conduit à justifier notre choix d'une approche cognitive pour l'analyse du conseil agricole coopératif. En effet, l'approche contractuelle ne prend pas en compte la distinction entre information et connaissance. Ainsi, elle ne reconnaît pas la différence entre connaissances tacites, codifiées, individuelles et collectives. Or, nous avons montré que, dans le cadre de cette activité, il existe la mobilisation de quatre types de connaissances : tacites et codifiées, individuelles et collectives. Pour cela, nous nous positionnons sur l'économie de la connaissance comme cadre conceptuel.

Au sein de cette approche, le cadre conceptuel des communautés cognitives est mobilisé pour analyser le cas du conseil agricole coopératif. Selon la littérature, la création de la connaissance dans les organisations résulte de l'interaction entre les différentes communautés existantes. Ce processus peut être caractérisé dans le *Mode 1*, qui repose sur les interactions entre communautés hiérarchiques, et le *Mode 2*, qui explique l'interaction entre communautés épistémiques et de pratique. Cependant, la spécificité de la gouvernance des coopératives ne peut être expliquée par ces deux modes d'interaction. De plus, les deux modes présentés déterminent d'une part le problème de la qualité des interactions entre les communautés qui dépendent de leur degré de répétitions et des formes de communications utilisées et, d'autre part, le problème d'intégration et d'adaptation de la connaissance à travers les frontières.

Enfin, nous proposons un troisième mode d'interaction, le *Mode 3*, consistant à comprendre l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique au sein d'une même entreprise. Dans le cas des groupes coopératifs agricoles, la consultation permet de mettre en place les canaux nécessaires pour communiquer entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. Nous montrons également que le conseiller agricole est l'intermédiaire qui traduit l'information et les connaissances entre ces deux communautés. Cela résout le problème des frontières et la difficulté des échanges. Nous caractérisons l'interaction du *Mode 3* à travers les formes d'échanges et la fréquence de ces échanges. Cela nous permet de démontrer que la qualité de l'interaction dépend de la restitution des connaissances de communautés de pratique dans les groupes fonctionnels et vice-versa. Cette qualité de l'interaction facilite le développement des croyances collectives et la négociation

des intérêts tout en renouant le lien coopérative-adhérents. Le *Mode 3* participe donc au renforcement de l'identité coopérative au sein des groupes coopératifs agricoles.

C'est à la lumière de ce cadre conceptuel sur les communautés de nature différente au sein d'une même organisation que nous examinons ensuite le développement du conseil agricole au sein des groupes coopératifs. Ce cadre d'analyse devrait nous permettre de comprendre comment cette activité peut renouer le lien avec les adhérents et garantir la pérennité des coopératives agricoles, ce qui reste à vérifier sur le terrain.

CHAPITRE 3. DES ÉTUDES DE CAS POUR COMPRENDRE L'ORGANISATION DU CONSEIL AGRICOLE ET LE RÔLE DU CONSEILLER DANS LE RENFORCEMENT DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE

Chapitre 3. Des études de cas pour comprendre l'organisation du conseil agricole et le rôle du conseiller dans le renforcement de l'identité coopérative

Introduction du chapitre

L'objectif de ce chapitre est de présenter la méthode choisie pour valider les hypothèses théoriques présentées précédemment. L'hypothèse centrale du premier chapitre met en évidence le conseil agricole comme un des moyens de résoudre la crise identitaire des groupes coopératifs en renouant le lien coopérative-adhérent. Afin d'analyser l'activité de conseil, nous avons mobilisé dans le deuxième chapitre le cadre conceptuel des communautés cognitives pour comprendre la création et diffusion de connaissances qui résulte de l'interaction entre les différentes communautés du conseil agricole. Cette interaction met en évidence le rôle majeur des conseillers dans les groupes coopératifs agricoles. Ce cadre conceptuel doit maintenant être confronté au terrain et être soumis à l'épreuve des faits. Nous avons montré dans le premier chapitre que seules quelques études se penchent sur l'organisation de l'activité de conseil dans les groupes coopératifs agricoles. Afin de comprendre la création et la diffusion des connaissances dans le cadre de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs, il est nécessaire de construire un cadre méthodologique qualitatif basé sur l'étude de cas. Il s'agit pour nous de « *comprendre un phénomène en interaction avec le sujet, de comprendre l'objet étudié dans son contexte, dans son idiosyncrasie* » (Hlady Rispal, 2002, p. 28). Plus particulièrement, l'étude de cas nous permet d'explorer les groupes coopératifs afin de comprendre l'organisation de l'activité de conseil agricole. Nous entendons par étude de cas « *une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990, p. 17). Nous travaillons donc sur un échantillon de cinq groupes coopératifs français dans lesquels nous appréhendons l'activité de conseil agricole au travers du cadre conceptuel défini précédemment. Ces cinq groupes présentent une diversité d'activités productives dans les groupes coopératifs et sont présents sur une grande partie du territoire français.

Ce chapitre est divisé en deux parties. Tout d'abord, une première partie est dédiée à la justification du cadre méthodologique de notre recherche au regard de notre objet d'étude. Il s'agit d'exposer le caractère exploratoire et qualitatif de notre démarche. En effet, ces choix

sont justifiés lorsque l'objet de recherche n'est pas assez étudié dans la littérature. Nous présentons également l'étude de cas multi-sites comme méthode de recherche. Nous explicitons les critères retenus pour la sélection des groupes coopératifs étudiés et enfin, nous caractérisons les deux phases du processus d'investigation du terrain : nous présentons une première phase d'exploration qui nous a permis d'identifier les thèmes à approfondir dans l'étude de cas et une deuxième phase est dédiée à la présentation des trois techniques utilisées pour le recueil des données auprès des groupes coopératifs agricoles sélectionnés : l'observation directe, les entretiens semi-directifs et la demande de documents.

Dans une deuxième partie, nous décrivons les faits stylisés identifiés dans l'étude de cas. Nous commençons par confronter les éléments théoriques mis en évidence dans le chapitre 1 à une étude empirique afin d'expliquer les raisons du développement de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs. Nous montrons ainsi que la recomposition territoriale des groupes coopératifs a incité le développement de l'activité de conseil comme outil pour renouer le lien coopérative-adhérent. Puis, nous caractérisons l'organisation de cette activité au sein des groupes. Nous présentons ainsi la structure de l'activité de conseil composé d'un *back-office* et d'un *front-office* du conseil. Les spécificités du conseil coopératif décrites dans le chapitre 1 sont validées dans les groupes de notre échantillon. Enfin, nous mettons en évidence les trois stratégies de conseil adoptées par les groupes coopératifs. La première est la mise en place d'expérimentations en interne et le développement de réseaux de conseil afin d'élaborer un conseil compétitif ; la deuxième est l'inscription dans des démarches de certification du conseil qui garantissent la qualité du conseil coopératif ; et la troisième est la stratégie de tarification des services de conseil. Nous verrons que ces stratégies peuvent participer au renforcement du lien coopérative-adhérent.

Chapitre 3. Des études de cas pour comprendre l'organisation du conseil agricole et le rôle du conseiller dans le renforcement de l'identité coopérative

1. Cadre méthodologique pour la réalisation de la recherche

Le but de cette première partie est de préciser le cadre méthodologique dans lequel nous positionnons notre recherche. Afin de répondre à nos deux hypothèses, il nous paraît pertinent de choisir une méthodologie basée sur l'exploration. En effet, l'exploration est réalisée lorsqu'il existe peu de connaissances théoriques sur l'objet étudié comme dans le cas du conseil agricole coopératif (Faure *et al.*, 2011 ; Rivera et Alex, 2006 ; Swanson, 2006). En outre, nous optons pour une analyse qualitative qui nous permet d'aller sur le terrain grâce à l'étude de cas, afin de comprendre l'organisation de l'activité de conseil et son rôle dans le renforcement de l'identité coopérative. L'étude de cas concerne plusieurs groupes coopératifs. Le choix de notre échantillon s'est fait grâce à une méthode de choix raisonné. Les critères retenus sont la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Les techniques utilisées pour récolter les données sont divisées en deux phases : une phase exploratoire mise en place afin de découvrir le terrain de recherche et une phase de production de données. Cette dernière respecte le principe de diversification des données grâce à l'observation directe, à la réalisation des entretiens semi-directifs et le recueil de documents.

Cette partie est donc organisée en deux sections. Dans la première section, nous justifions la méthodologie choisie pour notre recherche (1.1). Dans la deuxième section, nous décrivons la démarche de sélection des cas d'étude et nous exposons les techniques mises en œuvre pour la production des données (1.2).

1.1. Positionnement méthodologique de notre recherche

La première section est dédiée au positionnement méthodologique de notre recherche. Il s'agit de décrire le caractère exploratoire de notre recherche (1.1.1) basé sur une démarche qualitative (1.1.2). Nous explicitons également le choix de l'étude de cas comme méthode d'analyse (1.1.3).

1.1.1. Une méthodologie exploratoire de recherche pour étudier le conseil agricole coopératif

Selon la littérature, il existe deux processus principaux de construction de connaissances dans une recherche scientifique (Yin, 1994 ; Marshall et Rossman, 1989 ; Baumard et Ibert, 1999 ; Thiétart, 1999 ; Charreire et Durieux, 1999). Le premier est le processus de test, c'est-à-dire la mise en cause de la réalité d'une théorie existante. Dans ce cas, le chercheur a une idée claire et établie de ce qu'il cherche. Le deuxième processus est l'exploration, c'est-à-dire la construction théorique d'un objet. L'objectif du chercheur est alors de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts, et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné (Charreire et Durieux, 1999). Dans ce cas, le chercheur ignore ce qu'il va trouver comme résultat. Ce type de recherche est réalisé afin d'apporter une orientation ou de se familiariser avec l'objet d'étude.

Notre objet de recherche étant l'organisation du conseil agricole au sein des groupes coopératifs, nous avons décidé d'orienter notre travail vers l'exploration. En effet, la revue de la littérature nous a permis d'identifier des traits généraux de la réalité de l'activité de conseil coopératif. Ces traits nous ont fourni des éléments pour créer les hypothèses théoriques décrites précédemment. Cependant, il semble qu'il reste encore des éléments à découvrir et à décrire sur l'organisation de l'activité de conseil au sein de groupes coopératifs agricoles français. Nous nous inscrivons donc dans une démarche exploratoire qui facilite l'élaboration de nouveaux « construits » théoriques (Snow et Thomas, 1994). Charreire et Durieux (1999) appellent *exploration du type hybride* la démarche dans laquelle le chercheur mobilise initialement des concepts et intègre la littérature concernant son objet de recherche. Nous avons choisi l'exploration du type hybride car nous sommes face à des situations où les concepts à étudier sont assez peu définis du fait du manque de connaissances théoriques disponibles (Crozier et Friedberg, 1977), comme c'est le cas pour le conseil agricole dans les groupes coopératifs français. Le chercheur s'appuie sur ces concepts pour donner du sens à ses observations empiriques, en procédant par allers retours entre observations sur le terrain et connaissances théoriques. Ainsi, notre démarche est basée sur l'observation du terrain, et non

pas sur une rationalité *a priori*, pour induire progressivement des connaissances, dont on sait qu'elles ne seront valables que sous certaines conditions théoriques.

1.1.2. Une approche qualitative pour comprendre l'organisation du conseil agricole coopératif

L'approche qualitative se définit par la compréhension de l'objet d'étude à travers son analyse. Van Maanen propose une définition large du concept : « *une palette de techniques d'interprétation dont le projet est de décrire, décoder, traduire ou du moins saisir la signification, et non la fréquence, d'un phénomène du monde social survenant de façon plus ou moins naturelle* » (Van Maanen, 1983, p. 9). Selon Deslauriers (1991), le centre d'intérêt de la recherche qualitative est l'analyse des processus sociaux. L'analyse qualitative permet de s'approcher de ces processus et de décrire la réalité du phénomène (Miles et Huberman, 1984). La prise en compte du temps est également un facteur pertinent pour justifier l'emploi de recherches qualitatives. En effet, lorsqu'il faut passer du temps à connaitre les processus sociaux ou un phénomène méconnu, l'analyse qualitative facilite l'interaction avec l'objet d'étude et permet de comprendre sa réalité. L'approche quantitative se définit, *a contrario*, par la mesure de l'objet d'étude à travers des fonctions mathématiques ou des analyses statistiques. Pour cela, l'échantillon choisi doit être représentatif de la population étudiée. Selon Hammersley (1989), la démarche qualitative utilise des techniques de collecte de données telles que des entretiens et des observations. Le rôle du chercheur est donc de construire la réalité en s'approchant de son objet d'étude. Selon Hlady Rispal (2002), la recherche centrée sur l'approche qualitative se concentre plutôt sur des petits échantillons ce qui permet d'étudier ces derniers en profondeur.

Nous pensons que l'approche qualitative est la plus pertinente pour nos travaux compte-tenu du manque d'information sur l'organisation de l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs. De plus, nous ne disposons pas de données statistiques sur cette activité. L'interaction avec l'objet d'étude permettra de comprendre comment sont réalisées les interactions entre les conseillers agricoles et les adhérents des groupes coopératifs. Notre

intérêt se porte principalement sur la description de l'activité de conseil agricole afin de comprendre comme elle peut renforcer l'identité coopérative. De plus, il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et le test à une approche quantitative. Selon Brabet (1998), les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration que pour le test, car elles sont plus efficaces compte-tenu de la finalité de la recherche. Notre démarche mêlant approche exploratoire et méthodologie qualitative est donc cohérente. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas de viser une représentativité statistique, mais de s'intéresser à de petits échantillons, qui seront étudiés en profondeur.

1.1.3. Le choix de l'étude de cas parmi les différentes approches qualitatives

Creswell (2007) décrit les cinq approches de recherche qualitative, à savoir : l'approche narrative, l'approche phénoménologique, la théorie ancrée, l'approche ethnologique et l'étude de cas. ***L'approche narrative*** est aussi connue sous les termes de récit de vie ou histoire de vie. Le but est d'appréhender les différentes facettes de la vie de l'objet étudié. Les hypothèses liées à ce type d'approche sont celles qui concernent le parcours de vie et de construction identitaire d'un seul individu (Baudouin, 2010). Cette approche est réalisée grâce aux entretiens en profondeur sur un nombre limité d'objets. Le focus de notre approche doit faciliter la compréhension de l'organisation d'un processus organisationnel au sein des groupes coopératifs agricoles. Dans ce contexte, la recherche narrative ne peut pas être retenue, car elle explore la vie d'un seul individu afin de la décrire. Dans notre démarche, il doit exister plusieurs cas à étudier pour pouvoir généraliser la réalité pour l'ensemble des groupes coopératifs agricoles et comprendre ainsi le développement de cette activité en leur sein. ***L'approche phénoménologique*** a pour objectif de comprendre un phénomène. Les techniques de collecte de données utilisées sont les entretiens semi-directifs avec des individus qui partagent l'expérience d'un phénomène vécu (Bardin, 1989). La phénoménologie explique l'essentiel d'un phénomène, mais ne permet pas la compréhension de ce phénomène dans son contexte. En effet, la phénoménologie décrit l'essentiel du phénomène et analyse également les données pour des descriptions du phénomène. La raison pour laquelle nous ne pouvons pas retenir la phénoménologie est parce que nous cherchons au

contraire à comprendre l'organisation du conseil dans le cadre d'une crise identitaire des groupes coopératifs. Nous avons besoin donc de connaître le contexte de l'évolution de cette activité pour comprendre comment elle peut participer à la résolution de la crise. ***La théorie ancrée*** ou *grounded theory* permet de construire une théorie à partir des informations collectées à partir de beaucoup d'individus (Glaser et Strauss, 1967). En effet, la théorie ancrée développe une théorie fondée dans les données d'un champ et sous la vue des participants (Albarello, 2011). Cette méthode utilise d'entrevues avec 20-60 individus et l'analyse de données est réalisée à travers l'encodage, ce qui permet illustrer les résultats dans une figure ou un schéma. La forme de la récolte de données de la théorie ancrée nous paraît complexe à appliquer à notre cas. En effet, il est difficile d'étudier un échantillon nombreux de groupes coopératifs. L'activité de conseil est vue par les groupes coopératifs comme stratégique et donc les données sont en principe confidentielles, ce qui peut rendre difficile la détermination des groupes constituant notre échantillon. Nous devons donc trouver des groupes coopératifs qui soient disponibles pour négocier les visites, l'accès et la confidentialité des données avant d'aller sur le terrain. Nous préférons donc limiter le nombre d'individus à étudier et ne pas retenir la théorie ancrée. ***L'approche ethnologique*** a pour objet l'étude des valeurs partagées par un groupe (Beaud et Weber, 2010). Cette approche décrit le modèle partage par une culture d'un groupe. Pour cela, la méthodologie consiste observer et interviewer des individus qui partagent la même culture pendant un temps étendu. Nous ne retenons pas l'ethnographie car nous étudions une activité collective qui est effectivement liée à son contexte et notre intérêt n'est pas de décrire la culture partagée par les groupes. Au contraire, notre but est de décrire les différents cas afin d'identifier les ressemblances ou les différences pour faire apparaître des régularités ou faits stylisés. Enfin, ***l'étude de cas*** a pour but la description profonde et l'analyse d'un petit échantillon. Yin (1990) propose la définition suivante : « *une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1990, p. 17). Yin (2009) précise que les comportements de groupe et les processus organisationnels peuvent, de manière privilégiée, faire l'objet d'études de cas. Selon Albarello (2011), l'étude de cas est particulièrement adéquate dans certaines situations de recherche, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser un évènement, un programme ou une

activité collective ou lorsque le phénomène étudié est indissociablement lié au contexte au sein duquel il est apparu et s'est développé. Nous retenons ainsi l'étude de cas comme méthode de recherche.

Albarello (2011) a récapitulé les caractéristiques principales de chaque approche (*cf.* tableau 12). Ces caractéristiques nous fournissent les éléments utilisés pour sélectionner l'étude de cas comme méthode de notre recherche.

Tableau 12. *Les cinq approches qualitatives*

Caractéristiques	**Recherche narrative**	**Phénoménologie**	**Théorie ancrée**	**Ethnographie**	**Etude de cas**
Focus	Exploration de la vie d'un individu	Compréhension de l'essentiel de l'expérience	Développement d'une théorie fondée dans les données d'un champ	Description et interprétation d'un groupe partageant une culture	***Développement d'une profonde description et analyse d'une ou plusieurs cas d'étude***
Type de problème le plus représentatif du concept	Besoin de raconter les histoires d'expériences individuelles	Besoin de décrire l'essentiel d'un phénomène vécu	Fondement d'une théorie sous la vue des participants	Description et interprétation le modèle partagé par une culture d'un groupe	***Offre d'une compréhension détaillée d'un ou plusieurs cas***
Unité d'analyse	Etude d'un ou plusieurs individus	Etude de plusieurs individus partageant l'expérience	Etude d'un procès, d'une action ou d'une interaction impliquant beaucoup d'individus	Etude d'un groupe qui partage la même culture	***Etude d'un évènement, un programme, une activité***
Forme de la récolte de données	Utilisation d'entrevues et documents en un premier temps	Utilisation primaire d'entrevues avec des individus, mais documents, observations et état de l'art peut aussi être prise en considération	Utilisation primaire d'entrevues avec 20-60 individus	Utilisation primaire d'observations et entrevues, mais peut-être aussi en collectionnant d'autres sources durant un temps étendu	***Utilisation de multiples sources, comme des entrevues, observations, documents, artefact***
Stratégies d'analyse des données	Analyse de données pour des histoires, « se racontent » les histoires, développement de thèmes, souvent utilisant une chronologie	Analyse de données pour des déclarations significatives, descriptions texturales et structurées, description de « l'essentiel »	Analyse de données à travers l'encodage ouvert, l'encodage axial et encodage sélectif	Analyse de données à travers la description de la culture partagée par le groupe ; thèmes concernant le groupe	***Analyse de données à travers la description de cas et de thèmes sur un cas de même que les thèmes de cas croisés***
Rapport écrit	Développement d'une narration à propos d'histoires d'une vie individuelle	Description de « l'essentiel » d'une expérience	Réalisation d'une théorie illustrée dans une figure	Description d'un groupe partageant une culture	***Développement d'une analyse détaillé d'un ou plusieurs cas***

Source : d'après Albarello, 2011, p. 17

Selon Creswell (2007) et Yin (2009), l'étude de cas est très puissante lorsqu'il s'agit de vérifier des hypothèses qui impliquent de comprendre une situation globale ou celles qui impliquent d'identifier des caractéristiques spécifiques d'un évènement, d'une activité ou d'un programme. Nous nous intéressons à l'étude de cas parce qu'elle peut nous permettre d'identifier les caractéristiques de l'activité de conseil de groupes coopératifs. En utilisant de multiples sources de données, nous pourrons examiner les différentes stratégies adoptées par les groupes coopératifs afin de faire face à la crise identitaire. Nous pourrons également déterminer si les communautés cognitives de nature différente au sein des groupes coopératifs agricoles interagissent grâce à l'intervention des conseillers agricoles.

Cette première section nous a permis de préciser le cadre méthodologique qui guide notre travail empirique. Nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire et qualitative réalisée par des études de cas. Nous présentons dans la section suivante les caractéristiques de ces derniers et les méthodes de collecte retenues dans notre recherche.

1.2. Protocole de l'étude de cas

Le but de cette section est de décrire la démarche de sélection de notre échantillon et identifier les techniques mises en œuvre ayant permis de récolter les données. Il s'agit de montrer comment se déroule le processus de recherche : quel type de données récolter, la manière d'opérer et les techniques à employer. Nous commençons par expliquer les critères de sélection des groupes coopératifs agricoles qui feront l'objet de l'étude de cas (1.2.1). Ensuite, la démarche de recueil de données est divisée en deux phases : une phase exploratoire qui nous a permis de découvrir le terrain de notre recherche (1.2.2), puis une deuxième phase qui correspond à la production des données (1.2.3).

1.2.1. Le choix de l'échantillon : une étude multi-sites avec sélection raisonnée des cas adaptée à l'étude du conseil agricole coopératif

Pour choisir les cas à étudier, plusieurs options existent : étude intra-site ou étude multi-sites. Le choix de réaliser l'étude dans un seul site (intra-site) ou dans plusieurs sites (multi-sites) dépend des hypothèses à valider. L'analyse multi-sites peut être utilisée pour confirmer un phénomène (réplication présumée du phénomène), pour trouver des contrastes (par exemple, un échec et un succès) et pour établir des différences (un cas dans une école primaire et un cas dans une école secondaire par exemple) (Yin, 2003). Selon Albarello (2011), les avantages à choisir l'étude de cas multi-sites sont nombreux. Leur analyse rend possible l'examen de variations de natures (géographies différentes par exemple). « *Les études multi-sites seront plus substantielles, augmenteront les possibilités de généralisation et aboutiront indubitablement à des conclusions plus puissantes que l'analyse d'un site unique* » (Albarello, 2011, p. 38). Nous nous inscrivons dans le choix de l'étude de cas multi-sites, car nous cherchons à confirmer la tendance d'évolution du conseil au sein des groupes coopératifs agricoles. De plus, selon Eisenhardt (1991), le potentiel de réplication et la rigueur méthodologique des études multi-sites sont indispensables à la génération de théories susceptibles d'être généralisées. En étudiant l'activité de conseil agricole des plusieurs groupes coopératifs, nous cherchons à comprendre comment cette activité peut participer au renforcement du lien coopérative-adhérent. L'analyse de plusieurs cas aide à l'observation de régularités, ce qui est indispensable pour généraliser nos résultats à l'ensemble de groupes coopératifs agricoles en France. Par ailleurs, ce choix nous permettra d'examiner la variété selon la région géographique, la taille du groupe et le type d'activité productive des groupes étudiés. Cette variété facilite la découverte de stratégies d'organisation du conseil agricole au sein des groupes coopératifs.

L'étude de cas multi-sites demande la constitution d'un échantillon théorique. Un échantillon théorique est défini comme « *le processus de collecte des données pour produire une théorie par laquelle le chercheur collecte, codifie et analyse ses données et décide quel type de données collecter ultérieurement et où trouver ces données, en vue de développer sa théorie au fur et à mesure de son émergence* » (Glaser et Strauss, 1967, p. 45). Il existe plusieurs

méthodes de sélection d'un échantillon théorique qui peuvent être regroupées en quatre catégories selon Royer et Zarlowski (1999) : échantillons probabiliste, par choix raisonné, par quotas et de convenance. ***L'échantillon probabiliste*** repose sur la sélection des éléments de l'échantillon par une procédure aléatoire, c'est-à-dire que le choix d'un élément est indépendant du choix des autres éléments. Le but est de généraliser, sur la base de propriétés mathématiques, les résultats obtenus sur l'échantillon étudié à la population dont il est issu (inférence statistique). Le deuxième type d'échantillon est ***l'échantillon par quotas*** qui permet d'obtenir une certaine représentativité de la population étudiée. ***Les échantillons de convenance*** sont sélectionnés en fonction des seules opportunités qui se présentent au chercheur, sans aucun critère de choix théorique. Contrairement à l'échantillon probabiliste, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, ***l'échantillon par choix raisonné*** repose fondamentalement sur le jugement. La constitution de ce type d'échantillon s'effectue selon des critères théoriques fixés par le chercheur. Les résultats obtenus peuvent se prêter à une généralisation de type analytique (inférence théorique). Nous ne pouvons pas retenir les deux premières méthodes, car nous cherchons à limiter le nombre de groupes coopératifs à étudier et ces deux types nécessitent une certaine représentativité statistique. Nous avons donc la possibilité de constituer notre échantillon par convenance et par choix raisonné. En effet, compte-tenu du statut de notre recherche dans le cadre d'une thèse CIFRE, nous avons eu la possibilité de choisir notre échantillon d'une liste de groupes qui étaient disponibles. Cependant, même au début c'était un choix par convenance, nous avons décidé de limiter le nombre de groupes à étudier grâce au choix raisonné, car fixer des critères théoriques nous permet la généralisation théorique des résultats. C'est la raison pour laquelle nous retenons le critère de convenance et de choix raisonné pour constituer l'échantillon qualitatif en utilisant des critères théoriques précis et en ayant comme but une inférence théorique.

Selon Hlady Rispal (2002), un échantillon théorique doit regrouper cinq critères. Le premier critère est ***la représentativité théorique***. Un cas doit posséder des traits communs avec les autres cas, c'est-à-dire que l'échantillon doit avoir une certaine homogénéité du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées. Il est donc indispensable que le chercheur identifie des phénomènes récurrents dans son échantillon. La représentativité théorique de notre échantillon est basée sur les groupes coopératifs, appelés ici pour raison de confidentialité : GC1, GC2, GC3, GC4, GC5 et GC6, ayant une attitude proactive dans le

domaine du conseil. La stratégie proactive (au sens de Gendron, 2004) des coopératives se manifeste par plusieurs éléments : l'adoption de démarches de conseil volontaire, la recherche de l'exemplarité dans le domaine du conseil, la stratégie de différenciation par des services innovants du conseil et la mise en place d'une véritable structure dédiée au conseil. Un critère simple qui traduit ces éléments dans notre cas d'étude et que nous retenons est la signature de la charte du conseil agricole coopératif de Coop de France (les 10 engagements de la charte sont recensés en annexe 13). Les groupes retenus ont donc tous été sélectionnés sur ce premier critère. Cela nous a amené à retenir 140 coopératives signataires en 2009. Nous avons ensuite décidé de réduire l'échantillon en sélectionnant les coopératives signataires dès 2007. En effet, nous choisissons cette année parce que c'est la date à laquelle la charte a été relancée sous une nouvelle forme et sur de nouvelles orientations basées sur la réponse à des nouvelles règlementations (Grenelle de l'environnement). Cela montre également un engagement ancien et pérenne dans l'activité de conseil agricole. Ainsi, notre sélection se restreint à 74 coopératives signataires. Cette sélection nous permet également d'avoir plus de recul et de maturité dans l'activité analysée. Nous pouvons ainsi analyser l'évolution de l'organisation du conseil à partir de 2007. Ensuite, nous avons constaté que les plus anciennes signataires font partie du top 20 en termes de chiffres d'affaires et que ce sont des groupes coopératifs. Ces critères d'homogénéité remplissent l'objectif d'adéquation avec la question de recherche de la thèse.

Le deuxième critère est ***la variété***. En effet, tous les cas ne doivent pas être identiques, il est indispensable que les cas à étudier soient variés pour permettre la comparaison et ainsi trouver des régularités qui facilitent l'inférence théorique. Selon Hlady Rispal (2002), la diversité de cas s'exprime au travers du contexte environnemental (entreprises privées et publiques, de secteurs très diversifiés, entreprises de tailles différentes, par exemple). Nous respectons le critère de variété en choisissant plusieurs cas entre les différents types de groupes coopératifs (les groupes nationaux spécialisés, les groupes régionaux spécialisés, les groupes régionaux polyvalents, les groupes départementaux polyvalents).

Le troisième critère est celui de ***l'équilibre***. Ainsi une certaine répartition équilibrée est souhaitée pour l'étude de cas multi-sites, ce qui revient par exemple, à choisir le même nombre d'entreprises dans différentes régions. Cependant, ce critère n'est pas toujours atteint

à cause de problèmes de logistique ou de disponibilités de ressources. Dans notre cas, le critère d'équilibre est respecté, car nous avons choisi d'avoir un équilibre issu de la répartition spatiale sur le territoire français. Ainsi, nous avons retenu des groupes de différentes régions du territoire français : nous avons donc retenu dans notre échantillon un groupe départemental polyvalent, deux groupes régionaux polyvalents, deux groupes régionaux spécialisés et enfin, un groupe national spécialisé situé sur l'ensemble du territoire français[72].

Le quatrième critère est ***le potentiel de découverte***. Il est indispensable que les cas retenus soient riches en données sur le phénomène étudié, que les acteurs soient ouverts à une démarche d'investigation en profondeur et à la prise en compte de l'objectif de recherche. Nous respectons ce critère, car les groupes coopératifs sélectionnés sont riches en données sur le phénomène étudié. Ils ont été sélectionnés à partir d'une bonne connaissance de la population théorique grâce aux réunions de comité de pilotage de la thèse au sein de Coop de France[73]. Ils sont également ouverts à une démarche d'investigation en profondeur car ils font partie du groupe de recherche sur le conseil agricole organisé par Coop de France.

Le cinquième critère est ***la prise en compte de l'objectif de recherche***. Ce critère est considéré comme logique et il est utilisé selon l'objectif de la recherche : test, génération de théorie ou validation de théorie. Nous avons donc sélectionné des groupes coopératifs avec un intérêt pour le développement de l'activité de conseil agricole afin de pouvoir réaliser une inférence théorique.

Enfin, parmi tous les critères cités dans la littérature, nous construisons notre échantillon en retenant non seulement les critères dits indispensables, mais également ceux jugés souhaitables et logiques afin d'être le plus rigoureux possible. Le tableau suivant (tableau 13) récapitule les critères de sélection de notre échantillon.

[72] Localisation des groupes non communiquée pour raison de confidentialité.

[73] Un comité de pilotage de la thèse a été organisé deux fois par an. Ce comité composé de chercheurs spécialistes du domaine et de représentants de chaque groupe coopératif a eu comme objectif de valider l'information collectée et de favoriser l'interaction avec les professionnels.

Tableau 13. *Critères de sélection de notre échantillon qualitatif*

Critères d'échantillonnage théorique	**Implications**
Représentativité théorique	Stratégie proactive : signature de la charte du conseil coopératif Coop de France en 2007
Variété	Les groupes nationaux spécialisés, les groupes régionaux spécialisés, les groupes régionaux polyvalents, les groupes départementaux polyvalents
Equilibre	1 groupe national spécialisé (France) 2 groupes régionaux spécialisés (*information confidentielle*) 2 groupes régionaux polyvalents (*information confidentielle*) 1 groupe départemental polyvalent (*information confidentielle*)
Potentiel de découverte	Des groupes ouverts à l'investigation en profondeur
Prise en compte de l'objectif de recherche	L'analyse de l'activité de conseil agricole au sein de six groupes coopératifs afin de trouver de régularités et identifier leurs stratégies de conseil (inférence théorique)

Source : auteur (2013), d'après Hlady Rispal (2002)

Compte-tenu des critères retenus, notre échantillon se retrouve composé de 6 groupes coopératifs dont la description n'est pas communiquée ici pour raison de confidentialité[74]. ***Le groupe national spécialisé*** est noté GC6. ***Les deux groupes régionaux spécialisés*** sont GC2 et GC3 deux groupes céréaliers. ***Les deux groupes régionaux polyvalents*** sont GC1 et GC5. ***Le groupe départemental polyvalent*** est GC4.

Même si l'échantillon ne représente pas statistiquement la population mère, notre étude doit permettre de comprendre un phénomène en profondeur en fonction des critères que nous avons vu. Il s'agit plutôt d'une généralisation analytique que statistique. Enfin, les groupes

[74] Pour raison de confidentialité les groupes coopératifs choisis seront nommés désormais GC1, GC2, GC3, GC4, GC5 et GC6.

coopératifs de l'échantillon ainsi défini nous permettent de mener notre recherche multi-sites. Nous présentons dans le tableau suivant les six groupes coopératifs qui font partie de l'échantillon final. Il présente des critères retenus pour le choix de l'échantillon.

Tableau 14. *Présentation de l'échantillon*

Nom du groupe	**GC1**	**GC2**	**GC3**	**GC4**	**GC6**	**GC5**
Date de création du groupe	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*
Département du siège social	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*
Forme juridique	*Confidentiel*	*Confidentiel*	*Confidentiel*	*Confidentiel*	*Confidentiel*	*Confidentiel*
Type Organisationnel	Coop – Holding – Filiales	Coop – Holding – Filiales	Coop – Holding – Filiales	Coop – Holding – Filiales	Coop – Holding – Filiales	Coop – Holding – Filiales
Nombre de départements	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*	*confidentiel*
Couverture territoriale	régional	régional	régional	départemental	national	régional
Date de signature Charte du Conseil Coop de France	2007	2007	2007	2007	2007	2007
Activités	Polyvalent	Spécialisé (*confidentiel*)	Spécialisé (*confidentiel*)	Polyvalent	Spécialisé (*confidentiel*)	Polyvalent
Disponibilité et accessibilité de données	+++*	+++	+++	+++	+++	+++

Source : auteur (2013) d'après sites web, 2010 ; Observatoire Economique Coop de France, 2010 ; rapports annuels, 2009/2010, charte du conseil coopératif, 2009.

* +++ Facile accès et disponibilité de données

De façon synthétique, notre échantillon se compose de 6 grands groupes coopératifs répartis dans toute la France. Les six groupes se sont engagés dans la charte de conseil agricole coopératif de Coop de France en 2007. Quatre d'entre eux sont des sociétés coopératives agricoles, deux sont des unions de coopératives. Les six groupes appartiennent à la forme 4 du type organisationnel (Coop-holding-filiales) décrit dans le chapitre 1. Leurs domaines d'activités sont hétérogènes : trois groupes polyvalents et trois groupes spécialisés. La diversité est représentée par les activités, les groupes polyvalents incluant plusieurs types de production et les groupes spécialisés étant spécialisés en grandes cultures ou en production laitière.

1.2.2. Une phase exploratoire comme stratégie de découverte du terrain

Dans la lignée des choix méthodologiques présentés, nous avons décidé de commencer par explorer le terrain compte-tenu du manque de travaux scientifiques sur le conseil agricole dans les groupes coopératifs. Lors de l'exploration du terrain, le chercheur doit découvrir « *les problèmes qu'il peut le mieux étudier dans cette organisation, les pistes les plus fructueuses et dignes d'être approfondies, les observations qui le serviront au mieux dans sa recherche de caractéristiques du phénomène* » (Becker et Geer, 1960, p. 267). Ainsi, lors d'un premier comité de pilotage de la thèse[75], nous avons décidé de réaliser une première visite de terrain au sein de GC5[76]. Nous avons également négocié les conditions d'accès au terrain liées à la confidentialité et à la disponibilité des données dans le but de visiter les groupes coopératifs sans créer une méfiance des acteurs. La visite d'un premier groupe coopératif a permis de comparer les connaissances acquises grâce à la littérature et la réalité de l'activité de conseil agricole coopératif. Ainsi, cette visite a facilité l'identification des thèmes intéressants à approfondir ou à découvrir et avons utilisé des questions très générales. Nous nous sommes servis des recommandations de Wolcott (1999). D'après cet auteur, une façon de gagner la confiance des acteurs lors de la première visite est de leur poser des questions à caractère informatif sur leurs pratiques, sur l'évolution de l'activité de conseil au sein du groupe par exemple. Le compte-rendu rédigé à l'issue de la visite et validé par le responsable agronomique du groupe ainsi que les informations recueillies nous ont permis de concevoir

[75] Le premier comité de pilotage de la thèse a été réalisé le mardi 24 mars 2009 à Paris.
[76] Le choix du groupe a été réalisé de manière aléatoire entre les groupes de l'échantillon.

une grille d'observation pour nos autres visites. La grille a été élaborée afin de classifier les sujets les plus importants à aborder pour chaque étude de cas concernant l'organisation du conseil au sein des groupes coopératifs. Au départ, la grille d'observation contenait les éléments issus de la littérature. Elle a ensuite été améliorée par des échanges successifs avec les membres du comité de pilotage, par ajout, retrait ou modification de questions, ainsi que par des changements dans sa structure. Ce premier travail d'exploration a notamment permis de faire émerger des thèmes qui ne sont pas très développés dans la littérature. En effet, selon Hlady Rispal (2002), le recueil de données écrites poursuit une double finalité : la compréhension par la reconstitution des évènements passés et leur comparaison aux évènements présents. Ces données écrites servent également à valider, clarifier, compléter ou même contredire les observations obtenues lors des visites du terrain. A partir de la littérature et de cette première visite, nous avons finalement retenu sept thèmes principaux pour l'étude du conseil agricole coopératif : l'organisation du conseil, la politique de rémunération des conseillers, la politique d'expérimentation, la politique démarche qualité, la politique de diffusion de l'information, la politique de suivi et évaluation de conseil et la politique de tarification des prestations du conseil (*cf.* annexe 19).

Lors des visites de terrain, nous commençons par demander des informations générales sur ***l'organisation de l'activité de conseil*** dans les groupes coopératifs afin d'avoir une vision générale de cette activité, de connaître les raisons de son développement, les changements organisationnels qui ont eu lieu pour pouvoir développer l'activité de conseil et la répartition des conseillers agricoles sur le territoire de la coopérative. Puis, nous nous focalisons sur les données relatives au conseil, particulièrement sur le nombre total de conseillers embauchés par la coopérative et par ses filiales, afin de déterminer la stratégie d'organisation de conseil développée par chaque groupe. Nous demandons également un certain nombre d'éléments qui nous permettent d'évaluer la proximité des conseillers avec les adhérents (le nombre d'adhérents par portefeuille par exemple). Il s'agit d'analyser si le nombre de conseillers dans un groupe ou la taille du portefeuille de chaque conseiller impacte la relation coopérative-adhérent.

Le deuxième thème auquel nous nous sommes intéressés est la ***politique de rémunération des conseillers***. Par rapport à notre problématique, cette information nous permet d'appréhender les mécanismes d'incitation utilisés par les groupes coopératifs. En effet, suite aux critiques

de la marchandisation du conseil coopératif, les groupes coopératifs ont décidé de s'inscrire dans la démarche de la séparation de la rémunération des conseillers et de la vente d'intrants. La stratégie des groupes vise à rendre l'activité de conseil plus objective. Nous pensons donc que plus il y a de mécanismes d'incitation liés à la vente d'intrants, moins il y aura de confiance dans la relation entre conseillers et adhérents. Notre but est alors de comprendre quelle est la stratégie de rémunération des conseillers. Nous posons également des questions sur le pourcentage du salaire fixe et variable et les caractéristiques de la partie variable du salaire. La visite au premier groupe coopératif pilote (GC5) a mis en évidence que les groupes coopératifs profitent de leur proximité géographique pour développer des réseaux d'expérimentation.

Troisièmement, nous nous intéressons donc ensuite à leur ***politique d'expérimentation***. En effet, nous cherchons à comprendre de quelle manière les groupes coopératifs tissent des liens avec leur environnement pour augmenter leurs connaissances et ainsi être plus pertinents dans le contenu du conseil vis-à-vis des adhérents. Nous interrogeons donc les groupes sur leurs centres d'expérimentation, sur l'existence de structures propres dédiées à la réalisation des essais dans les domaines des semences (sélection des meilleures variétés disponibles sur le marché et création de semences hybrides), des fertilisants (engrais et amendements) et de la santé végétale (référencement des produits phytosanitaires : herbicides, fongicides, insecticides et traitement des semences). Ensuite, nous les interrogeons sur les différents partenariats de recherche qui existent. Nous pensons que c'est grâce au développement de ces réseaux et des partenariats que les groupes deviennent des références dans le conseil agricole. En effet, plus un groupe est attaché à des réseaux, plus la qualité du contenu de conseil est meilleure et donc les échanges avec les adhérents peuvent être plus productifs. Les agriculteurs cherchent la validité du conseil et l'inscription dans des réseaux permet de développer une certaine confiance dans les coopératives agricoles.

Quatrièmement, nous nous intéressons aussi aux démarches qui portent sur les questions de qualité, le respect de l'environnement et sur des aspects réglementaires. Nous avons montré dans le chapitre 1 que les nouvelles contraintes règlementaires liées à l'agriculture impliquent des investissements importants et que c'est une de causes du développement des groupes coopératifs agricoles. Nous cherchons à comprendre la ***politique de qualité*** des groupes coopératifs, à savoir quelles sont les démarches privilégiées adoptées par les groupes

coopératifs pour accompagner leurs adhérents dans la réponse aux nouvelles contraintes règlementaires. Par rapport à notre question de recherche, nous nous intéressons à la compréhension des conséquences de ces démarches sur la relation coopérative-adhérent. Lors de la première visite de terrain à GC5, nous avons trouvé également une diversité d'outils de communication entre les conseillers chargés du *back-office* du conseil, les conseillers chargés du *front-office* et les adhérents.

Nous cherchons cinquièmement à identifier les outils de diffusion de l'information du conseil au sein des groupes coopératifs afin de comprendre leur ***politique de diffusion de l'information***. Le but de cette partie de la grille est de connaître les moyens d'interaction avec les adhérents et analyser ainsi l'impact de l'utilisation de ces outils sur le lien coopérative-adhérent. Nous déterminons au sein de GC5 que les groupes coopératifs peuvent potentiellement utiliser plusieurs moyens pour recenser les besoins et les demandes des adhérents. Ils réalisent des évaluations auprès des adhérents et ils enregistrent tous les échanges dans le cadre du conseil. Nous pensons que l'évaluation réalisée permet de connaître le niveau de compétences des conseillers et d'identifier les manques et les besoins de formation. L'enregistrement permet également d'avoir un suivi de la relation avec l'adhérent, l'enregistrement peut donc être un outil pour améliorer la relation avec les adhérents et garantir la pertinence de préconisations.

Sixièmement, notre but est de comprendre la ***politique d'évaluation et de suivi du conseil***, car les évaluations de conseil réalisées par les adhérents servent à prendre en compte leur avis sur les besoins en conseil et les intégrer dans les services offerts par les groupes coopératifs. Nous avons divisé cette partie en deux sous-parties : si la première concerne l'évaluation des compétences des conseillers (contrôle de connaissances, oral ou écrit et l'évaluation fait par les adhérents), la seconde analyse les outils relatifs au suivi de conseil (enregistrement papier, outil informatique d'enregistrement du conseil).

Enfin, et septièmement, nous nous intéressons à la ***tarification du conseil*** dans les groupes coopératifs afin de savoir quelles sont leurs stratégies en la matière. Selon la stratégie de tarification des services de conseil, la relation avec les adhérents peut être plus ou moins facile. Plus le conseil est accessible, plus ils auront d'échanges et donc la relation coopérative-adhérent n'en sera que plus forte. La première visite de terrain a permis d'identifier une diversité des stratégies de tarification de prestations de services de conseil au sein de groupes

coopératifs. Afin de faciliter l'analyse et grâce aux entretiens avec les personnes ressources de chaque groupe, nous avons classifié les stratégies en trois types : engagement fort et/ou inclus dans un pack service produit, engagement faible et/ou tarifs des services séparés des produits et indépendant de l'engagement de l'adhérent. Cela doit permettre de comprendre les différentes stratégies de tarification de chaque groupe enquêté et leur impact sur la relation coopérative-adhérent.

En résumé, la visite exploratoire d'un groupe coopératif pilote (GC5) nous a permis d'identifier sept thèmes importants dans la compréhension de l'organisation de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs. Ces sept thèmes permettent de comprendre quelles sont les variables qui peuvent jouer dans le renforcement de la relation coopérative-adhérent. Ces informations doivent également nous permettre d'évaluer le rôle du conseiller dans cette relation. Une fois identifiés les thèmes qui nous intéressent, nous présentons les techniques de recueil de l'information auprès des groupes coopératifs agricoles.

1.2.3. Un recueil de données diversifié grâce à des observations directes, des entretiens semi-directifs et le recueil de documents

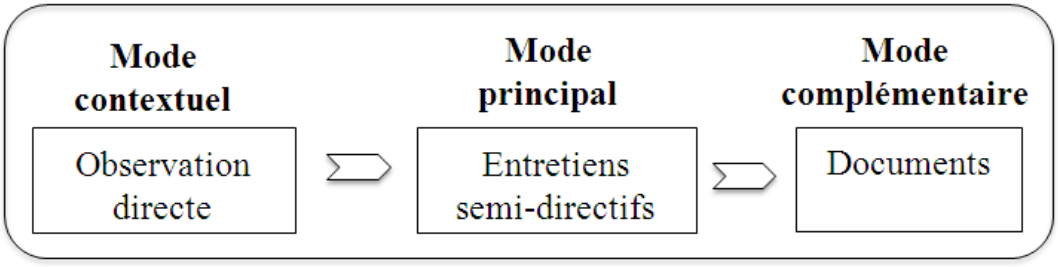
Le principe de diversification des données

Nous réalisons la production des données dans le sens de Le Moigne (1990), c'est-à-dire que nous ne nous contentons pas des données recueillies, mais nous en produisons. Pour produire les données dans l'étude de cas, le principe méthodologique le plus important est la diversification des sources d'information (Albarello, 2011). Selon Hlady Rispal (2002), pour conduire une production de données diversifiées dans un même laps de temps, le chercheur doit interroger plusieurs sources. Par exemple, il doit solliciter plusieurs avis et interprétations d'acteurs sur un même phénomène. Il doit observer les faits, les lieux, et examiner plusieurs documents (comptes rendus, documents financiers, articles de presse notamment). Ainsi, une donnée est sélectionnée lorsqu'elle est validée grâce aux principes de la diversification. Trois principes président la diversification : la triangulation, la sélection et la saturation.

La ***triangulation*** est une spécificité de l'étude de cas (Albarello, 2011). Elle consiste à vérifier les données avec la mobilisation d'autres données. Trianguler est mettre en lien l'information donnée par plusieurs sources (entretiens, enquêtes, observations par exemple). Dans notre cas, nous avons décidé de réaliser des observations, des entretiens et le recueil de documents. La ***sélection*** consiste à trier les données afin de limiter le volume de matériau empirique. « *L'attention de l'analyse doit se porter sur les informations qui sont en lien avec les hypothèses testées et seulement sur elles* » (Albarello, 2011, p. 51). Pour respecter ce principe, nous nous sommes basés sur la grille d'observation en demandant uniquement l'information sur les sept thématiques sélectionnées. Enfin, la ***saturation*** consiste à limiter le recueil d'information lorsque le chercheur considère que la probabilité de nouvelles trouvailles est faible ; *« on considère alors que le matériau est « saturé »* » (Albarello, 2011, p. 50). C'est pourquoi nous avons décidé de réduire le nombre de cas à étudier. Suite au premier entretien avec un groupe national (GC6), nous avons constaté que l'organisation du conseil en son sein suivait le même principe que les autres groupes retenus pour lesquels les visites avaient déjà été réalisées. Nous l'avons donc retiré de notre échantillon car ce cas n'apportait aucune information supplémentaire. Nous avons ainsi limité à cinq le nombre de cas à étudier.

Pour récapituler, les données de notre recherche sont issues d'un système comprenant trois modes de production (figure 9) : l'observation en mode contextuel, des entretiens en mode principal, et le recueil des documents en mode complémentaire que nous détaillons.

Figure 9. *Système de production de données*



Source : auteur (2013)

Des entretiens semi-directifs en mode principal

Grâce au comité de pilotage de la thèse et les réunions à Coop de France, nous avons identifié les personnes ressources au sein de chaque groupe coopératif choisi pour notre étude. L'encadré suivant recense les principales personnes ressources.

Encadré 4. *Principales personnes ressources de l'étude*

Coop de France - Responsable du département développement durable
GC5 - Responsable du service agronomique
GC3 - Directeur du service agronomique
GC2 - Coordinateur actions développement durable et projets associés
GC4- Directeur du service agronomique et développement
GC1 - Directeur Agro-fourniture

Les personnes ressources sont les personnes chargées de l'activité de conseil au sein de chaque groupe. Elles participent au groupe de travail sur le conseil de Coop de France. Une fois identifiées les personnes ressources, nous avons établi un calendrier des visites de chaque groupe coopératif en commençant par la visite du groupe pilote (GC5). Les premiers échanges avec les personnes ressources lors des comités de pilotage de cette phase exploratoire nous ont permis d'observer la situation réelle de l'activité de conseil dans les groupes coopératifs, et de valider ainsi les sept thèmes regroupés dans la grille d'observation.

Pour collecter nos données, nous avons eu recours essentiellement à des entretiens individuels lors de visites de terrain. L'entretien est une méthode de collecte de données réalisée en face-à-face. Les entretiens reflètent les opinions et les perceptions de l'individu entretenu par rapport au sujet étudié. Nous avons choisi les entretiens individuels semi-directifs, car nous cherchons à aboutir à une perception la plus large possible de l'organisation du conseil dans les groupes coopératifs. Nous avons utilisé la grille d'observation comme protocole des entrevues. Il s'agit pour nous d'un « texte-contrat » dans lequel le chercheur s'engage à interroger le même type d'acteurs avec le recours à des techniques similaires. Le but est ainsi

de collecter le même type d'informations dans tous les cas étudiés (Hlady Rispal, 2002). Grâce à la grille d'observation, nous avons pu collecter des données similaires de façon systématique dans les cinq groupes coopératifs. Ainsi, les personnes ressources de cinq groupes coopératifs ont été interviewées en face-à-face dans leurs locaux. Le choix de l'environnement de l'entretien a été fait pour mettre l'interlocuteur en position de confiance et de force. Ainsi, nous avons discuté avec différents membres de l'équipe de conseil de chaque groupe coopératif, notamment avec les responsables du service de conseil ainsi que plusieurs conseillers dans chaque cas. Nous avons également été accompagnés par un conseiller de terrain choisi par le groupe coopératif lors des visites aux adhérents.

Suite à ces visites, nous avons rédigé un compte-rendu qui a été validé à chaque fois par les groupes coopératifs. La validation de ces comptes-rendus consiste à modifier le contenu afin du clarifier son contenu ou compléter l'information retenue. Nous situant toujours dans un cadre exploratoire, nous avons mis à jour la grille au fur à mesure des interviews, des visites de terrain et des comités de pilotage comprenant un représentant de chaque groupe coopératif. Suite à ces évolutions, les informations manquantes dans les premiers groupes coopératifs enquêtés ont été récupérées par échange (mails – téléphone) à la fin de la période d'entretien. Les entretiens se sont déroulés sur une période d'un an (de juin 2009 à juin 2010). Leur durée varie de 1 à 4 jours. Elle dépend de la taille du groupe, du nombre d'activités qu'il réalise (par exemple, la durée de visite dans un groupe polyvalent est plus longue, car nous réalisons des entretiens avec des personnes diverses pour chaque activité productive. Dans un groupe spécialisé, la durée des visites est plus courte et le nombre d'entretiens est moins important). Tous les entretiens ont été enregistrés et complétés par relances téléphoniques, courriers électroniques ou lors des comités de pilotage. La plupart de nos entretiens a été conservée sous le sceau de la confidentialité des données. Les enregistrements ont été réécoutés et leurs informations extraites. Réécouter nos premiers entretiens nous a également servi à améliorer ceux qui leurs succédèrent. Étant donné le temps de dépouillement considérable, ainsi que notre sentiment que les données collectées devenaient redondantes, nous avons opté dans les derniers temps de notre recherche pour un dépouillement « direct », sans retranscription écrite, sur la base de tableaux. La formalisation du contenu de nos entretiens en tableaux et en compte-rendu a donné lieu simultanément à une vérification des informations.

L'observation et l'analyse de documents en modes parallèles

La production de données par entretiens aurait perdu beaucoup de son intérêt si elle n'avait pas été complétée par de l'observation lors des visites de terrain des groupes coopératifs. L'observation concède en effet une meilleure connaissance du contexte et le recueil de documents pourvoyeurs de données complémentaires à celles recueillies pendant les entretiens. Plusieurs documents ont été collectés au fur et à mesure de notre recherche directement sur le terrain ou *via* internet. Les documents recensent des éléments concernant l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs. Cette information sert principalement à des fins de classification, de caractérisation et d'identification des activités développées pour le service de conseil. Nous cherchons, entre autres, à connaître le profil des conseillers, les activités qu'ils réalisent, le temps passé sur le terrain, leur stratégie d'expérimentation par exemple. Les documents liés à la rémunération des conseillers servent de plus à identifier la politique de rémunération des conseillers dans les groupes coopératifs. Ensuite, l**es organigrammes** fonctionnels et hiérarchiques rendent compte du processus de changement organisationnel et du moment où l'activité de conseil apparaît dans les groupes coopératifs agricoles. Nous pouvons également y identifier les acteurs nouveaux qui apparaissent dans le développement de cette activité. Cette information vient enrichir les observations faites lors des visites de terrain. **L'information stratégique** nous amène à comprendre les stratégies des groupes liées au développement de l'activité de conseil agricole. Enfin, **l'information technique** est utilisée pour analyser l'évolution du contenu technique entre 2005 et 2010. Cela nous permet d'identifier les services du conseil offert par les groupes coopératifs. L'encadré suivant récapitule les documents demandés.

Encadré 5. *Récapitulatif des documents demandés*

Informations générales
Fiche d'activités des conseillers de toutes les filières de la Coop
Activité
Temps passé
Objectifs
Tarification du conseil
Budget de service agronomique
Chiffres d'investissement en R&D (toute la coopérative)
Fiche de rémunération de base et partie variable
Objectifs liés à la prime
Organigrammes
Organigramme fonctionnel du conseil (2000 et 2010)
Organigramme hiérarchique de la Coop (2000 et 2010)
Information Stratégique (2000-2010)
Documents d'information sur les commissions
Rapports annuels
Ordre du jour et CR des Conseils d'Administration
Le Plan de formation des conseillers
Plans stratégiques
Discours et édito du président aux AG, CCC, SCA.
Information Technique (2005-2010)
Liste des documents techniques envoyés aux adhérents
Documents techniques envoyés aux adhérents en 2009

Le déroulement de l'étude de cas est présenté dans le tableau suivant, de manière chronologique pour illustrer la durée de la production de données. Nous détaillons également les activités réalisées selon les trois techniques utilisées.

Tableau 15. *Chronologie de la production de données*

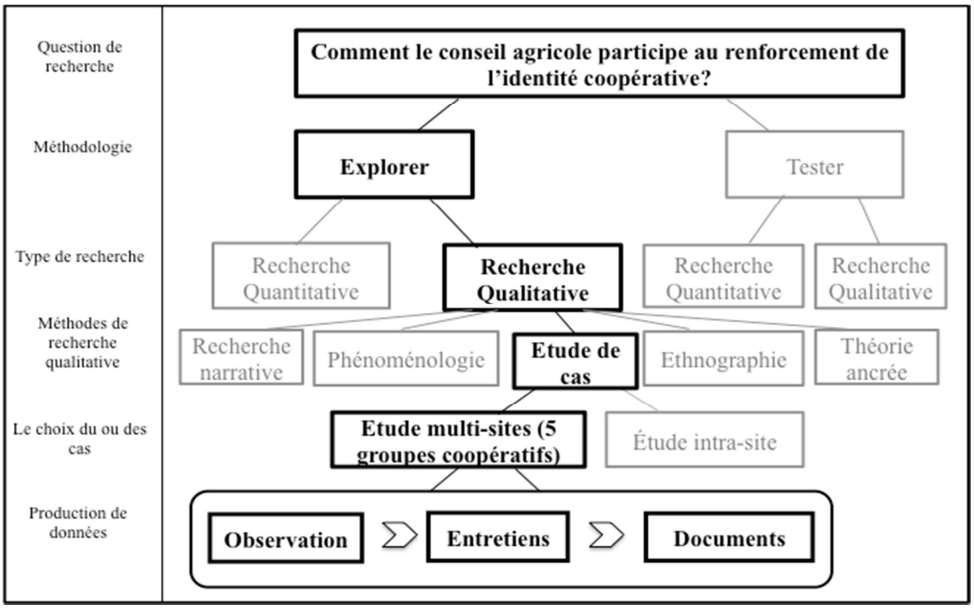
Période	Groupe coopératif	Personne-ressource	Observation directe	Entretiens	Documents
3,4 et 5 juin 2009	GC5	Responsable du service agronomique	Visite de la coopérative Discussion des modalités de l'étude de cas et du planning des entretiens	Réunions et avancement de la recherche Entretien préliminaire dans le cadre de l'étude multi-sites (2 jours) Echanges téléphoniques	Echanges par mail et demandes directes Envoi par courrier ou lors des réunions à Coop de France Remise des comptes rendus
28 octobre 2009	GC3	Directeur du service agronomique	Visite de la coopérative Discussion des modalités de l'étude de cas et du planning des entretiens Consultation des documents internes sur place Consultation de l'intranet sur place	Entretien approfondi (2h) Echanges téléphoniques	Echanges par mail Remise des comptes rendus des réunions et avancement de la recherche
8 février 2010	GC2	Chargé d'animation et suivi terrain	Visite de la coopérative Consultation des documents internes	Entretien approfondi (2h)	Remise des comptes rendus des réunions et avancement de la recherche
8 février 2010	GC2	Responsable du service agronomique	Visite de la coopérative	Entretien approfondi (1h)	Documents récupérés lors de la visite et par mails
12 février 2010	GC2	Coordinateur actions développement durable et projets associés	Visite de la coopérative Discussion des modalités de l'étude de cas et du planning des entretiens	Entretien approfondi (2h) Echanges téléphoniques	Echanges par mail Remise des comptes rendus des réunions et avancement de la recherche
12 février 2010	GC2	Responsable du service agronomie R &D.	Visite à la coopérative Discussion informelle	Entretien approfondi (2h)	Documents récupérés lors de l'entretien
18 et 19 février 2010	GC4	Directeur du service agronomique et développement	Visite de la coopérative Discussion des modalités de l'étude de cas et du planning des entretiens	Entretien approfondi (4h) Echanges téléphoniques Consultation des documents internes	Echanges par mail Remise des comptes rendus des réunions et avancement de la recherche
18 et 19 février 2010	–GC4	Directeur technique et commercial	Visite de la coopérative	Entretien approfondi (1h)	Récupération de documents lors de la visite
10 et 23 février 2010	GC1	Directeur Agro-fourniture	Visite de la coopérative Discussion des modalités de l'étude de cas et du planning des entretiens	Echanges téléphoniques Consultation des documents internes Entretien approfondi (4h)	Echanges par mail Remise des comptes rendus des réunions et avancement de la recherche

Source : auteur (2013)

Synthèse de la première partie

Dans cette première partie, nous avons présenté le cadre méthodologique de notre recherche. Nous avons commencé par justifier le choix d'un caractère exploratoire et qualitatif pour comprendre l'organisation du conseil agricole. En effet, l'exploration qualitative est choisie lorsque les concepts à étudier ne sont pas assez définis dans la littérature. Ensuite, nous avons présenté les cinq approches de recherche qualitative afin de choisir celle qui réponde au mieux à notre question de recherche. Nous avons donc retenu une stratégie de recherche fondée sur l'étude de cas multi-sites sélectionnés par un choix raisonné et basé sur des critères d'échantillonnage théorique qui respecte la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Nous choisissons ainsi cinq groupes coopératifs agricoles qui sont engagés depuis 2007 dans la charte du conseil coopératif de Coop de France. Ils représentent les différents types de groupes coopératifs agricoles existants en France. Enfin, nous avons détaillé la technique retenue pour la production de données, celle-ci étant fondé sur deux phases : une première phase exploratoire qui a facilité la création d'une grille d'observation et puis une deuxième phase qui comprend des entretiens semi-directifs, assortis d'une observation directe et de l'étude de documents internes. Nous résumons notre démarche dans la figure suivante.

Figure 10. *Structure de la recherche*



Source : auteur (2013), d'après Gombault (2000), Janizzek-Muniz (2004), Lesca et Blanco (2002)

Dans la partie suivante, nous nous attachons à présenter deux faits stylisés identifiés dans l'analyse de l'étude de cas. En effet, nous montrons pourquoi et comment s'est développée l'activité de conseil agricole dans les groupes étudiés.

2. Des faits stylisés pour comprendre l'organisation du conseil agricole coopératif

Quand on appréhende l'étude de cas, l'analyse de données est une partie très importante selon Albarello (2011). Selon Yin (1990), l'analyse de données dans l'étude de cas consiste à examiner, comparer, catégoriser et recomposer les données afin de présenter d'une manière synthétique l'information recueillie. Les données sont ainsi classifiées afin d'être ensuite interprétées pour en dégager les propositions finales (Wacheux, 1996). Cette deuxième partie cherche à présenter l'analyse de données de nos études de cas. Elle n'est pas qu'une opération graphique ou strictement technique, mais elle fait partie intégrante du travail analytique. Les premières analyses liées à la phase de collecte des observations nous ont permis à la fois de mettre l'accent sur des parties de l'étude non prises en compte ou insuffisamment traitées, mais aussi d'explorer de nouveaux aspects émergeant sur le terrain, non pris en compte lors de l'étude théorique (*cf.* élaboration de la grille d'observation). La grille ainsi produite s'avère très utile pour notre recherche, dans la mesure où elle a guidé notre recueil de données et a permis de faire émerger les premiers résultats. Une fois toutes les données collectées, nous avons réalisé de nouvelles analyses, à un stade plus avancé de l'étude. Celles-ci nous ont permis de mettre en évidence deux faits stylisés à travers du texte narratif, des matrices[77] que nous appellerons des tableaux et des figures. Ces deux faits stylisés rendent compte de l'organisation de l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs. Nous mettons en évidence tout d'abord le pourquoi du développement de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs de notre échantillon (2.1). Puis, nous exposons comment ces groupes ont organisé cette activité dans leur sein (2.2).

[77] *« L'élaboration d'une matrice n'est donc pas seulement une question de présentation formelle ; elle comprend une dimension analytique évidente puisque le choix de variables mises en relation et le choix des modalités de chacune d'elles est dépendant de l'objectif de recherche et des hypothèses de travail, elles-mêmes définies par les éléments théoriques et les concepts auxquels l'analyste se réfère* » (Albarello, 2011, p. 78).

2.1. Le développement de l'activité de conseil agricole coopératif pour renforcer le lien coopérative-adhérent

Dans cette première section, l'évolution des groupes coopératifs est analysée grâce à une figure de type diagramme chronologique et à des tableaux construits grâce aux données collectées lors de l'étude de cas. Nous signalons ainsi que l'évolution de la taille des groupes a incité au changement dans la gestion des activités de chaque groupe (2.1.1). Nous montrons que celle-ci a abouti à une nouvelle structure de gouvernance hybride qui amène des effets négatifs auprès des adhérents (2.1.2). Afin de pallier ces effets négatifs, qui ont comme conséquence la rupture du lien coopérative-adhérent, les groupes ont développé l'activité de conseil agricole dans leur sein (2.1.3).

2.1.1. Une évolution organisationnelle semblable pour tous les groupes de l'échantillon

Afin de représenter l'évolution des groupes de notre échantillon de manière chronologique, nous avons construit un diagramme. Il est issu d'un travail de dépouillement et d'analyse des documents fournis par les groupes de notre échantillon : les comptes rendus des conseils d'administration, des Assemblées Générales et les rapports annuels des groupes coopératifs étudiés. Les éléments extraits des documents démontrent le processus mis en évidence au chapitre 1 concernant le développement des groupes coopératifs (processus de fusion, acquisition, union, opérations d'achat, regroupement). Ils sont synthétisés dans des tableaux et présentés en annexe 20 pour chacun des groupes étudiés. Grâce à l'information récoltée dans ces tableaux, nous avons ensuite construit le diagramme chronologique où chaque groupe est représenté par une couleur (*cf.* figure 11). Ce diagramme illustre l'évolution des coopératives françaises vers la forme de groupe en mettant en évidence les étapes clés du processus. Tout d'abord, nous observons sur la figure 11 la création des deux groupes céréaliers dans les années 1990. *Confidentiel* *Confidentiel* *Confidentiel*. Cela s'explique par le fait que le secteur céréalier est le secteur le plus touché

par les réformes de la PAC, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre. Ensuite, nous observons l'effet des lois de 1991 et 1992 sur les modalités de filialisation des sociétés coopératives. En effet, à partir de 1991, le diagramme présente les différentes opérations de regroupement, avec par exemple la création d'une filiale par le partenariat entre *information confidentielle* en 1992. Cette filiale apparaît dans le diagramme comme *information confidentielle*, elle a été créée pour la valorisation du blé. A partir des années 2000, les effets de la mondialisation liés au durcissement du contexte concurrentiel, l'accroissement de la demande des produits de plus en plus transformés, les nouvelles contraintes réglementaires et l'évolution du comportement des agriculteurs ont incité à un changement de stratégie du secteur coopératif agricole traduit par la recherche d'une taille importante. En effet, les sociétés coopératives ont eu comme défi de réduire les coûts, de se différencier face à la concurrence et de trouver les fonds nécessaires pour accompagner leurs adhérents dans la mise aux normes. Les manœuvres stratégiques sont représentées dans le diagramme par des boîtes de couleurs différentes selon le groupe coopératif.

Les informations de la figure 11 étant confidentielles, le diagramme ci-après ne peut être diffusé.

Figure 11. *Développement des groupes coopératifs objets de l'étude*

Information confidentielle

L'analyse chronologique de l'évolution des groupes coopératifs agricoles nous permet d'identifier que la période la plus importante, car la plus intense dans l'évolution des sociétés coopératives agricoles en France, est 2008-2010 ; ce que confirment les publications de Coop de France : « *dans les années récentes, à partir de 2008 et jusqu'en 2011, les opérations de croissance externe ont cru, tant en valeur qu'en nombre. Avec déjà 80 opérations sur les 10 premiers mois de l'année, dont 47 pour les seuls mouvements entre coopératives, ce dynamisme se poursuit* » (Coop de France, 2010)[78]. Nous avons mis en évidence dans le premier chapitre que ce développement des groupes coopératifs entraîne un changement de la gouvernance des sociétés coopératives. En effet, le nouveau mode de gouvernance représente la convergence entre le mode actionnarial de filiales de droit privé et un mode partenarial qui caractérise traditionnellement les sociétés coopératives. Lors de notre étude des cas, nous nous sommes intéressés aux conséquences du nouveau mode de gouvernance pour les groupes coopératifs. Ainsi, nous avons construit des schémas sur l'organisation politique de chaque groupe coopératif en utilisant les données fournies lors des entretiens, que nous avons complétées grâce aux documents demandés, notamment les rapports annuels. Notre but est de valider de manière empirique les conséquences mises en lumière de manière théorique dans le premier chapitre.

2.1.2. Confirmation empirique de la rupture du lien avec les adhérents à cause de l'évolution des groupes coopératifs

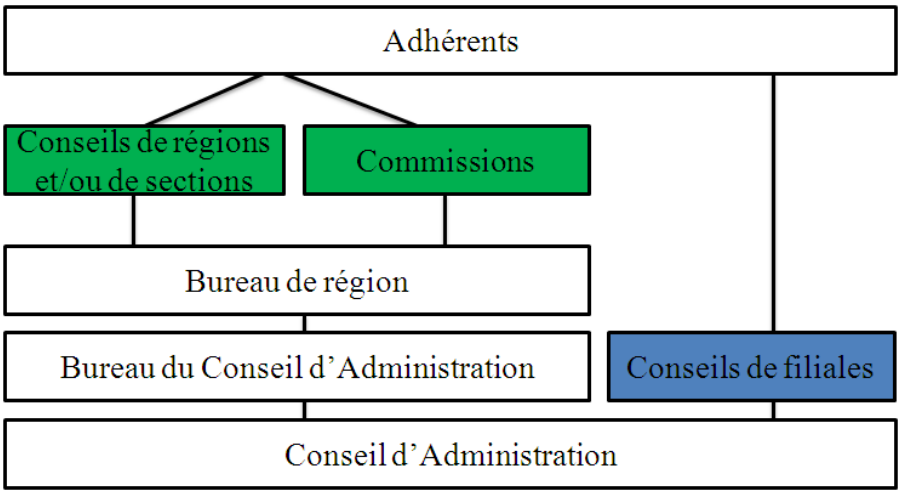
Lors de l'étape de production des données, nous avons réalisé des schémas (présentés en annexe 21) qui montrent la réorganisation de la structure de la gouvernance des groupes suite à leur développement. Ces schémas ont fait l'objet d'une validation par les personnes ressources de chaque groupe coopératif[79]. Nous dégageons deux conclusions qui sont identiques pour les groupes spécialisés et pour les groupes polyvalents : *i*) à cause de l'évolution des groupes coopératifs, les centres de décision ont été décentralisés grâce à l'apparition de conseils de régions ou de section et des commissions. *ii*) des représentants des filiales apparaissent désormais dans la prise de décision, au travers des conseils de filiales.

[78] www.coopdefrance.coop

[79] La validation consiste en la vérification de l'information et la validation de nos propositions.

Ainsi, l'organisation de la gouvernance des groupes coopératifs peut ainsi être représentée et synthétisée par la figure suivante.

Figure 12. *Organisation politique de groupes coopératifs agricoles*



Source : auteur (2013)

Nous trouvons dans la figure 12 les deux tendances de l'organisation politique au sein des groupes coopératifs agricoles. D'une part, de couleur verte la décentralisation de la prise de décision et d'autre part de couleur bleue l'intégration des filiales de droit privé dans la structure de gouvernance. Dans le premier chapitre, nous avons avancé l'hypothèse que l'augmentation de la taille des groupes sur cette période a entraîné une explosion du nombre d'adhérents, provoquant une dilution de ceux-ci dans de grands ensembles ; ce qui pourrait être à l'origine de la perte de lien entre les coopératives et les adhérents. Cependant, si on compare le nombre d'adhérents de la période qui nous intéresse (2008-2011) à la période antérieure (2000-2007), nous constatons que le nombre total d'adhérents diminue globalement pour l'ensemble des groupes coopératifs de notre étude. La figure 13 présente l'évolution du nombre d'adhérents pour les cinq groupes coopératifs objet de l'étude.

Figure 13. *Evolution du nombre d'adhérents des groupes coopératifs agricoles*

Confidentiel

L'impact de la décentralisation sur le lien coopérative-adhérent

La décentralisation se reflète dans la création d'assemblées de sections, de régions (nommées dans la figure « conseils de régions et/ou de sections »), ou de commissions. Cette décentralisation se développe pour tous les groupes coopératifs étudiés, mais à des échelles temporelles différentes selon les manœuvres stratégiques de fusion, d'achat ou d'union. Par exemple, GC4 a décidé de créer, en 2001, les conseils de régions qui recensent les dysfonctionnements ou les améliorations à apporter au niveau local[80]. Le but est de s'approcher des adhérents et de faciliter leur participation à la prise de décision. Cependant, nous avons montré que la décentralisation du pouvoir a comme conséquence l'éloignement des producteurs (*cf.* chapitre 1). En effet, l'apparition de nouveaux centres de pouvoir traduit la multiplication des intermédiaires entre la direction de la coopérative et les adhérents, ce qui a comme conséquence la dilution du pouvoir des adhérents (Rastoin, 2000 ; Zevi et Monzon-Campos, 1995). Nous nous interrogeons donc sur l'efficacité de cette nouvelle organisation de gouvernance. Néanmoins, dans le cadre de notre thèse nous ne pourrons vérifier leur efficacité compte tenu de la non-accession à l'avis des adhérents. Nous pouvons juste décrire les objectifs des groupes et identifier les stratégies mises en place afin de comprendre l'organisation de l'activité de conseil dans leur sein. Ainsi, GC4 a conformé les conseils de région composés de 25 conseillers de région élus pour 3 ans, dont 5 agriculteurs installés depuis moins de 5 ans. Ils votent en Assemblée Générale. Les conseillers de région peuvent également être rassemblés lors de commissions, afin de discuter des sujets importants du moment. C'est lors de l'Assemblée Générale de 2008 que GC4 procède à un nouveau découpage des sections politiques de la coopérative, ce qui constitue « *une adaptation rendue nécessaire par la baisse du nombre d'agriculteurs et la fusion avec une autre coopérative*[81] ». Depuis le 1er janvier 2009, le territoire de la coopérative recouvre 5 sections de plus que précédemment) avec la création de *Conseils de section* qui sont «les liens» politiques directs entre le Conseil d'Administration et les adhérents, renforçant ainsi la proximité[82]. Toutefois, nous pensons que la proximité ne peut pas être renforcée. En effet, ce nouveau découpage

[80] Extrait du rapport d'activités de l'Assemblée générale GC4 de 2002

[81] Extrait du compte-rendu de la réunion du conseil d'administration GC4 du 4 décembre 2008.

[82] *Information confidentielle*

crée des zones plus grandes, ce qui peut contribuer à l'éloignement des adhérents et des conseillers.

L'impact de l'intégration des filiales de droit privé sur le lien coopérative-adhérent

Des représentants des filiales apparaissent désormais dans la prise de décision, au travers des conseils de filiales. Pour GC3, par exemple, nous notons la participation des directeurs généraux dans le conseil d'administration de ses deux filiales de transformation[83]. C'est-à-dire que lorsque la coopérative change de taille grâce à la filialisation et devient groupe, les filiales de droit privé s'insèrent dans la structure de gouvernance à travers des conseils de filiales. Nous sommes donc face à une gouvernance hybride, qui mélange la logique partenariale des coopératives mères avec la logique actionnariale des filiales. L'effet négatif de cette tendance est la complexification. En effet, selon la littérature, la structure de gouvernance de groupes est difficile à comprendre compte tenu de sa structure administrative, et financière (Deroy et Thenot, 2012). La place de l'adhérent devient variable car pour certains groupes la participation est limitée à la coopérative mère, alors que d'autres permettent la participation des adhérents dans les filiales. Nous nous retrouvons encore face aux limites de notre recherche car nous ne pouvons pas évaluer l'impact de l'effet de complexité sur le lien coopérative-adhèrent. Cependant, dans le premier chapitre, nous avons mis en évidence deux conséquences principales de la complexité des groupes : l'évolution de mécanismes de contrôle (logique interne pour les sociétés coopératives et logique externe pour les filiales) et d'incitation (entorse au principe a-capitaliste, critères de sélection des activités productives liées à une logique de rentabilité ajustée au risque de marche par exemple) et la fragilisation des valeurs et principes coopératifs qui concluent dans la crise identitaire des coopératives.

Selon nos études de cas, pour répondre à ces deux impacts de l'évolution des groupes coopératifs, ces derniers ont développé l'activité de conseil dans leur sein afin d'entretenir le lien coopérative-adhérent. Ainsi, dans le groupe du travail conseil de Coop de France, la Fédération National de Coopératives Laitières (FNCL) a manifesté que «*la relation coopérative-adhérent est stratégique, car elle entretien le lien coopératif, pour cela la*

[83] Rapport Annuel GC3 2003-2004 et 2005-2006.

coopérative doit garder la maîtrise du conseil à leurs adhérents…» [84]. Lors de la réunion Opticoop du 15 Février 2008, il est apparu qu'un des enjeux affichés par les groupes coopératifs est de « *développer un conseil stratégique pour renforcer le lien coopératif* ». Nous nous focalisons sur la période 2008-2011 pour comprendre comment les groupes coopératifs ont organisé leur activité de conseil agricole afin de pallier ces effets négatifs et de renouer le lien avec leurs adhérents.

2.1.3. Le développement du conseil agricole pour améliorer la relation avec les adhérents

Pour comprendre quel est le rôle du conseil dans la récupération de ce lien, nous analysons les chiffres clés concernant l'activité de conseil, *i.e.* le nombre total de conseillers de la coopérative-mère et le nombre de conseillers par filière de production (hors filiales de transformation), et concernant les structures ; le nombre de magasins d'approvisionnements et le nombre de silos. L'évolution des données clés de notre échantillon durant la période 2008-2010 est présentée dans le tableau suivant (*cf.* tableau 16). Nous pouvons dégager trois grandes tendances du tableau 5 que nous allons développer :

- Tout d'abord par rapport aux conseillers : leur nombre a augmenté dans tous les groupes, ce qui traduit l'évolution et l'augmentation de l'activité de conseil sur cette période,
- Ensuite, on distingue la tendance à la spécialisation du conseil des groupes en fonction de leurs activités (polyvalentes : élevage et grandes cultures / spécialisées : grandes cultures),
- Enfin, concernant le développement des structures venant à l'appui du conseil, il ressort que les magasins et les silos sont des outils utilisés par les coopératives pour se rapprocher des adhérents.

[84] Diaporama de la présentation sur « le point sur les travaux Coop de France, conseil agricole et conseil coopératif » de la FNCL dans le conseil d'administration du 21 septembre 2005.

Tableau 16. *Evolution des chiffres clés de notre échantillon depuis 2008*

Confidentiel

L'augmentation du nombre de conseillers

L'augmentation du nombre de conseillers est effective dans tous les groupes sur la période d'après les données présentées dans le tableau. Par exemple, pour GC1, l'augmentation du nombre de conseillers en grandes cultures et en élevage est, pour l'essentiel, liée à la fusion avec *information confidentielle*[85] et s'accompagne d'une augmentation de près de 14% du chiffre d'affaires entre 2008 et 2009 et d'une hausse du nombre d'adhérents sur la même période. Nous avons également calculé, à partir des données du tableau, le nombre d'adhérents par conseiller pour chaque groupe (*cf.* tableau 17). Même si le nombre de conseillers a augmenté dans les groupes spécialisés, il existe plus d'adhérents par conseiller dans les groupes spécialisés. En effet, la démultiplication des activités dans un groupe polyvalent entraîne la démultiplication des conseillers dans le même temps. Concernant les groupes polyvalents, ce tableau montre toutefois que même si GC4 est devenu un groupe polyvalent suite à la fusion avec *information confidentielle*, au niveau du conseil, le nombre d'adhérents par conseiller est plutôt de l'ordre de celui des groupes spécialisés. Cela s'explique par le fait que le groupe fonctionne encore comme deux entités spécialisées et distinctes pour le conseil.

Tableau 17. *Calcul du nombre d'adhérents par conseiller en 2010*

Groupe	**Adhérents par conseiller**
GC3	118
GC2	96
GC4 (polyvalent)	94
GC5 (polyvalent)	79
GC1 (polyvalent)	83

Source : auteur (2013)

[85] Selon la personne ressource de GC1, entretien téléphonique du 16/02/2011.

La spécialisation des groupes sur la thématique du conseil : élevage et grandes cultures

On distingue deux stratégies d'organisation du conseil différentes dans les groupes étudiés : le ciblage du conseil dans les groupes spécialisés en grandes cultures et la diversification du conseil dans les groupes polyvalents en élevage et grandes cultures, ce qui est en cohérence avec leurs activités. Cependant, nous nous questionnons sur le conseil donné aux adhérents qui réalisent d'autres types de production à part l'élevage et les grandes cultures. Les groupes polyvalents (GC1 et GC5) ont une activité de conseil diversifiée qui suit leurs filières de production (type grandes cultures, élevage, lait, fruits et légumes, ou autres produits). Néanmoins, ils se sont spécialisés dans le conseil uniquement pour deux types de productions au niveau des coopératives-. Le conseil aux autres producteurs a été repris par les conseillers des filiales de transformation. Ce phénomène peut être expliqué par la nécessité des compétences sur les filières particulières mais peut avoir un effet négatif sur la relation avec les adhérents. Selon les groupes enquêtés, ils préfèrent se spécialiser sur les productions qui couvrent un nombre important d'adhérents et laisser les filiales accompagner les adhérents sur des productions qui nécessitent plus de spécialisation. Nous supposons que cette spécialisation est liée à la rentabilité de ce type de productions. Dans la filière lait par exemple, il existe des instituts techniques spécialisés dans le suivi de la production laitière (notamment le Bureau Technique de Promotion Laitière (BTPL)). Pour l'un des groupes étudiés, l'activité de conseil appelée « activité de services » étant structurellement déficitaire, une restructuration a été engagée en 2010 et a conduit à une réduction des effectifs[86]. Certaines prestations ont été reprises par les filiales (par exemple l'audit chartes bonnes pratiques d'élevage) ou arrêtées[87]. Les données du tableau 16 nous montrent l'existence des conseillers dans les différentes filières de GC5 et GC1.

La gestion des structures support du conseil

Selon les entretiens réalisés et les visites de terrain, les structures support de conseil comme les magasins d'approvisionnement et les silos de stockage participent à la stratégie développée par les groupes coopératifs pour être plus proches des adhérents. Les groupes coopératifs se sont ainsi lancés dans les magasins de LIbre Service Agricole (LISA). A

[86] Selon la personne ressource, entretien téléphonique du 16/02/2011.
[87] Selon la personne ressource. Entretien réalisé le 23 février 2010.

l'origine, créés pour assurer la distribution de leurs produits vers uniquement les adhérents, ils se sont progressivement mis à la disposition du grand public. « *133 coopératives ou unions réalisent cette activité, en général filialisée dans une SA, éventuellement sous forme de franchise d'un réseau national (Gamm Vert, Point Vert, Magasins Verts…)* » (site web, Coop de France, 2013). Les silos de stockage permettent de stocker une partie de la production céréalière des adhérents à l'issue de la récolte. Cette partie de la récolte peut être utilisée toute l'année en fonction de leur consommation. Les magasins et les silos sont des lieux de rencontres qui favorisent l'interaction entre adhérents et magasiniers et responsables de silos et entre agriculteurs du territoire (adhérents et non adhérents). Ainsi, si le groupe possède un nombre important de magasins et de silos, le lien avec la coopérative va être plus fort. Nous avons calculé la variation du nombre de structures support du conseil dans les groupes sur la période 2008-2010 afin d'identifier les stratégies de gestion de ces structures. Nous ne retenons pas GC2 du fait de l'indisponibilité des données nécessaires au calcul. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant (tableau 18).

Tableau 18. *Nombre de structures support conseil*

Groupe	**Magasins** (variation entre 2008 et 2010)	**Silos** (variation entre 2008 et 2010)
GC3	-103	-10
GC4	0	-4
GC5	39	0
GC1	40	59

Source : auteur (2013)

Nous pouvons déduire de ce tableau que les groupes polyvalents ont plus développé les structures support du conseil que les groupes spécialisés. En effet, le nombre de magasins

d'approvisionnement a augmenté pour GC5 et GC1. Le nombre de silos s'est maintenu constant pour GC5 mais a augmenté pour GC1. Pour les groupes polyvalents, nous trouvons :

- GC1 possède 220 magasins LISA en 2010 répartis sur son territoire sous les noms de Point Vert, la Maison Point Vert et GC1. La stratégie est le développement de l'activité liée au bricolage. Ainsi, le directeur général de GC1 explique que *« nous nous diversifions dans le bricolage car l'activité jardinerie ne marche vraiment qu'au printemps, alors qu'il faut occuper le personnel toute l'année »*[88].
- GC5 a engagé un travail de repositionnement des enseignes *information confidentielle* et *information confidentielle* depuis 2008. Ainsi, en 2010 le groupe comptait 99 magasins de type LISA. « *Pour améliorer l'offre de produits et services agricoles et renforcer la relation de proximité entre les magasins et nos adhérents, a engagé un travail de repositionnement de son enseigne »* (Rapport annuel de 2009, p. 30).

En conclusion, nous venons de voir que suite à l'émergence des groupes coopératifs, l'activité de conseil s'est développée dans ce type d'organisations afin de s'approcher des adhérents. Nous avons montré grâce aux données collectées auprès des groupes sur une période de trois ans que le développement de l'activité de conseil au sein des groupes est caractérisé par une augmentation du nombre des conseillers dans tous les groupes qui reflète le développement de l'activité. Nous montrons également que même s'il existe une diversification du conseil dans les groupes polyvalents en cohérence avec leurs activités, l'activité de conseil reste très spécialisée sur seulement deux types de production : l'élevage et les grandes cultures. Cette stratégie peut être guidée par la rentabilité de ce type de production. Dans une gouvernance hybride, le but est de maximiser la valeur du groupe, en incluant les filiales de droit privé. Par rapport aux groupes spécialisés, les groupes polyvalents présentent une augmentation des magasins d'approvisionnement et du nombre de silos de stockage. Nous avons justifié le développement de l'activité de conseil dans les groupes coopératifs agricoles. Dans la section suivante, nous nous intéressons à l'organisation de cette activité dans leur sein.

[88] *Confidentiel*

2.2. Les caractéristiques de l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs

Grâce à nos études de cas, nous identifions les caractéristiques du conseil agricole coopératif. Cela nous permet de comprendre comment les groupes coopératifs ont organisé l'activité de conseil agricole. Il s'agit de caractériser l'évolution organisationnelle et d'identifier le développement des différents métiers du conseiller dans les groupes coopératifs (2.2.1), puis les spécificités du conseil coopératif appréhendées dans la littérature sur le conseil agricole (2.2.2). Enfin, le développement des stratégies particulières des groupes coopératifs, afin de renforcer le lien coopérative-adhérent, sera étudié (2.2.3).

2.2.1. Evolution organisationnelle et développement des métiers du conseiller coopératif

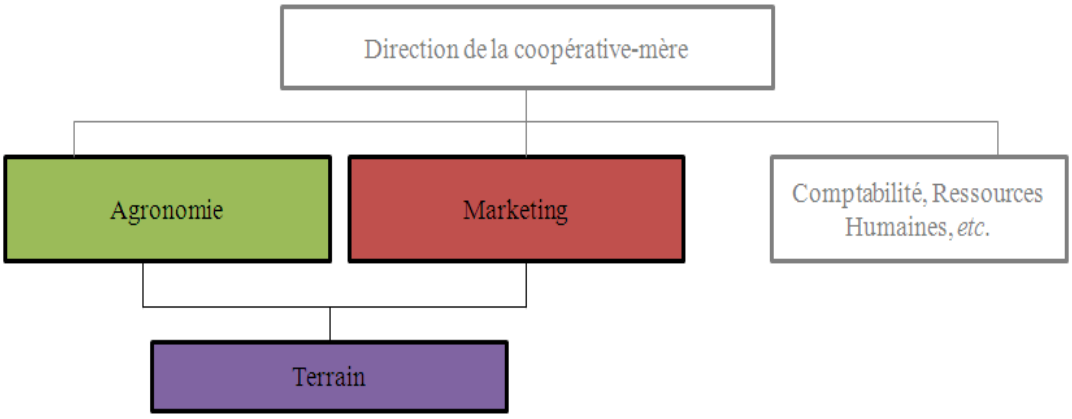
La recomposition du territoire a obligé les groupes coopératifs à réorganiser leur activité de conseil. La stratégie adoptée par tous est le renforcement de l'appui technique des agriculteurs. Pour comprendre comment cette activité est apparue au sein des organisations, des organigrammes ont été créées pour chaque groupe coopératif à partir des données disponibles. Ces organigrammes, présentés en annexe 22, permettent de mettre en évidence le développement de l'activité de conseil dans chaque groupe coopératif et d'identifier plus particulièrement le rôle des conseillers agricoles[89].

Une simplification de l'organisation du conseil dans les groupes coopératifs agricoles étudiés est représentée dans la figure 14. L'étude des organigrammes nous a permis d'identifier qu'au cours des dernières années, deux départements chargés du *back-office* du conseil sont apparus dans tous les groupes coopératifs étudiés dans le cadre de l'organisation de l'activité de conseil agricole : un département dédié à la recherche et expérimentation que l'on nomme *Agronomie* dans la figure 14 (de couleur verte) et un département chargé de créer l'offre et la tarification des services de conseils que l'on nomme dans la même figure *Marketing* (de

[89] Les organigrammes des différents groupes coopératifs créés par nos soins sont présentés en annexe 10. Ils ont été validés par les personnes ressources de tous les groupes coopératifs (compte-rendu du comité de pilotage numéro 4).

couleur rouge). Ces deux départements sont en relation directe avec les conseillers de terrain qui réalisent le *front-office* du conseil, de couleur violet dans la figure 14. Le terrain est le département qui regroupe les conseillers qui sont en relation directe avec les adhérents.

Figure 14. *Organigramme général du conseil agricole coopératif*



Source : auteur (2013)

Les organigrammes créés grâce aux études de cas menées mettent en évidence non seulement l'activité de conseil dans les groupes coopératifs, mais également la diversité des profils des conseillers (conseillers de terrain, de recherche et expérimentation, de marketing). Grâce à ces organigrammes nous avons pu proposer une représentation simplifiée de l'organigramme de l'activité de conseil au sein des tous les groupes étudiés en 2010. Identifier les stratégies d'organisation de cette activité nous permet de comprendre quel est le rôle du conseil agricole dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs. En effet, comprendre comment l'information circule dans les groupes coopératifs agricoles et comment la création des connaissances est réalisée permet de comprendre comment cette activité peut participer au renforcement du lien avec les adhérents. La figure 14 met en évidence, d'une part, le développement du département d'agronomie qui est chargé de réaliser les expérimentations afin d'améliorer le contenu du conseil et, d'autre part, un département marketing qui est chargé de créer l'offre de services, de communiquer les nouvelles prestations des services de conseil et d'établir une tarification. Ces deux départements sont liés au terrain afin de diffuser l'information qui a comme cibles les adhérents du groupe coopératif. En effet, les conseillers

chargés de l'expérimentation et l'équipe de marketing forment et informent les conseillers de terrain sur les nouvelles techniques et les nouveaux services à proposer. Ces conseillers de terrain remontent les besoins et les demandes des adhérents afin d'améliorer le service auprès de ceux-ci.

Lors de l'étude des organigrammes, nous signalons l'existence d'une variété des conseillers au sein des groupes coopératifs. Nous avons donc demandé les fiches de postes des conseillers de tous les groupes coopératifs. Grâce à ces données, nous avons construit un tableau recensant les différentes activités réalisées par chaque conseiller, qui met également en évidence les différentes appellations des profils (*cf.* annexe 23). La réalisation de ce tableau nous a permis l'identification de cinq profils différents de conseillers dans l'activité de conseil coopératif.

Profil 1 - le responsable portefeuille : Le responsable portefeuille est le conseiller qui est le référent technique pour chaque exploitation. Chaque adhérent a un conseiller référent, le responsable portefeuille. Selon la personne ressource de GC2, « *c'est le premier échelon de la chaîne entre l'adhérent et la coopérative* »[90] (*front-office*). Sa fonction est de communiquer tous les besoins des exploitations à la coopérative. C'est lui qui est en contact direct avec le magasinier[91], c'est-à-dire qu'il est au courant de toutes les interactions des adhérents avec la coopérative. Son activité principale est d'acheter la production de l'agriculteur et de lui vendre les intrants nécessaires à la production en appliquant la politique commerciale de la coopérative. Dans la filière animale, c'est lui qui contractualise la production, prescrit les produits nécessaires aux productions, met en place les solutions de financement dans le cadre de la maîtrise des comptes de l'adhérent en proposant les aides financières internes et externes. Son activité principale est la gestion administrative des quotas, ainsi que la qualité de la production. Dans certains groupes coopératifs, il va jusqu'à proposer les outils d'aide à la décision aux adhérents : c'est le cas chez GC2[92]. L'encadré suivant regroupe les activités identifiées pour le profil 1.

[90] Selon la personne ressource, GC2, cinquième réunion du comité de pilotage de la thèse.
[91] Fiche de poste – conseillers du terrain chez GC4.
[92] La personne ressource de GC2, compte-rendu de conversation téléphonique du 20 février 2010.

Encadré 6. *Les activités réalisées par le responsable portefeuille*

- Suivre un portefeuille d'agriculteurs dans le but de les fidéliser en optimiser la marge brute de ses adhérents en proposent les produits et services correspondant aux besoins de l'activité
- Conseiller les agriculteurs pour l'utilisation des produits offerts par la coopérative (intrants et OAD)
- Réaliser le suivi administratif des adhérents (saisie des contrats et des commandes au fur et à mesure)
- Participer dans la création de l'offre commerciale de la coopérative
- Etre en contact avec les magasiniers et/ou chef de silo
- Organiser des réunions techniques et commerciales avec les adhérents
- Promotionner l'image de la coopérative
- Respecter les règles de sécurité et de qualité de la coopérative
- Proposer et finaliser les contrats de production de la filière animale
- Mettre en place les solutions de financement dans le cadre de la maîtrise du compte adhérent
- Prospection chez non-adhérents
- Accompagnement dans la création des dossiers de subventions et des aides

Profil 2 – le conseiller agro-environnemental : son activité principale est la gestion administrative et le développement d'Outils d'Aide à la Décision (OAD). C'est lui qui offre, informe, forme et développe l'utilisation de ces outils[93]. L'utilisation des OAD est devenue de plus en plus récurrente parmi les agriculteurs, mais son coût est généralement séparé de celui du service de conseil. Cependant, dans certains groupes étudiés, le développement des OAD est effectué en interne, ce qui permet d'intégrer cette prestation dans le service de conseil. Il peut donc participer à la fois à la création de ces outils (le *back-office*), mais également dans son utilisation (le *front-office*). L'encadré suivant regroupe les activités identifiées pour le profil 2.

[93] Fiche de poste des conseillers GC1

Encadré 7. *Les activités réalisées par le conseiller agro-environnemental*

- Réaliser les prestations payantes à partir de méthodes et logiciels définis dans la coopérative
- Réaliser la gestion administrative et le développement des OAD
- Informer et forme ces collègues sur ces prestations
- Participer à l'exploitation et la valorisation des données technico-économiques récoltées dans le cadre de la traçabilité des productions
- Tenir à jour toutes les statistiques nécessaires pour quantifier l'impact et la rentabilité des OAD
- Assurer le suivi administratif des dossiers et la veille réglementaire
- Conseiller et informer les adhérents
- Gérer les relations avec les éventuels sous-traitants
- Promotionner les services vendus par la coopérative

Profil 3 – le conseiller recherche et expérimentation : il réalise les expérimentations au sein des coopératives (*back-office*). Sa fonction est d'élaborer les choix technico-économiques des gammes d'approvisionnement grâce à la réalisation des expérimentations, il doit donc proposer des protocoles d'expérimentation et les réaliser. Ce type de conseiller est en contact avec les responsables de portefeuille pour assurer la diffusion de l'information ; il intervient aussi dans la rédaction des documents écrits à destination des adhérents[94]. L'encadré suivant regroupe les activités identifiées pour le profil 3.

[94] Fiche de poste des conseillers GC1

Encadré 8. *Les activités réalisées par le conseiller recherche et expérimentation*

- Rechercher l'information pour concevoir des programmes d'expérimentation
- Proposer les protocoles d'essais, participer à leur mise en œuvre, et assurer la synthèse des résultats techniques
- Concevoir des programmes de diffusion des résultats obtenus
- Elaborer les itinéraires culturaux les plus rentables adaptés à chaque situation
- Elaborer les choix technico-économiques des gammes d'approvisionnement
- Informer et animer la force de vente
- Assurer la surveillance technique de l'évolution des cultures tout au long de la campagne
- Participer dans réunions pour présenter des dossiers techniques complets
- Assurer des permanences téléphoniques pour les adhérents et les collaborateurs et réaliser des visites individuelles en culture, sur demande directe des adhérents ou des ces collègues
- Assurer les relations externes et rechercher des synergies avec d'autres structures
- Se former pour innover et être toujours précurseur, suivre les évolutions de la réglementation et en informer les services concernés
- Rédiger pour sa spécialité, les messages nécessaires, participer à la réalisation de documents écrits à destination des adhérents ou des conseillers
- Préparer les argumentaires techniques nécessaires au terrain pour les campagnes commerciales

Profil 4 – le magasinier et responsable de silos : alors qu'il n'est pas considéré, au sein des groupes coopératifs, comme un conseiller, il est toutefois appelé à donner des conseils de base aux adhérents. Il participe donc au dispositif de conseil des coopératives, surtout dans le *front-office* du conseil, c'est pourquoi nous l'avons retenu comme un type de conseiller dans notre étude. Il est directement en relation avec les adhérents dans l'achat d'agrofournitures ; ses activités principales sont d'accueillir les adhérents au magasin et de participer aux activités commerciales. L'encadré suivant regroupe les activités identifiées pour le profil 4.

Encadré 9. *Les activités réalisées par les magasiniers*

- Accueillir les adhérents et/ou clients au magasin : Participer ponctuellement à des opérations commerciales (phoning, ventes en magasin)
- Exécuter les travaux relatifs au fonctionnement du silo : La réception, le déchargement, le rangement, le stockage, le classement, l'emballage, l'ensachage, la conservation et l'expédition de toutes productions agricoles
- Délivrer tous les produits nécessaires aux exploitations agricoles
- Saisir les mouvements sur l'outil informatique (apports, transferts et cessions)
- Remonter les informations à son responsable
- Veiller à l'application des règles de sécurité et de qualité

Profil 5 – le vétérinaire : le rôle du vétérinaire est d'accompagner les éleveurs dans la traite de leur élevage. Par rapport aux interactions avec les autres conseillers, il doit donner un appui aux responsables portefeuille sur des sujets spécialisés, notamment l'appui nutritionnel et technico-économique. La présence de ce type de conseiller est liée à l'existence d'une activité d'élevage dans le groupe. L'encadré suivant regroupe les activités identifiées pour le profil 5.

Encadré 10. *Les activités réalisées par les vétérinaires*

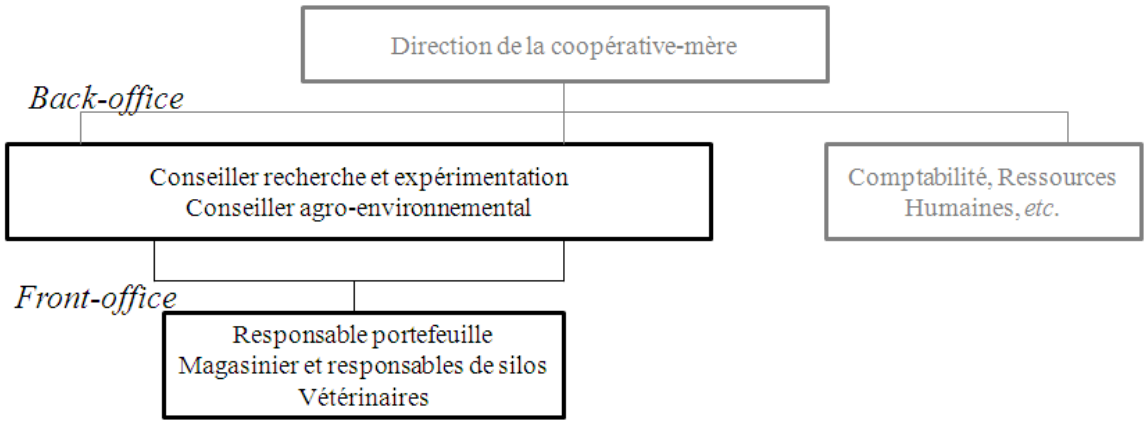
- Accompagner les éleveurs avec des conseils prioritairement préventifs
- Réaliser des interventions ciblées pour un problème donné
- Appui technico-commercial aux forces de vente de la coopérative
- Rédaction des documents informatifs
- Appui à ces collègues sur des sujets spécialisés

L'identification des activités réalisées par les différents conseillers agricoles dans les groupes coopératifs nous montre que les conseillers possèdent une certaine proximité, plus ou moins grande, avec les adhérents. Les conseillers qui participent au *back-office* du conseil sont un peu plus éloignés que ceux qui participent au *front-office* du conseil. En effet, les conseillers

qui participent au *back-office* du conseil sont les conseillers recherche et expérimentation (profil 3) et les conseillers agro-environnemental (profil 2). Ces deux types de conseillers sont chargés de créer le contenu du conseil et l'interaction avec les adhérents n'est pas fréquente voire nulle. Par contre, les conseillers qui font partie du *front-office* du conseil sont les responsables portefeuille (profil 1), les vétérinaires (profil 5), les magasiniers et les responsables de silos (profil 4). Leur fonction est d'être au service des adhérents, ce sont les conseillers du terrain qui sont en face à face aux adhérents. Les conseillers du *back-office* informent et forment les conseillers du terrain afin d'homogénéiser les connaissances et ensuite diffuser le conseil auprès des adhérents. Cette diffusion de conseil est réalisée principalement à travers des visites individuelles ce qui peut aider au renforcement du lien. Cependant les réunions à thèmes et l'utilisation des NTIC sont également importantes. Les groupes envoient des journaux, des bulletins informatifs, des mails, *etc*. Ce conseil est aussi posté sur l'intranet de la coopérative dont les adhérents ont accès. Néanmoins nous pouvons déduire que ce dernier ne participe dans le renforcement du lien car il ne facilite pas les échanges.

Afin de mieux comprendre le développement des activités de *back-office* et de *front-office*, nous situons les différents types de conseillers dans l'organigramme général de conseil agricole coopératif (figure 15). La figure nous expose les cinq profils décrits précédemment selon qu'ils appartiennent au *back-office* du conseil ou au *front-office* du conseil dans les groupes coopératifs.

Figure 15. *L'organisation du conseil agricole coopératif*



Source : auteur (2013) d'après les études de cas

L'organisation du conseil agricole au sein des groupes coopératifs se réalise grâce au développement des activités de *back-office* et *front-office* du conseil. Le *back-office* est développé en créant des départements chargés de la recherche et l'expérimentation (Agronomie) et de la création de l'offre et tarification des services (Marketing). Le *front-office* est développé grâce à la diversité des conseillers agricoles sur le terrain. Ils peuvent être classifiés selon les cinq profils que nous venons de détailler : responsable portefeuille, conseillers agro-environnemental, conseiller recherche et expérimentation, magasinier et responsable de silos et les vétérinaires. Selon nos études de cas, les conseillers chargés du *back-office* sont possiblement plus éloignés des adhérents que ceux qui font le *front-office* du conseil. Dans ce contexte, les conseillers du *front-office* peuvent être perçus comme le lien entre la direction de la coopérative et les adhérents.

2.2.2. L'impact des spécificités du conseil agricole dans le renforcement du lien coopérative-adhérent

Les spécificités de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs sont les suivantes. Il s'agit de la participation des adhérents dans l'orientation du conseil, la diversité des prestations du conseil, l'accès égalitaire au conseil pour tous les adhérents de la coopérative et la logique de segmentation des relations de service. Ces deux dernières sont liées. En effet, nous déduisons des études de cas que la segmentation des relations de service, à travers la tarification, joue sur l'accès aux services de conseil des groupes coopératifs. Nous analysons donc chacune de ces trois spécificités par rapport à son impact dans le renforcement du lien coopérative-adhérent.

La participation des adhérents à l'orientation du conseil coopératif grâce à la réalisation des enquêtes

L'état des lieux de la recherche sur le conseil agricole coopératif nous a permis d'identifier la pro activité du conseil par rapport aux autres organismes de conseil grâce à la participation des adhérents dans la prise de décision. Lors de la visite pilote, nous avons constaté que des

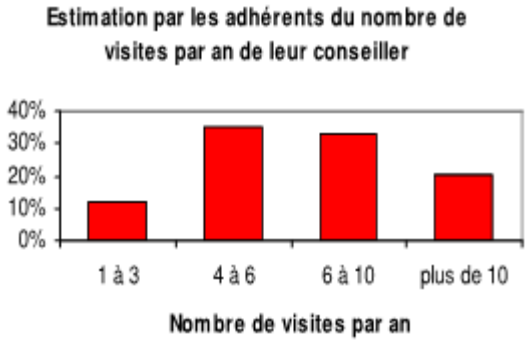
évaluations de l'activité de conseil étaient réalisées. Nous avons donc décidé d'enquêter les groupes sur ces pratiques : les résultats sont présentés dans la grille d'observation. Les adhérents participent de manière indirecte à l'orientation du conseil au travers d'enquêtes menées par les groupes coopératifs agricoles qui ont pour objectif d'évaluer la performance du conseil agricole. Tous les groupes réalisent des enquêtes une fois par an en moyenne[95] afin de recenser les préoccupations des adhérents et leurs attentes de services. Deux stratégies d'évaluation émergent de nos études de cas. D'un côté, les groupes spécialisés élaborent des questionnaires d'enquêtes et les mettent à disposition sur l'intranet ce qui peut être négatif pour le renforcement du lien. En effet, les enquêtes sur internet sont volontaires et donc limités en nombre et seulement les adhérents qui utilisent cet outil peuvent répondre. GC2, par exemple, réalise un questionnaire sur son site internet pour les internautes[96] en laissant de côté les agriculteurs qui n'ont pas accès à l'internet. GC3 met en ligne sur *intranet* un baromètre de satisfaction des adhérents[97]. Le point commun des groupes spécialisés est de passer par les biais d'internet pour réaliser l'évaluation, ce qui ne participera pas au renforcement du lien coopérative-adhérent. D'un autre côté, les groupes polyvalents favorisent les enquêtes de satisfaction en face à face, à la fin de réunions collectives ou lors de visites de terrain par exemple. Ainsi, GC5 propose lors de débats locaux sur des sujets stratégiques des questionnaires auprès de ses adhérents[98]. GC1 *confidentiel* pour recueillir leur jugement sur le conseil à travers une enquête[99]. Cette enquête a été réalisée dans le cadre de l'engagement de la charte du conseil coopératif de Coop de France. Le questionnaire a également été mis en ligne sur l'extranet *confidentiel* [100]. Les questions posées sont relatives à *:*

i) la fréquence des visites (*cf.* figure 16) : 68% des adhérents rencontrent leur conseiller entre 4 et 10 fois par an et seulement 5% jugent cette fréquence insuffisante. En dehors de ces visites les adhérents contactent leur conseiller par téléphone pour des conseils techniques

[95] Selon les entretiens des personnes ressources (voir comptes rendus).
[96] Compte-rendu visite GC2, 8 et 12 février 2010, France.
[97] Compte-rendu visite GC3, 29 octobre 2009, France.
[98] Compte-rendu visite GC5, 3, 4 et 5 juin 2009 à *information confidentielle*, France.
[99] Extrait du document : Evaluation conseil GC1 2008
[100] *Idem*

(66% le font souvent à très souvent). Il faut noter que ce sont surtout les éleveurs de taille moyenne qui sollicitent le plus souvent leur conseiller en dehors des visites.

Figure 16. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, fréquence de visites*



Source : évaluation du conseil – Réunion *information confidentielle,* 15 octobre 2008

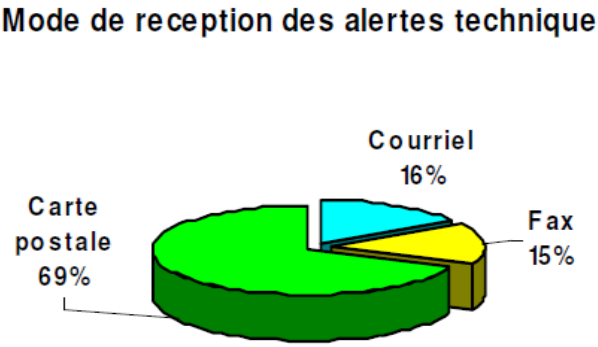
ii) l'adaptation du conseil aux besoins : la grande majorité a jugé le conseil bien à très adapté a leurs attentes. 19% considère pas adapté ou juste adapté ; ce constat est identique en production végétale et nutrition animale.

iii) la diffusion de l'information technique : l'information technique par voie écrite (INFO Productions végétales, Info aliments, infos filières) et au cours de réunions techniques est jugée insuffisante par seulement 8% des adhérents. Les réunions et journées techniques restent un moment privilégié pour échanger sur les sujets techniques (73% des adhérents interrogés y participent). Le succès des réunions « bout de champ » se vérifie et 63% des adhérents s'y retrouvent ; les éleveurs sont particulièrement assidus. Les apports techniques de ces réunions sont intéressants à très intéressants pour 89% des participants. Cela confirme la nécessité des échanges entre les conseillers et les adhérents afin d'améliorer la communication et renforcer ainsi l'identité coopérative.

iv) l'envoi par carte reste le plus utilisé aujourd'hui ; l'envoi par internet se développe dans les exploitations de tailles moyennes à grandes (SAU >100 Ha et quota laitier >400 000 L). Sur le plan qualitatif, 81% des adhérents jugent ces informations utiles à très utiles mais 15%

pensent qu'elles ne sont pas assez précises ou trop tardives, notamment pour l'envoi par carte (*cf.* figure 17).

Figure 17. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, alertes techniques*



Source : évaluation du conseil – Réunion GC1 *information confidentielle,* 15 octobre 2008

v) l'estimation du gain : à la question « sur quoi les conseils permettent de gagner », les résultats sont résumés dans la figure 18. En productions végétales, la perception de gain de marge brute liée au conseil technique est moins importante dans les grandes exploitations (>150Ha), alors qu'elle est constante chez les éleveurs quelle que soit la taille du cheptel. On remarquera que 12 à 16% des adhérents pensent que le conseil technique ne leur apporte aucun gain.

Figure 18. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, gain du conseil*

	Productions Végétales	Productions Animales
Production	56%	48%
Qualité	46%	22%
Marge brute	35%	34%
Rien	12%	16%

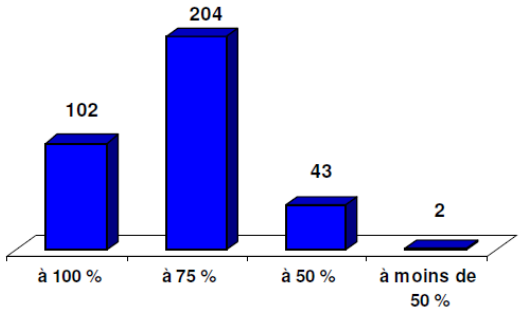
Source : évaluation du conseil – Réunion GC1 *information confidentielle,* 15 octobre 2008

vi) le respect des bonnes pratiques : les adhérents de la coopérative jugent que le respect des bonnes pratiques et les aspects environnementaux sont pris en compte de manière suffisante à très bonne dans 95% des situations. Pour les accompagner dans les domaines réglementaire, environnemental ou pour leurs formations, seulement 46% font appel aux services du conseil du groupe dont 7% pour l'ensemble de leurs besoins.

vii) les outils d'aide à la décision : ils ne sont utilisés que par 53% des adhérents. Seulement 28% des adhérents réalisent des analyses de reliquats d'azote et moins de 10% pilotent leur fertilisation avec des outils comme N'Tester, Jubil ou Farmstar.

viii) la mise en œuvre du conseil : 87% des adhérents mettent en œuvre les conseils techniques de la coopérative, intégralement ou à hauteur de 75%, sans différence significative selon le type d'exploitation (*cf.* figure 19). Le conseil de la coopérative est une base jugée fiable qui est éventuellement adaptée en fonction d'autres sources d'information (en particulier les instituts techniques) ou des circonstances climatiques ou du niveau de risque.

Figure 19. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, la mise en œuvre du conseil*

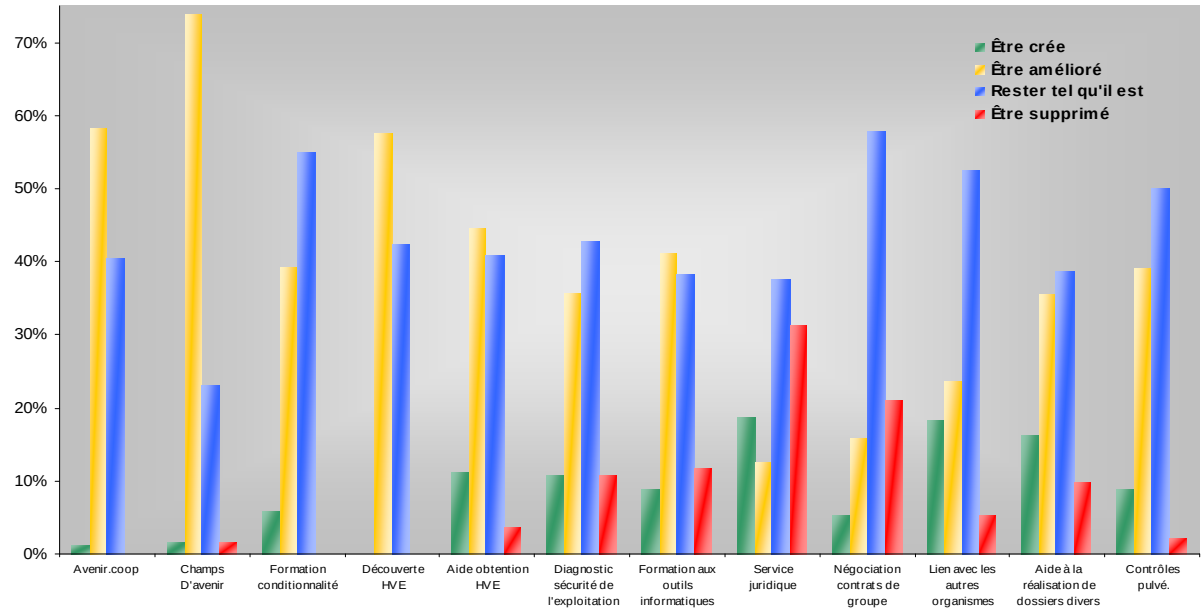


Source : évaluation du conseil – Réunion GC1 *information confidentielle*, 15 octobre 2008

Le cas de GC4 est particulier. Pour cela, nous préférons l'analyser à part. Le groupe réalise une enquête de satisfaction, appelée « tête à tête », pour laquelle les adhérents sont interrogés chez eux par leur conseiller de terrain (responsable portefeuille) une fois par an. Cette particularité est justifiée par le fait que GC4 a comme objectif de développer la relation avec

les adhérents[101]. Selon la personne ressource de GC4, la réalisation d'une enquête en tête à tête garantit un grand nombre de réponses aux questions, même si celles-ci peuvent être influencées par les conseillers. Néanmoins, cette stratégie semble être la plus favorable au renforcement du lien coopérative-adhérent. En effet, les responsables portefeuille sont plus à l'écoute des adhérents et ces derniers peuvent se sentir importants lorsqu'ils donnent leurs avis dans les enquêtes. Leur participation est également plus facile car ils ne sont pas limités par la maîtrise d'un outil informatique par exemple. Le questionnaire des enquêtes est présenté en annexe 24. Il est divisé en trois parties : les services liés à la production ; les services liés au réglementaire, à l'administratif, à la conditionnalité ; et enfin, les services divers. La figure 20 montre un exemple de résultat du questionnaire sur les services liés au réglementaire réalisé dans le conseil de section de janvier 2010.

Figure 20. *Résultat évaluation du conseil chez GC4*



Source : résultats questionnaire conseil section, janvier 2010

[101] Compte-rendu visite GC4, 18 et 19 février.

Les principaux thèmes évalués sont relatifs à la qualité du contenu du conseil et à la relation avec l'adhérent. L'évaluation de la qualité du contenu du conseil consiste à demander si les adhérents sont satisfaits par l'offre de services de conseil que propose le groupe coopératif. Ils sont interrogés également sur leurs besoins en termes de nouveaux services. Concernant la relation avec l'adhérent, les questions traitent d'une part de la proximité des silos et des magasins d'approvisionnement, et d'autre part de la relation avec le conseiller de terrain. Selon les enquêtes réalisées par tous les groupes coopératifs, leurs adhérents attendent une meilleure prise en compte de l'environnement (« *Contrairement aux idées reçues, les agriculteurs sont plutôt sensibles à l'aspect environnemental* » (résultats des enquêtes GC4, 2010)) et la performance technico-économique de leur exploitation. C'est la raison pour laquelle GC5 *confidentiel* . De même, les groupes ont développé leur offre en OAD. GC1 *confidentiel* . Ainsi, grâce à ces enquêtes, les groupes coopératifs essaient de créer un conseil adapté aux besoins des adhérents. Chez GC1, par exemple, c'est grâce aux enquêtes que le groupe a décidé d'ajouter à son offre de services une étude prospective de l'exploitation agricole, tels que des outils de gestion technico-économique et de calcul du coût de production, un outil de suivi de troupeau en 2010[102]. Chez GC3, les résultats des enquêtes ont servi à réaliser des plans d'action locaux comme l'ouverture supplémentaire de magasins, l'ouverture des silos le midi et le soir, l'organisation des transferts de nuit pour fluidifier les livraisons des adhérents pendant la moisson ou encore la rencontre hebdomadaire avec les conseillers de terrain.

[102] Compte-rendu visite GC1, 10 et 23 février 2010, France.

Une diversité de prestations de service de conseil agricole coopératif

Une particularité que nous avons observée lors des visites de terrain est la diversité des prestations de services au-delà de l'appui technique. En effet, les adhérents demandent de plus en plus le développement d'OAD et l'accompagnement économique et stratégique de l'exploitation. Afin d'appréhender cette diversité de prestations de service, une standardisation de l'information collectée auprès des groupes coopératifs a été effectuée afin d'élaborer une liste recensant l'ensemble des services offerts par les groupes de notre échantillon[103]. Nous avons listé 76 services offerts par les groupes coopératifs (*cf.* annexe 25). Nous avons choisi de regrouper ces prestations en trois appuis qui classifient les types de soutien. Ainsi, nous avons regroupé en appui technique ou productif un total de 44 services liés à la gestion des maladies, parasites et incidents des cultures, la gestion de la fertilisation, les formations, les prestations en élevage et divers. Le deuxième appui rassemble 16 services relatifs à l'appui environnemental. Ces services sont liés à l'utilisation des produits phytosanitaires, la réglementation en élevage, le suivi de la PAC, la conditionnalité et divers. Enfin, le troisième est l'appui économique et stratégique. Il regroupe 16 services liés aux formations en gestion économique et financière de l'exploitation, la maîtrise des outils informatiques et le suivi des élevages. Les groupes coopératifs accompagnent donc les adhérents dans la conduite de la production. Ils donnent du conseil concernant l'affectation des ressources financières et la gestion de l'exploitation et ils conseillent sur les nouvelles réglementations tout en aidant les agriculteurs à faire face aux enjeux environnementaux. Une fois classifiée les prestations dans les trois types d'appui, nous avons analysé le type d'appui favorisé dans chaque groupe coopératif. Il s'agit de montrer la disponibilité de ces prestations de services afin d'identifier leur stratégie de conseil. Cette information est présentée dans le tableau 19.

[103] Nous présentons la liste de toutes les prestations de conseil identifiées au sein des groupes coopératifs agricoles en annexe 12.

Tableau 19. *Disponibilité des différentes prestations de conseil dans les groupes coopératifs (2010)*

Types d'appuis	**Groupes polyvalents**			**Groupes spécialisés**	
Groupes coopératifs	**GC1**	**GC5**	**GC4**	**GC3**	**GC2**
Appui 1 - Appui technique ou productif	29	36	33	27	26
Appui 2 - Appui environnemental et à la réglementation	7	12	12	11	5
Appui 3 - Appui économique et stratégique	4	7	9	9	7
Total prestations de services de conseil	**40**	**55**	**54**	**47**	**38**

Source : auteur (2013)

Selon le tableau ci-dessus, GC4 et GC5 sont les groupes qui comptaient le plus de prestations de services de conseil dans leur offre en 2010. Les groupes polyvalents GC1, GC4 et GC5 ont une offre plus importante de services de conseil dans l'appui 1 et 2 par rapport aux groupes spécialisés GC2 et GC3. Les groupes spécialisés comptent plus de services de l'appui 3 que les groupes polyvalents. En revanche, GC4 suit le niveau des groupes spécialisés pour l'appui 3. Ainsi, GC4 semble avoir adopté la meilleure stratégie dans le développement des prestations de conseil.

Une tarification des services de conseil coopératif qui limite l'accès de conseil

L'accès aux différents services décrits précédemment est lié à une tarification qui dépend de la stratégie de chaque groupe. En effet, chaque groupe propose à ses adhérents une offre commerciale caractérisée par deux conditions particulières : l'engagement et le tarif[104]. Afin de comprendre la stratégie de tarification des services de conseil des groupes coopératifs, nous avons ajouté des questions sur la tarification dans la grille d'observation. Ainsi, nous

[104] Compte-rendu du comité de pilotage numéro 4

avons complété la grille avec des questions qui aident dans la classification de la tarification et l'accès aux services du conseil. Nous identifions trois niveaux possibles : un engagement fort et/ou inclus dans un pack service produit, un engagement faible et/ou des tarifs des services séparés des produits, et une tarification indépendante de l'engagement de l'adhèrent. Selon la stratégie de tarification des services de conseil, la relation avec les adhérents peut être plus ou moins aisée. Plus le conseil est accessible aux adhérents, plus il y aura des échanges entre les adhérents et le groupe coopératif et donc la relation coopérative-adhérent sera plus forte. Dans le cas de l'accès aux services liés à l'engagement, il existe la limite de l'engagement pour accéder au conseil. Ces trois types ont été choisis suite aux entretiens avec les personnes ressources des groupes. Chaque groupe nous a expliqué sa stratégie. Nous avons également récupéré des documents qui ont permis d'identifier les trois types qui peuvent regrouper les stratégies de tous les groupes coopératifs enquêtés. Suite à cette classification, nous avons créé des tableaux, présentés en annexe 26, permettant de décrire les trois types de tarification ci-dessous.

Un prix de conseil selon l'engagement fort et/ou inclus dans un pack service produit : la tarification selon l'engagement fort et/ou inclus dans un pack service produit apparaît dans quatre groupes de notre échantillon sur cinq : les deux groupes spécialisés GC2 et GC3, et dans les filiales de production céréalière de GC4 et GC5. L'engagement des adhérents dans la production est mesuré sur deux niveaux : l'achat d'approvisionnement et la livraison de la collecte. Pour GC2 par exemple, un adhérent est défini comme étant « engagé » s'il fait ses livraisons de produits et son achat d'agro fournitures avec la coopérative[105]. Un adhérent considéré comme "fidèle" pour GC2 réalise au moins 80% de ses achats d'approvisionnement et au moins 50% des apports de sa collecte avec la coopérative[106]. Au sein de GC2, seulement les adhérents fidèles ont accès aux OAD proposés par le groupe. Pour GC3 et GC4, les adhérents engagés ont accès à tous les services du groupe, ces services faisant partie d'un package[107]. En revanche, les adhérents engagés qui veulent accéder aux services par unité peuvent le faire grâce au guide de services payants : *confidentiel* .

[105] Compte-rendu visite GC2, 8 et 12 février 2010, France.
[106] Entretien téléphonique avec la personne ressource, GC2 2010.
[107] Entretien avec la personne ressource, GC3 2009.

Cependant, ces services sont plus chers que s'ils sont inscrits dans un package. Pour GC5, il existe également le critère d'engagement dans la filière. Les adhérents qui réalisent la totalité de la production possible avec la coopérative ont accès à des services qui font partie d'un package *confidentiel* . En résumé, cette stratégie est créée pour les adhérents fidèles ; eux seulement ont accès à des prix spéciaux compris dans un package dans 4 groupes coopératifs.

Un prix de conseil selon l'engagement faible et/ou tarifs des services séparés des produits : il existe également une offre pour les adhérents « moins fidèles », mais qui sont également engagés dans la coopérative. Pour GC2 par exemple, un adhérent considéré comme « moins fidèle » réalise moins de 80% de ses achats d'approvisionnement et moins de 50% des apports de sa collecte avec la coopérative. Les adhérents les moins fidèles ont accès aux services de conseil offert par le groupe. Cependant, le prix des services est plus élevé. Au sein de GC4 notamment, il existe un package « *confidentiel* » regroupant un certain nombre de services, à un prix plus faible que celui de l'offre à la carte. Dans le cas de GC5, le package « *confidentiel* » s'adresse aux adhérents qui réalisent l'essentiel de leur production possible avec GP5. En résumé, tous les adhérents ont accès aux services de conseil du groupe, quel que soit leur niveau d'engagement. Mais plus il est faible, plus la tarification est élevée.

Un prix de conseil indépendant de l'engagement de l'adhérent pour GC1 : GC1 propose une stratégie particulière de tarification. Depuis 2006, le groupe propose une offre de services de conseil séparée de la vente de produits et de l'engagement de l'adhérent[108]. Selon GC1, cette offre a été mise en place pour se positionner clairement sur le marché des services[109], c'est-à-dire que les agriculteurs n'ont pas besoin d'être adhérents de la coopérative pour accéder aux services de conseil. Cependant, GC1 fournit un conseil de base à tous les adhérents de la coopérative (visites de conseil prévisionnel de traitement), c'est-à-dire qu'il y a un conseiller référent pour chaque exploitation. Les autres services sont mis à disposition des agriculteurs dans une grille de services proposée par le département marketing *information confidentielle*. L'accès au conseil au sein de ce groupe particulier paraît donc un

[108] Compte-rendu Commission Appro PV du mardi 28 novembre 2006
[109] Entretien avec la personne ressource GC1 2009.

peu plus facile puisque tous les adhérents, et même des agriculteurs qui ne sont pas adhérents, peuvent avoir accès aux services de conseil.

Nous montrons que les spécificités des coopératives énoncées au niveau théorique dans le chapitre 1 sont bien validées au sein de nos groupes coopératifs agricoles français. Grâce à l'étude de cas, nous avons montré empiriquement que ces spécificités permettent aux groupes coopératifs de développer un conseil proactif, générée en partie par la demande des agriculteurs. En effet, dans le cadre de l'engagement de la Charte du Conseil Coopératif de Coop de France, les groupes coopératifs de notre échantillon réalisent des évaluations un fois par an en moyenne afin de prendre en compte les besoins des adhérents pour la création des services de conseil. Ces évaluations sont réalisées à travers des enquêtes sur l'intranet, à travers des questionnaires répartis lors de réunions collectives ou d'enquêtes réalisées par les responsables portefeuille. Même si l'intérêt des groupes est de prendre en compte l'avis des adhérents pour la création des prestations du conseil, nous pensons que la manière de réaliser l'évaluation influence la relation avec les adhérents. En effet, les évaluations réalisées par internet ont une communication plus faible avec les adhérents celles réalisées en face à face. La deuxième spécificité est la diversité des prestations de services de conseil. Nous avons mis en lumière grâce à nos études de cas qu'il existe une diversité de prestations de services au sein du conseil agricole des groupes coopératifs. Les prestations peuvent être divisées en trois types d'appui : l'appui technique (1), environnemental (2) et économique (3). Selon l'activité du groupe, leur disponibilité diverge. En effet, les groupes polyvalents comptent l'offre la plus complète dans l'appui 1 et 2 et les groupes spécialisés dans l'appui 3. GC4 présente une stratégie mélangée entre les groupes spécialisés et les polyvalents. Cela signifie que ce groupe est équilibré au niveau de l'offre de services de conseil dans les trois appuis. Enfin, la troisième spécificité est la stratégie de tarification des services de conseil qui limite l'accès aux services selon l'engagement des adhérents avec le groupe coopératif. Il existe trois possibilités d'accès aux services de conseil de groupes coopératifs agricoles : un engagement fort et/ou inclus dans un pack service produit, un engagement faible et/ou des tarifs des services séparés des produits, et une tarification indépendante de l'engagement de l'adhèrent. Selon ces stratégies de tarification des services de conseil, les échanges avec les adhérents sont plus au moins facile. Par exemple, si l'accès aux services est lié à l'engagement, les adhérents non engagés ont une limite à l'accès aux services de conseil.

2.2.3. Les stratégies de développement du conseil spécifiques aux groupes coopératifs

Si les entretiens que nous avons menés portant sur le conseil dans les groupes coopératifs ont permis de mettre en lumière les spécificités de celui-ci, nos études de cas nous permettent d'identifier différentes stratégies de développement de cette activité au sein des groupes coopératifs. Ces stratégies particulières aux groupes coopératifs participent à la fidélisation des adhérents et maintient le lien entre eux et la coopérative. Nous avons identifié trois stratégies. La première stratégie que nous identifions est le développement de l'expérimentation et les partenariats, qui répondent à une nécessité de mutualisation des connaissances. La deuxième stratégie est liée à l'engagement dans des certifications de conseil, gages de qualité de services. Enfin, une troisième stratégie est le développement d'outils de diffusion du conseil qui cherche à améliorer la communication.

La mise en œuvre d'expérimentations et le développement de partenariats pour la création du conseil

La visite pilote a mis en évidence que les groupes coopératifs utilisent l'expérimentation pour construire leur conseil. Nous avons donc enquêté les groupes sur leurs centres d'expérimentation, sur l'existence de structures propres dédiées à la réalisation des essais dans les domaines des semences (sélection des meilleures variétés disponibles sur le marché et création de semences hybrides), des fertilisants (engrais et amendements) et de la santé végétale (référencement pour produits phytosanitaires : herbicides, fongicides, insecticides et traitement des semences). Ensuite, nous avons interrogés sur les différents partenariats de recherche qui existent (Inra, instituts techniques, chambres…). Les résultats sont présentés dans l'annexe 27. Selon nos études de cas, la création du contenu du conseil au sein des groupes coopératifs agricoles est basée sur deux types d'expérimentations : d'une part, le développement de l'expérimentation en interne avec l'utilisation de références, de méthodologies et de règles de décision validées par des réseaux d'acquisition de références (par exemple des instituts techniques). D'autre part, la participation à des réseaux externes d'élaboration ou de diffusion du conseil. Le but affiché de ces deux types d'expérimentation

est d'accompagner les adhérents dans la prise en compte des nouvelles règlementations tout en proposant un conseil de qualité.

L'élaboration d'un conseil sur des bases techniques reconnues : dans les groupes de notre échantillon, l'expérimentation occupe une place importante dans la création du contenu du conseil (les cinq groupes ont créé un centre d'expérimentation leur appartenant). Grâce à leur capacité économique et scientifique, les groupes coopératifs réalisent deux types d'expérimentations : des expérimentations dans les exploitations des adhérents pour effectuer des essais *in situ*, et des plateformes d'expérimentation (ou laboratoires d'expérimentation) pour produire des références techniques. *Confidentiel* . Les BPE définissent le mode d'organisation des réseaux d'expérimentation et les conditions dans lesquelles les essais sont planifiés, réalisés, contrôlés, enregistrés et exploités en vue d'obtenir des données fiables et comparables. Les BPE recouvrent différents aspects relatifs à la qualification du personnel, à l'emploi de matériels et d'installations appropriés, de protocoles et de modes opératoires, et à l'enregistrement des résultats. Deux groupes de notre échantillon (GC4 et GC3) ont également créé une filiale de référencement et de distribution chargée d'acheter les produits de santé végétale, les semences hybrides et même les engrais. *Confidentiel* . La création de filiales dédiées à l'expérimentation et la certification BPE montrent l'implication de tous les groupes coopératifs de notre échantillon dans cette stratégie d'expérimentation. Ainsi, selon Coop de France (2010), « *55 % des coopératives conduisent des programmes d'expérimentation pour élaborer leurs conseils… 76 % des coopératives qui dispensent des conseils sur le choix des semences font des essais pour proposer les variétés les plus adaptées aux différents débouchés* ». La capacité financière des groupes coopératifs leur permet de réaliser des expérimentations et ainsi offrir un conseil de qualité. Cette stratégie participe à la valorisation de la production des adhérents et facilite les interactions parce que les groupes qui réalisent des expérimentations peuvent mettre plus d'outils de conseil à disposition des adhérents.

Mutualisation des connaissances dans l'élaboration du conseil coopératif : selon les données de la grille d'observation (*cf.* tableau 30), pour produire du conseil, les groupes ont également la possibilité de créer des partenariats avec des organismes de conseil régionaux et nationaux. Ces partenariats peuvent être de deux sortes. D'une part, les partenariats d'expérimentation : les coopératives créent des pôles de recherche afin de mutualiser les connaissances avec d'autres coopératives (ils sont partenaires d'Invivo dans le réseau Opticoop), avec des centres de recherche (l'INRA par exemple), avec d'autres organismes comme les instituts techniques (ils travaillent en partenariat avec le Cetiom[110] et Arvalis - Institut du végétal entre autres). La création de pôles de recherche entre différents groupes coopératifs permet de mutualiser les risques et les connaissances tout en partageant les coûts de la recherche. D'autre part, les groupes coopératifs participent à des réseaux de diffusion de conseil dans les différentes régions avec des organismes tels que les Chambres d'Agriculture. Au niveau régional, par exemple, chaque groupe de notre étude participe à l'expérimentation agricole en partenariat avec les instituts techniques, les écoles d'agriculture et ces groupes remontent les observations parcellaires pour la réalisation des Bulletins de Santé Végétale des régions rédigés par les Chambres Régionales d'Agriculture. Au niveau national, tous les groupes étudiés font partie du réseau DEPHY (Démonstration Expérimentation Production de références sur les systèmes économes en phytosanitaires) dans le cadre du plan Ecophyto 2018[111]. Le développement de réseaux des partenariats améliore également la qualité de conseil parce que celui-là permet le partage des connaissances des différentes sources avec des différentes spécialités.

Les deux stratégies précédemment décrites ont pour but selon nos entretiens d'accompagner les adhérents afin de répondre aux exigences règlementaires et de valoriser leur production. Les groupes coopératifs, ayant les moyens financiers de développer l'expérimentation et les partenariats (*cf.* source de financement du mode de gouvernance hybride), contribuent à maintenir ou améliorer la relation coopérative-adhérent puisque ces derniers, en étant accompagnés par les groupes coopératifs, possèdent plus d'outils à leur disposition pour

[110] Le CETIOM est l'organisme technique de recherche et de développement au service des productions oléagineuses françaises.

[111] Le réseau DEPHY est une action majeure du plan Ecophyto 2018. Le réseau est constitué afin de réaliser de démonstrations, d'acquérir de références, et d'expérimenter de systèmes de culture économes en produits phytosanitaires.

réussir et pérenniser leur exploitation qu'un agriculteur qui travaille seul. Les agriculteurs cherchent la validité du conseil et l'inscription des groupes coopératifs dans des réseaux de conseil permet d'améliorer le contenu du conseil et de développer ainsi une certaine confiance des coopératives agricoles. Dans le chapitre 1, nous avons vu que le défi pour les groupes coopératifs est d'accompagner l'évolution des contraintes règlementaires, la mise aux normes et l'engagement dans des démarches de développement durable. Le développement de l'expérimentation et la mise en œuvre de partenariats suivent cet objectif en trouvant des solutions, notamment liées à la réduction des produits phytosanitaires.

L'inscription dans des démarches de qualité du conseil

Les groupes coopératifs mettent en place différents outils pour aller plus loin dans leur stratégie de conseil. Ils s'engagent notamment dans des démarches de certification ou de management du service conseil. En effet, les groupes coopératifs s'engagent dans des démarches de qualité du conseil afin d'accompagner leurs adhérents dans l'adaptation aux nouvelles contraintes réglementaires. Dans l'étude de cas, nous avons identifié trois principales démarches de certification existantes au sein groupes coopératifs : *i*) les certifications du service de conseil créés par les instituts techniques ou par les coopératives. Leur objectif est d'organiser l'activité de conseil afin d'apporter un maximum de garanties sur l'objectivité des services et conseils par des audits extérieurs (organismes certificateurs tiers) (Coop de France, 2012[112]). Il existe plusieurs référentiels de certification du service conseil comme par exemple la certification de service « Services et Conseils Agricoles » créée par l'union de coopératives Invivo ou la certification Certiconseil développée par la coopérative Coopagri Bretagne. GC5 est le seul groupe de notre échantillon qui est signataire d'une certification (Certiconseil de Coopagri Bretagne). *ii*) le Certificat de Qualification Professionnelle Technicien Conseil aux Adhérents de la Coopérative (CQP TCAC) est destiné aux conseillers de terrain et axé sur les problématiques de qualité, de rentabilité et de respect de l'environnement, le CQP permet de garantir un niveau de formation du personnel délivrant le conseil aux agriculteurs et l'acquisition d'une qualification professionnelle reconnue. Dans nos études de cas, trois groupes (GC1, GC4 et GC3) sur cinq ont suivi la démarche CQP TCAC.

CONFIDENTIEL

[112] Document téléchargeable sur le site web de Coop de France « *La lettre Environnement et Développement Durable de Coop de France* ».

Enfin *iii*) la Charte du Conseil Coopératif de Coop de France qui a été une de critères de sélection de notre échantillon. Cette charte développée par Coop de France garantit la qualité du conseil. Cette qualité est basée sur la compétence des conseillers, ce qui procure à la coopérative un conseil objectif et responsable. La charte permet également d'accompagner « *les coopératives dans leurs démarches de progrès pour répondre aux nouvelles exigences des pratiques du conseil…* » (Coop de France, 2009). La charte est complémentaire des autres certifications, car elle aide à mettre en place les nouvelles exigences réglementaires. Elle a été mise en place depuis 2002 et relancée en 2006. La charte a été signée par 140 coopératives en 2009, ce qui représente près de 2 400 conseillers et près de 300 000 agriculteurs. L'engagement dans la charte du conseil repose sur une démarche volontaire de la part de la coopérative. Les coopératives signataires s'engagent à réaliser un conseil de qualité, adapté à la fois aux marchés, aux territoires et aux attentes des agriculteurs et à un conseil permettant d'assurer aux agriculteurs adhérents une gestion agronomique, économique et environnementale optimale de leurs productions. La Charte du Conseil aide les coopératives à mettre en œuvre des actions pour remplir les engagements ou bien permet à celles déjà engagées dans des démarches de qualité, de vérifier si elles répondent correctement aux engagements. La coopérative décide son adhésion à la Charte du Conseil Coopératif en conseil d'administration. Elle doit mettre en œuvre les 10 engagements de la Charte et les satisfaire dans les deux années qui suivent la signature. L'encadré suivant regroupe les 10 engagements de la charte.

Encadré 11. *Les 10 engagements de la Charte de Conseil Coopératif*

1. La coopérative s'engage à apporter des garanties sur son système de conseil, tout conseil respectant les exigences réglementaires dont celles reprises au titre de la conditionnalité des aides de la PAC.
2. La coopérative s'engage à prendre en considération trois problématiques cibles :
   - La performance technique et économique des exploitations.
   - L'adaptation des produits aux attentes des clients de la coopérative et à leurs cahiers de charges, en qualité, en quantité et en régularité.
   - La promotion de pratiques respectueuses de l'environnement.
3. La coopérative s'engage à ce que l'ensemble de ses conseillers ait un niveau de qualification minimum BAC+2, une qualification équivalente reconnue, ou 5 années d'expérience dans la fonction de conseil. Cette qualification porte notamment sur les questions de qualité, de respect de l'environnement et couvre les aspects réglementaires.
4. La coopérative s'engage à définir des programmes de formation de l'entreprise dans lesquels les trois problématiques cibles sont intégrées, qui permettront d'assurer une mise à niveau d'une périodicité de 5 ans pour l'ensemble des conseillers.
5. La coopérative s'engage à mettre en place un système d'évaluation interne permettant de vérifier l'adéquation permanente des compétences des techniciens aux attentes des agriculteurs, aux évolutions des marchés et de la réglementation.
6. La coopérative s'engage à élaborer un conseil sur les bases techniques reconnues :
   - Utilisation de références, méthodologies et règles de décisions validées par des réseaux d'acquisition de références (instituts techniques).
   - Participation à des réseaux d'élaboration ou de diffusion du conseil.
   - Intégration des exigences réglementaires.
7. La coopérative s'engage à délivrer un conseil adapté à la situation de l'agriculteur, en accord avec les objectifs définis dans l'engagement 2 :
   - Connaissance et suivi de l'exploitation et de son environnement.
   - Utilisation d'outils d'aide à la décision.
8. La coopérative s'engage à assurer l'enregistrement des conseils délivrés :
   - Elaboration de préconisations écrites et datées, rédaction de comptes rendus de visites.
   - Conservation des préconisations et comptes rendus pendant au moins un an.
9. La coopérative s'engage à ce que le système de rémunération des technico-commerciaux soit déconnecté du chiffre d'affaires d'intrants.
10. La coopérative s'engage à faire évaluer annuellement son système de conseil par un groupe d'adhérents sur la base d'un bilan collectif et à communiquer auprès de ses adhérents et de son environnement professionnel.

Enfin, la coopérative doit transmettre son bilan annuel de suivi des engagements par le biais du questionnaire de suivi annuel envoyé chaque année par Coop de France. Pour savoir comment est le comportement des groupes coopératifs de nos études de cas par rapport à la charte de conseil, nous réalisons une analyse sur la base du suivi de la charte réalisé en 2009 à

tous les groupes [113] en termes de % d'engagements. Pour analyser les réponses des questionnaires, nous avons réalisé un tableau présenté en annexe 28. Nous présentons les résultats de cet audit dans le tableau 20.

Tableau 20. *Résultats du suivi de la Charte du Conseil coopératif (2009)*

Confidentiel

Le tableau ci-dessus nous montre que tous les groupes coopératifs de notre échantillon sont engagés dans la Charte du Conseil coopératif de Coop de France. GC1 et GC4 se sont engagés sur plusieurs filières en tant que groupes polyvalents. GC5, GC2 et GC3 se sont engagés uniquement en grandes cultures (même si GC5 est un groupe polyvalent). Pour GC1, GC2 et GC3, l'inscription dans la Charte de Conseil est cohérent avec leur type de production. Cependant, GC5 et GC4 sont des cas particuliers. Cela montre l'importance que GC5 met sur le développement de son conseil lié à sa production. GC4 par contre, même si sa stratégie est de développer un conseil spécialisé, essaie de mettre au même niveau le conseil de ses deux filières.

[113] Le suivi de la Charte du Conseil passe par l'envoi annuel aux coopératives signataires d'un questionnaire. La coopérative remplit, de manière déclarative, son état d'avancement pour les 10 engagements en remplissant les mentions : réalisé, en cours, non réalisé. Une dizaine de contrôles internes sont effectués également chaque année, auprès de quelques coopératives signataires choisies au hasard. Nous avons participé à l'audit réalisé à GC1.

Page anonymée

Page anonymée

Page anonymée

Une diversité d'outils de diffusion du conseil dans les groupes coopératifs agricoles

Lors de la visite au groupe pilote, nous avons trouvé que les groupes utilisaient plusieurs moyens pour communiquer et diffuser l'information. Ainsi, nous avons questionné les groupes sur la façon de diffuser l'information vers les conseillers et vers les agriculteurs (*cf.* grille d'observation). Les données recueillies mettent en évidence que la diffusion d'information vers les conseillers est réalisée à travers des formations et sur la base d'un guide technique annuel. Afin de mettre l'information à jour, les conseillers chargés du *back-office* du conseil envoient des documents informatifs tout au long de l'année. De plus, il existe également un accompagnement téléphonique comme soutien aux conseillers chargés du *front-office*. Nous avons également regroupé dans le tableau suivant les outils technologiques utilisés pour les échanges entre le *back-office* et le *front-office* du conseil coopératif (tableau 21).

Tableau 21. *Disponibilité d'outils technologiques*

Outils technologiques	**GC1**	**GC2**	**GC3**	**GC4**	**GC5**
Téléphone portable	oui	oui	oui	oui	oui
Ordinateur	oui	oui	oui	oui	oui
Pocket PC	non	non	oui	non	non
Imprimante portable	oui	non	non	non	oui

Source : auteur (2013)

Les conseillers des groupes coopératifs utilisent des téléphones portables, des ordinateurs et des Pockets PC. Le téléphone portable et les ordinateurs sont des outils utilisés dans l'ensemble des groupes. GC3 est le seul groupe à utiliser des Pockets PC, ils essayent des outils pour réaliser son conseil. Cependant, selon la personne ressource l'essai n'est pas positif donc ils vont bientôt arrêter leur utilisation[114]. GC5 et GC1 utilisent des imprimantes portables surtout pour le conseil d'élevage. Ces outils technologiques sont utilisés pour accompagner le conseil et certains permettent la mise en relation permanente entre les différents conseillers, ainsi que le partage d'information instantané. Ces outils facilitent les

[114] Compte-rendu visite GC3 du 28 octobre 2009, France.

interactions entre conseillers dédiés à la création du contenu du conseil avec ceux qui sont dans le *front-office* du conseil.

Les outils de diffusion du conseil vers les agriculteurs se différencient selon que le flux d'informations est véhiculé par des supports écrits ou par le biais d'un conseiller, et selon la forme de l'intervention de ce conseiller (du conseil ponctuel et précis à une formation globale). Nous récapitulons les réponses des groupes enquêtés dans le tableau 22.

Tableau 22. *Outils de diffusion du conseil vers les adhérents*

Outils de diffusion du conseil	**GC1**	**GC2**	**GC3**	**GC4**	**GC5**
Envoi de documents	oui	oui	oui	oui	oui
Document de guide technique	non	oui	oui	oui	non
Visites individuelles (Nombre moyen des visites par an)	6	8	3	5	4
Réunions collectives (Nombre moyen des visites par an)	oui	oui	oui	oui	oui
Formations	oui	oui	oui	oui	oui
Manifestations publiques organisées par la coopérative	oui	oui	oui	oui	oui
Manifestations publiques organisées par un autre organisme	oui	oui	oui	oui	oui
Outils de gouvernance (AG, Conseil de section, assemblées)	oui	oui	oui	oui	oui

Source : auteur (2013)

Les supports écrits utilisés par tous les groupes sont les différents documents informatifs envoyés aux adhérents et le guide technique annuel. Seulement GC5 conserve le guide technique pour une utilisation exclusive à ses conseillers afin de protéger le contenu du conseil. Ensuite, l'intervention des conseillers peut être individuelle, lors de visites sur l''exploitation. Le nombre moyen de visites individuelles par an est de 5 pour l'ensemble des groupes coopératifs. Ainsi, GC3 et GC5 sont en-dessous de la moyenne, GC4 dans la moyenne et GC1 et GC2 sont en-dessous de la moyenne avec respectivement 6 et 8 visites.

Les outils technologiques utilisés sont le courrier électronique, le fax et les SMS (envoi de messages et d'alertes), l'intranet, l'extranet et les outils d'aide à la décision (OAD) dans l'ensemble des groupes coopératifs. Les OAD sont des modèles informatisés utilisés par les conseillers et/ou les agriculteurs pour la prise de décision ou l'accompagnement de cette décision. Le tableau 23 présente l'utilisation des OAD dans les groupes coopératifs agricoles de notre échantillon.

Tableau 23. *Utilisation des OAD dans le conseil agricole coopératif*

Type de groupe	**Polyvalents**			**Spécialisés**	
Nom du groupe	**GC1**	**GC5**	**GC4**	**GC2**	**GC3**
Outils d'aide à la décision (OAD)	20	26	24	15	19
dont développées par le groupe	1	3	7	15	19

Source : auteur (2013)

A partir du tableau 23, nous avons identifié 10 outils qui sont utilisées par l'ensemble des groupes coopératifs, nous les décrivons par la suite. Ces outils sont dédiés à l'analyse des effluents, à la gestion d'azote, à l'analyse d'ensilage, l'analyse de fourrages, le calcul de ration et le suivi des coûts de production et des marges de cultures de vente. Ces outils sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'exploitation. Les outils dédiés à déterminer le traitement de lutte contre les maladies, évaluer les besoins en semences et produits phytosanitaires, l'aide au raisonnement pour la fertilisation, le choix des variétés et des traitements et le cycle de culture de blé sont les moins proposés par les groupes. En effet, ce sont des outils qui ne sont pas indispensables à la culture. Par contre, les groupes proposent des outils qui donnent une valeur ajoutée au conseil parce que ce conseil devient plus précis, plus ponctuel. Les 3 groupes polyvalents, GC1, GC5 et GC4 utilisent un nombre important d'OAD (GC1 : 20, GC5 : 26, et GC4 : 24) par rapport aux groupes spécialisés (GC2 : 15 et GC3 : 19). Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont besoins de plus d'OAD compte tenu du nombre d'activités développées. Les groupes spécialisés créent dans une grande mesure ses propres outils d'aide à la décision par rapport aux groupes polyvalents. En effet, GC1 a 1 seul

OAD propre, GC5 : 3 et GC4 : 7. Par rapport aux groupes spécialisés, GC3 et GC2 ont créé la totalité des OAD qu'ils proposent à leurs adhérents.

Nous avons présenté les trois stratégies de développement du conseil dans les groupes coopératifs agricoles. Tout d'abord, nous avons montré que les groupes coopératifs ont développé deux stratégies pour la création de conseil (expérimentation en internet du groupe et la participation à des réseaux de conseil) qui ont pour but d'accompagner les adhérents notamment dans leur adaptation des réglementations. Ces stratégies contribuent au renforcement du lien coopérative-adhérent en garantissant un conseil de qualité et adapté aux besoins des agriculteurs. Deuxièmement, l'engagement dans des démarches de certification de la qualité du conseil garantit la pertinence du contenu du conseil. Nous montrons que cela a un effet positif dans la relation coopérative-adhérent. En effet, l'engagement dans différentes démarches visant la qualité du conseil accompagne les organismes prestataires du conseil dans la création d'un conseil qui réponde aux défis de performance économique, de réactivité aux contraintes réglementaires et qui réponde aux exigences des agriculteurs. Les groupes coopératifs s'inscrivent dans différentes démarches de certification et ont développé un conseil qui est soutenu par des organismes certificateurs à des niveaux régional et national. La communication sur ces démarches peut faciliter l'interaction avec les adhérents et permet également de fidéliser les adhérents qui travaillent avec les groupes coopératifs. Enfin, nous avons identifié les outils de diffusion du conseil au sein des groupes coopératifs. Nous mettons en évidence deux types de communication. Une première interaction est faite dans le *back-office* du conseil, les conseillers chargés de l'expérimentation et de créer le contenu du conseil forment et informent les conseillers qui font partie du *front-office*. La deuxième interaction est réalisée dans le *front-office* du conseil à travers de supports écrits (documents informatifs et la guide technique) et par le biais du conseiller. Nous notons également l'utilisation des NTIC (le courrier électronique, le fax et les SMS (envoi de messages et des alertes), l'intranet et l'extranet et les OAD) dans les deux types d'interactions. Nous terminons par l'analyse de l'utilisation des OAD dans les groupes et l'évaluation de l'impact sur la relation coopérative-adhérent.

Synthèse de la deuxième partie

La deuxième partie de ce chapitre nous a permis de présenter deux faits stylisés de l'étude de cas sur cinq groupes coopératifs agricoles. Un premier fait stylisé est que le développement de l'activité du conseil agricole au sein des groupes coopératifs est apparu afin de s'approcher des adhérents. Un deuxième fait stylisé est la caractérisation de l'organisation de cette activité dans leur sein. Dans une première section, nous avons présenté les caractéristiques de l'évolution des groupes coopératifs. Nous avons montré grâce à un diagramme chronologique l'émergence des groupes coopératifs à travers des différents opérations (fusions, unions, rachats) réalisées depuis les années 2000. Nous avons donc identifié la période de 2008-2010 comme pertinente à étudier compte tenu de la quantité d'opérations réalisées par les groupes de notre étude. Nous avons montré grâce aux données collectées que le développement de l'activité de conseil coopératif est justifié par l'augmentation du nombre des conseillers dans cette période. Nous avons également montré une diversification du conseil dans les groupes polyvalents cohérente avec leur activité. *Confidentiel* Nous montrons également qu'à cause de la recomposition territoriale, le lien direct avec la coopérative est réalisé par l'activité de conseil agricole. Dans la deuxième section, nous montrons que cette activité est structurée d'un *back-office*, représenté par deux départements chargés de la création de conseil, et d'un *front-office* du conseil, formé par la diversité des conseillers sur le terrain près des adhérents. Nous identifions cinq profils différents de conseillers agricoles coopératifs. Nous validons empiriquement les spécificités du conseil agricole coopératif identifiées dans le premier chapitre au niveau théorique. Nous affichons la volonté des groupes coopératifs de faire participer leurs adhérents dans la création du conseil. Cependant, nous mettons en évidence une de limites de notre recherche. Nous ne connaissons pas l'impact des enquêtes sur les adhérents et dans ce cas, nous ne pouvons pas affirmer qu'ils participent dans l'orientation du conseil. Nous exposons la diversité de prestations en trois types d'appui : l'appui technique, environnemental et économique. Nous soulignons que la stratégie de tarification de services de conseil permet de segmenter l'offre de conseil selon l'engagement des adhérents avec le groupe coopératif. Enfin, nous présentons trois stratégies liées au conseil qui apportent une différenciation des groupes par rapport aux autres organismes prestataires de conseil. La première stratégie est la mise en place d'expérimentations et le développement des partenariats afin d'élaborer un conseil adapté à

leur territoire. La deuxième stratégie est l'inscription dans des démarches de certification du conseil. Enfin, la diversité d'outils de diffusion du conseil au sein des groupes qui facilite la communication entre la coopérative, les conseillers et les adhérents. Nous pensons que selon la stratégie de conseil, les groupes coopératifs peuvent contribuer à maintenir ou améliorer la relation coopérative-adhérent. En effet, les groupes coopératifs peuvent facilement fidéliser les adhérents s'ils sont bien accompagnés, s'ils ont plus d'outils à leur disposition, s'ils ont un conseil plus pointu et s'ils ont accès à une diversité des services de conseil pour réussir et pérenniser leur exploitation.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a permis de justifier le caractère exploratoire et qualitatif de notre recherche pour comprendre l'organisation du conseil agricole. Nous avons ainsi présenté comme stratégie de recherche l'étude de cas multi-sites choisis par un choix raisonné et basé sur des critères d'échantillonnage théorique qui respecte la représentativité théorique, la variété, l'équilibre, le potentiel de découverte et la prise en compte de l'objectif de recherche. Nous présentons donc cinq groupes coopératifs agricoles signataires de la charte du conseil coopératif, localisés dans les différentes régions du territoire français et représentant les différents types de groupes coopératifs agricoles existants en France. Nous avons également décidé de produire des données grâce à une première phase exploratoire et à une deuxième phase comprenant des entretiens semi-directifs assortis d'une observation directe et de l'étude de documents internes. Ce travail de production de données dans l'étude de cas nous a permis de faire ressortir deux faits stylisés. Nous avons expliqué les causes du développement de l'activité de conseil et les caractéristiques de son évolution. En effet, nous montrons que le développement des groupes a incité le changement dans leur mode de gestion. Cela a amené des effets négatifs pour les adhérents qui ont comme conséquence la perte du lien coopérative-adhérent et représente une crise identitaire. Afin de se rapprocher des adhérents et de réduire les effets négatifs, les groupes ont développé leur activité de conseil agricole. Ensuite, nous avons montré que l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs est structurée d'un *back-office* formé par deux départements chargés de la création de conseil et d'un *front-office* du conseil formé par la diversité des conseillers sur le terrain près des adhérents. Nous identifions cinq profils différents de conseillers agricoles au sein des groupes. Nous validons également les spécificités du conseil agricole coopératif identifiées précédemment dans la littérature. En effet, nous caractérisons la participation des adhérents à l'orientation du conseil. Nous classifions les prestations de services de conseil selon trois types d'appui : l'appui technique, environnemental et économique. Enfin, nous expliquons comment la stratégie de tarification des services de conseil segmente l'offre de conseil selon l'engagement des adhérents avec le groupe coopératif et que selon la flexibilité de cette offre, l'accès au conseil est plus ou moins facile.

Nous classifions les différentes stratégies de tarification par rapport à leur participation dans le maintien du lien coopérative-adhérent. Nous présentons également trois stratégies liées au conseil développées par les groupes coopératifs pour renouer le lien coopérative-adhérent : des expérimentations pour garantir la qualité du conseil, l'inscription dans des démarches de certification du conseil et le développement d'outils de diffusion de conseil afin d'améliorer la communication.

Dans le chapitre suivant nous nous attachons à interpréter nos faits stylisés par rapport au cadre théorique proposé dans le deuxième chapitre.

CHAPITRE 4. LES CONTRIBUTIONS DU CONSEIL AGRICOLE À LA RÉSOLUTION DE LA CRISE IDENTITAIRE DES GROUPES COOPÉRATIFS

Chapitre 4. Les contributions du conseil agricole à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs

Introduction du chapitre

Ce dernier chapitre a comme but l'interprétation des faits stylisés dégagés lors de l'étude de cas présenté dans le chapitre précèdent et de présenter la mise en perspective de ces résultats.

Pour cela, ce chapitre est divisé en deux parties. Dans une première partie, nous montrons que la création et la diffusion des connaissances au sein des groupes coopératifs peuvent être expliquées par l'interaction de communautés de nature différente dans le cadre de l'activité de conseil. Nous mettons ainsi en évidence que l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs peut être représentée grâce à l'interaction des communautés cognitives. L'étude de l'interaction des ces communautés (groupes fonctionnels et communautés de pratique) facilite la compréhension de la gestion des connaissances au sein des groupes coopératifs. Ainsi, nous validons notre apport théorique sur la spécificité de la gouvernance hybride des groupes coopératifs qui est l'émergence d'un *Mode 3* de création de connaissances dans le cas particulier des sociétés coopératives. Ce mode est caractérisé par la création de canaux de communication et l'intervention d'un intermédiaire qui va jouer le rôle de traducteur entre les deux communautés. Nous mettons donc en évidence le rôle majeur du conseiller agricole et particulièrement du responsable portefeuille dans le rétablissement et l'entretien du lien coopérative-adhérent. Enfin, nous analysons les interactions de ces communautés à travers les formes et la fréquence d'échanges afin de positionner les groupes étudiés dans la résolution de la crise identitaire inhérente à ce type d'organisations.

Une deuxième partie est dédiée à la mise en perspective des résultats obtenus. Nous présentons ainsi les apports théoriques de notre recherche. En effet, nous avons proposé tout d'abord un cadre théorique qui fait dialoguer l'approche contractuelle et l'approche cognitive et en deuxième lieu, nous avons proposé un nouveau mode de gestion de connaissances spécifique aux sociétés coopératives. Puis, nous présentons le diagnostic des groupes étudiés et des recommandations pour sortir de la crise identitaire. Ensuite, nous mettons en évidence le rôle du conseil agricole dans la gouvernance hybride de groupes coopératifs. Enfin, nous proposons quelques préconisations managériales au service du secteur coopératif agricole français.

Chapitre 4. Les contributions du conseil agricole à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs

1. L'organisation du conseil agricole coopératif, une interaction de communautés cognitives

Cette première partie a comme objectif d'interpréter les faits stylisés mis en évidence dans le chapitre 3 grâce à la mobilisation du cadre théorique de l'économie de la connaissance proposé dans le chapitre 2. Il s'agit de faire une lecture du conseil agricole coopératif par le cadre théorique des communautés cognitives et ainsi de montrer qu'à travers les communautés cognitives, nous pouvons comprendre comment les groupes coopératifs peuvent utiliser l'activité de conseil pour renouer le lien avec leurs adhérents et ainsi résoudre la crise identitaire dont ils font l'objet. Nous cherchons à montrer empiriquement que l'activité de conseil est un des moyens qu'ont à leur disposition les groupes coopératifs pour se rapprocher de leurs adhérents ; et qu'à travers les conseillers agricoles, les groupes coopératifs peuvent améliorer le lien coopérative-adhérent.

Cette partie est divisée en trois sections. La première section permet de comprendre comment les pratiques associatives qui existent dans le cadre du conseil agricole coopératif (pratiques de formation, information et consultation) participent au maintien du lien coopérative-adhérent. En mobilisant le cadre théorique des communautés cognitives, nous montrons que l'information et la formation participent à la diffusion des connaissances. Cependant, c'est grâce à la consultation, pratique spécifique des groupes coopératifs, que l'activité de conseil est source de nouvelles connaissances (1.1). En effet, la consultation permet de remonter les besoins des adhérents à la direction des groupes coopératifs et dans ce processus les conseillers jouent un rôle majeur. Pour que la création de connaissances ait lieu, il faut un intermédiaire traducteur. Au sein des groupes coopératifs, le rôle d'intermédiaire est représenté par les conseillers agricoles, et plus particulièrement par le responsable portefeuille (1.2). Enfin, nous analysons la stratégie de conseil de chacun de groupes étudiés en lien avec la résolution de la crise identitaire (1.3).

1.1. La diffusion et création de connaissances dans l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles

Nous cherchons à appréhender la gestion des connaissances dans les groupes coopératifs agricoles, car elle va permettre de comprendre comment les groupes coopératifs peuvent utiliser le conseil pour résoudre la crise identitaire et renouer le lien avec leurs adhérents. Nous vérifions notre hypothèse selon laquelle dans les groupes coopératifs cette gestion est réalisée à travers l'échange d'information, la réalisation de formations, mais aussi la consultation dans le cadre de l'activité de conseil agricole (1.1.1). Nous montrons ensuite comment le conseil agricole renforce et mobilise les proximités organisée et géographique des groupes coopératifs pour résoudre leur crise identitaire (1.1.2). Puis, les interactions des différents acteurs au sein de l'activité de conseil sont interprétées à travers le prisme des communautés cognitives. Nous présentons les deux types de communautés qui émergent : les groupes fonctionnels (c'est-à-dire les communautés hiérarchiques, au travers des départements) et les communautés autonomes, qui sont les communautés de pratique (1.1.3).

1.1.1. Le conseil agricole en tant qu'outil pour renforcer le lien coopérative-adhérent

Dans le premier chapitre, nous avons montré que les pratiques associatives permettent de compenser les effets négatifs liés aux mutations organisationnelles des coopératives agricoles (effet d'éloignement, effet de brouillage de logique et de complexité). Afin d'examiner la forme que peuvent prendre ces pratiques associatives dans l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles, nous classifions les prestations de services du conseil selon leurs trois fonctions : information, formation et consultation. Nous repartons de la liste des prestations de service identifiées dans les groupes coopératifs (*cf.* annexe 25). Parmi elles, nous identifions seulement des pratiques d'information et de formation. Dans tous les groupes étudiés, nous identifions 17 prestations d'information différentes et présentes dans tous les groupes (*cf.* encadré 10), et 9 formations différentes dont une seule est présente dans les 5 groupes (Formation Certiphyto). Nous analysons ces prestations d'information et de formation plus en détail ci-après. Dans les prestations de services de conseil au sein des

groupes coopératifs, nous identifions comme outils d'information le conseil prévisionnel, les réunions collectives, l'utilisation de l'extranet et les OAD.

Encadré 12. *Prestations de conseil qui représentent l'information et sont communes à tous les groupes coopératifs étudiés*

Conseil prévisionnel de traitement
Réunions collectives
Module agronomie dans l'extranet (toute l'information technique et les logiciels)
Analyse de reliquat azote sortie hiver
Analyses de sol (analyses de terre géo-référencées)
Analyses d'effluents
Farmstar ou Visiostar (Gestion de l'azote par image satellite)
Epiclès, optifert (plan de fumure azote et NPK)
Azotest'MC2, N-tester, N-Sensor, GPN (Pilotage de l'azote)
Analyse d'ensilage
Analyse de fourrages
Calcul des rations
Accès au module de base de l'extranet
Document avec les résultats d'essais variétés
Bulletin d'information technique
Conseil téléphonique
Suivi des coûts de production et des marges de cultures de vente

Dans tous les groupes, ce sont les responsables portefeuille qui réalisent le conseil prévisionnel de traitement ou les visites individuelles, mais dans une mesure différente. Par exemple, chez GC2 il y a 8 visites par an pour chaque adhérent, 6 chez GC2, suivi de GC4 avec 5 visites par an et de GC5 avec 4 visites par an. Le groupe qui réalise le moins de visites annuelles est GC3 avec 3 visites par an. Nous avons mis en évidence que la mise en place des sites d'internet et l'utilisation de l'intranet permettait d'informer les adhérents. Ainsi, tous les groupes ont développé un module agronomique qui est consultable sur l'extranet. Ce module contient toute l'information technique sur les cultures, et dans certains groupes, il y a aussi des OAD à disposition des adhérents. L'utilisation des NTIC joue un rôle important dans la diffusion de l'information des coopératives. Des analyses de sol, de reliquat d'azote, d'ensilage, de fourrages sont aussi proposées par les groupes. Ces analyses sont réalisées également par le responsable portefeuille. Plusieurs OAD sont également proposés pour la gestion de l'azote. Enfin, des bulletins informatifs sont envoyés à tous les adhérents avec, par exemples, les résultats des essais variétés réalisés par les conseillers ou la présentation de nouvelles techniques. L'envoi de ces bulletins facilite la communication entre la coopérative

et les adhérents. L'information contenue dans ces bulletins ne se limite pas à des sujets techniques, mais inclue également des informations générales sur la coopérative, ce qui aide à la diffusion de l'information stratégique du groupe coopératif. Un thème important traité dans ces bulletins est également la santé des végétaux. En effet, les bulletins participent aussi dans la diffusion de la stratégie concernant la période de culture. Chez GC4, le groupe envoie des bulletins hebdomadaires basés sur les observations agronomiques, climatiques et phytosanitaires réalisées la veille de l'envoi grâce aux relevés effectués sur les parcelles d'observations[115]. GC3 envoie une synthèse hebdomadaire des observations pour permettre aux adhérents de prendre les bonnes décisions en matière de traitement[116]. Nous présentons également un exemple de ce type de bulletin réalisé par GC5 en annexe 29. Comme pour toutes les prestations d'information, c'est également le responsable portefeuille qui est au centre du dispositif pour les bulletins.

Par rapport aux formations, nous trouvons des formations techniques pour l'application des produits phytosanitaires, mais aussi concernant le stockage et la conservation des grains à la ferme, la certification Certiphyto, et des formations qui relèvent plus de la gestion et concernent la conditionnalité des aides PAC, la gestion du risque prix, l'analyse des marchés, la découverte d'internet et de l'extranet et enfin le travail en équipe. Ces formations participent au développement des compétences telles que le leadership ou la maîtrise d'outils informatiques. Ces formations sont également réalisées par les conseillers dans les 5 groupes. Le responsable portefeuille identifie les thèmes de formation en fonction de ses contacts avec les adhérents. Ces formations peuvent être réalisées par les conseillers du *back-office* (conseillers agro-environnemental ou recherche et expérimentation) ou par les responsables portefeuille. Ces formations assurent un bon niveau de connaissance qui permet aux adhérents de comprendre les enjeux du groupe, les défis stratégiques, et en général le fonctionnement de leur coopérative.

Dans la liste des prestations de services de conseil affichées dans les groupes, il n'y a pas *a priori* de pratiques de consultation. Toutefois, si les pratiques de consultation consistent à demander l'avis des adhérents afin de le prendre en compte dans la prise de décision, elles ont

[115] Compte-rendu visite GC4, 18 et 19 février 2010.
[116] Compte-rendu visite GC3, 29 octobre 2009.

lieu lors de l'évaluation du conseil, puisque celle-ci est faite par les adhérents eux-mêmes afin de participer à l'orientation du conseil en interaction avec leurs conseillers (quel que soit le media) ou pas, ainsi que lors des votes dans les différentes instances de gouvernance où chaque adhérent possède une voix. Nous ajoutons ainsi à la liste des pratiques associatives l'évaluation du conseil réalisée par les adhérents et les outils de gouvernance des groupes coopératifs agricoles (AG, Conseil de section, Assemblées) qui représentent les pratiques de consultation.

Nous réalisons une synthèse des différentes pratiques existant dans chacun des 5 groupes en montrant le nombre de chaque type de pratiques et nous en présentons les résultats dans le tableau suivant (tableau 24).

Tableau 24. *Synthèse des pratiques associatives dans le conseil agricole coopératif*

Type de groupes	**Groupes polyvalents**			**Groupes spécialisés**	
Pratiques associatives	**GC1**	**GC5**	**GC4**	**GC3**	**GC2**
Information	37	50	48	38	30
Formation	3	5	6	9	8
Consultation	2	2	3	2	3

Source : auteur (2013)

Selon le tableau ci-dessus, la pratique associative la plus développée est nettement l'information, suivie de la formation, puis de la consultation. En effet, les groupes coopératifs ont beaucoup plus développé les prestations liées à la diffusion de l'information car leurs stratégies d'expérimentation permettent de créer des connaissances et de les transmettre grâce à des documents contenant de l'information technique. Concernant les formations, c'est plus le contexte que leur propre stratégie qui les pousse à en développer, ce qui explique qu'il y en ait moins. Par exemple, le développement des NTIC a exigé la mise en place de formations sur la maîtrise des outils informatiques. De même, les nouvelles règlementations notamment liées à la conditionnalité des aides PAC ont obligé les groupes à créer des formations pour les adhérents afin qu'ils puissent en comprendre les nouveaux enjeux. Enfin, même si la

consultation a toujours été présente dans les structures coopératives à travers des structures de gouvernance comme les AG, nous pensons que l'émergence de groupes a incité également la recherche d'autres outils de consultation comme l'évaluation de l'activité de conseil afin de s'adapter aux mieux au nouveau contexte agricole. En effet, demander aux adhérents leur avis sur la pertinence du service de conseil permet d'adapter leur offre à la demande. Cependant, il faut noter que notre analyse sur la participation des adhérents à l'orientation du conseil reste limitée puisque nous n'avons pas recueilli l'avis des adhérents. Nous pouvons montrer l'affichage des groupes sur ces pratiques, mais nous ne pouvons pas savoir si les adhérents participent réellement, s'ils sont d'accord avec le choix des prestations du conseil proposées *in fine*. Nous pouvons même penser que ce processus de consultation est orienté compte-tenu des faits stylisés. En effet, la consultation est réalisée dans le cadre d'un entretien avec le responsable portefeuille ou mis en ligne sur internet, nous ne sommes pas sure que lors de l'entretien les adhérents ne se sentent pas influencé par exemple. En résumé, il existe encore plusieurs biais dans la réalisation de la consultation au sein de groupes coopératifs agricoles. Si le nombre de 2 ou 3 pratiques de consultation dans les groupes paraît faible, il faut noter que les pratiques citées ne sont pas du même niveau que les prestations d'information par exemple. Le fait de solliciter l'avis des adhérents est une caractéristique primordiale et spécifique des structures coopératives qui donne beaucoup d'importance à cette pratique mais qui pourrait être mieux exploité par les groupes afin d'améliorer leur relation avec les adhérents.

Nous avons validé l'hypothèse théorique que nous avons posée dans le premier chapitre. Nous avons montré que les trois types de pratiques associatives existent bien au sein des 5 groupes étudiés et nous les avons identifiées et caractérisées. Elles sont réalisées dans le cadre de l'activité de conseil agricole, notamment grâce à l'intervention des responsables portefeuille. Si l'information, la formation et la consultation permettent de compenser les effets négatifs évoqués précédemment (Côté, 2007), alors l'existence de ces pratiques dans les groupes étudiés peut participer au renforcement du lien coopérative-adhérent.

1.1.2. Le conseil agricole renforce la proximité organisée et utilise la proximité géographique pour pallier les effets négatifs de la crise identitaire

Nous montrons dans cette sous-section comment le conseil agricole, à travers les trois pratiques associatives identifiées précédemment, peut mobiliser les proximités organisée et géographique des coopératives agricoles pour faire face aux trois effets négatifs de la crise identitaire.

Nous pensons que le développement de l'activité de conseil permet de pallier les trois effets négatifs de la crise identitaire. Le conseil agricole coopératif s'appuie sur une certaine proximité organisée présente dans les coopératives du fait de leur statut et de leur mode de fonctionnement. Les adhérents, de par leur place dans l'organisation, bénéficient d'un effet de proximité organisée. En effet, les adhérents ont accès aux mêmes prestations de conseil, et ce conseil leur permet d'échanger entre eux. La mise en place des réunions d'information collectives permet des échanges entre adhérents d'une même coopérative en promouvant des liens interindividuels (amicaux, associatif, professionnel, politique) (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006). Ces liens présents grâce à l'activité de conseil peuvent, dans une certaine mesure, diminuer *l'effet d'éloignement*. De plus, sous l'angle de la proximité organisée, les coopératives mobilisent des moyens monétaires, techniques et humains de coordination afin de se rapprocher de leurs adhérents. Les coopératives ont donc pu organiser leur activité de conseil sur la base de cette proximité organisée, ce qui peut avoir un effet positif sur l'effet d'éloignement, mais aussi sur *l'effet de complexité et de brouillage de logique*. Par exemple, nous avons vu dans les études de cas que le développement de l'offre de services de conseil a comme objectif de répondre à toutes les demandes des agriculteurs et que les réunions d'information ont été créées pour inciter les adhérents à se retrouver et à échanger.

Nous considérons également que le conseil agricole est un élément de la proximité organisée qui renforce la *logique d'appartenance* (qui consiste à ce que les membres d'une même structure interagissent par le biais de leurs comportements et des routines propres à la structure). En effet, le conseil coopératif est une des façons, pour la coopérative, de faire interagir ses membres. Il permet la mise en place de routines d'interaction entre conseillers et adhérents, et entre adhérents à travers par exemple des réunions techniques.

La proximité géographique des coopératives agricoles est aussi mobilisée par l'activité de conseil. Elle favorise les rencontres entre les conseillers et les adhérents. Ainsi, le conseil agricole utilise ses liens de proximité pour réduire l'effet d'éloignement. Nous pensons ainsi que les conseillers des coopératives sont plus proches des agriculteurs que celles d'autres organismes de conseil. Les zones de couverture peuvent également être réduites et améliorer ainsi les relations avec les adhérents. En effet, les visites techniques récurrentes aux exploitations des adhérents contribuent à tisser les liens tout en réduisant l'effet de l'éloignement. La proximité géographique permet la mutualisation de compétences en créant des réseaux d'expérimentation et d'observation de nouvelles semences, de nouveaux intrants dans une zone avec des caractéristiques pédoclimatiques similaires, en constituant une mémoire commune et des savoirs partagés. La proximité géographique permet également la diffusion des bulletins d'avertissement agricoles et des bulletins d'information sur la stratégie et la structure du groupe. Ainsi, la proximité géographique favorise la communication avec les adhérents en diminuant l'effet de complexité et de brouillage de logique.

Ces liens de proximités géographique et organisée permettent de faciliter les échanges entre adhérents et conseillers et de faire en sorte que l'adhérent se sente partie prenante de sa coopérative. Nous pensons que si les réunions sont réalisées par zone, le but est de couvrir la majorité des adhérents et expliquer ainsi la nouvelle structure du groupe. L'utilisation des NTIC pour la création des formations et l'envoi d'informations est un moyen utilisé par les coopératives afin de tenir les adhérents mieux informés, notamment par l'affichage des organigrammes à travers les sites web, l'envoi de mails d'information, la diffusion sur les valeurs coopératives dans les rapports d'activité de fin d'année ou les espaces d'échange animés par les conseillers. L'activité de conseil au sein des coopératives agricoles peut utiliser la proximité géographique et renforcer la proximité organisée pour contribuer à la résolution de la crise identitaire. Selon Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008), la mobilisation des proximités organisée et géographique se traduit généralement par le développement de communautés (professionnels, de pratiques) dans lesquelles il existe une certaine confiance collective.

1.1.3. L'identification de deux types de communautés cognitives dans l'activité de conseil agricole coopératif

Dans le cadre des trois pratiques associatives mises en évidence dans l'activité de conseil, il y a des interactions entre conseillers et adhérents puisque dans les trois cas (information, formation, consultation), il y a des échanges à la fois entre les conseillers et aussi entre les conseillers et les adhérents. Analyser ces interactions par le prisme des communautés cognitives permet de comprendre l'impact de l'activité de conseil sur la relation coopérative-adhérent au sein des groupes étudiés. En étudiant l'organisation du conseil dans les 5 groupes coopératifs étudiés, nous identifions des ***groupes fonctionnels***, apparus lors du développement de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs, et des ***communautés de pratique***, composées des adhérents et des conseillers coopératifs.

Les groupes fonctionnels sont la base des modèles classiques d'organisation de l'entreprise comme par exemples le marketing, la finance, les ressources humaines ou la comptabilité. Les groupes fonctionnels sont des communautés qui ont pour but la diffusion de connaissances (Cohendet *et al.,* 2003). Les membres sont recrutés par la hiérarchie de l'entreprise sur la base de connaissances homogènes reconnues par un diplôme. Ainsi, les membres des groupes fonctionnels possèdent des connaissances homogènes sur un domaine. Les études de cas ont permis, grâce à l'élaboration d'un organigramme du conseil dans chacun des groupes coopératifs étudiés, de mettre en évidence l'existence de deux départements autour de l'activité de conseil : l'expérimentation et le marketing, qui désormais seront nommés des groupes fonctionnels. En effet, ces deux groupes fonctionnels autour du conseil sont formés par des ingénieurs, techniciens, professionnels avec des connaissances homogènes sur l'agriculture. Le but de ces deux groupes fonctionnels est de créer de nouvelles solutions technico-économiques qui répondent aux demandes des adhérents comme expliqué précédemment dans les faits stylisés. Le premier groupe fonctionnel est l'agronomie. Ce groupe est chargé de créer le contenu du conseil et de diffuser l'information aux autres membres de l'organisation. Cette communauté est composée de conseillers chargés du *back-office* du conseil (conseillers recherche et expérimentation et conseiller agro-environnemental). Ces conseillers échangent avec les conseillers de terrain chargés du *front-office* du conseil par le biais de formations et de diffusion d'information à travers des

documents comme des guides techniques qui leur sont destinés. Les échanges qu'ils ont entre eux peuvent produire des nouvelles connaissances de manière involontaire. Ainsi, ce type de communauté ne produit pas ou ne crée pas de connaissances nouvelles en son sein volontairement, mais assure leur diffusion entre les membres de la communauté. Le deuxième groupe fonctionnel est le marketing, formé par des membres avec des connaissances homogènes sur un même domaine (le marketing). Leur but est la création d'une offre de conseil et une tarification plus intéressante pour les adhérents. Ainsi, cette communauté échange avec les conseillers du *front-office* (responsable portefeuille, les vétérinaires, les magasiniers et les responsables de silos) afin d'identifier les besoins des adhérents. Cette communauté est chargée également de la réalisation des enquêtes auprès des adhérents avec comme but de recueillir leurs demandes et leur avis sur l'activité de conseil. Cette communauté échange aussi avec les conseillers du *back-office* pour avoir des connaissances sur de nouveaux projets et pour améliorer le contenu de l'offre de service de conseil au sein du groupe coopératif. Le recrutement est réalisé par la direction du groupe, en se basant sur la reconnaissance de la maîtrise de la discipline par un diplôme. Les membres de cette communauté diffusent l'information des nouvelles offres de services à tous les conseillers du groupe afin qu'ils puissent les communiquer aux adhérents.

Une communauté de pratique est l'ensemble des personnes regroupées pour partager des connaissances sur un domaine spécifique afin d'améliorer sa connaissance, développer ses compétences ou afin de trouver « *les meilleures pratiques* » ou la solution à un problème (Brown et Duguid, 1992 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998). Nous avons retenu, dans le chapitre 2, trois caractéristiques des communautés de pratique : la maîtrise d'un domaine de connaissances, le fait que cette connaissance permette l'interaction entre les membres de la communauté et le fait que cette interaction donne lieu à la création de ressources. Les communautés de pratique sont orientées vers les membres (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991). Elles mettent en valeur les compétences individuelles grâce aux échanges et partage d'un répertoire commun de ressources (Wenger, 1998). Grâce à nos études de cas, nous avons identifié un type de communauté de pratique dans les 5 groupes, apparu grâce à l'interaction entre conseillers et adhérents. En effet, les conseillers de terrain et les adhérents partagent le même domaine de connaissances : la production agricole. Les membres de cette communauté échangent afin de trouver de nouvelles solutions pour une production plus

respectueuse de l'environnement, qui réponde aux nouvelles contraintes réglementaires par exemple. Dans le cadre du conseil agricole coopératif, les membres de cette communauté ont de multiples façons d'échanger. Les formes d'interaction sont les visites individuelles, les réunions d'information collectives, le téléphone, la diffusion de documents, les échanges par mail, par SMS, *etc*. Cette interaction donne également lieu à la création de nouvelles ressources, notamment des expériences, des outils, de possibles solutions à des problèmes courants, *etc*.

L'organisation de l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs peut donc être représentée par des groupes fonctionnels et des communautés de pratique. Dans la section suivante, nous nous intéressons aux interactions entre ces deux types de communautés de nature différente qui permettent de comprendre le mode de gestion des connaissances spécifique aux groupes coopératifs.

1.2. Le rôle central du conseiller dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles

Le but de cette deuxième section est de montrer empiriquement que, dans le cas de l'interaction de communautés de nature différente au sein des groupes coopératifs, c'est un conseiller de terrain qui assure le rôle d'intermédiaire. Nous déduisons de nos études de cas que le responsable portefeuille, en étant à l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique, joue un rôle central dans la réalisation de l'activité de conseil et dans le maintien d'un lien entre les adhérents et la coopérative. Dans le cadre théorique des communautés cognitives, son rôle peut être interprété comme celui d'un intermédiaire au sens de Callon *et al.* (1999). Selon les auteurs, les intermédiaires peuvent prendre la forme d'individus, d'informations codifiées, d'objets techniques ou de monnaie qui facilite l'interaction entre les communautés. Nous soulignons le rôle des conseillers dans la traduction entre les deux communautés en facilitant la diffusion et création des connaissances au sein de groupes coopératifs agricoles (1.2.1). Ensuite, nous mettons en évidence que c'est principalement le responsable portefeuille qui participe à l'intermédiation de communautés de nature différente au sein de groupes coopératifs agricoles (1.2.2).

1.2.1. L'appréhension de la gestion des connaissances grâce à l'interaction de communautés cognitives de nature différente

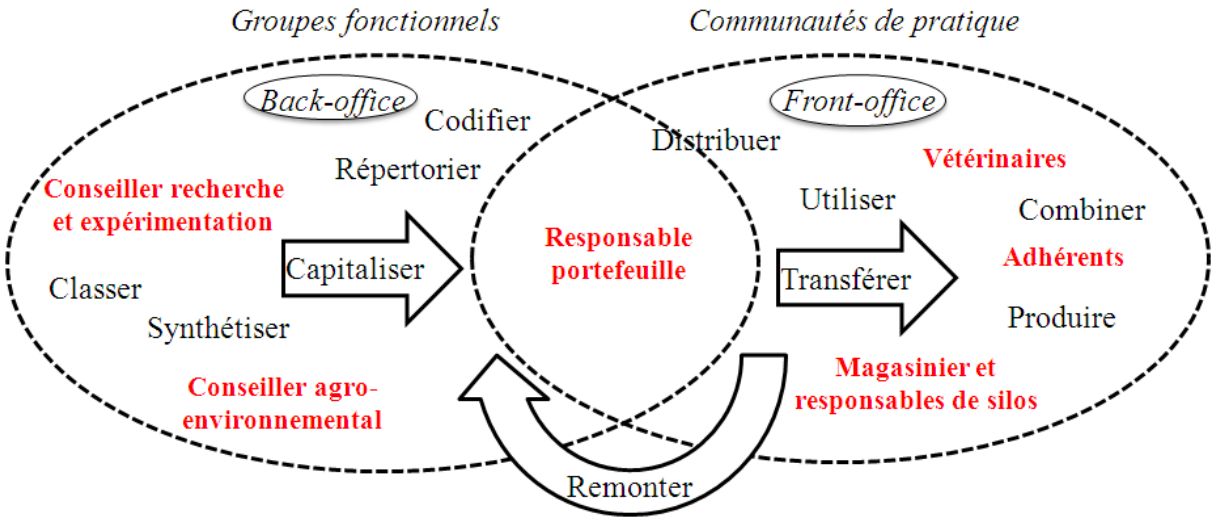
Les échanges entre les deux communautés se réalisent au travers des pratiques associatives. Les pratiques d'information et de formation organisées dans le cadre de l'activité de conseil agricole facilitent la diffusion des connaissances depuis les groupes fonctionnels vers les agriculteurs et donc les communautés de pratique (*top-down*), et cela grâce à l'intermédiation des conseillers agricoles. En effet, les groupes fonctionnels du conseil envoient des documents, informent et forment les agriculteurs à travers l'intervention des conseillers du terrain ou grâce à l'utilisation des NTIC. Ces pratiques d'information et de formation illustrent le fait que les communautés sont en relation par le biais de diffusion d'information, comme dans n'importe quelle autre organisation. Cependant, nous nous intéressons maintenant plus particulièrement à une spécificité des sociétés coopératives agricoles : la création de connaissances basée sur les échanges entre les deux communautés.

Dans le cas des groupes coopératifs, les échanges ne sont pas seulement basés sur la diffusion de connaissances d'une communauté à l'autre, mais ils peuvent également être à la base de la création de nouvelles connaissances grâce à leur interaction. La participation des adhérents à l'orientation du conseil des groupes fonctionnels (*bottom-up*) à travers la pratique de consultation (évaluation du conseil, par exemple) permet un retour des communautés de pratique vers les groupes fonctionnels. Dans nos études de cas, nous avons vu que les groupes fonctionnels des groupes coopératifs ont la possibilité de créer les services de conseil à partir des résultats des évaluations réalisées auprès des adhérents ; puis que dans un processus de *top-down*, ils diffusent les connaissances vers les adhérents. Cette diffusion est réalisée en majeure partie par le conseiller de terrain qui est en contact direct avec les adhérents. Les pratiques associatives d'information, de formation et de consultation mises en évidence dans l'activité de conseil coopératif peuvent donc faciliter la diffusion, mais aussi la création des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles.

C'est grâce à la consultation que les groupes coopératifs agricoles disposent des canaux de communication pour remonter les besoins des adhérents. La consultation est réalisée par les évaluations auprès des adhérents, mais également par le *feedback* apporté par les conseillers

de terrain vers les groupes fonctionnels. En effet, dans le cadre de la relation de service, les conseillers de terrain et les adhérents échangent des connaissances de différents types (tacites ou codifiées). Ces échanges permettent aux conseillers du terrain de collecter de nouvelles connaissances qui sont remontées vers les groupes fonctionnels dans un processus de *bottom-up*. L'interaction entre les conseillers chargés du *front-office* et les conseillers chargés du *back-office* consiste à capitaliser, c'est-à-dire synthétiser, classer, répertorier, en conclusion, codifier les connaissances. Ces connaissances codifiées sont ensuite classiquement transférées sous la forme de documents techniques, à travers l'utilisation des NTIC et d'outils d'aide à la décision (OAD). L'analyse empirique du processus de création de connaissances, au sein des groupes coopératifs agricoles, nous amène à valider le *Mode 3 de création de connaissances* proposé dans le chapitre 2. Nous l'explicitons pour notre cas d'étude où la création des connaissances réside dans l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique sur la figure 21.

Figure 21. *Création et diffusion de connaissances dans l'activité de conseil agricole coopératif*



Source : auteur, (2013)

La figure ci-dessus décrit le *Mode 3*, met en évidence les membres de deux communautés en couleur rouge et montre que la création de connaissances est réalisée dans une démarche en spirale (Nonaka et Takeuchi, 1995). Cette démarche implique que les connaissances tacites

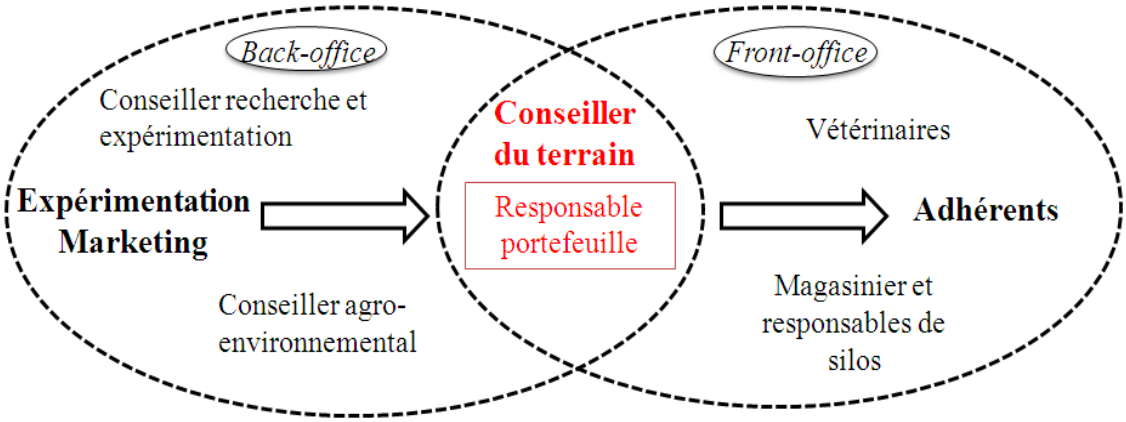
des agriculteurs soient codifiées dans les groupes fonctionnels, et que les connaissances déjà codifiées par les conseillers des groupes fonctionnels soient utilisées pour créer à nouveau des connaissances tacites. En effet, les nouvelles connaissances codifiées (bulletins, documents informatifs, notamment) au sein des groupes fonctionnels sont diffusées vers les adhérents par les conseillers du terrain. Grâce à l'intervention des conseillers dans l'intermédiation des deux communautés dans les processus de *top-down* et *bottom-up*, les groupes coopératifs agricoles développent de nouvelles connaissances. Ce processus est possible grâce à la spécificité de la gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles. Ainsi, nous démontrons qu'à travers la pratique de consultation, les sociétés coopératives peuvent intégrer les adhérents dans la prise de décision et particulièrement dans l'orientation de l'activité de conseil, ce qui participe à la création de connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles.

Nous avons vu que l'interaction de communautés de nature différente - les groupes fonctionnels et les communautés de pratique - peut être identifiée à travers les échanges mis en œuvre par le développement des pratiques associatives et des diverses caractéristiques de l'activité de conseil agricole coopératif mises en évidence grâce à nos études de cas. Lors de l'analyse, nous avons souvent relevé que le processus de création de connaissances au sein des groupes coopératifs est réalisé grâce à l'intervention des conseillers qui sont les intermédiaires/traducteurs entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. Nous nous intéressons donc dans la section suivante à leur rôle dans l'interaction des deux communautés et à leur niveau d'intervention auprès des adhérents.

1.2.2. L'importance de l'intervention des conseillers dans les services de conseil agricole

Les conseillers du front-office sont ceux qui interviennent directement auprès des adhérents. Nous pensons donc qu'un des trois profils (responsable portefeuille, vétérinaires et magasiniers) présentés précédemment joue le rôle d'intermédiaire entre les deux communautés de nature différente. Nos études de cas montrent que le conseiller qui est entre les deux communautés est généralement le responsable portefeuille (*cf.* chapitre 3, profil 1 du 2.2.1). Nous présentons son intervention dans la figure 22.

Figure 22. *Le responsable portefeuille, l'intermédiaire entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique*



Source : auteur, (2013)

Dans le cas des groupes coopératifs, nos études de cas montrent que c'est le responsable du portefeuille qui passe la frontière entre la communauté de pratique créée dans le *front-office* du conseil et les groupes fonctionnels formés dans le *back-office* du conseil coopératif. En effet, le responsable portefeuille est directement en contact avec les conseillers recherche et expérimentation et les conseillers agro-environnemental dans le *back-office* du conseil et il participe aux communautés de pratique avec les agriculteurs lors du *front-office* du conseil. Pour pouvoir échanger les connaissances d'une communauté à l'autre, il est nécessaire pour lui de bien connaître les normes et les habitudes des deux communautés. Cela doit lui permettre de traduire les messages des communautés hiérarchiques dans un langage compréhensible pour les adhérents et réciproquement, *i.e.* de traduire les connaissances issues des communautés de pratique à destination des groupes fonctionnels. Faisant partie des deux communautés, le responsable portefeuille les connaît bien et peut donc jouer le rôle de traducteur, mais cela implique qu'il s'investisse dans les prestations de service de conseil. Pour évaluer cet investissement, nous nous intéressons au niveau d'intervention du responsable portefeuille dans les prestations de service de conseil proposées par les groupes. N'ayant aucune information sur les adhérents et la quantité de prestations qu'ils consomment, nous nous basons, pour chaque prestation existante, sur le fait que la prestation proposée repose sur l'intervention du responsable portefeuille ou pas. Plus les prestations seront basées sur des interventions de ce conseiller en tant que vecteur de diffusion du conseil, plus les interactions auront lieu, contrairement à l'utilisation d'outils de conseil dématérialisés. Afin

de mesurer le niveau d'intervention auprès des adhérents, nous avons créé un tableau avec toutes les prestations de service de conseil des groupes coopératifs agricoles étudiés. Dans ce tableau, nous avons comptabilisé les services existants dans lesquels les conseillers interviennent (*cf.* tableau 25).

Tableau 25. *Niveau d'intervention des conseillers auprès des adhérents dans les prestations de service de conseil existantes*

Groupes coopératifs	**Groupes polyvalents**			**Groupes spécialisés**	
	GC1	GC5	GC4	GC3	GC2
Intervention du conseiller dans les prestations de services	32*/40 soit 80%	44/55 soit 80%	45/54 soit 83%	40/47 soit 85%	30/38 soit 79%

* nombre de services de conseil dont il existe l'intervention du responsable portefeuille

Source : auteur (2013)

Selon le tableau présenté ci-dessus, les conseillers de GC4 interviennent dans la réalisation de 45 des services proposés par le groupe. Le groupe est suivi de près par GC5 avec 44 prestations dans lesquelles le responsable portefeuille intervient, puis par GC3 avec 40, GC1 avec 32 et GC2 avec 30. Nous n'avons donc pas trouvé de différences entre les groupes polyvalents et spécialisés, ni entre les groupes eux-mêmes en termes de niveau d'intervention du responsable portefeuille (2/5 groupes ont plus de 80% des prestations qui reposent sur ce conseiller et les 3 autres oscillent entre 78 et 80%). Dans les 5 cas, le niveau d'intervention du responsable portefeuille dans les prestations de service de conseil est assez élevé, ce qui laisse penser que les groupes mettent bien en place un dispositif pour que la circulation des informations entre les deux communautés soit possible et que ce conseiller est à même de jouer son rôle de traducteur.

Lorsque les responsables portefeuille interviennent dans l'activité de conseil, ils accompagnent les adhérents dans la compréhension des connaissances codifiées qui sont diffusées des groupes fonctionnels vers les communautés de pratique. Le responsable portefeuille aide vis-à-vis de la contextualisation de ces nouvelles connaissances codifiées. Ainsi, ces connaissances peuvent devenir tacites et des nouvelles connaissances peuvent apparaître grâce à l'expérience des adhérents. Ces nouvelles connaissances tacites obtenues

sur le terrain sont remontées par le responsable portefeuille vers les groupes fonctionnels où elles peuvent être codées en facilitant leur diffusion. Ce processus montre que, dans le cas de l'interaction de communautés de nature différente au sein des groupes coopératifs, c'est le responsable portefeuille qui joue le rôle d'intermédiaire. En effet, il a les compétences et la capacité de traduire les connaissances entre les deux communautés en facilitant la gestion des connaissances dans le *Mode 3* spécifique des groupes coopératifs agricoles.

Une fois démontrée l'existence d'un support pour les interactions entre les deux types de communautés de nature différentes à travers le responsable portefeuille, nous nous intéressons maintenant à la stratégie développée par les groupes pour favoriser le développement d'un lien entre ce conseiller et les adhérents. En effet, afin que le *bottom up* et les pratiques de consultation aient lieu, il faut que les adhérents aient accès au conseil et l'utilisent. Dans la section suivante, nous cherchons à comprendre dans quelle mesure les mécanismes d'interaction sont développés au sein des groupes coopératifs agricoles.

1.3. Les stratégies de développement et le rôle du conseil dans la résolution de la crise

L'objectif de cette section est de croiser les stratégies du développement du conseil des groupes étudiés avec le niveau d'intervention de leurs conseillers afin d'appréhender les interactions entre deux communautés cognitives de différente nature (1.3.1). Enfin, nous concluons par l'analyse du rôle de l'activité de conseil dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles (1.3.2).

1.3.1. La mesure des stratégies de développement du conseil agricole coopératif

Nous appréhendons les interactions à travers le degré de développement des mesures considérées dans les faits stylisés comme favorisant le lien coopérative-adhérent. Nous reprenons chacun des faits stylisés (disponibilité des conseillers agricoles, nombre des structures de support du conseil (magasins et silo), diversité des OAD, diversité des

prestations de services de conseil, stratégie d'expérimentation, stratégie de tarification des services de conseil, inscription dans des démarches de certification de qualité et niveau de réalisation des engagements de la Charte du Conseil Coop de France) en y ajoutant les pratiques associatives identifiées précédemment (*cf.* 1.1.1). Puis nous les qualifions par rapport à leur degré de développement dans chacun des groupes coopératifs étudiés, afin de dégager au final une évaluation globale de la stratégie d'organisation du conseil de chacun d'entre eux (*cf.* tableau 26). Nous avons choisi de les qualifier selon trois niveaux :

- le niveau 3 correspond à un niveau de développement élevé par rapport aux 5 groupes ;
- le niveau 2 correspond au niveau intermédiaire de développement ;
- le niveau 1 correspond à un niveau de développement considéré comme faible par rapport aux 5 groupes.

Afin d'évaluer la stratégie de manière globale, nous sommons les différents niveaux recueillis par les groupes à partir des indicateurs des faits stylisés pour aboutir à une note globale reflétant le niveau de développement de la stratégie d'organisation du conseil dans les groupes étudiés.

Tableau 26. *Stratégies de conseil des groupes coopératifs*

Formes d'échanges	**Indicateur correspondant**	**Groupes polyvalents**			**Groupes spécialisés**	
		GC1	**GC5**	**GC4**	**GC3**	**GC2**
Développement de pratiques associatives	Nombre de pratiques associatives	1	3	3	2	1
Disponibilité des conseillers	Nombre de conseiller par adhérent	3	3	1	1	2
La gestion des structures support du conseil	Nombre de structures	3	3	2	1	0*
La diversité d'OAD	Nombre d'OAD disponibles	2	3	3	1	1
Diversité de prestations de services de conseil	Nombre de prestations de service existantes	1	3	3	2	1
Stratégie de tarification	Accessibilité autorisée par la stratégie de tarification	3	2	2	1	1
Politique d'expérimentation	Nombre d'expérimentations et de réseaux	2	1	3	3	2
Inscription dans des démarches qualité	Nombre de démarches qualité	3	1	3	2	1
Réalisation des engagements de la Charte du Conseil	Nombre d'engagements de la charte respectés	3	1	3	1	2
Niveau de développement de la stratégie globale		**21**	**20**	**23**	**14**	**11**

*: 0 = pas d'information Source : auteur (2013)

Dans le tableau ci-dessus, aucune tendance ne se dégage à la seule lecture des niveaux de développement pour les différents faits stylisés. Aucun groupe ne se détache véritablement. Par contre, si l'on considère les notes associées à la stratégie globale d'organisation du conseil, nous pouvons déduire tout d'abord que les polyvalents ont un niveau de stratégie globale supérieur (de l'ordre de 20) par rapport aux groupes spécialisés (inférieur à 15). Cela paraît cohérent avec les éléments mis en évidence dans les faits stylisés puisque les groupes polyvalents ont une disponibilité de conseillers importante, qu'ils mettent à disposition des adhérents de nombreux magasins d'approvisionnement et des silos de stockage. Ces deux

faits stylisés, communs aux groupes polyvalents, sont ensuite confortés différemment au sein de chacun des groupes en fonction de leur stratégie propre. Pour GC5 par exemple, le développement des pratiques associatives a été important (50 d'information, 5 de formation et 2 de consultation) par rapport à GC1 qui n'a pas beaucoup développé cette stratégie (37 d'information, 3 de formation et 2 de consultation). GC5 a diversifié son offre de services de conseil, mais en a verrouillé l'accès du fait de sa stratégie de tarification. En revanche, GC1 a ouvert ses services à tous les agriculteurs qui veulent en bénéficier, sans qu'aucun engagement ne soit nécessaire, y compris s'ils ne font pas partie du groupe.

Nous soulignons le cas particulier de GC4 car, même s'il est devenu un groupe polyvalent suite à la fusion avec une autre coopérative, sa stratégie au niveau du conseil est plutôt un mélange de stratégies entre des groupes spécialisés et polyvalents. En effet, au niveau de la gouvernance, rien n'a été développé en commun au niveau du conseil et les deux coopératives ont continué chacune avec un conseil spécialisé. Ainsi, nous mettons en évidence que le groupe a fortement développé les pratiques associatives (48 d'information, 6 de formation et 3 de consultation), a développé une diversité importante d'OAD (GC4 développe des OAD propres comme les groupes spécialisés mais il continue à utiliser des OAD externes comme les groupes polyvalents), et a créé une offre large de prestations de services de conseil (GC4 se situe dans le niveau des groupes polyvalents pour les appuis technico-économique et environnemental et à la réglementation et dans le niveau des groupes spécialisés pour les services de l'appui économique et stratégique). GC4 a également développé sa stratégie d'expérimentation (

Confidentiel

). Enfin, il fait partie des 3 groupes (sur nos 5 études de cas) qui ont suivi la démarche de certification CQP TCAC, et des 2 groupes qui se sont engagés sur plusieurs filières dans la Charte du Conseil Coop de France et qui en plus réalisent le mieux les 10 engagements. Ces éléments nous amènent à déduire qu'au sein des communautés cognitives de ce groupe, il existe suffisamment de canaux de communication pour faciliter les échanges.

Enfin, pour les groupes spécialisés (GC3 avec 14 points et GC2 avec 11 points), GC2 se différencie d'une façon importante par rapport aux autres groupes étudiés. Son résultat est plus faible, notamment parce que le groupe n'obtient aucun niveau 3 quel que soit l'indicateur considéré. Mais cela provient aussi du fait que nous avons eu des difficultés à rassembler les données, compte-tenu de l'opération d'union qu'ils ont vécu pendant la réalisation de nos études de cas. Pour ce même motif, la personne ressource de ce groupe n'avait pas l'information définitive liée à la stratégie de conseil adoptée par le groupe suite à l'union. Nous n'avons pas pu évaluer la quantité des magasins et de silos par exemple. Le groupe était en train de négocier la stratégie d'organisation du conseil durant nos études de cas. GC3 a, *a contrario*, des niveaux de développement importants pour certains indicateurs. Il a développé fortement sa stratégie d'expérimentation. Cela ne remet pas en cause l'excellence et la qualité du conseil de ces groupes coopératifs agricoles. Cependant, cela n'est pas suffisant pour contribuer au renforcement du lien coopérative-adhérent à hauteur des groupes polyvalents.

Cette sous-section nous a permis d'identifier une stratégie plutôt performante des groupes polyvalents par rapport aux groupes spécialisés. Cependant, le cas particulier de GC4 attire notre attention car le groupe a su adapter sa stratégie d'organisation du conseil avec les meilleures possibilités des deux types des groupes coopératifs. Dans la sous-section suivante, nous mettons en regard ces stratégies de développement du conseil agricole avec le niveau d'intervention des conseillers au sein de chaque groupe étudié afin de comprendre quel est le rôle de l'activité de conseil dans la résolution de la crise identitaire inhérente à ces types de sociétés.

1.3.2. Le rôle de l'activité de conseil dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs

Nous avons précédemment étudié deux éléments qui favorisent le lien coopérative-adhérent et qui nous sont indispensables pour remplir la grille élaborée au chapitre 2 nous permettant d'évaluer l'identité coopérative dans les groupes : le niveau d'intervention des conseillers (fréquence d'interactions) et le niveau de développement de la stratégie d'organisation du conseil (formes d'échanges). En effet, nous avons mis en évidence que la circulation des

connaissances entre les deux communautés de nature différente permet d'améliorer l'identité coopérative. Cette identité est l'ensemble de routines, normes, conventions, connaissances communes qui guide le comportement collectif de l'organisation. Puisque l'identité des groupes coopératifs dépend aussi bien de l'un que de l'autre, nous croisons les appréciations que nous avons données sur ces deux éléments afin de dégager des conclusions finales sur la performance du lien dans chaque groupe étudié. Le tableau 27 récapitule les résultats.

Tableau 27. *Résultats pour les groupes étudiés*

Niveau	**Niveau d'intervention des conseillers**	**Niveau de développement de la stratégie de conseil**
Elevé	GC3	GC4
Relativement élevé	GC4	GC1
Intermédiaire	GC5	GC5
Modéré	GC1	GC3
Faible	GC2	GC2

Source : auteur (2013)

Trois tendances se dégagent de ce tableau :

- Le bon positionnement de GC4 à la fois en ce qui concerne la proposition de prestations reposant sur le responsable portefeuille plutôt que sur des outils dématérialisés et la stratégie d'organisation du conseil qui semble être favorable à l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. Cette interaction favorise également le maintien du lien coopérative- adhérent.
- Les difficultés de GC2 dans les deux éléments sur lesquels nous nous sommes concentrés pour évaluer le lien coopérative-adhérent. Cette situation n'est pas favorable à l'interaction entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratiques. En effet, GC2 est un groupe récent avec des problèmes que nous avons signalés par rapport à sa gouvernance. Dans le cadre de l'activité de conseil, nous avons vu la difficulté de se mettre d'accord sur la stratégie d'organisation de l'activité de conseil des deux coopératives qui ont formé GC2. D'ailleurs, la décision

d'organisation de l'activité de conseil suite à l'union a été de séparer cette activité selon deux zones (zone nord et zone sud) qui représentent la zone des deux coopératives. Nous mettons ainsi en évidence la difficulté de diffuser et créer des connaissances lorsqu'il existe une opération de fusion ou d'union et donc la difficulté de renouer le lien coopérative-adhérent. La communication entre les deux communautés n'est pas efficiente car le processus de traduction devient difficile parce que les responsables portefeuille ne connaissent bien les normes et les habitudes de nouveaux adhérents par exemple. La négociation des croyances et des intérêts est également difficile et la probabilité d'être dans une situation de crise identitaire sera donc d'autant plus forte.

- La position intermédiaire de GC5, qui se situe dans les deux cas à un niveau moyen par rapport aux autres groupes coopératifs agricoles. Dans ce contexte, l'interaction entre groupes fonctionnels et communautés de pratique permet encore la diffusion et la création de connaissances. Cependant, le groupe peut encore améliorer la relation avec les adhérents afin de faciliter la négociation des croyances et des intérêts des deux communautés.

Une fois identifié le niveau de chaque groupe coopératif agricole au regard de ces deux éléments, nous reconstituons le tableau inspiré des travaux de Cohendet et Diani (2003) pour représenter l'identité coopérative de chacun de ces groupes appréhendée au travers de l'activité de conseil (tableau 28).

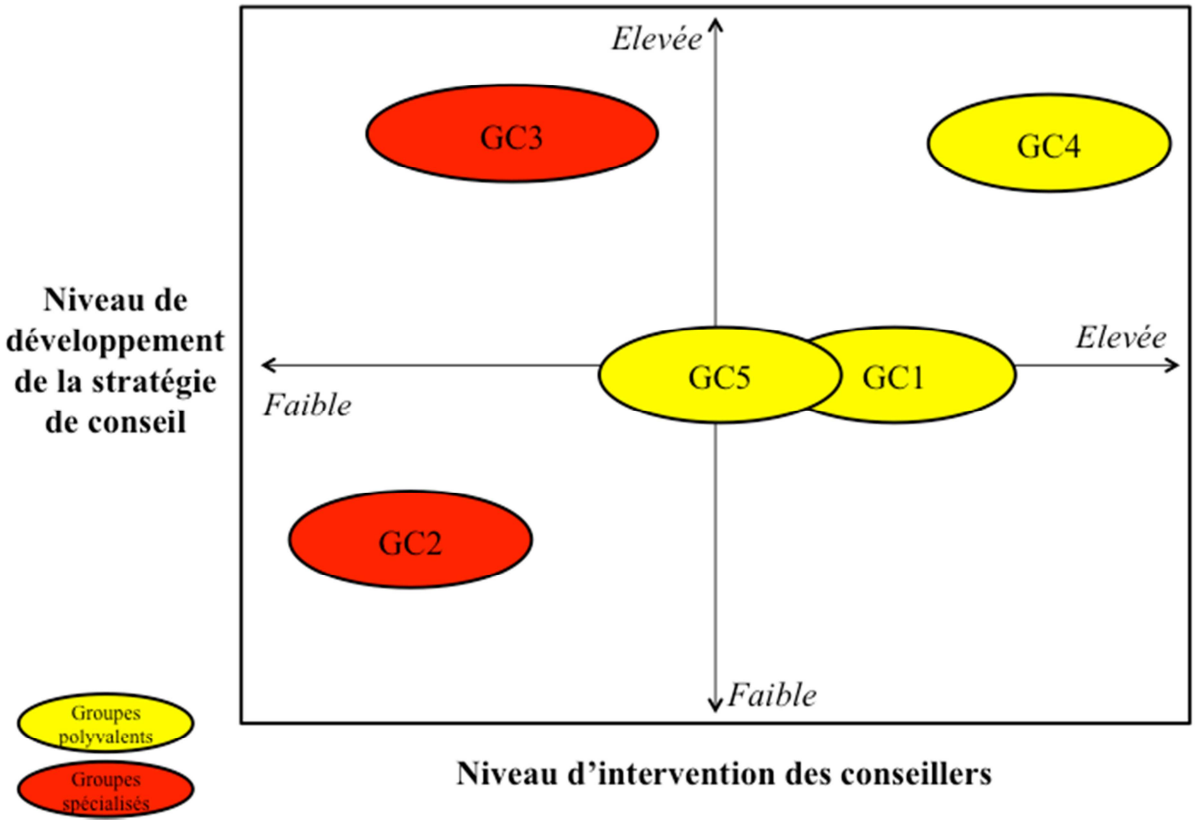
Tableau 28. *Identité coopérative selon la qualité d'interactions communautaires*

	Niveau d'intervention des conseillers (fréquence d'interactions) ***Faible***	**Niveau d'intervention des conseillers (fréquence d'interactions)** ***Elevée***
Niveau de développement de la stratégie de conseil (formes des échanges) ***Faible***	Identité faible **GC2**	Identité (tacite) forte **GC3**
Niveau de développement de la stratégie de conseil (formes des échanges) ***Elevée***	Identité (codifiée) forte **GC1**	Identité forte **GC4**

Source : auteur (2013)

Cette représentation, inspirée de la littérature, ne permet cependant pas de positionner nos 5 cas dans le tableau 28. En effet, GC5, en tant que groupe intermédiaire pour les deux éléments ne peut pas être rangé dans une des 4 cases. Nous proposons donc une représentation graphique sous forme d'axes où nous positionnons nos 5 études de cas (niveau d'intervention des conseillers en abscisses et niveau de développement de la stratégie de conseil en ordonnées) (*cf.* figure 23).

Figure 23. *Identité coopérative des groupes étudiés*



Source : auteur (2013)

Au final, les critères de choix que nous avons fixés pour constituer notre échantillon (la variété notamment) sont pertinents dans la mesure où nous rencontrons dans nos résultats toutes les situations d'identité coopérative possibles. Cela nous a également permis d'identifier un nouveau cas non spécifié dans la littérature (groupe à l'identité intermédiaire).

- Dans la figure 23, on identifie trois groupes qui se différencient des autres. GC4 qui a les deux niveaux élevés, GC5 qui est au milieu de l'axe et GC2 qui a les deux niveaux faibles.
- Si on mène une analyse par rapport au type de groupe (polyvalent/spécialisé), nous trouvons des différences. D'une part, les groupes spécialisés (en rouge dans la figure) se situent à un niveau de développement de la stratégie de conseil limité (plutôt faible). Cependant, ils se trouvent dans les deux situations possibles de niveau d'intervention des conseillers ; GC3 est élevée et GC2 est faible. D'autre part, les

groupes polyvalents ont plutôt un fort niveau de développement de la stratégie de conseil et un niveau d'intervention des conseillers plutôt variable. En effet, les trois groupes polyvalents se situent dans les trois gradations de l'axe (élevé pour GC4, au milieu pour GC5 et faible pour GC1).

Synthèse de la première partie

Nous mobilisons le cadre théorique des communautés cognitives afin de comprendre l'organisation de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles en France. Grâce aux faits stylisés mis en lumière dans le chapitre précédent, nous avons pu caractériser l'activité de conseil comme un ensemble de communautés qui non seulement diffusent des connaissances au sein des groupes grâce au développement de l'information et de la formation, mais qui créent également des connaissances en leur sein grâce à la consultation. Nous mettons en évidence l'existence de communautés hiérarchiques de type groupes fonctionnels et de communautés autonomes de type communautés de pratique dans l'organisation du conseil agricole coopératif. Nous avons ensuite classifié les caractéristiques de cette activité ressorties de l'étude de cinq groupes coopératifs selon le niveau d'intervention des conseillers dans les services de conseil et le niveau du développement de la stratégie du conseil au sein de chaque groupe étudié ; cela afin d'appréhender les interactions existantes entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique au sein des groupes coopératifs. Nous avons montré empiriquement que grâce à la spécificité de la gouvernance hybride des groupes coopératifs - la consultation - ces deux communautés de nature différente peuvent interagir et faire émerger ainsi un troisième mode de création de connaissances spécifique aux groupes coopératifs. Le *Mode 3* de création de connaissances est caractérisé par le développement de canaux de communication entre les deux communautés de nature différente, représentées par les pratiques associatives, et par l'intervention d'un intermédiaire qui sert à traduire les connaissances d'une communauté à l'autre : le conseiller agricole. Nous présentons le responsable portefeuille comme le conseiller qui est en interaction avec les deux communautés et qui, grâce à cette double participation, a les connaissances et les compétences pour traduire et négocier les croyances d'une communauté à l'autre. Nous démontrons donc que le conseil agricole peut être utilisé comme outil pour renouer le lien coopérative-adhérent et ainsi participer à la résolution de la crise identitaire inhérente aux

groupes coopératifs. Enfin, le croisement du niveau d'intervention des conseillers (fréquence d'interactions) et le niveau de développement de la stratégie d'organisation du conseil (formes d'échanges) nous permet d'analyser la circulation des connaissances entre les deux communautés de nature différente et nous permet ainsi d'évaluer l'organisation du conseil dans la résolution de la crise identitaire dans chaque groupe étudié. Nous avons identifié plusieurs les situations d'identité coopérative possibles en mettant en évidence l'existence d'un nouveau cas non spécifié dans la littérature (groupe à l'identité intermédiaire).

2. Une mise en perspective des résultats obtenus

Cette deuxième partie constitue un retour réflexif sur notre travail de recherche. La recherche a, avant tout, une vocation compréhensive. Nous n'avons ni cherché à faire la promotion de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs, ni souhaité mettre en évidence une organisation qui serait meilleure que les autres au sein des groupes étudiés. Nous avons simplement cherché à comprendre quelle organisation du conseil pourrait aider le mieux à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles. Dans ce contexte, nous présentons les apports de notre travail de recherche. Cette partie est organisée en deux sections. Nous reviendrons dans un premier temps sur les contributions théoriques de notre recherche (2.1). Dans un deuxième temps, nous présentons les contributions managériales qui résultent de notre travail de thèse (2.2).

2.1. Une approche originale de la gestion des connaissances dans les groupes coopératifs agricoles

Cette section détaille les contributions conceptuelles de notre travail de recherche. La première contribution théorique consiste à montrer comment nous avons fait dialoguer les théories contractuelles et cognitives pour l'analyse du conseil agricole coopératif (2.1.1). Puis, nous présentons le *Mode 3* qui permet d'analyser un nouveau mode de gestion des connaissances dans les organisations (2.1.2).

2.1.1. Un cadre théorique qui permet le croisement des théories contractuelles et cognitives

La première contribution théorique consiste à montrer qu'il est possible de faire dialoguer les théories contractuelles et cognitives existantes afin de mieux comprendre la gestion des connaissances au sein des sociétés coopératives. Dans le chapitre 1, nous avons montré que le mode de gouvernance hybride spécifique des groupes coopératifs agricoles repose sur une vision contractuelle de la firme. En effet, afin d'étudier l'efficience des groupes coopératifs en termes de création et de répartition de la valeur (Charreaux et Desbrières, 1998), nous avons analysé l'évolution de leur mode de gouvernance à la lumière de la vision contractuelle de la firme : d'un mode de gouvernance partenarial vers un mode de gouvernance actionnarial. Nous avons également mis en exergue un mode de gouvernance hybride qui permet d'analyser la complexité des interactions de ces deux modes au sein des groupes coopératifs agricoles. La transformation des coopératives agricoles en groupes coopératifs les a conduits à privilégier la valeur actionnariale qui a, peu à peu, pris le dessus sur la valeur partenariale qui était à la base de la gouvernance des coopératives mères. Ce nouveau mode de gouvernance hybride est principalement au service de l'organisation (plutôt qu'à celui des actionnaires ou des autres parties prenantes) et repose sur une vision contractuelle de la firme. Cependant, la vision contractuelle basée sur les hypothèses d'information imparfaite induit des limites en raison d'asymétries d'information et de conflits d'intérêts (Coriat et Weinstein, 2010). La maximisation de la valeur actionnariale est alors très difficile voire impossible sans les mécanismes disciplinaires qui sont la source d'efficience du système (Charreaux, 2002). C'est également pour cette raison que cette vision est considérée comme restrictive (*cf.* chapitre 1). Dans le cas des groupes coopératifs par exemple, une des voies disciplinaire d'intervention qui a été identifiée dans l'activité de conseil est la récompense des salariés (conseillers) performants. Ce mode hybride de gouvernance basé sur la vision contractuelle génère ainsi trois effets négatifs (éloignement, brouillage de logique et complexité) auprès des adhérents, ce qui traduit les asymétries d'information et les conflits d'intérêts attribuables :

- à l'éloignement des adhérents au centre de pouvoir du groupe ;
- au volume élevé des adhérents et des opérations ;
- aux motivations diverses des parties prenantes (dirigeants *versus* adhérents) ;

- à la complexité de la structure coopérative.

Cette situation a comme conséquence la rupture du lien coopérative-adhérent, ce qui induit une crise identitaire des groupes coopératifs et remet en cause leur développement. Dans ce contexte, notre recherche montre 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 les compétences des différentes parties prenantes. En effet, nous avons observé que les relations de coopération et les échanges entre salariés et adhérents permettent la co-production de connaissances. C'est ainsi que nous montrons que la vision contractuelle est limitée pour l'analyse de processus de création de valeur (actionnariale et partenariale) dans les groupes coopératifs. Pour ce faire, nous avons fait appel aux théories cognitives de la firme. Dans la lignée de travaux de Charreaux (2002), nous avons croisé les visions contractuelle et cognitive pour analyser la création de valeur dans les groupes coopératifs agricoles français.

Ainsi, afin de comprendre l'organisation de l'activité de conseil des groupes coopératifs, nous avons proposé un cadre théorique basé sur les communautés cognitives. Ce cadre facilite la compréhension de la gestion des connaissances dans les groupes coopératifs. Les échanges des différentes communautés autour du conseil ont, en effet, la capacité à créer des connaissances nouvelles, garantissant ainsi la pérennité des organisations. L'interaction des ces communautés permet également la négociation des croyances et des objectifs, tout en intégrant les adhérents dans la prise de décision des groupes coopératifs agricoles. Ainsi, l'approche cognitive participe à la résolution d'asymétries d'information et de conflits d'intérêts en améliorant la qualité de l'information et en facilitant sa diffusion à l'ensemble de l'organisation. Ce cadre théorique nous permet de montrer que la gestion des connaissances au sein des groupes coopératifs se traduit dans la relation de la coopérative à ses adhérents par l'intermédiaire des conseillers. Cette nouvelle gestion des connaissances n'est pas en contradiction avec les intérêts de certaines parties prenantes ; *a contrario*, elle répond aux intérêts de toutes les parties prenantes des groupes, favorisant ainsi un meilleur développement des compétences en réduisant l'asymétrie d'information. En synthèse, l'intégration de l'approche cognitive à notre cadre conceptuel a permis, au-delà du simple accompagnement technique des agriculteurs, d'identifier d'autres voies d'intervention de

l'activité de conseil agricole au niveau du management : la contribution à la vision stratégique des groupes coopératifs et l'apport et le développement des compétences.

2.1.2. Un nouveau mode de gestion des connaissances dans l'activité de conseil agricole coopératif

La deuxième contribution théorique de cette thèse est liée à la meilleure compréhension de la gestion des connaissances dans les groupes coopératifs agricoles. Le *Mode 3* défini dans le chapitre 2 permet ainsi d'appréhender l'organisation de l'activité de conseil agricole, ce que n'autorisaient pas les *Modes 1* et *2* présentés dans la littérature. Ce nouveau mode permet d'intégrer la spécificité des sociétés coopératives, *i.e.* les pratiques de consultation, à l'analyse de la gestion des connaissances à travers l'étude des communautés cognitives. En effet, l'analyse des deux modes d'interaction *Mode 1* et *Mode 2* inclue uniquement les échanges grâce aux pratiques d'information et de formation. Désormais, la consultation peut être intégrée à cette analyse en facilitant l'étude de la gestion des connaissances des sociétés coopératives agricoles. Ce *Mode 3* permet aussi l'étude de l'interaction entre deux communautés de nature différente, les groupes fonctionnels *Marketing* et *Agronomie* qui sont à la base de la création du conseil, et les communautés de pratique qui émergent grâce à l'échange entre adhérents et conseillers. L'apport de ce travail est ainsi original, car peu d'études ont été menées sur l'interaction des communautés de nature différente au sein d'une même organisation (Cohendet *et al.,* 2010 ; Probst et Borzilb, 2007). Ce manque s'explique pour partie par une absence de canaux de communication entre les communautés de nature différente dans la majorité des organisations. Cependant, dans le cas des groupes coopératifs agricoles, nous avons montré que l'activité de conseil agricole permet le développement de canaux de communication entre les différentes communautés identifiées en leur sein. Le *Mode 3* permet donc d'analyser les interactions entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique dans le cadre du conseil agricole. Cette appréhension du conseil à travers ce nouveau mode, appliquée à des études de cas sur des groupes coopératifs agricoles, a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats empiriques, essentiels dans une thèse CIFRE:

L'interaction des communautés cognitives de nature différente aide au renforcement du lien coopérative-adhérent

- L'interaction des communautés cognitives facilite la négociation des croyances et des intérêts tout en renouvelant les valeurs et principes selon le contexte économique, social et règlementaire ;
- Plus il existe de variété dans les formes d'échanges et plus la fréquence de ces échanges est importante, plus le conseil peut participer à l'amélioration de l'identité coopérative ;
- Les échanges entre différentes parties prenantes des groupes coopératifs facilitent la création de connaissances et participent au développement de la confiance entre les membres de différentes communautés cognitives ;
- La confiance entre les membres développée dans les communautés cognitives facilite la négociation des croyances et des intérêts grâce à une diversité des formes d'échanges et à une fréquence importante de ces échanges.
- Les formes d'échanges les plus favorables à la récupération du lien coopérative-adhérent sont celles où les conseillers interviennent ;

Le rôle majeur des conseillers agricoles dans la gestion des connaissances des groupes coopératifs

- Les conseillers agricoles jouent un rôle majeur dans l'interaction des communautés cognitives identifiées dans l'activité de conseil agricole coopératif. L'étude offre également une vision actualisée des profils des conseillers des groupes coopératifs en mettant en évidence la diversité de leurs activités ;
- Plus particulièrement, les responsables portefeuille permettent aux deux communautés (groupes fonctionnels et communautés de pratique) d'échanger et de communiquer entre elles en facilitant la négociation des croyances et la création de nouvelles connaissances.

La mise en évidence d'un nouveau mode de gouvernance coopératif qui facilite la création des connaissances

- Des pistes vers un nouveau mode gouvernance des groupes coopératifs agricoles ont été mises en évidence du point de vue de la coordination et de l'animation de cette activité au sein des groupes coopératifs (en contenu, méthodologie, technologie, outils adaptés au renforcement du lien coopérative-adhérent) ;
- Notre grille de lecture contribue également à la valorisation de la connaissance créée grâce à l'activité de conseil (réutilisation, capitalisation par exemple).

Ces résultats ont vocation à permettre à notre analyse d'aboutir à un diagnostic de l'organisation de l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs étudiés et d'apporter des préconisations pour la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs dans le secteur agricole.

2.2. Des contributions au management du secteur coopératif agricole français

L'objectif de cette deuxième section est de présenter les contributions managériales de notre recherche. Il s'agit tout d'abord d'effectuer un diagnostic et des préconisations pour chaque groupe étudié (2.2.1). Ensuite, nous expliquons le véritable enjeu du conseil agricole au sein des groupes coopératifs (2.2.2). Enfin, nous discutons les perspectives d'évolution du conseil agricole coopératif français (2.2.3).

2.2.1. Le diagnostic de l'activité de conseil agricole des groupes coopératifs étudiés et les implications managériales

Les études de cas nous ont permis d'identifier les éléments de l'activité de conseil qui facilitent la résolution de la crise identitaire au sein des groupes coopératifs agricoles. Ainsi, nous avons pu mettre en lumière les points communs des groupes coopératifs étudiés :

- un certain nombre de prestations de services de conseil communes à tous les groupes étudiés a été identifié (*cf.* encadré 10) ;

- tous les groupes de l'échantillon ont une stratégie de tarification des services de conseil ;
- l'utilisation de plus en plus importante et systématique d'OAD ;
- le développement de l'expérimentation au sein de tous les groupes coopératifs étudiés ;
- l'inscription des groupes dans des démarches qui garantissent la qualité du conseil agricole.

Ces points communs nous ont permis d'identifier une certaine homogénéité dans la stratégie d'organisation de l'activité de conseil et de caractériser celle-ci au sein des groupes coopératifs agricoles en France. Cependant, nos études de cas ont également contribué à mettre en évidence certaines différences. Nous analysons nos résultats au regard de chaque groupe afin de les expliquer par rapport au contexte spécifique et aux modes de gouvernance développés en interne par chacun d'entre eux et pour en tirer des voies d'amélioration.

Dans le cas de ***GC4,*** le niveau d'intervention des conseillers auprès des adhérents est bon, et le niveau de développement de la stratégie de conseil est important. Celui-ci participe à la récupération du lien coopérative-adhérent. C'est le contexte idéal pour coordonner rapidement les intérêts divergents de communautés différentes. Nous validons ainsi l'hypothèse que nous avons posée dans le deuxième chapitre qui est qu'une identité coopérative forte existe dans le cas des groupes coopératifs qui ont développé une stratégie autour du conseil agricole bien définie et guidée par les besoins et demandes des adhérents comme dans le cas de GC4. Cette interaction contribue donc au renforcement du lien coopérative-adhérent, ainsi qu'à la consolidation de l'identité coopérative. En effet, les responsables portefeuille, en tant que traducteurs, peuvent plus facilement renégocier les intérêts et les croyances des différentes communautés. Dans ce contexte, la circulation des connaissances permet la construction de sens et une vision commune entre les différentes communautés au sein du groupe. Cela est en complète cohérence avec l'implication du groupe dans toutes les activités liées au conseil dans le secteur, y compris en participant à des colloques de recherche sur le sujet[117], ce qui en

[117] La personne ressource deGC4 était présente à un colloque auquel nous avons participé dans le cadre de notre recherche afin d'échanger sur le travail de thèse et d'effectuer une veille sur le sujet.

fait un groupe proactif, performant, et efficace au niveau de l'activité de conseil agricole. Si GC4 souhaite continuer dans la même lignée, nos préconisations incitent à développer les pratiques associatives de formation et de consultation. Il s'agit de mettre en place plus de formations, notamment au niveau de la maitrise d'outils informatiques pour faciliter l'utilisation des NTIC, et de formations liées aux nouvelles réglementations (conditionnalité, reforme de la PAC) ; afin de développer la consultation, le groupe peut également élargir ces enquêtes « tête à tête » à l'ensemble des adhérents et doubler sa fréquence. Il s'agit de réaliser deux enquêtes par an minimum. Nous pensons que cette stratégie est la plus favorable au renforcement du lien coopérative-adhérent. Ainsi, les adhérents seraient mieux pris en compte par la direction de la coopérative : n'ayant pas de limites liées aux outils informatiques, la réalisation de ces enquêtes par le responsable portefeuille garantirait un grand nombre de réponses. Cependant, il ne faut pas oublier le biais de manipulation ou d'influence que peut générer la participation du conseiller dans ce processus. Même si GC4 est un de deux groupes qui compte le plus haut pourcentage d'intervention de conseillers dans les prestations de services, encourager l'intégration de conseillers dans les services de conseil est toujours souhaitable. Au niveau des formes d'échange, nous recommandons d'améliorer la disponibilité des conseillers (en nombre de conseillers par adhérent), de soutenir l'augmentation des silos et des magasins d'approvisionnement et de faciliter l'accès aux services de conseil à travers la flexibilisation de la tarification du conseil.

Dans le cas de ***GC5***, il existe une identité tacite forte, c'est-à-dire que le niveau d'intervention des conseillers est élevé mais le développement des pratiques associatives est encore faible. Ce type de contexte demande un effort de la part de la direction du groupe afin d'améliorer les canaux de communication entre les différentes communautés. En effet, le développement des pratiques associatives de formation et de consultation est souhaité. Il s'agit, d'un côté, de développer des formations sur la maîtrise des NTIC pour faciliter l'utilisation d'outils informatiques comme les OAD et les logiciels de gestion. D'un autre côté, le groupe doit améliorer et systématiser la réalisation des enquêtes de satisfaction des adhérents. Nous considérons pertinent les enquêtes ou les débats à la fin de réunions collectives ; cependant nous pensons qu'il serait favorable pour la relation avec les adhérents de réaliser les enquêtes

Voir compte-rendu du colloque SFER « Conseiller en agriculture : acteurs, marchés, mutations », du 14 et 15 octobre 2010.

lors de visites de terrain pour l'ensemble des adhérents du groupe, ainsi qu'augmenter la fréquence et rendre ce processus systématique. Dans le cas de GC5, le niveau d'intervention des conseillers dans les services de conseil permet encore de développer la proximité entre les responsables portefeuille et les adhérents. Pour cela, la négociation des intérêts et des croyances dans les interactions est encore efficace. Néanmoins il faut continuer, en s'efforçant d'intégrer les conseillers dans les services de conseil. Enfin, si GC5 souhaite améliorer le lien coopérative-adhérent et ainsi résorber la crise identitaire, elle devra améliorer les formes d'échanges des communautés cognitives, notamment continuer sa démarche d'expérimentation, son engagement dans des démarches de qualité et surtout travailler à la réalisation des engagements de la Charte de Conseil de Coop de France. Une réflexion sur la flexibilisation de l'accès aux services de conseil à travers la tarification est également souhaitable.

Dans le cas de ***GC1***, le groupe a une identité codifiée forte car il existe un bon niveau de développement de la stratégie de conseil mais peu d'intervention des conseillers dans les services. Dans ce cas, l'organisation de l'activité de conseil est réalisée de manière hiérarchique. Dans ce contexte, il n'existe pas de développement suffisant du rôle d'intermédiaire des conseillers dans l'interaction des groupes fonctionnels et des communautés de pratique. En effet, s'il n'existe pas assez d'intervention des responsables portefeuille auprès des adhérents, la traduction est difficile et donc l'organisation du conseil doit être coordonnée par les groupes fonctionnels. Dans ce cas, l'activité de conseil risque de ne pas être adaptée aux besoins des adhérents, ce qui aura des effets négatifs dans la relation coopérative-adhérent. L'intervention de la direction du groupe est souhaitée dans ce contexte pour améliorer la relation avec les adhérents. Si le groupe souhaite améliorer le lien avec leurs adhérents, il est souhaitable de renforcer les pratiques associatives de formation et de consultation. Il s'agit de créer des formations sur la maîtrise d'outils informatiques qui facilitent l'utilisation des OAD ou des outils internet comme l'intranet par exemple. Afin de s'appuyer sur la consultation pour développer l'activité de conseil, GC1 doit continuer les enquêtes de satisfaction lors des journées de l'éleveur et de grandes cultures ; cependant, il faudra établir un projet d'évaluation qui soit clair au niveau des fréquences et des participations de l'ensemble des adhérents. Par rapport aux formes d'échanges, le groupe

devra principalement favoriser le développement des pratiques associatives et augmenter le nombre de prestations de service existantes. Il faudra améliorer la répartition des conseillers de terrain sur le territoire, car aujourd'hui, même s'il y a une quantité importante de conseillers, ils ne sont pas assez proches des adhérents. Le groupe devra également développer les prestations des services de conseil dans lesquelles l'intervention des conseillers est nécessaire, afin d'inciter les interactions entre les responsables portefeuille et les adhérents, intensifier le nombre d'OAD disponibles et développer la stratégie d'expérimentation et de réseaux.

Dans le cas de ***GC3*** le groupe a une identité tacite forte car il a un niveau important d'interaction entre conseillers et adhérents. Cela permet d'avoir une certaine communication entre les communautés. Cependant, le niveau plutôt faible du développement de la stratégie de conseil ne favorise pas le lien coopérative-adhérent. Dans ce contexte, il n'existe pas assez de canaux de communication pour échanger entre les différentes communautés. Si ce groupe coopératif souhaite travailler le lien avec ses adhérents, il devra améliorer le niveau de développement de sa stratégie de conseil, particulièrement augmenter le nombre des conseillers par adhérent, augmenter la disponibilité des structures support de conseil comme les magasins d'approvisionnement et les silos de stockage, afin de créer le contexte favorable aux échanges entre conseillers et adhérents. Le développement d'OAD est également souhaitable, mais toujours avec l'intervention des conseillers afin de ne pas perdre la relation. Il faudra flexibiliser la politique de tarification afin de faciliter l'accès aux services proposés par le groupe. Enfin, il faudra travailler davantage sur les engagements de la Charte de Conseil proposés par Coop de France. Par rapport aux pratiques associatives, GC3 a un niveau globalement correct de développement pour l'information et la formation. Cependant, nous préconisons le développement des enquêtes en face à face, au minimum une fois par an, avec l'ensemble des adhérents et par l'intermédiaire des conseillers plutôt que l'utilisation d'un questionnaire par internet. En effet, la réalisation des enquêtes par les responsables portefeuille facilite les échanges et pourrait être la base du développement de l'activité de conseil basé sur les besoins des adhérents.

Dans le cas de ***GC2***, la qualité des interactions entre communautés est très basse. En effet, le niveau d'intervention des conseillers et le niveau de développement de la stratégie de conseil est faible. Il s'agit d'un groupe qui n'a pas encore suffisamment développé les pratiques associatives de formation, information et consultation et où les conseillers ne sont pas inclus dans les prestations de services offertes par le groupe. Les deux communautés semblent éloignées, et il n'existe pas une bonne communication entre elles. La prédominance de la coordination est plutôt hiérarchique. C'est-à-dire que lorsque l'interaction entre les communautés n'est pas bonne, l'organisation de l'activité de conseil se réalise de manière imposée par la direction du groupe. *Confidentiel* nous validons donc l'hypothèse que nous avons posée lors du chapitre 2 selon laquelle cette situation de faible identité est présente lorsque les groupes coopératifs sont récents. En effet, la création d'une nouvelle organisation nécessite du temps pour faire la transition et se mettre d'accord sur les nouvelles croyances. *Confidentiel* . Il n'y a donc pas de stratégie de développement du conseil globale. Le processus de négociation d'une nouvelle stratégie commune est donc difficile. On peut admettre que si la volonté est d'aller dans le sens du maintien d'un lien fort entre la coopérative et les adhérents, le temps (comme dans le cas de GC4) pourra être favorable au processus de négociation.

Confidentiel . En effet, la fusion a certes permis de concentrer la collecte de la production de toute la région, mais l'union effective n'est pas encore réalisée (rupture entre les territoires des 2 coopératives). *Confidentiel*

. Nos recommandations pour GC2 vont principalement dans le sens d'un développement des formes d'échanges entre les communautés. Il s'agit de déployer les trois pratiques associatives : l'information à travers le développement de prestations de services, dont les OAD, mais toujours avec la participation du conseiller ; la formation auprès des adhérents, avec par exemple l'établissement de programmes de formation liés à l'utilisation de produits phytosanitaires, à l'utilisation des outils informatiques, des NTIC, la gestion de l'exploitation par exemple ; enfin, la consultation peut s'accroitre avec la mise en place des enquêtes de satisfaction mais toujours avec l'implication des conseillers du terrain. Il est également recommandé pour GC2 de favoriser l'inscription dans des démarches qualité.

En conclusion, nos résultats participent à la redéfinition des rôles et responsabilités des acteurs de conseil agricole au sein des groupes coopératifs. La reconnaissance par la direction des groupes coopératifs en favorisant et acceptant une nouvelle organisation du travail, le réajustement des tâches habituellement accomplies, la prise en compte, la valorisation, voire la rétribution du travail réalisé dans le cadre du conseil agricole. Nos préconisations incitent à un enrichissement et à une réorganisation des services de conseil agricole au sein des groupes coopératifs, ce qui pourrait constituer un élément de réponse à la crise identitaire des groupes coopératifs. Notre thèse peut aussi être un appui pour que les petites coopératives connaissent la réalité vécue par les structures plus développées et servir d'outil stratégique.

2.2.2. Le véritable enjeu du conseil agricole au sein des groupes coopératifs

Notre recherche a contribué à une meilleure compréhension du rôle du conseil agricole et de ses effets en tant que mécanisme de gouvernance des sociétés coopératives. L'impact du développement de l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs a été confirmé empiriquement, tant sous la dimension contractuelle que sous la dimension cognitive. En effet, nous avons montré dans le chapitre 1 les conséquences de l'émergence des groupes coopératifs agricoles en France. Cette évolution des coopératives a induit la rupture du lien coopérative-adhérent. Ce contexte est à l'origine d'une crise identitaire qui pose des questions de gouvernance. En effet, à l'origine la gouvernance des sociétés coopératives était considérée comme originale car elle reposait sur le principe de démocratie traduit par la participation des adhérents selon « 1 homme – 1 voix ». Ce principe consiste à intégrer les adhérents dans le choix des dirigeants, le contrôle, la gestion et en général, dans le choix de la stratégie de la coopérative. Cependant, l'émergence des groupes coopératifs a remis en cause ce principe et a changé les règles de gouvernance, vers une gouvernance hybride qui mélange la gouvernance actionnariale et la gouvernance partenariale.

Plusieurs études se sont interrogées sur la pertinence de la gouvernance de ces nouvelles structures (groupes coopératifs) (Chiffoleau, 1999 ; Côté, 2005, 2009 ; Couret, 2002 ; Deroy et Thenot, 2012 ; Filippi *et al.*, 2006 ; Filippi et Triboulet, 2003 ; Forestier et Mauget, 2000 ; Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008). Si certaines mettent l'accent sur l'importance du lien

coopérative-adhérent (Côté, 2005), aucune n'a étudié le rôle du conseil dans la nouvelle gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles. Notre approche est donc originale car elle permet de dévoiler le véritable enjeu que représente le conseil agricole pour les groupes coopératifs agricoles français. Nous avons identifié une stratégie de conseil susceptible d'améliorer la relation coopérative-adhérent. Nous montrons que le conseil est un des moyens dont disposent les groupes coopératifs pour se rapprocher de leurs adhérents. Le cadre théorique mobilisé dans cette thèse a donc permis d'analyser le rôle du conseil agricole comme mécanisme de gouvernance qui participe à la résolution de la crise identitaire. En effet, nos résultats confirment le rôle du conseil agricole comme mécanisme de gouvernance des groupes coopératifs car il contribue à la création de valeur dans la firme, à travers des voies d'intervention identifiées. Parmi ces voies nous distinguons : les pratiques de formation et information qui facilitent les échanges entre conseillers et adhérents, donnant place à des discussions sur la stratégie de la coopérative, et la consultation qui permet de remonter les besoins des adhérents à la direction afin d'améliorer le contenu du conseil. Toutefois, les résultats de nos études de cas montrent que l'information est la pratique associative la plus développée, suivie de la formation, puis de la consultation. Nous avons mis en évidence que même si la pratique de consultation devrait être la plus importante dans ce type de sociétés, elle est la moins développée. Pour pallier ce manque, nous proposons quelques changements dans l'organisation du conseil agricole des groupes coopératifs. En effet, la consultation est présente dans les sociétés coopératives à travers des structures de gouvernance comme les AG, mais également à travers l'évaluation de l'activité de conseil qui est réalisée de manière désordonnée. Nous avons mis en lumière qu'il existe encore plusieurs biais dans la réalisation de cette pratique associative ; y remédier pourrait aider à l'amélioration du lien coopérative-adhérent. Nous avons donné quelques préconisations au niveau individuel à chaque groupe étudié afin d'améliorer sa stratégie de conseil et mobiliser cet outil pour le renforcement du lien avec leur adhérents.

Au niveau de Coop de France, l'enjeu est de faire évoluer la Charte de Conseil pour la rendre plus intéressante aux yeux des coopératives et la mobiliser en tant que outil de gouvernance. Cette charte a été créée pour « *permettre aux coopératives d'accompagner leurs adhérents dans l'évolution des pratiques agricoles afin de mieux répondre aux attentes des*

consommateurs et de la société » (site web Coop de France). La Charte du Conseil Coopératif a été développée en s'inscrivant dans deux objectifs principaux:

- *Dans une démarche collective pour Coop de France et l'ensemble de la coopération* : pour mobiliser le conseil agricole des coopératives auprès des agriculteurs et influencer les changements de pratiques. Coop de France affiche également l'importance du conseil pour rester le partenaire privilégié des agriculteurs ;
- *Dans une démarche interne et individuelle, à l'échelle de la coopérative* : pour accompagner les coopératives dans leurs démarches normatives afin de répondre aux nouvelles exigences des pratiques agricoles et pour permettre de manager et structurer l'activité conseil au sein de la coopérative et de valoriser ses conseillers.

Plus particulièrement, la Charte du Conseil Coopératif tend à accompagner les coopératives agricoles dans leur démarche de développement durable pour prévoir comment répondre aux nouvelles réglementations. Cependant, dans les différents travaux menés par Coop de France, le contexte est présenté comme ceci : « *étant donné l'enjeu que représente le conseil, dans un contexte évolutif où se développent les démarches et les outils pour faire reconnaître sa qualité, il est important de renforcer le positionnement de la Charte du Conseil Coopératif. Le travail d'animation et de déploiement de la charte auprès des coopératives est donc primordial à la poursuite de la démarche* ». Néanmoins, l'enjeu du conseil agricole pour les coopératives n'est jamais clarifié. Coop de France met toujours en avant le fait que le but de la mise en place du conseil agricole est l'accompagnement technique des agriculteurs afin de les aider dans l'adaptation des réglementations et des nouvelles exigences du contexte agricole évolutif. Nous pensons malgré tout que les coopératives ne se figurent pas encore clairement l'enjeu réel de cette activité. En effet, nos travaux ont permis de mettre en exergue que le conseil agricole peut aider au renforcement du lien coopérative-adhérent, ce qui garantit la pérennisation des activités des coopératives agricoles en France, donc l'enjeu va au delà de l'accompagnement technique.

Même si Coop de France a su anticiper la problématique, les orientations de la charte sont toujours dominées par l'idée de la valeur actionnariale. En effet, la réflexion de la charte a été réalisée par les directives des groupes coopératifs en cherchant la maximisation de la marge

brute. Cependant, nous savons aujourd'hui qu'il existe un problème majeur pour les groupes coopératifs qui est la perte des adhérents. Cette perte peut être diminuée grâce au renforcement du lien avec les adhérents dû à la recherche plutôt de la valeur partenarial : c'est-à-dire chercher à développer une identité coopérative qui est caractérisé par une vision d'utilité sociale plus que par la recherche d'un gain. Nous avons mis l'accent sur certains éléments du conseil agricole qui peuvent aider au renforcement de ce lien, nos recommandations pour Coop de France sont donc liées à la Charte du Conseil Coopératif.

Renouveler le rôle des adhérents dans la gouvernance des coopératives

Tout d'abord, Coop de France doit considérer le conseil comme une activité qui permet la coproduction de connaissances, au delà du transfert de simples informations. C'est-à-dire qu'il faut reconnaitre le vrai rôle du conseil dans les coopératives agricoles pour pouvoir faire des propositions sur son évolution et la rendre plus intéressante pour les coopératives. En effet, si la charte n'a pas eu l'engouement souhaité, cela peut s'expliquer par le fait que les coopératives ne trouvent pas d'intérêt à développer l'activité de conseil ; et l'engagement dans la charte peut représenter une contrainte plutôt qu'une aide[118]. L'examen de la Charte du Conseil Coopératif nous permet de nous rendre compte que le seul lien avec les adhérents est l'engagement 10 sur l'évaluation du système de conseil (*cf.* encadré 11).

Encadré 13. *Engagement 10 de la Charte du Conseil Coopératif*

Engagement 10 : La coopérative s'engage à faire évaluer annuellement son système de conseil par un groupe d'adhérents sur la base d'un bilan collectif et à communiquer auprès de ses adhérents et de son environnement professionnel.

L'engagement dix oblige les coopératives signataires à réaliser une enquête à « *un groupe d'adhérents* » pour réaliser un bilan de l'activité de conseil et puis diffuser les résultats. Nous

[118] Seulement 140 coopératives sur 2850 sont signataires de la Charte du Conseil Coopératif.

pensons que rester sur l'évaluation de l'activité du conseil reste limité pour faire participer les adhérents. Même si les adhérents participent à la prise de décision à travers les administrateurs et leur vote au Conseil d'Administration, le conseil agricole peut être un autre moyen de les faire participer activement dans le choix de la stratégie de leur coopérative et renouer ainsi la relation coopérative-adhérent. Pour cela, nous étudions la manière d'intégrer de manière plus efficace les adhérents dans le développement de la Charte du Conseil Coopératif.

Les caractéristiques de la charte implique que son suivi soit assuré par Coop de France de manière collective par trois instances qui notifient au niveau de la Commission Développement Durable les avancées et les actions entreprises :

- **Le Groupe de Travail Conseil** : composé de membres de Coop de France, de fédérations régionales et de coopératives signataires. Il a élaboré la charte et se réunit pour décider des orientations à donner pour le déploiement de la charte qu'il rapporte à la Commission Développement Durable.
- **Le Club de coopératives de la charte** : composé de représentants de coopératives signataires, il conduit des travaux et réalise des outils (comme les fiches pratiques) amenant à la compréhension de la charte.
- **Le Comité de Suivi** : composé de membres du Groupe de Travail Conseil et de membres du Club de coopératives, il se réunit deux fois par an minimum. Il a pour missions de valider la synthèse annuelle, de faire le point sur l'application de la charte, d'examiner les résultats des visites de contrôle interne et de prendre les décisions en cas de non respect de la charte.

Le suivi de la charte peut permettre de mieux développer la pratique associative de consultation au sein des groupes coopératifs agricoles. Cela permettrait la participation des adhérents à la mise en place du conseil et garantira l'intégration des adhérents dans la gouvernance des groupes. Notre implication sur le terrain pendant ce travail de thèse nous permet d'affirmer que cette évaluation de la charte n'est réalisée que de manière déclarative, le directeur de la coopérative étant libre de décider des démarches mises en place pour le

respect de la charte. Si ce suivi était réalisé par les adhérents qui sont directement enquêtés sur les pratiques de leur coopérative, Coop de France pourrait savoir réellement si les engagements sont réalisés et si son contenu est véritablement adapté aux besoins des adhérents. Cette stratégie s'inscrit dans une volonté de faciliter aux adhérents les moyens de diriger leur coopérative, de contrôler la direction et d'orienter l'entreprise vers une stratégie de valorisation qui leur soit pertinente.

En conclusion, notre travail de thèse a permis de positionner l'activité de conseil agricole comme outil de gouvernance des groupes coopératifs. L'évolution de la Charte de Conseil Coopératif est nécessaire si Coop de France souhaite accompagner les sociétés coopératives dans la récupération de leur crise identitaire en renouant le lien avec leurs adhérents. Des enjeux du conseil agricole pour les coopératives découlent des objectifs plus généraux pour la coopération française, en accord avec les projets fixés récemment par le gouvernement.

2.2.3. Des enjeux stratégiques pour la coopération agricole française

Dans un contexte national qui s'intéresse de plus en plus à l'économie sociale et solidaire (ESS)[119], l'engouement particulièrement pour le secteur de l'agriculture[120] s'explique par le fait que 80% des agriculteurs sont des coopérateurs et 30% du marché agro-alimentaire est géré en coopératives[121]. L'enjeu de Coop de France en tant que fédérateur de la coopération agricole est d'accompagner les coopératives dans leur développement pour garantir sa pérennité. En effet, l'évolution du secteur agricole exige de la souplesse et de la diversité pour s'adapter aux changements rapides et permanents engendrés par les nouvelles contraintes réglementaires et sociétales. En effet, en France, l'agriculture, l'alimentation, l'agroalimentaire et la forêt sont devenus des domaines majeurs pour le gouvernement

[119] Le secteur de l'ESS est composé par des associations, coopératives, mutuelles, fondations, entreprises sociales et solidaires (www.entreprises.coop)

[120] Le gouvernement français prépare un projet de loi qui sera présenté mi-juillet 2013. L'objectif est de donner un cadre législatif à l'économie sociale et solidaire (ESS) et ainsi mettre à jour le texte fondateur qui a déjà soixante sept ans. Il cherche a renforcer « *les principes fondateurs des coopératives agricoles pour éviter qu'elles ne soient traitées comme des groupes privés par la législation européenne* » (Les Echos 27/05/2013).

[121] Source : INSEE-CLAP au 31/12/2010 - Traitement : Observatoire national de l'ESS-CNCRES

Chapitre 4. Les contributions du conseil agricole à la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs

« *l'agriculture française, qui dispose d'atouts majeurs, doit évoluer en valorisant sa diversité, ses emplois, la qualité de ses produits* » (extrait du projet stratégique de Stéphane Le Foll, Ministère de l'agriculture, de l'Agroalimentaire, et de la Forêt)[122]. Le ministre de l'agriculture doit d'ailleurs proposer un projet de loi en septembre basé sur quatre enjeux du monde agricole français[123] :

- **Engager le monde agricole à produire autrement** : ce défi consiste à encourager d'autres modes de production agricole, une évolution des systèmes de culture vers une plus grande autonomie en intrants et en énergie.
- **Faire de l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt un moteur pour la croissance et l'emploi** : le but est d'intégrer la recherche et l'innovation pour améliorer la compétitivité et la durabilité de la production agricole et forestière.
- **Assurer la qualité de l'alimentation des français** : le défi est garantir la qualité sanitaire des productions animales et végétales, et les qualités sanitaire et nutritionnelle de l'alimentation et assurer à tous l'accès à une alimentation de qualité.
- **Miser sur les jeunes qui seront les agriculteurs de demain** : offrir aux jeunes en formation initiale et aux adultes en formation continue une palette de qualifications adaptées aux besoins dans les métiers de l'agriculture, de la forêt, de la santé animale, de la nature, du paysage et des territoires.

Compte tenu de son poids économique, les coopératives agricoles sont considérées comme des acteurs principaux dans le secteur agro-alimentaire français. Elles peuvent participer à relever ce défi grâce à leur ancrage territorial et l'activité de conseil agricole. En effet, à travers l'activité de conseil agricole, elles peuvent faire évoluer les systèmes de production agricole en s'inscrivant dans une démarche plus respectueuse de l'environnement et en s'engageant dans la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires. Elles ont la capacité innovante (scientifique et financière) nécessaire pour créer davantage de valeur ajoutée notamment sur la qualité des produits en faisant face aux aléas climatiques et sanitaires et d'emplois et réduire la sensibilité aux risques grâce à leur présence dans l'ensemble de la chaine productive (amont et aval). Cette caractéristique des groupes

[122] Des enjeux stratégiques pour l'Etat publié sur : http://agriculture.gouv.fr/Nos-missions
[123] Publié sur *Portail du Gouvernement* (http://www.gouvernement.fr)

coopératifs agricoles facilite également les exportations pour reconquérir des parts de marché à l'international. Les coopératives se sont inscrites également dans une démarche de préparation des jeunes agriculteurs pour leur mise en œuvre et pour garantir la pérennité de la production agricole.

Dans ce contexte, le rôle de l'Etat est de définir des stratégies cohérentes pour que les coopératives agricoles puissent les poursuivre en laissant une marge de manœuvre à un échelon plus adapté à la mise en œuvre d'actions concrètes sur le terrain. Cet échelon est la profession, représenté par Coop de France. En effet, Coop de France a pris la main sur tout ce qui concerne l'encadrement des pratiques agricoles des coopératives agricoles en les accompagnent à travers notamment la Charte de Conseil Coopératif. Ainsi, le département Développement Durable de Coop de France fait du conseil coopératif l'une de ses priorités d'actions.

Cependant, l'ESS ne se réduit pas seulement au seul secteur agricole ; elle est présente dans le secteur financier, par exemple au travers des banques coopératives (Crédit Agricole, Banque Populaire, Caisse d'Epargne…). Elle compte 2,35 millions de salariés et près de 200 000 entreprises, avec 440 000 emplois créés en dix ans, une croissance de 23 %[124]. L'ESS représente un emploi privé sur huit[125]. Cet intérêt accru pour l'ESS est traduit par la création d'un ministère chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation en France. En effet, en juin 2012, Benoît Hamon a été nommé Ministre délégué auprès du ministre de l'économie et des finances. Il a été chargé de proposer un projet de loi qui cherche la reconnaissance légale de l'ESS, de ses acteurs, de la singularité de leurs finalités et de leur apport à l'économie nationale ; le développement de l'ESS, à travers un dispositif de labellisation qui conditionnerait les aides financières de l'Etat ; la modernisation des dispositions législatives régissant le statut des coopératives et l'évolution des règles régissant l'activité des mutuelles et le financement des associations ; la reprise plus facile des Scop (sociétés coopératives et participatives) par leurs salariés et encouragement de l'innovation. Nous nous intéressons donc à ce que notre travail de thèse peut apporter à l'ESS. En effet, les résultats issus de notre cadre théorique appliqué aux groupes coopératifs agricoles nous

[124] Alors que le secteur privé n'enregistre qu'une progression de 7 %. (source: http://www.gouvernement.fr)

[125] Publié sur *Portail du Gouvernement* (http://www.gouvernement.fr)

conduisent à considérer l'intérêt que peut avoir ce type d'approche pour analyser d'autres types des sociétés appartenant également à l'ESS. Les critiques de la gouvernance hybride des groupes coopératifs que nous avons identifiées méritent incontestablement des développements conceptuels et des investigations empiriques complémentaires. Nous pouvons remarquer que nos préoccupations rejoignent celles de Gianfaldoni et Richez-Battesti (2009), qui, dans une contribution récente, conçoivent la mise en cause du développement des coopératives en groupes coopératifs dans le secteur de la banque. Une voie de recherche possible pourrait consister à étudier des décisions relativement comparables dans des environnements proches. L'objectif est de comprendre comment améliorer la relation avec les parties prenantes qui ont un double rôle dans la gouvernance des sociétés coopératives. Dans le cas des groupes bancaires ce peut être les clients, dans le cas des groupes coopératifs agricoles les agriculteurs. La dimension du conseil agricole peut être comparée à la dimension du conseil clientèle. En permettant de mieux comprendre l'organisation de cette activité, nos résultats pourront alimenter des projets de recherche consacrés à l'influence du conseil coopératif sur la résolution de la crise identitaire de ce type de société. Dans ce contexte, notre cadre théorique qui mobilise les théories contractuelles et cognitives facilite l'analyse de ce nouveau mode de gouvernance hybride présent dans toutes les structures qui combinent une société coopérative mère et des filiales de droit privé. Le *Mode 3* peut donc analyser la gestion des connaissances dans toutes les sociétés qui sont basées sur les principes de l'ESS.

Synthèse de la deuxième partie

La deuxième partie de ce chapitre nous a permis de mettre en perspective nos résultats. D'une part, au niveau théorique nous mobilisons un cadre théorique original basé sur le croisement des théories contractuelles et cognitives afin de comprendre l'organisation du conseil agricole coopératif. En effet, nous avons analysé l'évolution de la gouvernance des sociétés coopératives à la lumière de la vision contractuelle de la firme. Cependant, cette vision est limitée pour l'analyse du conseil agricole au sein de groupes coopératifs parce que cette activité permet la co-production de connaissances. Nous avons donc croisé les visions contractuelle et cognitive de la firme afin de pouvoir comprendre comment les groupes coopératifs agricoles français organisent l'activité de conseil. La mobilisation de l'approche cognitive nous a permit de proposer un nouveau mode de gestion de connaissances particulier aux sociétés coopératives. En effet, ce *Mode 3* permet d'inclure la consultation, pratique associative spécifique aux sociétés de statut coopératif. L'apport théorique est original car nous étudions l'interaction des communautés de nature différente. Dans notre étude nous pouvons analyser et caractériser les interactions qui existent entre des groupes fonctionnels et des communautés de pratique pour la création des connaissances. D'autre part, au niveau de management, nous réalisons un diagnostic et des préconisations sur l'organisation du conseil pour chaque groupe étudié. Ensuite nous mettons en évidence le rôle du conseil agricole dans la gouvernance des groupes coopératifs et nous proposons quelques voies d'amélioration et des possibilités d'intervention de la profession, notamment pour répondre à la demande de Coop de France, à l'origine de notre travail de recherche. Enfin, nous proposons l'application de notre cadre théorique pour l'ensemble de sociétés de l'Economie Social et Solidaire, notamment des groupes coopératifs banquiers.

Synthèse du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons montré empiriquement que le conseil agricole est un moyen de résoudre la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles.

Les faits stylisés mis en évidence dans le chapitre précédent nous amènent à caractériser l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs. Cette caractérisation nous permet d'analyser cette activité comme un ensemble des communautés cognitives. L'analyse de l'activité de conseil par les communautés cognitives facilite la compréhension de la gestion des connaissances dans le cadre du conseil agricole. Les communautés identifiées dans l'organisation du conseil agricole sont de deux types : les groupes fonctionnels et les communautés de pratique. L'étude de l'interaction entre les deux communautés de nature différente entraine l'émergence d'un nouveau mode de création des connaissances dans les organisations que nous identifions comme le *Mode 3*. La spécificité de la gouvernance hybride des groupes coopératifs facilite l'interaction entre ces deux communautés. Cette interaction repose sur les pratiques associatives réalisées dans le cadre du conseil agricole, principalement grâce à l'intervention des conseillers qui sont les traducteurs entre les deux communautés. La traduction faite par les responsables portefeuille participe au renforcement du lien coopérative-adhérent et participe donc à la pérennité des groupes coopératifs agricoles grâce au renforcement de l'identité coopérative. L'analyse des interactions entre les communautés dans chaque groupe coopératif de notre échantillon évalue l'impact de l'activité de conseil dans la résolution de la crise identitaire des ces groupes coopératifs.

Le croisement des théories contractuelles et cognitives a permis de créer un cadre théorique pertinent pour analyser l'activité de conseil agricole au sein des groupes coopératifs. La proposition d'un nouveau mode de gestion de connaissances permet d'appréhender la gestion des connaissances des sociétés coopératives. Une mise en perspective de nos résultats nous a permis de réaliser un diagnostic de la crise identitaire des groupes coopératifs étudiés et de préconiser quelques stratégies liées au renforcement du lien coopérative-adhérent à travers le conseil agricole. Nous présentons ainsi le véritable enjeu de cette activité dans la pérennisation des groupes coopératifs comme outil de gouvernance. Finalement, nous

proposons des possibilités de développement de travaux afin d'élargir notre recherche à l'ensemble de sociétés de l'économie sociale et solidaire.

CONCLUSION GENERALE

La présente thèse avait pour objectif de contribuer à la compréhension du rôle de l'activité de conseil agricole dans le renforcement du lien coopérative-adhérent. Dans un contexte de mondialisation, les coopératives agricoles françaises ont dû faire face à de nouveaux enjeux concurrentiels. Cela a provoqué l'émergence de groupes coopératifs formés par des coopératives mères et des filiales de droit privé. Ce nouveau type de structure a eu notamment pour conséquence une altération du lien entre la coopérative et ses adhérents et a déclenché une crise identitaire dans ces organisations. Le défi pour les groupes coopératifs est alors d'identifier une stratégie de conseil qui facilite le renforcement du lien avec les adhérents afin de résoudre leur crise identitaire. La thèse analyse donc l'organisation de l'activité de conseil dans les groupes coopératifs agricoles français et cherche à comprendre comment cette activité participe à la résolution de la crise identitaire inhérente aux groupes coopératifs.

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 pour 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 diffusion de connaissances. Nous avons ainsi proposé, dans la lignée de 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 notre thèse 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 l'approche cognitive dans notre cadre théorique nous ont 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 dans les 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, nous avons montré que l'activité de conseil agricole permet le développement de canaux de communication entre les différentes communautés identifiées en leur sein. Nous avons ainsi mis en évidence un nouveau mode qui intègre la spécificité des sociétés coopératives, *i.e.* les pratiques de consultation. **Le deuxième apport théorique de cette thèse est donc l'appréhension du *Mode 3* de gestion des connaissances, qui permet la conceptualisation de l'interaction de communautés cognitives de nature différente au sein d'une même organisation.**

Toutefois, dans la littérature sur les communautés cognitives, deux limites théoriques sont mises en évidence :

- premièrement, le problème de coordination des communautés où l'existence et le fonctionnement de la communauté dépendent de la volonté de la direction de l'entreprise (Cohendet *et al.,* 2010). En effet, l'étude réalisée chez IBM et GDF Suez (Gosselin *et al.,* 2010) montre que le rôle de l'entreprise est important lors de la constitution de la communauté ; cependant il doit s'effacer peu à peu afin que la communauté se développe pleinement. Dans le cas des communautés identifiées dans

les groupes coopératifs agricoles, le risque est que les groupes fonctionnels ne prennent pas en compte les connaissances obtenues dans les communautés de pratique à cause des impositions hiérarchiques ;

- deuxièmement, une limite des communautés cognitives est le risque de manque d'ouverture à la diversité, de « renfermement paroissial » en termes de Bowles et Gintis (2000), de discrimination sur d'autres communautés, d'autisme ou d'incompatibilité avec la nécessité de fonctionnement hiérarchique des organisations (Bowles et Gintis, 2000 ; Cohendet et Diani, 2003).

La mise en œuvre de ce cadre théorique pour analyser l'organisation du conseil agricole dans cinq groupes coopératifs français nous a permis d'identifier trois types de résultats empiriques dans notre thèse. 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 vers 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 avec le 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 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 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 une fréquence importante d'échanges entre les conseillers et les adhérents. Si la traduction est réalisée de manière efficace, le conseil agricole va, 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 de 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.

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 sur 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 existants 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 des nos résultats.

Ce processus, aussi rigoureux soit-il, souffre néanmoins de plusieurs limites méthodologiques et théoriques. Deux types de limites méthodologiques peuvent être mis en évidence :

i) Les limites liées aux données :

- Premièrement, il est important de revenir sur la non disponibilité et la difficulté d'accès à toutes les données nécessaires et demandées, notamment les organigrammes des groupes récents ou la tarification de manière complète de l'ensemble de l'échantillon. En effet, nous n'avons pas eu de données chiffrées mises à notre disposition car certains groupes sont incapables de nous fournir des chiffres sur l'organisation de conseil et notamment sur la tarification de conseil, le nombre d'heures des différentes activités, le nombre d'heures de travail de conseillers, le nombre d'heures par nature d'activité, le nombre de services données aux adhérents, *etc.* Cela est justifiée soit parce qu'elles sont un caractère stratégique et confidentielle, soit parce qu'ils ne sont pas formalisés dans une grille. Nous avons pu percevoir les caractéristiques de l'organisation de l'activité de conseil mais cette incomplétude ne nous a pas permis de développer l'analyse de manière plus fine.
- Deuxièmement, les données recueillies sont de caractère déclaratif du fait du caractère très stratégique pour les groupes. La sélection des données de la part des groupes a ainsi influencé les résultats de notre recherche. En effet, nous caractérisons l'activité de conseil sur la base de ce que les responsables de cette activité ont voulu nous communiquer. Cependant, cette initiative nous a permis d'aller sur le terrain et de poser des questions précises. En effet, nos interlocuteurs dans les coopératives étudiées ont toujours été les personnes les plus pertinentes et compétentes pour nous guider dans la reconnaissance du sujet et nous présenter l'organisation de cette activité au sein de chaque groupe. Le recueil de documents, même déclaratif, dans chaque groupe a permis de compléter notre production de données. Nous avons ainsi reçu des documents entiers de la part de certains groupes, bien que pour d'autres les documents aient été pré-sélectionnés afin d'avoir l'information la plus pertinente.
- Enfin, une troisième limite liée à nos données concerne l'absence de prise en compte de la temporalité. En effet, les données recueillies sur l'organisation du conseil ont été basées sur le période 2010-2011. Or, la réalisation des enquêtes pendant plusieurs années aurait permis d'analyser l'évolution du conseil au sein des groupes et d'identifier plus facilement leur stratégie de développement et son incidence dans le renforcement du lien avec les adhérents.

ii) Les limites ayant trait à la taille de l'échantillon :

- D'abord, l'une des limites de nos études de cas concerne la représentativité de l'échantillon. Même si cet échantillon est composé de cinq des plus grands groupes coopératifs français, cela reste insuffisant pour représenter toutes les propriétés de la coopération agricole. Mais notre objectif était d'identifier les caractéristiques générales de cette activité au sein des groupes, et non de construire une représentation unique et fidèle du dispositif de conseil coopératif.
- Ensuite, la taille de notre échantillon écarte toutes possibilités de mener des études quantitatives. Or, cela aurait permis de compléter notre analyse et de proposer par exemple des typologies ou des classifications, jugées parfois plus robustes.

Concernant les limites théoriques, deux grosses absences sont à souligner.

La première est liée au fait que notre analyse soit exclusivement centrée sur la question de l'organisation du conseil dans les groupes coopératifs. Or le volet demande aurait été intéressant à étudier. En effet, en ne nous attachant à décrire que l'organisation de l'activité de conseil agricole coopératif, nous nous sommes intéressés seulement à la dimension de l'offre du conseil agricole sans avoir procédé à une analyse approfondie de la demande, compte-tenu des limites temporelles et d'accession de l'information ou de disponibilité des données. Il est indéniable que l'absence de la dimension demande de notre étude vient limiter sa contribution managériale autant qu'elle constitue un point de départ potentiel pour des recherches ultérieures consacrées au rôle du conseil agricole dans le renforcement du lien coopérative-adhérent. En effet, nos résultats participent à la redéfinition du rôle des différents acteurs du conseil et à une réorganisation de l'activité de conseil coopérative. Cela inclut une nouvelle organisation du travail, le réajustement de tâches, la prise en compte et la valorisation de la gestion de connaissances dans le cadre du conseil agricole. Nos préconisations sont réalisées en vue de constituer un élément de réponse à la crise identitaire inhérente aux groupes coopératifs.

Ensuite, le dialogue entre les théories contractuelles et cognitives permet de souligner une deuxième limite théorique : le syncrétisme. En effet, l'imbrication d'approches contradictoires peut amener un manque de cohérence dans la gestion de groupes coopératifs agricoles. Cependant, nous avons montré que la création de valeur dans les groupes coopératifs est basée sur l'interaction entre conseillers et adhérents. La valeur des groupes coopératifs est donc

caractérisée par la recherche des compétences et de la création de connaissances (valeur partenarial) sur la valeur actionnariale. Pour cela, nous rejoignons les travaux de Charreaux (2002) sur la nécessaire prudence à avoir avant de vouloir imposer aux dirigeants des coopératives un objectif de gestion, telle que la valeur actionnariale si en réalité les objectifs sont plutôt de niveau partenarial.

La comparaison des apports et des limites de cette recherche permet d'envisager deux types de développements possibles qui pourront servir de point de départ à des travaux de recherche futurs.

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 au travers d'une étude quantitative qui permettrait de dépasser les limites identifiées actuellement sur la réalisation d'enquêtes de satisfactions réalisées 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 la thèse 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 banquiers, 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, ils 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 de ce type de société (propriétaires et clients). Cela apporterait une aide au renforcement de la relation clientèle des banques coopératives par exemple et garantirait la pérennité de ce type de société.

Finalement, les éléments précédemment énoncés amènent à considérer notre thèse 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.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ADAR, 2005 « Les métiers de conseillers en développement agricole ». Comité d'évaluation APCA, pp. 150.

Adler, P. 2001 « Market, hierarchy, and trust: the Knowledge Economy and the future of Capitalism », Organization Science, vol. 12, n° 2, pp. 215-234.

Albarello, L. 2011 « Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche », de Boeck, septembre, Belgique, pp. 144.

Allaire, G., Wolf, S.A. 2002 « Professional networks in innovation processes: collective dimension of industrialization and multifonctionality of agriculture ». Triple Helixconference, Copenhague, 6-9 novembre.

Allen, F. 1993 "Strategic Management and Financial Markets", Strategic Management Journal, pp.11-22.

Alonso-Ugaglia, A. 2011 « Une approche évolutionniste de la réduction des pesticides en viticulture », thèse soutenue le 13 décembre 2011 à Bordeaux, pp. 484.

Alonso-Ugaglia, A. 2011 « Une approche évolutionniste de la réduction des pesticides en viticulture », thèse soutenue le 13 décembre 2011 à Bordeaux, pp.484.

Amin, A., Cohendet, P. 2003 "Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities and Communities", Oxford University Press, Oxford.

Anderson, J. R. 2008 « Agricultural Advisory Services », A background paper for "Innovating through science and technology", chapter 7 of the World Bank research, July 2, 2007, pp.44.
Anderson, J. R., Feder, G. 2004 « Agricultural Extension: Good Intentions and Hard realities », The World Bank Research Observer, vol. 19, no.1, pp.21.

Annor-Frempong, F., Kwarteng, J., Agunga, R., Zinnah, M-M. 2006 «Challenges and Prospects Infusing Information Communication Technologies (ICTs) in Extension for Agricultural and Rural Development in Ghana», AIAEE 22nd Conference proceedings.

APCA, 2009 « Colloque RECA : Rôle du développement agricole et rural en Europe – Projet réalisé avec la contribution du CASDAR », 17 mars 2009 à Bruxelles, Belgique.

Argyris, C., Schön, D. 1978 "Organizational Learning: a Theory of Action Perspective", Addison- Wesley, Reading.

Auricoste, C., Albaladejo, C., Cerf, M., Compagnone, C., Lardon, S. 2008 « Place de la recherche dans la formation pour les métiers du développement agricole et territorial », colloque ASRLF, Université de Québec à Rimouski, « Territoire et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional », 25-27 août.

Ballay, J.F. 2002 « Tous managers du savoir », Les Editions d'Organisation. ». Paris, pp. 431.

Bardin, L. 1989 « L'analyse de contenu », PUF, Paris.

Barkaoui, A., Butault, J.P. 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, pp. 6.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.

Baron C., 2003 « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique», Revue Droit et Société, n°54, juin.

Barraud-Didier, V., Henninger, M-C. 2009 « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles », Recma, Revue internationale de l'économie sociale, N°314, pp.47-62.

Baudouin, J.M. 2010 « De l'épreuve autobiographique. Contribution des histoires de vie à la problématique des genres de texte et de l'herméneutique de l'action », Berne, Peter Lang.

Baumard, P. 1997 « Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur », Cahiers de recherche LAREGO. Université de Versailles St. Quentin, Septembre.

Baumard, P., Ibert, J. 1999 « Quelles approches avec quelles données ? », in R.A. Thiétart (collectif sous la direction de), « Méthodes de Recherche en Management », Paris : Dunod, pp. 81-103.

Beaud, S., Weber, F. 2010 « Le guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques », la découverte, 4e édition augmentée, Paris.

Bélis-Bergouignan, M.C., Cazals, C. 2006 « Démarches environnementales volontaires, conflit d'usage et proximité. Le cas de la viticulture et de l'arboriculture fruitière, Développement durable et territoires, dossier 7 : Proximité et environnement.

Bélis-Bergouignan, M.C., Corade, N. 2008 « Fusion des coopératives vinicoles et ancrage territorial », Economie régionale et urbaine, n°1, pp. 43-68.

Bélis-Bergouignan, M.C., Jullien, B., Lung, Y., Yildizoglu, M. (coord.), 2011 « Industries, Innovations, Institutions – Eléments de dynamique industrielle », Pessac, Ed. Presses Universitaires de Bordeaux, pp. 426.

Bellet, M., Colletis, G., Lung, Y. 1993 « Economie et proximités », numéro spécial de la revue d'économie régionale et urbaine, pp.3.

Benghozi, P.J., Bitouzet, C., Soulier, E., Zacklad, M. 2001 « Le mode communautaire : vers une nouvelle forme d'organisation », In Actes du 3e Colloque International sur les Usages et Services des Télécommunications : eusages (12-14 juin 2001, Paris), organisé par France Telecom R&D, ENSTParis, IREST, ADERA, pp. 107-118.

Berger, P., Luckmann, T. 2002 « La construction sociale de la réalité », Armand Colin, Paris.

Berle, A. Means, A. 1932 « The Modern Corporation and Private Property », New York: Harcourt, Brace & World, 1968.

Bernet, T., Ortiz, O., Estrada, R.D., Quiroz, R., Swinton, S.M. 2001 "Tailoring agricultural extension to different production contexts: a user-friendly farm-household model to improve decision-making for participatory research. Agricultural Systems", 69, pp.183-198.

Bourhis, A., Dubé, L., Jacob, R. 2004 « La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec ». Cahier du GReSI n°04-12, mai 2004, pp. 18.

Boutenel, A. 2006 « Le déclic, ligne téléphonique pour les familles paysannes / Le declic, phone line for farming families ». Revue Suisse d'Agriculture, 38, pp.95-99.

Bowles, S., Gintis, H. 1998 « The moral economy of communities: structured populations and the evolution of prosocial norms », Evolution &Human Behavior, vol. 19, n° 1, pp. 3-25.

Brabet, J. 1998 « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », Recherches et Applications en Marketing. Vol. 3, n°1, pp.75-89.

Brives, H. 2001 « Mettre en technique. Conseillers agricoles et pollution de l'eau en Bretagne », Ruralia, septembre.

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, N. 196-197. Mars 2008.

Brown, J., Duguid, P. 1991 "Organizational Learning and Communities of practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", Organization Science. Vol. 2, n°1, pp. 40-57.

Brown, J., Duguid, P. 1992 "Enacting Design for the Workplace". In Paul Adler and Terry Winograd (eds.), Design for Human-Computer Interaction. Oxford: Oxford University Press.

Brown, J.S., Duguid, P. 1998 "Organizing Knowledge", California Management Review, vol. 40, n° 3, pp. 90-111.

Brundtland G.H. 1987 « Our Common Future », rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations-Unies, pp.318.

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.

Caby J., Hirigoyen G. 2005 « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », La Revue du Financier, n° 155, septembre-octobre, pp.27-41.

Callon, M. 2003 "The increasing involvement of concerned groups in R&D policies: what lessons for public powers?" in A. Geuna, A. Salter and W.E. Steinmueller (ed.), Science and Innovation: Rethinking the Rationales for Funding and Governance, Cheltenham, UK. Edward Elgar.

Callon, M., Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.M., Eymard-Duvernay, F., Foray, D., Schenk, E. 1999 "Réseau et coordination", Economica, Paris, pp. 194.

Callon, M., Latour, B. 1990 "La science telle qu'elle se fait", Paris : La Découverte.

Cappe, E. 2005 "Identification de graines de communauté de pratique : mise en œuvre au sein d'une entreprise de microélectronique". Dans XIVème conference international de management stratégique. Angers: AIMS.

Carberry, P.S., Hochman, Z., McCown, R.L., Dalgliesh, N.P., Foale, M.A., Poulton, P.L., Hargreaves, J.N.G., Hargreaves, D.M.G., Cawthray, S., Hillcoat, N., Robertson, M.J., 2002 "The FARMSCAPE approach to decision support: farmers', advisers', researchers' monitoring, simulation, communication and performance evaluation". Agricultural Systems, 74, pp. 141-177.

Caron, A., Torre, A. 2006 « Vers une analyse des dimensions négatives de la proximité. Les conflits d'usage et de voisinage dans les espaces naturels et ruraux », Revue Développement Durable & Territoires, mai.

Cerf, M. 1996 « Les connaissances mobilisées par des agriculteurs pour la conception et la mise en œuvre de dispositifs d'intervention culturale ». Le Travail Humain, 59 (4), pp. 305-334.

Cerf, M., Laurent, C., Pasquier, C. 2004 « Multifonctionnalité de l'agriculture et évolution des logiques de soutien technique aux ménages agricoles dans l'UE », in : Hélène Delorme, La politique agricole commune. Presses de Sciences Po « Académique », pp. 299-322.

Cerf, M., Maxime, F. 2006 "La co-production du conseil : un apprentissage difficile". In J. Rémy, H. Brives, B. Lémery (Éd.), Conseiller en agriculture, Dijon: Educagri Éditions, pp. 137-152.

Cerf, M., Meynard, J-M. 2006 « Les outils de pilotage des cultures: diversité de leurs usages et enseignements pour leur conception », Natures Sciences Sociétés. 14, pp. 19-29.

CFCA, 1999, L'évolution du secteur coopératif agricole, document de travail.

Champagne, P. 1998 « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ?», RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°269, pp. 32-45.

Chandler, A. 1989 « Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise». Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A.D. 1992 « Corporate Strategy, Structure and Control methods in the United States during the 20th Century », Industrial and Corporate Change, vol. 1, n° 2, pp. 263-284.

Chapman, R., Tripp, R. 2003 « Changing incentives for agricultural extension - a review of privatised extension in practice », Agricultural Research & Extension Network (AgREN) 132, pp.20.

Charreaux G., Desbrières P. 1998 « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, n°2, juin, pp.57-88.

Charreaux, G. 1997 "Le gouvernement des entreprises", Economica, Paris.

Charreaux, G. 1999 « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures» in G. Kœnig (coord.). De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, Economica, Paris.

Charreaux, G. 2000 « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », revue d'Économie Industrielle, Programme National Persée, vol. 92, pp. 193-214.

Charreaux, G. 2002 « Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive », cahier de recherche, Fargo.

Charreaux, G. 2003 « Le gouvernement d'entreprise », Encyclopédie des Ressources Humaines, J. Allouche (coord.), Vuibert, pp. 628-640.

Charreire, S., Durieux, F. 1999 « Explorer et Tester ». In Thiétart, R.A. 1999 « Méthodes de recherche en management ». Dunod, Paris, pp. 535.

Chevalier, B. 2007 « Les agriculteurs recourent de plus en plus à des prestataires de services », division Agriculture, Insee. N. 1160 Octobre 2007, pp. 4.

Chiffoleau, Y. 1999 « Je ne vais pas aux AG et pourtant j'ai des idées : pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon ». Revue des études coopératives mutualistes et associatives, 273, pp. 27-39.

Ciborra, C.U. 1996 "Groupware & Teamwork, Invisible Aid or Technical Hindrance?" Wiley.

Cohendet, P. « Relations de service et transfert de technologie ». In: De Bandt, J. et Gadrey, J. (éd.), Relations de service, marchés de service. Paris: CNRS, 1994, pp. 201-216.

Cohendet, P., Créplet, F., Dupouët, O. 2000 « Communities of Practice and Epistemic Communities: A Renewed Approach of Organizational Learning within the Firm », acte du colloque WEHIA, Aix Marseille, juin.

Cohendet, P., Créplet, F., Dupouët, O. 2003 « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », Revue française de gestion, n° 146, pp. 99-121.

Cohendet, P., Diani, M. 2003 « L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise ». Revue d'Economie Politique, vol. 113, n°5, pp. 697-721.

Cohendet, P., Llerena, P. 1999 « La conception de la firme comme processeur de connaissance ». Revue d'économie industrielle, n° 88, 2e trimestre, pp. 211-237.

Cohendet, P., Roberts, J., Simon, L. 2010 « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », Gestion, n° 4, vol. 35, pp. 31-35.

Colson, F. 1990 « Difficultés financières et viabilité des exploitations agricoles » In: Économie rurale. N°198, pp. 35.

Compagnone, C. 2004 « Agriculture raisonnée et dynamique de changement en viticulture bourguignonne », Recherches Sociologiques, n°35, pp. 103-122.

Compagnone, C. 2009 « Conseil collectif et collectifs de production de connaissances ». In : Compagnone C, Auricoste C, Lémery B, eds. Conseil et développement en agriculture. Quelles nouvelles pratiques ? Dijon ; Paris : Educagri éditions ; Inra éditions.

Compagnone, C., 2001 « Pratiques d'ingénieurs et identité de l'Institut de l'Elevage ». *Economie Rurale*, pp. 76-91.

Compagnone, C., 2006 « Le juste dans la relation de conseil en agriculture », dans Rémy J., Brive H., Lémery B. (dir), Conseiller en agriculture, Dijon / Paris, Educagri et Quae, pp. 221-234.

Compagnone, C., Hellec, F. 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., Kockmann, F., Lémery, B., Moretty, P., Petit, S., 2010. "Organiser le conseil en chambre d'agriculture. Un outil de diagnostic et de réflexion prospective », Façsade 31. INRA, Systèmes Agraires et Développement (SAD), pp. 4.

Cook, S.D.N., Brown, J.S. 1999 “Bridging epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing”, Organization Science, vol. 10, n° 4, p. 381-400.

Coop de France, 2009 « Coopératives agricoles : Les associés coopérateurs, un capital à cultivar ». Guide pratique de Coop de France, édition 2009.

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

Coop de France, 2010 « Poids économique et social 2010 de la coopération agricole et agroalimentaire française », Observatoire économique Coop de France, novembre.

Coop de France, 2010 « Rénover la compétitivité de la ferme France et de la coopération agricole et agroalimentaire », congrès Coop de France, 2010. Paris, pp. 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.

Coriat, B., Weinstein, O. 2010 « Les théories de la firme entre « contrats » et « compétences » », Revue d'économie industrielle, N°129-130, pp.57-86.

Côté D. 2007 “Fondements d’un nouveau paradigme coopératif (NPC): quels incitatifs pour les acteurs clés?” working paper, HEC Montréal, janvier.

Coté, D. 2000 « Les coopératives et le prochain millénaire : l’émergence d’un nouveau paradigme coopératif », Recma n°275-276, pp.149-166.

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

Côté, D. 2004 « Gestion de l'équilibre coopératif: cadre théorique », Working paper n°4, CIRIEC – Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative, Liège, Belgique.

Coté, D. 2005 « Loyauté et identité coopérative – L'implantation d'un nouveau paradigme coopérative », Recma n° 295, pp.50-69.

Côté, D. 2006 « Agropur: enjeux et défis d'une coopérative à la recherche d'une nouvelle cohésion », Revue internationale de cas en gestion, vol. 4, no 5 (version électronique).

Côté, D. 2009 "Le mode d'organisation coopérative au 21e siècle: un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire", Revue Internationale de Projectique, n°2 – 2009/2, pp.61-84.

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

Couret, F. 2002 « Principe démocratique et décision en coopérative », RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale, n°285, pp.13-26.

Cowan, R., David, P., Foray, D. 1999 «the economics of knowledge codification and tacitness», Industrial and Corporate Change, vol. 6, n° 3.

Cowan, R., Foray, D. 1997 "The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge", Industrial and Corporate Change, vol. 6, n° 3, pp. 594-622.

Créplet, F. 2001 « Pour une Approche des PME : Leur Evolution et Leur Développement dans une Perspective Cognitive – Entre Communautés d'Action et Communautés de Savoir », Thèse de Doctorat, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, Strasbourg.

Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F., Munier, F. 2001 « Dualité Cognitive et Organisationnelle de l'Entreprise: le Rôle Différencié du Manager et de l'Entrepreneur », Revue d'économie industrielle, n° 95, pp. 9-22.

Créplet, F., Dupouët, O., Kern, F., Munier, F. 2002 « Dualité cognitive et organisationnelle de la firme fondée sur les interactions entre communautés ». Document de travail n° 2002-10, février.

Creswell, J. 2007 « Qualitative inquiry and research design. Five approach », Sage publication, London.

Crozier, M., Friedberg, E. 1977 « L'acteur et le système », Points, Paris, Seuil.

Cyert, R., March, J. 1963 "A behavioral theory of the firm", Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Dang-Nguyen J., Pénard J.T. 1999 « Don et coopération dans Internet: une nouvelle économie? », Terminal, Les logiciels libres: de l'utopie au marché, n° 80/81.

Darré, J.-P. 1986 « Comment les façons de faire et de penser se transforment: l'étude des réseaux de dialogue ». Agriscope, (7), pp. 143-151.Darré, J.P. 1994 « Pairs et experts dans l'agriculture: dialogues et production de connaissances pour l'action », Ramonville Saint-Agne, Erès éditeur.

Darré, J.P. 1994 "Pairs et experts dans l'agriculture : dialogues et production de connaissances pour l'action ». TIP, Eres, Ramon ville Saint-Agne.

Daunais, S., Zibara, L., Beaulieu, M., Cohendet, P., Moreau, B., Simon, L. 2010 « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications: une comparaison des sociétés Bell et Orange », Gestion, n°4, vol. 35, pp. 47-55.

David, A. 2000 « Logique, épistémologique et méthodologique en science de gestion : trois hypothèses revisitées ». In David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. « Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management ». Vuibert, Paris, pp. 83-109.

David, P.A., Foray, D. 2000 "Economic Fundamentals of the Knowledge Society", SIEPR discussion paper, n°01-14 (Stanford University).

Davis, K.E. 2006 « Farmer field schools: a boon or bust for extension in Africa? » Journal of International Agricultural and Extension Education, 13, pp. 91-97.

Demazière, D., Horn, F., Zune, M. 2009 « La socialisation dans les « communautés » de

développement de logiciels libres », Sociologie et sociétés, Vol. 41, numéro 1, pp. 217-238

Dempsey, B. J., Weiss, D., Jones, P., Greenberg, J. 999 "A quantitative profile of a community of open source Linux developers". SILS Technical Report, TR-1999-05, pp. 18.

Deneux, M., Bizet, J., Dussaut, B. 1999 « L'avenir du secteur agro-alimentaire », rapport fait au nom de la commission des Affaires Economiques et du Plan, pp. 83.

Deroy, X., Thenot, M. 2012 « L'interaction des logiques coopérative et de marché : quelle évolution pour le modèle coopératif agricole français ? Le cas de Champagne Céréales ». In Brassard, M.-J., Molina, E. (dir.) 2012 « L'étonnant pouvoir des coopératives ». Textes choisis de l'appel international de propositions, Québec, Sommet international des coopératives, pp. 665.

Deslauriers, J.P. 1991 « Recherche Qualitative. Guide pratique », Mc Graw Hill, Montréal, Chenelière.

Deutsch, M. 1973"The Resolution of conflict: Constructive and Destructive Processes", Yale University Press, New Haven.

Di Biaggio, L. 1999 « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie - Une perspective cognitive ». In: Revue d'économie industrielle. Vol. 88. 2e trimestre, pp. 111-136.

Di Biaggio, L., Ferrary, M. 2003 "Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies", Revue d'économie industrielle, Vol. 103, N. 103, pp. 111-130.

Diani, M. 2002 « Connaissance et performance économique : Une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », Communication au Colloque Interdisciplinaire « Connaissance(s) et Incertitude » Aix-en-Provence 27 septembre 2002, pp. 20.

Dierickx, I., Cool, K. 1989 "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1511.

Dinar, A., Keynan, G. 1998 « The cost and performance of Paid Agricultural extension services. The case of agricultural technology transfer in Nicaragua ». Washington: World Bank.

Dosi, G. 1988 « The nature of the innovative process », in G. Dosi et al. (Éd.), Technical change and economic theory. London : Printer Publishers.

Dosi, G., Teece, D., Winter, S. 1992 « Toward a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks », in Dosi, G., Giannetti, R., Toninelli, P.A. (ed.), « Technology and the Enterprise in a Historical Perspective », Oxford, Claredon Press of Oxford University Press.

Draperi, J.F. 2007 « Comprendre l'économie sociale », Dunod.

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

Draperi, J.F., Touzard, J.M. 2003 « Coopératives, territoires et mondialisation », l'Harmattan.

Duchamp, B., Mauget, R. 2012 « La course à la taille, Stratégies de concentration et d'alliance dans les coopératives agricoles françaises du TOP 20 avec comparaison européenne », Colloque ADDES, 24 janvier.

Dupouët, O., Tricot-Chamard, I. 2009 « Membre d'une communauté de savoir et salarié d'une firme : enjeux et perspectives en droit du travail ». In: Bernard Baudry et Benjamin Dubrion, Analyses et transformations de la firme. La Découverte « Recherches », pp. 253-275.

Dupouët, O., Yildizoglu, M., Cohendet, P. 2003 « Morphogenèse de communautés de pratique ». In: Revue d'économie industrielle, vol. 103. 2e et 3e trimestre. La morphogénèse des réseaux, pp. 91-110

Duvaleix, S., Cordier, J., Hovelaque, V. 2003 « Vers un nouvel engagement coopératif dans le secteur laitier: l'économie sociale en mouvement », Revue internationale de l'économie sociale N° 288, pp. 37-47.

Dyer, G., Wilkins, A. 1991 « Better stories, not better constructs to generate better theory », Academy of Management Review. Vol. 16, n°9, pp. 613-619.

Eisenhardt, K 1991 « Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic », Academy of Management Review, vol. 16, n° 3, pp. 620-627.

Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L., Bourgeois, L. J. 1997 "How Management Teams Can have a Good Fight", Harvard Business Review, July-August, pp. 77-85.

Eurostaf, 2007 « Les mutations et les perspectives de développement des coopératives agricoles en France », Etude Eurostaf réalisé par Filippi, M., Mauget, R., collection dynamique des marchés, pp. 175.

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

Favereau, O. 1989 « Marchés internes, marchés externes », Revue Économique, 2, pp. 273-328.

Filippi, M. 2002 « Les sociétés coopératives agricoles : entre ancrage territorial et intégration économique". Etudes et Recherche sur les Systèmes Agraires, 33, pp. 25-38.

Filippi, M. 2004 « Réorganisation dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale ». Economie Rurale. N°280. Mars-Avril. pp. 42-58

Filippi, M. 2012 « Développement durable et exercice du pouvoir des adhérents de coopératives agricoles françaises : originalité et émergence du territoire », in : Brassard, M.-J. et Molina, E. dir. (2012) « L'étonnant pouvoir des coopératives ». Textes choisis de l'appel international de propositions, Québec, Sommet international des coopératives, pp. 665.

Filippi, M. D., Frey, O., Triboulet, P., Vivensang, J. 2006 « Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs », INRA-SAD, Toulouse, pp. 175.

Filippi, M., Frey, O., Peres, S. 2012 « Ce que nous enseignent les statistiques nationales françaises sur les évolutions de la coopération agricole ». 24e colloque ADDES « La course à la taille dans l'économie sociale est-elle inéluctable ?, 24 janvier, pp. 17.

Filippi, M., Triboulet, P. 2003 « Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste : le cas des groupes coopératifs agricoles ». Cahiers du GRES. N°2003, pp. 12.

Foray, D. 2009 "L'économie de la connaissance", La Découverte, pp. 118.

Foray, D., Lundvall, B.A. 1999 « The learning economy. Implications on innovation, growth and employment", in: Guilhon, B., Huard, P., Orillard, M., Zimmermann, J.B. (ed.) 1999 "Economie de la connaissance et organizations", L'Harmattan.

Forestier, M., Mauget, R. 2000 « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, 1ere partie : de la valeur pour l'usager à la valeur pour l'actionnaire ? », Recma, n° 78.

Forestier, M., Mauget, R. 2001 « De la coopérative au groupe agro-alimentaire », Recma, n°279, pp.60-70.

Fort, F., Couderc, J.P. 2001 « Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon ». In: Économie rurale. N°264-265, 2001. L'agro-alimentaire dans la globalisation Entreprises, marchés, terroirs. pp. 46-59.

Fransman, M. 1994 « Information, knowledge, vision and theories of the firm » Industrial and Corporate Change, vol. 3, n° 3, pp. 1-45.

Frey, O. 2009 « Le rôle des entreprises coopératives dans la structuration des filières et des territoires », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques université paris-sud XI faculté Jean Monnet Droit, Economie, Gestion. Soutenue publiquement le 23 novembre 2009.

Frisvold, G.B., Fernicola, K. 2001 « Market returns, infrastructure and the supply and demand for extension services ». American Journal of agricultural economics, n°83 (3), pp. 758-763.

Frisvold, G.B., Fernicola, K., Langworthy, M. 2001 « Market Returns, Infrastructure and the Supply and Demand for Extension Services ». American Journal of Agricultural Economics, 83 (3), pp. 758-63.

Gadrey, J. 1994 « Les relations de service dans le secteur marchand ». In: De Bandt, J. et Gadrey, J. (éd.), Relations de service, marchés de service. Paris: CNRS, pp. 23-42.

Gallié, E.P., Guichard, R. 2002 « The impact of ICT sophistication on geographically distant networks: the case of space physics as seen from France », NPR Net Conference, March 21-23, Brighton.

Gelb, E.M., Bonati, G., 1998 « Evaluating Internet for extension in agriculture ». Journal of Agricultural Education and Extension, 5 (3), pp. 211-216.

Gendron, B. 2004 « Why emotional capital matters in education and in labour? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management », les cahiers de la maison des sciences économiques, série rouge, n° 113, Paris : Université Panthéon-Sorbonne, pp. 35.

Gensollen, M. 2001 “Internet: marché électronique ou réseaux commerciaux?” Revue Economique. Vol. 52. Spécial Issue, pp. 137-164.

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

Gilly, J.P., Torre, A. 2000 « Dynamiques de proximité », L’Harmattan, Coll. Emploi, industrie, territoire, Paris.

Girod-Séville, M., Perret, V. 1999 « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R.A. 1999 « Méthodes de recherche en management », Dunod, chapitre 1, pp. 13-33.

Glaser, B., Strauss, A. 1967 « The Discovery of Grounded Theory: Strategies or Qualitative Research », Aldine-Chicago.

GNC, 2010 « Année internationale des coopératives ». Numéro spécial de la lettre de Coop FR, pp. 12.

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

Gombault, A. 2000 « La construction de l’identité organisationnelle : une étude exploratoire au musée du Louvre », Thèse pour l’obtention du doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Gosselin, F., Barlatier, P.J., Cohendet, P., Dunlavey, P., Dupouët, O., Lampron, F. 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.

Goulet, F. 2009 « Des oubliés si présents ». In: Hervieu B, Hubert B, eds. Colloque de Cerisy. Sciences en campagnes. La Tour d'Aigues : éditions de l'Aube.

Green, K., McMeekin, A., Irwin A. 1994 “Technological trajectories and R&D for environmental innovation in UK firms”, Futures, vol. 26, n°10, pp.1047-1059.

Guillouzo, R., Perrot, P., Ruffio, P. 1999 « Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française ». Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales, n° 52, décembre, pp.23-57.

Hall, B.H. 2000 « Innovation and Market Value », in R. Barrell, G. Mason and M. O'Mahoney (éd.), Productivity, innovation and economic performance, Cambridge: Cambridge University Press.

Hammersley, M. 1989 « Two dogmas of educational research », Educational Researcher, 14(8), pp. 10-18.

Hanson, J. C., Just, R.E. 2001 « The Potential for Transition to Paid Extension: Some Guiding Economic Principles », American Journal of Agricultural Economics. N° 83, pp. 777-784.

Harrison, J.D., Kanade, S.S., Toney, A.H. 2004 « Agriculture Environmental Management Information System: an online decision support tool ». Journal of Extension, 42 (1).

Harvey, J. 2010 « Comment favoriser le partage des connaissances? Le cas des communautés de pratique pilotées », Gestion, n°4, vol. 35.

Hatchuel, A. 1999 « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », Revue d'économie industrielle, Vol. 88, N. 1, pp. 187-209

Haug, R. 1999 « Some leading issues in international agricultural extension, a literature review ». Journal of Agricultural Education and Extension, n°4, pp. 263-274.

Haug, R. 1999 « Some leading issues in international agricultural extension, a literature review ». Journal of Agricultural Education and Extension, 5 (4), pp. 263-274.

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.

Henninger, M-C., Barraud-Didier, V. 2009 « Quelle implication des adhérents de coopératives agricoles dans le nouveau paradigme coopératif », XXème Congrès de l'AGRH, 10 et 11 septembre, Toulouse, pp. 16.

Hlady Rispal, M. 2002 « La méthode des cas : application à la recherche en gestion », de Boeck Université, Bruxelles, pp. 250.

Hodgson, G.M. 1996 "Corporate Culture and the Nature of the firm", in J. Groenewegen, (Ed.), Transaction cost economics and beyond, Boston: Kluwer Academic Press.

Holloway, G.J., Ehui, S.K. 2001 « Demand, Supply and Willingness-to-Pay for Extension Services in an Emerging-Market Setting ». American Journal of Agricultural Economics, 83 (3), pp. 764-68.

Hyafil, A. 1997 « Corporate governance : une synthèse de la littérature », Cahier de recherche HEC.

IFA, 2006 « Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original », édité par la confédération national du crédit mutuel, rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut Français d'Administrateurs IFA, janvier, pp. 50.

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

Janizzek-Muniz, R. 2004 « Veille Anticipative Stratégique en PMI : Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d'amorcer des innovations : concept, instrumentation et validation ». Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, présentée et soutenue publiquement le 29 septembre 2004. Université Pierre Mendès-France de Grenoble.

Jelinek, M. 1979 « Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning Systems ». Praeger Publishers, New York.

Jensen, M., Murphy, K.J. 1990 «Performance pay and top-management incentives», Journal of Political Economy n°98, pp. 225-262.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. 1979 « Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination », Journal of Business, Vol. 52, N° 4, pp. 469-506.

Just, D.R., Wolf, S.A., WU, S., Zilberman, D. 2002 « Consumption of economic information in agriculture ». American Journal of agricultural economics, n°84 (1), pp. 39-52.

Kahan, D.G., 2007. "Farm management extension services: a review of global experience", in F. a. A. O. o. t. U. Nations ed. Rome, Italie.

Kaul, I., Grunberg, I., Stern, M. 1999 “Les biens publics à l’échelle mondiale, la coopération internationale au XXIe siècle », Oxford University Press.

Kidd, A. D., Lamers, J. P. A., Ficarelli, P. P., Hoffmann, V. 2000 « Privatizing agricultural extension: caveat emptor », Journal of Rural Studies. 16, pp. 95-102.

Kogut, B., Turcanu, A. 1999 “The Emergence of E-innovation: Insights from Open Source Software Development”. W. S. Paper, University of Pennsylvania.

Kogut, B., Zander, U. 1992 “Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology”, Organization Studies, n°3, pp. 383-397.

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

Koulytchizky, S., Mauget, R. 2002 « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle », octobre, pp.69.

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

Kreps, D. 1990 “Corporate Culture and Economic Theory”, in Alt, J., Shepsle, K. “Perspectives on Positive Political Economy”. New York: Cambridge University Press, pp. 90-143.

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

Labarthe, P., Laurent, C., 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.

Langlois, R., Foss, N. 1996 « Capabilities and governance: the rebirth of production in the theory of economic organization », Kyklos, vol. 52, n° 2, pp. 201- 218.

Langlois, R.N. 2002 “Modularity in technology and organization”, Journal of Economic Behavior& Organization, Vol. 49, pp. 19-37.

Lave, J., Wenger, E. 1991 “Situated learning: legitimate peripheral participation’, collection Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives”, Cambridge, Cambridge University Press.

Le Moigne J.L. 1990 «Épistémologies constructivistes et sciences de l’organisation », in A.C. Martinet (Coord.) Épistémologies et sciences de gestion, Économica, chapitre 3, pp. 81-141.

Le Theule, F., Litvan, D. 1993 « La réforme de la PAC : analyse d’une négociation communautaire », Revue française de science politique, 43^{e} 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.

Lémery, B. 2006 « Nouvelle agriculture, nouvelles formes d'exercice, et nouveaux enjeux du conseil aux agriculteurs ». In: RÉMY, J., BRIVES, H. et LÉMERY, B. (éd.), Conseiller en agriculture, pp. 235-252.

Lémery, B., Compagnone, C., Petit, S., Kockmann, F., Moretty, P. 2009 « Le travail organisationnel des Chambres d’agriculture et la concrétisation du développement durable », Communication au XVLI Colloque de l’ASRDLF, Clermont-Ferrand, 6 au 8 juillet.

Lesca, H., Blanco, S. 2002 « Contribution à la capacité d’anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », Actes du congrès CIFPME. 6e Congrès International Francophone sur la PME. Octobre, HEC Montréal.

Lesieur C., 2012 « Les statistiques de la coopération agroalimentaire : un état des lieux en

2010 ». Colloque international « Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation », Paris, 6 et 7 novembre, pp. 12.

Lesourne, J. 1991 “Economie de l’ordre et du désordre”, Economica, Paris.

Lévesque, B., Coté, D. 1995 "Les changements des principes coopératifs à l'heure de la mondialisation: à la recherche d'une méthodologie", in Alberto Zevi et José Luis Monzon Campos (Sous la dir.), Coopératives, marchés, principes coopératifs, Bruxelles, De Boeck-Université, pp. 1-15.

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

Lewis, D. 1969 “Convention: a philosophical study”, Harvard University Press.

Lundvall, B.A. 1992 “National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning”. Londres: Pinter Publishers

Magne, M.A., Cerf, M., Ingrand, S. 2011 « Comment les éleveurs choisissent-ils et utilisent-ils des informations pour conduire leur exploitation ? Quelques renseignements pour les conseillers », Cahiers Agricultures, Vol.20, N°5, septembre-Octobre, pp. 421-427.

Magrini, M., Fares, M., Filippi, M. 2011 « La signalisation de la qualité chez les petites coopératives agricoles françaises », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2011/4 octobre, pp. 705-733.

Manoa, J.Y. 2001 “Structure de groupe et économie sociale” In: Côté, D. 2001 “Les holdings coopératives”, De Boeck, Bruxelles, pp. 25-52.

Mansfield, E. 1995 “Academic research underlying industrial innovations: sources, characteristics, and financing”. Rev. Econ. Stat.

Mansoor A., Muhammad A., Robina R., Khan I.A., Urooba P. 2007 « Interaction of extension worker with farmers and role of radio and television as sources of information in technology transfer: a case study of four villages of district Peshawar and Charsadda ». Sarhad Journal of Agriculture, 23 (2), pp. 515-518.

March, J.G., Simon, H.A. 1993 « Organizations revisited », Industrial and Corporate Change, vol. 2, pp. 299-316.

Marshall, C., Rossman, G. 1989 « Designing qualitative research ». Newbury Park, CA: Sage.

Mauget, R. 1982 « Quelles stratégies pour les coopératives agricoles ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, paris-I, pp. 570.

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

Mendez, A. Richez-Battesti, N. 1999 « Confiance ou intérêt dans les métiers de l'argent : réflexions à partir d'une banque mutualiste », communication au colloque INRA-ENESAD Confiance et Rationalité, Dijon, 5-6 mai, pp. 15.

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 ;

Midler, C. 1996 "L'auto qui n'existait pas", Inter Editions, Paris

Miles, M., Huberman, M.A. 1991 « Analyse de données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes », Pédagogie en développement/méthodologie de a recherche, de Boeck Université.

Miles, M.B., Huberman, M.A. 1984 « Qualitative data analysis », Beverly Hills, CA: Sage

Milgrom, P., Roberts, J. 1988 « Economic theories of the firm: past, present, future », Canadian Journal of Economics, vol. 21, pp. 444-458.

Millet, D. 2003 "Intégration de l'environnement en conception: l'entreprise et le développement durable". Hermès Science Publications, pp. 150.

Minstzberg, H. 1998 « Structure et dynamique des organisations », les éditions d'organisation.

Moerland, P.W. 1995 "Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems", Journal of Economic Behavior and Organization, pp. 17-34.

Morgan, 1989 « Images de l'organisation », Les presses de l'université Laval, Editions Eska.

Muhammad, I., Sher, M., Khan, G.A., Muhammad, A. 2006 « Role of mass media in the dissemination of agricultural technologies among farmers ». International Journal of Agriculture and Biology, 8 (3), pp. 417-419.

Muller, P. 2004 "Coordination des communautés de pratique : les rôles différenciés de la Réputation et de la Confiance ». Thèse de doctorat soutenue à l'université Louis Pasteur – Strasbourg I. Pour obtenir le grade de Docteur d'université en science économiques. 13 décembre, pp. 247.

Mundler, P., Labarthe, P., Laurent, C., 2006. "Les disparités d'accès au conseil agricole: Le cas de la région Rhône-Alpes", Economie Rurale, pp. 26-41.

Myers, M.D., Avison, D.E. 2002 « An introduction to qualitative research in information systems ». In Myers, M.D., Avison, D.E. (Eds.), « An Introduction to Qualitative Research in Information Systems: A Reader ». London: Sage.

Nelson, R., Winter, S. 1982 "An evolutionary Theory of Economic Change", Cambridge, Mass., Harvard Uni. Press.

Nicolas, P. 1992 « La remise en cause de l'organisation coopérative: crise d'identité et législation nouvelle », Economie et Sociologie Rurales, série IAA, n°DT 9202, pp. 4.

Nicolas, P. 1993 « Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises: évolution du droit et des pratiques de 1960 à 1992 », in Zevi A.et Monzon-Campos J.L. (dir.), Coopératives, marchés, principes coopératifs, De Boeck Université, pp.155-185.

Nisha, A., Rakhesh, D. 2006 « Study on effectiveness of farmer field school (FFS) approach in rice ecosystem for integrated pest management ». International Journal of Agricultural Sciences, 2 (2) pp. 621-625.

Nonaka, I. 1992 « Wie japanische Konzerne wissenerzeugen », Harvard manager, 2, pp. 95-103.

Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995 "The knowledge-creating company". New York: Oxford

Nuvolari, A. 2001 « Open Source Software Development: Some Historical Perspectives », Proceedings of Ethic Conference, Strasbourg.

OCDE, 1996 “The Knowledge-Based Economy”. Paris: OECD, pp. 46.

OCDE, 2000 “Knowledge Management in the Learning Economy: education and Skills, Paris.

OCDE, 2001 « Impliquer les citoyens : l’information, la consultation et la participation du public dans le processus de prise de décision », Note de synthèse de L4OCDE sur la gestion publique, pp.6.

OCDE, 2004 « Principes de gouvernement d’entreprise de l’OCDE », pp.77.

Olson, M. 1965 « The logic of collective action », Cambridge, MA : Harvard University Press.

ONU, 2012 « Communique de presse du lancement de l’Année internationale des coopératives à l’ONU » sous internet : http://www.entreprises.coop/images/documents/CP/lancementaic_ny.pdf

Orozco, C.S., Jiménez S.L., Estrella C.N., Ramirez V.B., Pena O.B.V., Ramos S.A., Morales G.M. 2008 « Escuelas de campo y adopcion de ecotecnia agricola / Farmer Field Schools and adoption of agricultural ecotechnology ». Ecosistemas, 17 (2), pp. 94-102.

Orr, J.E. 1990 « Talking about Machines: An Ethnography of a modern Job », Cornell.

Paillé, P. 1996 « La méthodologie qualitative. Postures de recherche et travail de terrain », Armand Colin, Paris.

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

Parodi, M. 2006 « Recherches en Economie Sociale », Recma, 301, pp.82-92.

Pastré, O. 1994 « Le gouvernement d’entreprise. Questions de méthodes et enjeux théoriques », Revue d’économie financière, n° 31, pp. 15-32.

Pecqueur, B., Zimmermann, J.B. 2004 « Economie de Proximités », Hermès, Paris, pp. 207-230.

Petit, P. 1998 “L’économie de l’information. Les enseignements des théories économiques », La Découverte.

Petit, S., Compagnone, C., Lémery, B., Kockmann, F., Moretty, P. 2011 « Les chambres d'agriculture françaises face à la marchandisation du conseil aux agriculteurs ». Cahiers Agricultures, n°spécial sur le Conseil en agriculture, pp. 6.

Piaget, J. 1997 « The moral judgement of the child », Routledge, pp. 420.

Plane, J.M. 2000 « Théorie des organisations », Dunod, coll. Les Topos, Paris, pp. 126.

Polanyi, M. 1958 “Personal Knowledge”, London: Routledge and Kegan Paul.

Polanyi, M. 1966 « The tacit dimension ». Londres: Routledge.

Ponniah, A., Davis, K.E., Sindu, W. 2007 « Farmer field schools: an alternative to existing extension systems? Experience from Eastern and Southern Africa », Journal of International Agricultural and Extension Education, 14 (1), pp. 81-93.

Post J.E., Andrew P.N. 1982 « Case research in corporation and society studies », Research in corporate social performance and policy, JAI press, 1982, vol. 4, pp. 1-33

Prahalad, C.K., Hamel, G. 1990 « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, vol. 68, May-June, pp. 79-91.

Probst, G., Borzillo, S. 2007 « Piloter les communautés de pratique avec succès », Revue française de gestion, n°1, pp. 170.

Probst, G., Büchel, B. 1995 « La pratique de l'entreprise apprenante », Editions d'Organisation.

Qamar, M. K., 2005 « Modernizing National Agricultural Extension Systems: A practical guide for Policy-Makers of Developing Countries », in F. a. a. O. o. t. U. Nations ed., Food Policy, Rome, Italy.

Rabardel, P. 1995 “Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains”, Paris: Armand Colin.

Rallet, A. 2002 « L'économie de proximités : propos d'étape », études de recherche sur les systèmes agraires et le développement, vol.33, pp. 11-25.

Rallet, A. Torre, A. 1995 "Economie Industrielle et Economie Spatiale", Economica, Paris.

Rastoin, J.L. 2000 « Une brève histoire de l'industrie alimentaire », Economie Rurale, numéro spécial 255-256, pp. 61-71.

Rémy, J., Brives, H., Lémery, B. 2006 « Conseiller en agriculture », Editions Quae, Versailles (FRA), pp. 276.

Richez-Battesti, N., 2006 « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », communication au colloque international du réseau RULESCOOP : les défis du secteur des organisations coopératives et mutualistes, Brest, 22-24 mai.

Rivera, W.M., 2000 « The changing nature of agricultural information and the conflictive global developments shaping extension ». Journal of Agricultural Education and Extension, 7 (1), pp. 31-41.

Rivera, W.M., Alex, G. 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.

Rivera, W.M., Alex, G., 2004 « Extension system reform and the challenges ahead ». Journal of Agricultural Education and Extension, 10 (1), pp. 23-36.

Röling, N. 1991 « Knowledge systems in their political context ». In Proceedings of the international workshop: Agricultural knowledge systems and the role of extension. Bad Boll, May, pp. 21-24.

Röling, N., Groot A., 1998 « Contemplating alternatives - A comparative framework for thinking about extension ». Agriculture + Rural Development, n° 5.

Röling, N., Jong, F.D. 1998 "Learning: shifting paradigms in education and extension studies". Journal of Agricultural Education and Extension, 5 (3).

Romer, P. 1993 « Idea gaps and object gaps in economic development ». Journal of Monetary Economics, 32, pp. 543-573.

Rouault, P. 2010 « Analyse comparée de la compétitivité des industries agro-alimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes », Rapport 1er Ministre, octobre.

Royer, I., Zarlowski, P. 1999 « Le design de la recherche ». In Thiétart et coll., Méthodes de recherches en management, Paris, Dunod, pp. 138-168.

Ryan, B., Gross, N. 1943 « The diffusion of hybrid seed corn in two Iowa communities ». Rural Sociology, 8(1), pp.15-24.

Sadik, H. 2006 « Le transfert intergénérationnel de connaissance : de quoi parlons-nous. Survol théorique et empirique », Séminaire LEST de l'Université d'Aix-Marseille, pp. 20.

Saint-Pierre, D., 2004 « La Politique culturelle du Québec de 1992 et l'Advocacy Coalition Framework ». Canadian Journal of Political Science, 37, pp. 56-580.

Sanchez, R., Mahoney, J.T. 1996 « Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design », Strategic Management Journal, 17, (Winter Special Issue), pp. 63-76.

Sauviat, C. 1994 "Le conseil, un marché-réseau singulier". In: De Bandt, J., Gadrey, J. (éd.), Relations de service, marchés de service. Paris: CNRS, pp. 241-262.

Schelling, T. 1960 « The Strategy of Conflict », Cambridge: Harvard University Press.

Simondon, G. 1989 "Du mode d'existence des objets techniques". Paris: Aubier.

Simonin, B. 1999 « Ambiguity and the process of knowledge Transfer in strategic Alliances» Strategic Management journal.

Singels, A., 2008 « A new approach to implementing computer-based decision support for sugarcane farmers and extension staff: the case of My Canesim ». Sugar Cane International, 26 (2), pp. 22-25.

Snow, C., Thomas, J.B. 1994 « Field Research Methods in Strategic Management: Contributions the Theory Building and Testing ». Journal of Management Studies. Vol. 31, n° 4, pp. 457-479.

Spear, R. 2001 « Globalisation et stratégies des coopératives » dans Côté, D. (Dir.), « Holdings Coopératifs: Evolution ou transformation définitive? », De Boeck, Brussels, pp. 115-138.

Spender, J.C. 1994 « Knowing, Managing and Learning: A Dynamic Managerial Epistemology ». Management Learning, Vol. 25, No. 3, 1994, pp. 387-412.

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.

Teece, D.J., 1988 « Technological Change and the Nature of the Firm », in G. Dosi et al., Technical Change and Economic Theory, London: Pinter Publishers, pp. 256- 281.

Teece, D.J., Rumelt, R., Dosi, G., Winter, S. 1994 « Understanding Corporate Coherence », Journal of Economic Behavior and Organization, vol. 23, pp. 1-30.

Teixeira, S.R., Chamala, S.A., Cowan, R.T., Western, M. 2004 « Participatory approach for the identification of dairy industry needs in the design of research, development and extension actions: Australian and Brazilian case studies ». Australian Journal of Experimental Agriculture, 44 (6), pp.521-530.

Thériault, J.Y. 1997 « Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins », in B. Lévesque (dir.), Desjardins, une entreprise et un mouvement ? Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 135-152.

Thiétart, R.A. 1999 « Méthodes de recherche en management », Dunod, coll., gestion sup.

Thiveaud, J-M., 1994 « De la gouvernance des grandes sociétés: un incessant différend dans l'espace et le temps », Revue d'économie financière, n°31, pp. 243-27.

Thompson, J., Scoones, I. 2009 « Addressing the dynamics of agrifood systems: an emerging agenda for social science research ». Environmental Science & Policy 12(4), pp. 386-397.

Thomson, A.J., Willoughby, I. 2004 « A web-based expert system for advising on herbicide use in Great Britain ». Computers and Electronics in Agriculture, 42 (1), pp. 43-49.

Tifafi, F., Dufour, D. 2006 « Une analyse de la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration : contrôle ou conseil ? », comptabilité, contrôle, audit et institutions, Tunisie, pp. 20.

Torre, A. 2004 « Proximité et Territoires », Economie Rurale, numéro spécial n°280.Transrural, 2004 " La coopération agricole en débat", Transrural, n°263, apparu le 15 juin, pp. 8.

Torre, A., Rallet, A. 2005 "Proximity and localization", Regional Studies, vol. 39, n°1, pp. 47-60.

Vaast, E. 2003 « Les communautés de pratique sont elles pertinentes ? », Actes de la XIème conférence annuelle de l'AIMS, Paris.

Van Maanen, J. 1983 « Qualitative Methodology », Beverly Hills, CA: Sage publications.

Vedel, G. 2006 « Développement agricole et conseil aux agriculteurs : de la productivité au développement durable ». In : Rémy J., Brives H., Lémery B., 2006. Conseiller en agriculture, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.

Vedel, G. 2008 « Développement agricole : la fin du modèle à la française ? », revue groupe de recherche pour l'éducation et la prospective, Paris. Mars, pp. 199-207.

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

Von Glasersfeld, E. 1988 « Introduction à un constructivisme radical ». In Watzlawick, P. (éd.). L'invention de la réalité. Ed. du Seuil, Paris.

Von Hippel, E. 1988 "The sources of innovation". New York: Oxford University Press.

Wacheux, F. 1996 « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Coll. Gestion.

Weick, K.E. 1995 "Sense making in organizations, Thousand Oaks", CA: Sage Publications.

Wenger, 2006 "Communities of practice: a brief introduction", on line: http://www.ewenger.com/theory/communities_of_practice_intro.htm

Wenger, E. 1998 “Communities of practice: learning, meaning and identity”, Cambridge, Cambridge university press.

Wenger, E. 2001 “Communities of practice”. In: International encyclopedia of the Social &Behavioral Sciences. Amsterdam. Elsevier Science.

Williamson, O.E. 1985 “The Economic Institutions of Capitalism”, The Free Press.

Winter, S. 1987 “Knowledge and Competence as Strategic Assets”, in D. Teece (Ed.). The Competitive Challenge-Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Ballinger, Cambridge, MA.

Wolf, S.A., Just, D.R., Zilberman, D. 2001 “Between data and decision: the organization of economic information systems”. Research policy. N°30, pp. 121-141.

Yin, R.K 2009 « Case Study Research. Design and Methods », sage publications, fourth edition, applied social research methods series, Vol. 5.

Yin, R.K. 1990 « Case Study Research: Design and Methods », Beverly Hills, CA: Sage Publications, vol. 5, 2E Edition.

Yin, R.K. 1994 « Case Study Research: design and methods », 2e edition. Thousand Oaks. CA. Sage Publications.

Yin, R.K. 2003 « Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series », Third Edition, vol. 5, Sage Publications.

Zander, U., Kogut, B. 1995 "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test", Organization Science (6:1), pp. 76-92.

Zevi, A., Monzon-Campos, J.L. 1995 « Coopératives, marchés, principes coopératifs », De Boeck Université, pp. 344.

Sites Web consultés

La liste de sites web a été anonymée

Documents cités

Compte-rendu du comité de pilotage numéro 4

Extrait du communique de presse de la CFCA du 26/02/2002

Grille d'observation, 2009

La France Agricole numéro 2946, publié le vendredi 02 août 2002.

Note CQP TCAC Inscriptions RNCP de Coop de France, 5 novembre 2010.

LISTE DES ENCADRES, FIGURES ET TABLEAUX

Encadrés

Encadré 1. *Les sept principes de l'économie sociale et solidaire* 9

Encadré 2. *Les valeurs coopératives* 10

Encadré 3. *Le cas des réparateurs de photocopieurs chez Xerox (Orr, 1990)* 106

Encadré 4. *Principales personnes ressources de l'étude* 167

Encadré 5. *Récapitulatif des documents demandés* 170

Encadré 6. *Les activités réalisées par le responsable portefeuille* 191

Encadré 7. *Les activités réalisées par le conseiller agro-environnemental* 192

Encadré 8. *Les activités réalisées par le conseiller recherche et expérimentation* 193

Encadré 9. *Les activités réalisées par les magasiniers* 194

Encadré 10. *Les activités réalisées par les vétérinaires* 194

Encadré 11. *Les 10 engagements de la Charte de Conseil Coopératif* 213

Encadré 12. *Prestations de conseil qui représentent l'information et sont communes à tous les groupes coopératifs étudiés* 231

Encadré 13. *Engagement 10 de la Charte du Conseil Coopératif* 269

Figures

Figure 1. *Les groupes issus de coopératives agricoles en France* 14

Figure 2. *Les formes organisationnelles de coopératives agricoles* 36

Figure 3. *Schéma générique de l'organisation d'un groupe coopératif* 56

Figure 4. *Distribution du résultat dans une logique associative* 57

Figure 5. *Distribution du résultat dans une logique capitaliste* 58

Figure 6. *Les modes de transfert de connaissances* 95

Figure 7. *Gestion des connaissances : le modèle CTR-S* 96

Figure 8. *Interaction entre communautés de nature différente* 124

Figure 9. *Système de production de données* 166

Figure 10. *Structure de la recherche* 172

Figure 11. *Développement des groupes coopératifs objets de l'étude (confidentiel)* 176

Figure 12. *Organisation politique de groupes coopératifs agricoles* 178

Figure 13. *Evolution du nombre d'adhérents des groupes coopératifs agricoles* 179

Figure 14. *Organigramme général du conseil agricole coopératif* 189

Figure 15. *L'organisation du conseil agricole coopératif* 195

Figure 16. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, fréquence de visites* 198

Figure 17. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, alertes techniques* 199

Figure 18. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, gain du conseil* 199

Figure 19. *Résultat évaluation du conseil chez GC1, la mise en œuvre du conseil* 200

Figure 20. *Résultat évaluation du conseil chez GC4* 201

Figure 21. *Création et diffusion de connaissances dans l'activité de conseil agricole coopératif* 241

Figure 22. *Le responsable portefeuille, l'intermédiaire entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique* 243

Figure 23. *Identité coopérative des groupes étudiés* 253

Figure 24. *Nombre d'opérations de croissance externe dans le secteur de la coopération agricole* 342

Figure 25. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010* 344

Figure 26. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010* 345

Figure 27. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010* 346

Figure 28. *Répartition du chiffre d'affaires par filière (% du CA total de la coopérative en 2009)* 346

Figure 29. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010* 347

Figure 30. *Répartition du chiffre d'affaires par filière (% du CA total de la coopérative en 2010)* 347

Figure 31. *Répartition du chiffre d'affaires par filière (% du CA total de la coopérative en 2010)* 348

Figure 32. *L'organisation politique du groupe GC4* 355

Figure 33. *L'organisation politique de GC3* 355

Figure 34. *L'organisation politique de GC1* 356

Figure 35. *L'organisation politique du groupe GC5* 356

Tableaux

Tableau 1. ***Facteurs de changement majeurs, conséquences et enjeux pour le secteur coopératif agricole*** **32**

Tableau 2. ***Les caractéristiques des modes partenariale et actionnariale de gouvernance*** . **44**

Tableau 3. ***Caractéristiques du mode hybride de gouvernance au sein des groupes coopératifs agricoles*** **48**

Tableau 4. ***Les modèles de rémunération des adhérents au sein des groupes coopératifs agricoles*** **52**

Tableau 5. ***Le conseil technique et économique aux agriculteurs. Nombre d'agents par type d'organisme professionnel agricole*** **67**

Tableau 6. ***Recommandations données aux conseillers de la coopérative agricole zélandaise*** **78**

Tableau 7. ***Modalités de construction de connaissances entre agriculteurs et conseillers*** .. **97**

Tableau 8. ***Principales visions de l'économie de la connaissance*** **103**

Tableau 9. ***Caractéristiques de communautés cognitives au sein des groupes coopératifs agricoles*** **107**

Tableau 10. ***Typologie des communautés cognitives au sein des entreprises*** **113**

Tableau 11. ***Identité coopérative et contextes organisationnels d'interactions communautaires*** **136**

Tableau 12. ***Les cinq approches qualitatives*** **152**

Tableau 13. ***Critères de sélection de notre échantillon qualitatif*** **158**

Tableau 14. ***Présentation de l'échantillon*** **159**

Tableau 15. ***Chronologie de la production de données*** **171**

Tableau 16. ***Evolution des chiffres clés de notre échantillon depuis 2008*** **183**

Tableau 17. ***Calcul du nombre d'adhérents par conseiller en 2010*** **184**

Tableau 18. ***Nombre de structures support conseil*** **186**

Tableau 19. ***Disponibilité des différentes prestations de conseil dans les groupes coopératifs (2010)*** **204**

Tableau 20. ***Résultats du suivi de la Charte du Conseil coopératif (2009)*** **214**

Tableau 21. ***Disponibilité d'outils technologiques*** **218**

Tableau 22. ***Outils de diffusion du conseil vers les adhérents*** **219**

Tableau 23. ***Utilisation des OAD dans le conseil agricole coopératif*** **220**

Tableau 24. ***Synthèse des pratiques associatives dans le conseil agricole coopératif*** **233**

Tableau 25. ***Niveau d'intervention des conseillers auprès des adhérents dans les prestations de service de conseil existantes*** **244**

Tableau 26. ***Stratégies de conseil des groupes coopératifs*** **247**

Tableau 27. ***Résultats pour les groupes étudiés*** **250**

Tableau 28. ***Identité coopérative selon la qualité d'interactions communautaires*** **252**

Tableau 29. ***Evolution du nombre d'adhérents dans plusieurs coopératives en France*** ... **341**

Tableau 30. ***Grille d'observation*** **349**

Tableau 31. ***Evolution du groupe coopératif GC1*** **352**

Tableau 32. ***Evolution du groupe coopératif GC2*** **353**

Tableau 33. ***Evolution du groupe coopératif GC3*** **353**

Tableau 34. ***Evolution du groupe coopératif GC4*** **354**

Tableau 35. ***Evolution du groupe coopératif GC5*** **354**

Tableau 36. ***Récapitulatif des fiches de postes de conseillers agricoles coopératifs*** **360**

Tableau 37. ***Prestations de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles*** **363**

Tableau 38. ***Services de conseil et tarification GC1*** **364**

Tableau 39. ***Services de conseil et tarification GC3*** **365**

Tableau 40. ***Services de conseil et tarification GC4*** **366**

Tableau 41. ***Services de conseil et tarification GC5*** **367**

Tableau 42. ***Services de conseil et tarification GC2*** **368**

Tableau 43. ***Réalisation d'expérimentations des groupes coopératifs*** **369**

Tableau 44. ***Enquêtes suivies de la Charte de Conseil coopératif Coop de France*** **370**

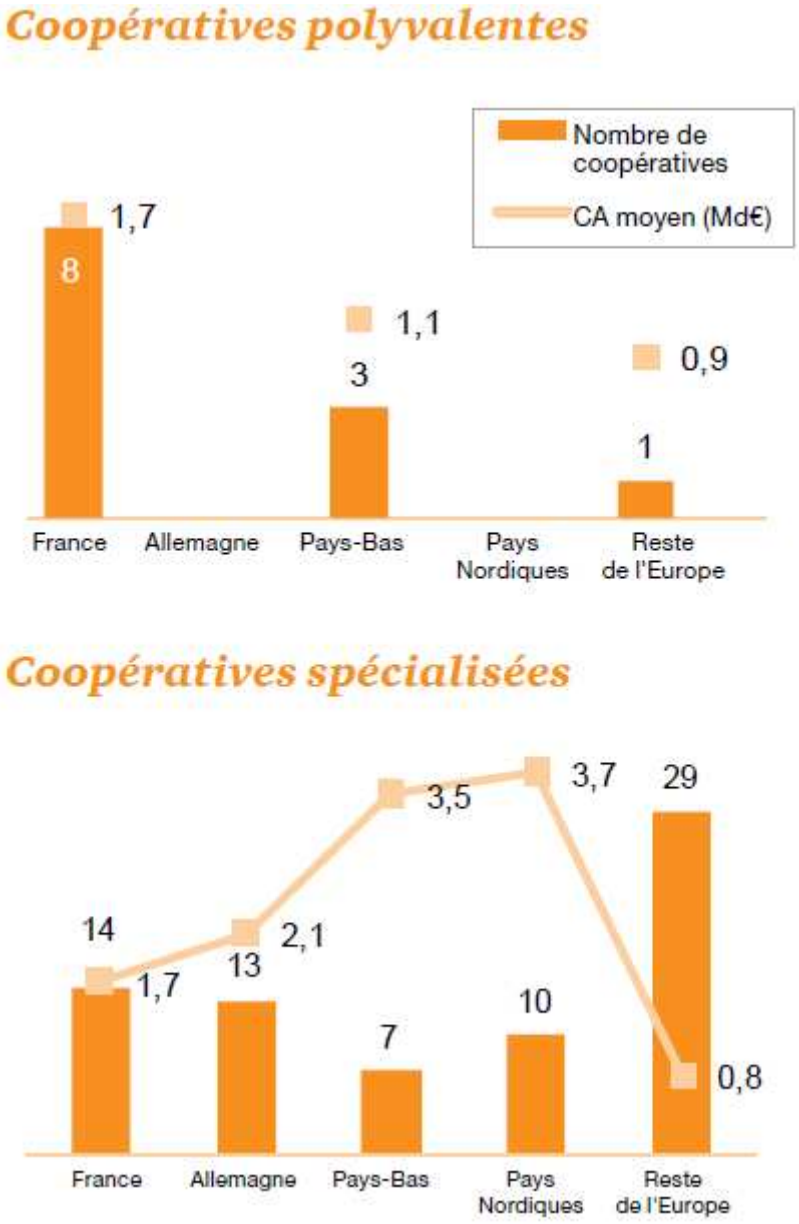
ANNEXES

Annexe 1. Les principaux groupes coopératifs français

	ENTREPRISES	COORDONNÉES	ACTIVITÉS PRINCIPALES	MARQUES PRINCIPALES	CA CONSOLIDÉ 2010 (M€)
1	**InVivo**	75782 Paris Cedex 16	Céréales approvisionnement, nutrition animale	Gamm Vert, Semences de France	**4 433**
2	**Terrena**	44157 Ancenis	Polyvalente	Gastronome, Douce France, Paysan Breton, Régilait, Tendre et plus	**3 871**
3	**Tereos**	02390 Origny	Sucre	Beghin Say, L'Antillaise, Origny, La Perruche	**3 529**
4	**Sodiaal**	75014 Paris	Lait	Yoplait, Candia, Riches Monts, Régilait, Entremonts, Juragruyère	**2 631* (4 000 avec Entremont)**
5	**Champagne Céréales**	51685 Reims Cedex 2	Céréales approvisionnement meunerie, malt	Delifrance, Francine, Campaillètte	**2 443**
6	**Agrial**	14050 Caen	Polyvalente	Florette, Créaline, Priméale, Ecusson, Danao, Loic Raison	**2 261**
7	**Axéréal**	18924 Bourges Cedex 9	Céréales approvisionnement, meunerie, malt	Banette, Francine, Lemaire, Treblec	**2 205**
8	**Triskalia**	29206 Landerneau	Polyvalente	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard	**2 200**
9	**Groupe Even**	29260 Ploudaniel	Lait, approvisionnement, nutrition animale	Even, Paysan Breton, Kerguelen	**1 767**
10	**Cooperl Arc Atlantique**	22403 Lamballe	Viande	Calidel, Brocéliande	**1 700**
11	**Limagrain**	63720 Ennezat	Semences, Bio-santé	Vilmorin, Clause, Jacquet, Brossard	**1 349**
12	**Maitres Laitiers du Cotentin**	50260 Sottevast	Lait	Montembourg	**1 305**
13	**Cecab**	56004 Vannes	Polyvalente	D'aucy, Louis Gad	**1 300**
14	**Euralis**	64231 Lescar	Polyvalente	Montfort, Rougié, Pierre Champion, Stalaven	**1 242**
15	**Cristal union**	45490 Corbeilles en Gatinais	Sucre	Daddy	**1 126**
16	**Maïsadour**	40001 Mont de Marsan Cedex	Polyvalente	Delpeyrat, St Sever Comtesse du Barry	**1 006**
17	**Unéal**	62054 St Laurent Blangy Cedex	Polyvalente		**723**
18	**3A**	31016 Toulouse Cedex 2	Lait	Boncolac, Yéo	**709**
19	**Eurial**	44327 Nantes Cedex 3	Lait	Bougon, Soignon	**650**
20	**Glac**	17700 Surgères	Lait	Lescure, Saint-Loup, Surgères	**620**

Source : Coop de France, 2010

Annexe 2. La coopérative polyvalente, une spécificité française



Source : COGECA, 2011

Annexe 3. Le territoire de GC4

Information confidentielle

Annexe 4. Le territoire du groupe GC1

Information confidentielle

Annexe 5. Le territoire du groupe GC5

Information confidentielle

Annexe 6. Le territoire de GC3

Information confidentielle

Annexe 7. Le territoire de GC2

Information confidentielle

Annexe 8. Le territoire de GC6

Information confidentielle

Annexe 9. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance

Théories de la gouvernance	**Contractuelles**		**Cognitives**	**Synthétiques**
	Actionnariale	**Partenariale**		
Théories de la firme supports	Théories contractuelles principalement théories positive et normative de l'agence Vision étroite de l'efficience et de la propriété	Théories contractuelles (positives ou normatives) Vision généralisée de l'efficience et de la propriété	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie de l'apprentissage organisationnel Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives
Aspect privilégié dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficience liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés	Aspect productif Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives
Définition du SG	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production)
Mécanismes de gouvernance	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrat Définition de la latitude managériale optimale	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage…	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition
Objectif de gestion	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène)	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène)	Recherche de valeur pour l'entreprise	Recherche de valeur partenariale

Source : (D'après Charreaux, 2002 p.14)

Annexe 10. Structure de GC5 en 1998

Information confidentielle

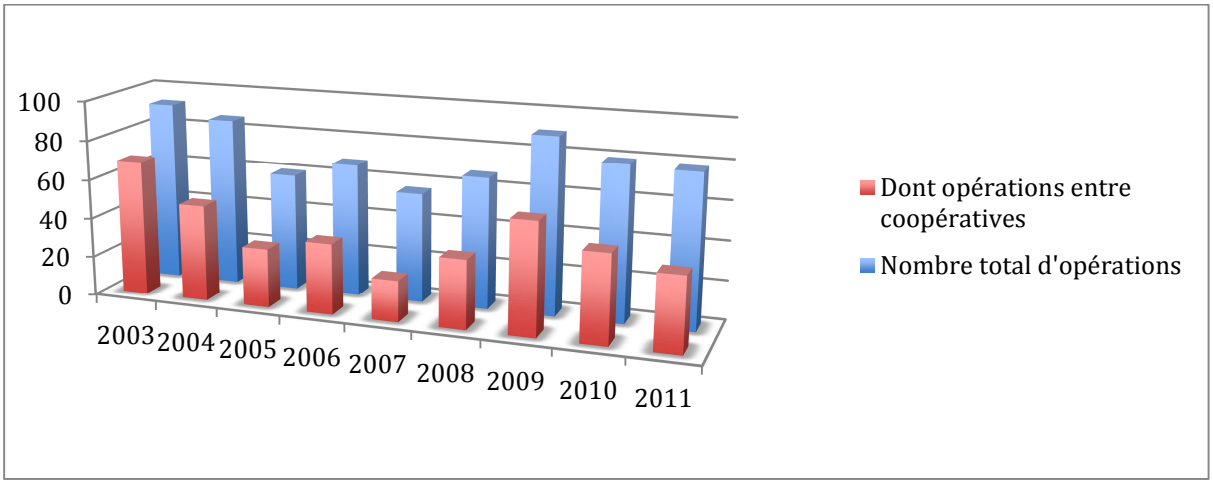
Annexe 11. Nombre d’adhérents au sein des groupes coopératifs

Tableau 29. *Evolution du nombre d'adhérents dans plusieurs coopératives en France*

Information Confidentielle

Annexe 12. Opérations dans le secteur de la coopération agricole

Figure 24. *Nombre d'opérations de croissance externe dans le secteur de la coopération agricole*



Source : d'après Coop de France, 2012

Annexe 13. Engagements de la Charte du Conseil Coopératif de Coop de France



Annexe 14. Répartition du chiffre d’affaire de GC2

Figure 25. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010*

Information confidentielle

Annexe 15. Répartition du chiffre d’affaires de GC3

Figure 26. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010*

Information confidentielle

Annexe 16. Répartition du Chiffre d'affaires de GC1

Figure 27. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010*

Information confidentielle

Figure 28. *Répartition du chiffre d'affaires par filière (% du CA total de la coopérative en 2009)*

Information confidentielle

Annexe 17. Répartition du chiffre d’affaires de GC5

Figure 29. *Répartition du chiffre d'affaires consolidé du groupe en 2010*

Information confidentielle

Figure 30. *Répartition du chiffre d'affaires par filière (% du CA total de la coopérative en 2010)*

Information confidentielle

Annexe 18. Répartition du chiffre d’affaires de GC4

Figure 31. *Répartition du chiffre d'affaires par filière (% du CA total de la coopérative en 2010)*

Information confidentielle

Annexe 19. La grille d'observation

Tableau 30. *Grille d'observation*

Etudes de cas
Organisation du conseil
Nombre total de conseillers
Taux de rotation des conseillers (5 dernières années) %
Nombre d'adhérents par portefeuille (moyenne estimée)
Nombre de conseillers par filière de production
Grandes cultures
Elevage (Bovins, porc, volailles, équin)
Lait
Fruits et légumes
Boissons (Viticulture, cidriculture)
Machinisme
Autres produits
Politique de rémunération des conseillers
Rémunération fixe (en pourcentage)
Partie variable de la rémunération (prime ou cadeau)
Partie variable (prime ou cadeau) liée à:
Progrès parts de marché (Développement d'activité avec des nouveaux adhérents)
Les apports de l'adhérent avec la coopérative
Vente de services, d'outils agro-environnementaux (plans d'épandages, plans de fumure, autodiagnostics)
Performance par rapport à la politique commerciale définie par la coopérative (type de contrats, services vendus, vente d'agrofournitures)
Politique d'expérimentation
Centre d'expérimentation appartenant à la coopérative
Participation dans la recherche de références d'intrants (Sélection des gammes de produits phytosanitaires, fermes d'expérimentation, DEPHY Ecophyto (Démonstration Expérimentation Production de références sur les systèmes économes en phytosanitaires)
Filiale du groupe dédiée à l'expérimentation
Partenariat ou collaboration avec d'autre organisme (INRA, Instituts techniques, Chambres…)
Expérimentation en commun avec d'autres coopératives (Invivo: réseau Opticoop)
Veille technique et réglementaire
Construction du dispositif de veille dont personnel exclusivement dédié
Via un organisme ou un réseau (Coop de France, Instituts Techniques, Invivo, Chambres d'agriculture…)
Partenariats de recherche
Instituts techniques
Obtenteurs (création variétale et multiplication de semences)
Centrales d'achats
Institutes de recherche

Chambres d'Agriculture
Fédérations des Coopérations (autres coopératives, union des coopératives)
Politique Qualité: Normes et référentiels
Pour les systèmes de management
ISO 9001 (norme internationale de système de management par la Qualité)
ISO 14001 (norme internationale de système de management environnemental)
NF V01-005 Agri-Confiance
Certification Haute Valeur Environnementale
Certification Agriculture raisonnée
Certification Bonnes Pratiques d'expérimentation (BPE)
Pour les produits et services
Charte Sécurité alimentaire (CSA GTP)
Installations Classées pour la Protection de l'environnement bâtiment d'élevage
Chartes de production IRTAC ARVALIS
Certiphyto
Certifications du service conseil (Services et conseils agricoles-Invivo, Certagri-Charte des prescripteurs Bretons, Certiconseil-Coopagri Bretagne)
Le certificat de Qualification Professionnelle le Technicien Conseil aux Adhérents de Coopérative
Charte du conseil coopératif Coop de France
Politique de diffusion de l'information
Vers les conseillers
Envoi de documents
Intranet
Document de guide
Accompagnement téléphonique
Utilisation des outils technologiques
Téléphone portable
Ordinateur
Pocket
Imprimante portable
Véhicule de service
Vers les agriculteurs
Visites individuelles (Nombre moyen des visites par an)
Réunions collectives (Nombre moyen des visites par an)
Envoi de documents
Document de guide technique
Extranet
Formations
Manifestations publiques organisées par la coopérative
Manifestations publiques organisées par un autre organisme
Outils de gouvernance (AG, Conseil de section, assemblées)
Envoi d'information électronique
Mails

Messages par fax
SMS
Courrier
Politique de suivi et évaluation de conseil
Evaluation des compétences des conseillers
Contrôle des connaissances fait par la hiérarchie
Ecrits
Oral
Evaluation du conseil par les adhérents
Outils pour le suivi de conseil
Enregistrement du conseil papier
Enregistrement du conseil informatique
Politique de tarification du conseil
Engagement fort et/ou inclus dans un pack service produit
Engagement faible et/ou tarifs des services séparés des produits
Indépendant de l'engagement de l'adhérent

Annexe 20. Tableaux récapitulatif de dates clés de groupes coopératifs

Tableau 31. *Evolution du groupe coopératif GC1*

Information confidentielle

Tableau 32. *Evolution du groupe coopératif GC2*

Information confidentielle

Tableau 33. *Evolution du groupe coopératif GC3*

Information confidentielle

Tableau 34. *Evolution du groupe coopératif GC4*

Information confidentielle

Tableau 35. *Evolution du groupe coopératif GC5*

Information confidentielle

Annexe 21. Organisation politique de groupes agricoles coopératifs[126]

Figure 32. *L'organisation politique du groupe GC4*

Information confidentielle

Figure 33. *L'organisation politique de GC3*

Information confidentielle

[126] Compte-tenu que l'étude de cas a eu lieu lors de la période de la création de GC2, nous n'avons pas eu l'information sur l'organisation politique de GC2.

Figure 34. *L'organisation politique de GC1*

Information confidentielle

Figure 35. *L'organisation politique du groupe GC5*

Information confidentielle

Annexe 22. Organisation et organigrammes du conseil agricole coopératif

Organisation actuelle du conseil chez GC4

Information confidentielle

Organisation actuelle du conseil chez GC3

Information confidentielle

Organisation actuelle du conseil chez GC1

Information confidentielle

Organisation actuelle du conseil chez GC5

Information confidentielle

Annexe 23. Liste d'activités des conseillers agricoles coopératifs

Tableau 36. *Récapitulatif des fiches de postes de conseillers agricoles coopératifs*

Titre du poste	Différents appellations	Activités
Responsable portefeuille	technicien conseiller technico-commercial agent technico commercial technicien service adhérent référent technico-économique	Suivre un portefeuille d'agriculteurs dans le but de les fidéliser en optimiser la marge brute de ses adhérents en proposent les produits et services correspondant aux besoins de l'activité
		Conseiller les agriculteurs pour l'utilisation des produits offerts par la coopérative (intrants et OAD)
		Réaliser le suivi administratif des adhérents (saisie des contrats et des commandes au fur et à mesure)
		Participer dans la création de l'offre commerciale de la coopérative
		Etre en contact avec les magasiniers et/ou chef de silo
		Organiser des réunions techniques et commerciales avec les adhérents
		Promotionner l'image de la coopérative
		Respecter les règles de sécurité et de qualité de la coopérative
		Proposer et finaliser les contrats de production de la filière animale
		Mettre en place les solutions de financement dans le cadre de la maîtrise du compte adhérent
		Prospection chez non-adhérents
		Accompagnement dans la création des dossiers de subventions et des aides
Conseiller agro-environnemental	expert OAD expert services technicien filière	Réalise les prestations payantes à partir de méthodes et logiciels définis dans la coopérative
		Réalise la gestion administrative et le développement des OAD
		Informe et forme ces collègues sur ces prestations
		Participe à l'exploitation et la valorisation des données technico-économiques récoltées dans le cadre de la traçabilité des productions
		Tient à jour toutes les statistiques nécessaires pour quantifier l'impact et la rentabilité des OAD
		Assure le suivi administratif des dossiers et la veille réglementaire
		Conseille et informe les adhérents
		Gère les relations avec les éventuels sous-traitants
		Promotionne les services vendus par la coopérative
Conseiller recherche et expérimentation	ingénieur développement	Rechercher l'information pour concevoir des programmes d'expérimentation

	technico développement techniciens expérimentateurs	Proposer les protocoles d'essais, participer à leur mise en œuvre, et assurer la synthèse des résultats techniques
		Concevoir des programmes de diffusion des résultats obtenus
		Elaborer les itinéraires culturaux les plus rentables adaptés à chaque situation
		Elaborer les choix technico-économiques des gammes d'approvisionnement
		Information et animation de la force de vente
		Assurer la surveillance technique de l'évolution des cultures tout au long de la campagne
		Participer dans réunions pour présenter des dossiers techniques complets
		Assurer des permanences téléphoniques pour les adhérents et les collaborateurs et réaliser des visites individuelles en culture, sur demande directe des adhérents ou des ces collègues
		Assurer les relations externes et rechercher des synergies avec d'autres structures
		Se former pour innover et être toujours précurseur, suivre les évolutions de la réglementation et en informer les services concernés
		Rédiger pour sa spécialité, les messages nécessaires, participer à la réalisation de documents écrits à destination des adhérents ou des conseillers
		Préparer les argumentaires techniques nécessaires au terrain pour les campagnes commerciales
Magasinier	chef de silo	Accueillir les adhérents et/ou clients au magasin : Participer ponctuellement à des opérations commerciales (phoning, ventes en magasin)
	magasinier conseil	Exécuter les travaux relatifs au fonctionnement du silo : La réception, le déchargement, le rangement, le stockage, le classement, l'emballage, l'ensachage, la conservation et l'expédition de toutes productions agricoles
	magasinier principal agent de coordination auxiliaire technico-commercial	Délivrer tous les produits nécessaires aux exploitations agricoles
		Saisir les mouvements sur l'outil informatique (apports, transferts et cessions)
		Remonter les informations à son responsable
		Veiller à l'application des règles de sécurité et de qualité
Vétérinaires	expert sanitaire et nutritionnel	Accompagner les éleveurs avec des conseils prioritairement préventifs
		Réaliser des interventions ciblées pour un problème donné
		Appui technico-commercial aux forces de vente de la coopérative
		Rédaction des documents informatifs
		Appui à ces collègues sur des sujets spécialisés

Source : auteur (2013)

Annexe 24. Enquêtes réalisées auprès des adhérents des groupes coopératifs agricoles

Information confidentielle

Annexe 25. Services de conseil agricole dans les groupes coopératifs

Tableau 37. *Prestations de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles*

Appui Technique ou productif	Appui environnemental et à la réglementation	Appui économique et stratégique
Gestion des maladies, parasite et incidente des cultures	**Utilisation des phytos**	**Formation gestion économique et financière de l'exploitation**
Conseil prévisionnel de traitement	Formation Certiphyto	Etude de projet professionnel
Réunions collectives	Diagnostic bonnes pratiques phytos	Conseil en investissement conjoncturel
Suivi piétin PCR	Diagnostic phytos du siège de l'exploitation	Evaluation d'actifs
module Agronomie dans EXTRANET (toute l'info technique et de logiciels)	**Réglementaire Elevage**	Accompagnement travaux
Crypto-lis (construire les programmes fongicides sur blé tendre)	Déclaration Installations Classées	Suivi des coûts de production et des marges de cultures de vente
Fongipro (Déterminer le traitement de lutte contre les maladies)	Permis de construire bâtiments	Formation gestion du risque prix
Phytnès (évaluer les besoins en semences et produits phytosanitaires)	**PAC, conditionnalité**	Formation sur l'analyse des marchés
Septolis (permet de décider du premier traitement contre la septoriose)	Formation sur la conditionnalité des aides PAC	Information et suivi sur le marché aux céréales
Qualimètre (outil de prévision du DON (DéOxyNivalénol))	Déclaration de la PAC sur extranet	Analyse sur stratégie exploitation diversifie, accompagnement reconversion.
Proplant (Suivi des insectes sur colza)	Diagnostic conditionnalité	**Maîtrise des outils informatiques**
Diagno-Lis (Aide au diagnostique d'accidents des cultures)		Formation à l'utilisation du logiciel pour l'enregistrement des interventions sur les cultures
Ciblé (Aide au positionnement des phytosanitaires)		Formation découvrir l'informatique et Windows
Gestion de la fertilisation		Formation découvrir internet
Analyse de reliquat azote sorti hiver		Formation pour découvrir l'extranet
Analyses de sol (analyses de terre géo référencées)		
Réalisation plane d'épandage		
Analyses d'effluents		
Farmstar ou Visiostar (Gestion de l'azote par image satellite)		
Epiclès, optifert (Plan de fumure azote et NPK)		
Planilis (Aide au raisonnement pour la fertilisation)		
CAO (Calculs des besoins en amendements: CaO, MgO)		
Azotest'MC2, N-tester, N-Sensor, GPN (Pilotage de l'azote)		
Formations		
Formation technique d'application des phytosanitaires		
Formation stockage-conservation grains à la ferme		
Elevage		
Lactoplan		
Calcul et analyse du coût de production		
Contrôle de la salle de traite		
Diagnostic bâtiment d'élevage (sanitaires, ambiance)		
Diagnostics prairiaux		
Analyse ensilage		
Analyse de fourrages		
Calcule des rations		
Divers	**Divers**	**Divers**
Expertise Plan national de modernisation des bâtiments d'élevage	Suivi qualité productions: Chartes de qualification élevage	Formation sur le travail en équipe
Visites d'essais	Aide à la réflexion du dossier de demande d'aides (Plan Végétal Environnement)	Manifestations publiques organisées par la coopérative
Synthèse des essais agronomiques	Diagnostic environnemental (Aquaplaine)	**Elevage**
Extranet (accès module de base)	Diagnostique énergétique	Détermination de prix d'équilibre (porcs)
Document avec les résultats d'essais variétés	Diagnostique réglementaire	
Bulletin d'information technique	Permis de construire serres	
Document de guide	Accompagnement vers la certification HVE	
Conseil téléphonique	Contrôle des pulvérisateurs (organisme agréé)	
Visioplaine, IRIS, ATLAND (Traçabilité d'interventions, gérer stocks, calcule des marges brutes)		
Mercure (Choix des variétés et des traitements)		
Culti-lis (Aide au choix des variétés de blé)		
Cycle culture de blé		
Agrilynx (tableau de bord des bassins de production)		

Source : auteur (2013)

Annexe 26. Tarification de services de conseil agricole coopératif

Tableau 38. *Services de conseil et tarification GC1*

Information confidentielle

Tableau 39. *Services de conseil et tarification GC3*

Information confidentielle

Tableau 40. *Services de conseil et tarification GC4*

Information confidentielle

Tableau 41. ***Services de conseil et tarification GC5***

Information confidentielle

Tableau 42. *Services de conseil et tarification GC2*

Information confidentielle

Annexe 27. La mise en œuvre d'expérimentations et le développement de partenariats

Tableau 43. *Réalisation d'expérimentations des groupes coopératifs*

Principes de création du conseil	**Politique d'expérimentation**	**GC1**	**GC2**	**GC3**	**GC4**	**GC5**
Expérimentation en interne	Centre d'expérimentation appartenant à la coopérative	oui	oui	oui	oui	oui
	Construction du dispositif de veille dont personnel exclusivement dédié	oui	oui	oui	oui	oui
	Filiale du groupe dédiée à l'expérimentation	non	non	oui	oui	non
Participation à des réseaux	Partenariat ou collaboration avec d'autres organismes (INRA, Instituts techniques, Chambres)	oui	oui	oui	oui	oui
	Expérimentation en commun avec d'autres coopératives (Invivo: réseau Opticoop)	oui	oui	oui	oui	oui
	Participation dans la recherche de références d'intrants (Sélection des gammes de produits phytosanitaires, fermes d'expérimentation, DEPHY Ecophyto	oui	oui	oui	oui	oui
	Veille technique et réglementaire *via* un organisme ou un réseau (Coop de France, Instituts Techniques, Invivo, Chambres d'agriculture)	oui	oui	oui	oui	oui
	Instituts techniques	oui	oui	oui	oui	oui
	Obtenteurs (création variétale et multiplication de semences)	oui	oui	non	oui	oui
	Centrales d'achats	oui	oui	oui	oui	oui
	Instituts de recherche	oui	oui	oui	oui	oui
	Chambres d'Agriculture	oui	oui	oui	oui	non
	Fédérations des Coopérations (autres coopératives, union des coopératives)	oui	oui	oui	oui	oui

Source : auteur (2013)

Annexe 28. Suivi de la Charte du Conseil Coopératif

Tableau 44. *Enquêtes suivies de la Charte de Conseil coopératif Coop de France*

Groupe coopératif	**Engagement 1 et 2**	**Engagement 3**	**Engagement 4**	**Engagement 5**	**Engagement 6**	**Engagement 7**	**Engagement 8**	**Engagement 9**	**Engagement 10**
GC5	2	2	1	1	2	2	1	2	2
GC1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
GC4	2	2	2	2	2	2	2	2	2
GC2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
GC3	2	2	2	1	2	2	1	2	2

Non réalisé : 0, en cours : 1, réalisé : 2

Source : auteur (2013)

Annexe 29. Exemple de bulletin hebdomadaire envoyé aux adhérents

Information confidentielle

Annexe 30. Données Agri-confiance

Agri Confiance en chiffres :

- 134 certificats,
- 31 700 exploitations agricoles, 14 filières agricoles et agroalimentaires.
- Par ailleurs, Agri Confiance se veut l'interlocuteur privilégié des grandes surfaces de distribution.
- Des résultats concrets ont déjà été obtenus par des conventions signées entre les divers partenaires.
- La démarche s'inscrit pleinement pour une agriculture durable, raisonnée, respectueuse de l'environnement.

Source : Coop de France 2009

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE **5**
INTRODUCTION GENERALE **7**

CHAPITRE 1. LES CONSÉQUENCES DE L'ÉVOLUTION DU SECTEUR AGRICOLE POUR LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE **23**

Introduction du chapitre 25

1. La spécificité de la gouvernance des coopératives agricoles en France 27

1.1. De l'entreprise coopérative aux groupes coopératifs 27

1.1.1. Facteurs d'évolution des coopératives agricoles en France 28

1.1.2. L'émergence des groupes coopératifs agricoles en France 33

1.1.3. Variété des sociétés coopératives agricoles en France 35

1.2. La gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles 37

1.2.1. Les deux grandes visions de la gouvernance d'entreprise 38

1.2.2. Gouvernance coopérative : du mode partenarial au mode actionnarial 40

1.2.3. La gouvernance hybride des groupes coopératifs agricoles 45

1.2.4. Les mécanismes de contrôle et d'incitation : les spécificités de gouvernance des groupes coopératifs 49

1.3. L'adoption d'un modèle hybride génère une crise identitaire 52

1.3.1. La crise identitaire des groupes coopératifs agricoles 53

1.3.2. Illustration des trois effets négatifs au sein des groupes coopératifs agricoles français . 54

2. L'émergence du conseil comme conséquence de l'évolution du secteur agricole coopératif 60

2.1. Le conseil agricole, une activité qui a évolué en termes de contenus, d'outils de diffusion et d'organismes prestataires 61

2.1.1. L'évolution du conseil agricole 61

2.1.2. Caractéristiques du conseil agricole contemporain 64

2.2. Le conseil agricole coopératif, une activité associative 71

2.2.1. Les coopératives génératrices de proximité 71

2.2.2. La combinaison de caractéristiques qui font la spécificité du conseil coopératif 73

2.2.3. Les pratiques associatives dans le conseil agricole coopératif 79

Synthèse du chapitre 83

CHAPITRE 2. LA GESTION DES CONNAISSANCES AU TRAVERS DES COMMUNAUTÉS COGNITIVES : LE CAS DU CONSEIL AGRICOLE COOPÉRATIF 84

Introduction du chapitre 86

1. L'organisation du conseil agricole coopératif vue par l'approche cognitive 89

1.1. Le choix d'une approche cognitive comme cadre théorique de notre recherche 89

1.1.1. Théories traditionnelles *versus* nouvelles théories de la firme pour analyser le conseil agricole coopératif 90

1.1.2. Les enseignements de l'économie de la connaissance pour notre cadre conceptuel 94

1.1.3. Co-production de connaissances grâce à l'interaction entre conseillers et adhérents au sein des groupes coopératifs agricoles 97

1.2. Une nouvelle conception de la firme basée sur des communautés cognitives 100

1.2.1. Les communautés cognitives, cadre d'analyse de la création et de la diffusion des connaissances au sein des groupes coopératifs agricoles 100

1.2.2. L'organisation conçue comme une communauté de communautés 108

1.2.3. Des communautés cognitives dans l'organisation du conseil agricole coopératif 114

1.3. L'interaction des communautés pour la gestion des connaissances au sein de la firme 116

1.3.1. Interactions entre groupes fonctionnels et équipes de travail 116

1.3.2. Interactions entre communautés de pratique et communautés épistémiques 118

1.3.3. De l'existence d'un troisième mode d'interaction dans les groupes coopératifs 120

2. Un troisième mode d'interaction entre communautés de différentes natures au sein des groupes coopératifs agricoles 123

2.1. Caractérisation de l'interaction entre groupes fonctionnels et communautés de pratique dans le cadre du conseil coopératif 123

2.1.1. Les formes et la fréquence des échanges, caractéristiques majeures du troisième mode d'interaction 124

2.1.2. La création de connaissances partagées et pertinentes grâce au *Mode 3* 127

2.2. Le rôle primordial du conseiller dans le troisième mode d'interaction 128

2.2.1. Le conseiller agricole, intermédiaire entre les groupes fonctionnels et les communautés de pratique 129

2.2.2. Les modalités d'action des conseillers agricoles coopératifs 131

2.3. Un *Mode 3* qui devrait résoudre la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles 133

2.3.1. L'interaction des communautés de nature différente permet le développement des croyances collectives au sein de la firme 133

2.3.2. Le maintien de l'identité coopérative grâce à la qualité d'interactions entre les communautés cognitives 135

Synthèse du chapitre 140

CHAPITRE 3. DES ÉTUDES DE CAS POUR COMPRENDRE L'ORGANISATION DU CONSEIL AGRICOLE ET LE RÔLE DU CONSEILLER DANS LE RENFORCEMENT DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE..... 142

Introduction du chapitre 144

1. Cadre méthodologique pour la réalisation de la recherche 146

1.1. Positionnement méthodologique de notre recherche 146

1.1.1. Une méthodologie exploratoire de recherche pour étudier le conseil agricole coopératif 147

1.1.2. Une approche qualitative pour comprendre l'organisation du conseil agricole coopératif 148

1.1.3. Le choix de l'étude de cas parmi les différentes approches qualitatives 149

1.2. Protocole de l'étude de cas..... 153

1.2.1. Le choix de l'échantillon : une étude multi-sites avec sélection raisonnée des cas adaptée à l'étude du conseil agricole coopératif 154

1.2.2. Une phase exploratoire comme stratégie de découverte du terrain..... 161

1.2.3. Un recueil de données diversifié grâce à des observations directes, des entretiens semi-directifs et le recueil de documents 165

2. Des faits stylisés pour comprendre l'organisation du conseil agricole coopératif..... 173

2.1. Le développement de l'activité de conseil agricole coopératif pour renforcer le lien coopérative-adhérent 174

2.1.1. Une évolution organisationnelle semblable pour tous les groupes de l'échantillon 174

2.1.2. Confirmation empirique de la rupture du lien avec les adhérents à cause de l'évolution des groupes coopératifs 177

2.1.3. Le développement du conseil agricole pour améliorer la relation avec les adhérents .. 182

2.2. Les caractéristiques de l'activité de conseil agricole dans les groupes coopératifs 188

2.2.1. Evolution organisationnelle et développement des métiers du conseiller coopératif ... 188

2.2.2. L'impact des spécificités du conseil agricole dans le renforcement du lien coopérative-adhérent ... 196

2.2.3. Les stratégies de développement du conseil spécifiques aux groupes coopératifs ... 208

Synthèse du chapitre ... 224

CHAPITRE 4. LES CONTRIBUTIONS DU CONSEIL AGRICOLE À LA RÉSOLUTION DE LA CRISE IDENTITAIRE DES GROUPES COOPÉRATIFS ... 226

Introduction du chapitre ... 228

1. L'organisation du conseil agricole coopératif, une interaction de communautés cognitives ... 229

1.1. La diffusion et création de connaissances dans l'activité de conseil au sein des groupes coopératifs agricoles ... 230

1.1.1. Le conseil agricole en tant qu'outil pour renforcer le lien coopérative-adhérent ... 230

1.1.2. Le conseil agricole renforce la proximité organisée et utilise la proximité géographique pour pallier les effets négatifs de la crise identitaire ... 235

1.1.3. L'identification de deux types de communautés cognitives dans l'activité de conseil agricole coopératif ... 237

1.2. Le rôle central du conseiller dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs agricoles ... 239

1.2.1. L'appréhension de la gestion des connaissances grâce à l'interaction de communautés cognitives de nature différente ... 240

1.2.2. L'importance de l'intervention des conseillers dans les services de conseil agricole ... 242

1.3. Les stratégies de développement et le rôle du conseil dans la résolution de la crise ... 245

1.3.1. La mesure des stratégies de développement du conseil agricole coopératif ... 245

1.3.2. Le rôle de l'activité de conseil dans la résolution de la crise identitaire des groupes coopératifs 249

2. Une mise en perspective des résultats obtenus 255

2.1. Une approche originale de la gestion des connaissances dans les groupes coopératifs agricoles 255

2.1.1. Un cadre théorique qui permet le croisement des théories contractuelles et cognitives 256

2.1.2. Un nouveau mode de gestion des connaissances dans l'activité de conseil agricole coopératif 258

2.2. Des contributions au management du secteur coopératif agricole français 260

2.2.1. Le diagnostic de l'activité de conseil agricole des groupes coopératifs étudiés et les implications managériales 260

2.2.2. Le véritable enjeu du conseil agricole au sein des groupes coopératifs 266

2.2.3. Des enjeux stratégiques pour la coopération agricole française 271

Synthèse du chapitre 276

CONCLUSION GENERALE 278

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 290

LISTE DES ENCADREES, FIGURES ET TABLEAUX 323

ANNEXES 329

Annexe 1. Les principaux groupes coopératifs français 331

Annexe 2. La coopérative polyvalente, une spécificité française 332

Annexe 3. Le territoire de GC4 333

Annexe 4. Le territoire de GC1 334

Annexe 5. Le territoire de GC5 335

Annexe 6. Le territoire de GC3 336

Annexe 7. Le territoire de GC2 337

Annexe 8. Le territoire de GC6 338

Annexe 9. Synthèse des différentes grilles théoriques de la gouvernance 339

Annexe 10. Structure de GC5 en 1998 340

Annexe 11. Nombre d'adhérents au sein des groupes coopératifs 341

Annexe 12. Opérations dans le secteur de la coopération agricole 342

Annexe 13. Engagements de la Charte du Conseil Coopératif de Coop de France 343

Annexe 14. Répartition du chiffre d'affaire de GC2 344

Annexe 15. Répartition du chiffre d'affaires de GC3 345

Annexe 16. Répartition du Chiffre d'affaires de GC1 346

Annexe 17. Répartition du chiffre d'affaires de GC5 347

Annexe 18. Répartition du chiffre d'affaires de GC4 348

Annexe 19. La grille d'observation 349

Annexe 20. Tableaux récapitulatif de dates clés de groupes coopératifs 352

Annexe 21. Organisation politique de groupes agricoles coopératifs 355

Annexe 22. Organisation et organigrammes du conseil agricole coopératif 357

Annexe 23. Liste d'activités des conseillers agricoles coopératifs 360

Annexe 24. Enquêtes réalisées auprès des adhérents des groupes coopératifs agricoles 362

Annexe 25. Services de conseil agricole dans les groupes coopératifs 363

Annexe 26. Tarification de services de conseil agricole coopératif 364

Annexe 27. La mise en œuvre d'expérimentations et le développement de partenariats 369

Annexe 28. Suivi de la Charte du Conseil Coopératif 370

Annexe 29. Exemple de bulletin hebdomadaire envoyé aux adhérents 371

Annexe 30. Données Agri-confiance 372

TABLE DES MATIÈRES 373