

VERS UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE ET INNOVANTE. LE CAS DES COOPERATIVES AGRICOLES DU SUD DE LA FRANCE

SAÏSSET Louis-Antoine

Maître de Conférences à Montpellier SupAgro, MOISA, Montpellier SupAgro, INRA, CIRAD, Université de Montpellier, Montpellier, France.

UMR MOISA - 2 Place Pierre Viala - 34060 MONTPELLIER Cedex 2

Courriel : louis-antoine.saisset@supagro.fr

Tél : 04 99 61 27 00

CECCALDI Valérie

Enseignant-Chercheur, MRM, Université de Montpellier, Montpellier, France.

MRM – Place Eugène Bataillon – CC 19001 – bâtiment 19 - 34095 MONTPELLIER Cedex 5

Courriel : valcecci@gmail.com

Tél : 06 12 80 77 98

Résumé

Grâce à l'analyse qualitative et longitudinale de cas de coopératives agricoles du Sud de la France, nous mettons en lumière les processus d'innovations en matière de gouvernance, conduisant à des systèmes plus partenariaux et horizontaux, au sein desquels les adhérents notamment retrouvent leur place d'acteurs dans la décision collective.

Mots clés / key words

Coopératives agricoles, gouvernance, innovation, parties prenantes, adhérents, démocratie

Agricultural cooperatives, governance, innovation, stakeholders, members, democracy

Synthèse de la communication

Objectifs

Nous nous penchons ici sur les pratiques de gouvernance au sein des PME coopératives du secteur agricole du Sud de la France, et plus précisément du Languedoc-Roussillon, terre de prédilection de la coopération où existe un tissu économique très vivace de petites et moyennes coopératives agricoles¹. Confrontées aux mutations économiques et aux crises qui se sont succédé, elles ont connu de fortes évolutions au cours des dernières décennies (réorganisations internes, restructurations, fusions) conduisant à une adaptation de leurs pratiques partenariales et démocratiques, en prise avec les évolutions agricoles et sociétales.

Ainsi, notre communication répond à la problématique des formes de gouvernance partenariale et propres aux sociétés coopératives agricoles, ainsi que des innovations qui y sont liées, prenant en compte la double qualité des adhérents associés-coopérateurs et l'influence des autres parties prenantes (internes ou externes), en vue d'évoluer vers des systèmes de participation et de coordination plus démocratiques, plus informels et horizontaux.

Revue de littérature

Nous nous fondons sur une approche en sciences de gestion, à la frontière entre plusieurs courants théoriques, notamment décrits par Cornforth (2004) : la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), réaliste en matière de supervision principal-agent, mais souvent réductrice dans son approche purement financière, la théorie des parties prenantes (Freeman et Reed, 1983) qui met l'accent sur la prise de décision et la création de valeur multi-partenariale, dans une optique de confiance, et, finalement, la théorie démocratique, revivifiée et développée par Pozzobon et al. (2012), comparant coûts d'agence et « coûts démocratiques », au gré notamment des oscillations entre démocratie délégative, représentative et participative (Andréani, 1994).

Ainsi, l'ensemble des parties prenantes est susceptible d'être affecté par les décisions de la firme coopérative, voire d'y participer directement. C'est ce que mettent en avant Charreaux et Desbrières (1998) qui soulignent la nécessité de passer outre le seul objectif de création de valeur actionnariale, pour les entreprises purement capitalistiques, en développant le concept de valeur partenariale. Au sein des entreprises coopératives agricoles, Filippi (2013), de son côté, souligne l'importance des associés-coopérateurs qui portent le projet collectif et le développent. Elle montre que la qualité de la gouvernance au niveau des adhérents est à l'origine de la performance des coopératives agricoles et du partage de la valeur entre l'entreprise coopérative et les exploitations adhérentes.

Ces pratiques partenariales sont réellement innovantes et reposent souvent sur le concept d'innovation responsable (Von Shomberg, 2013), en lien avec une gouvernance coopérative plus durable. Joffre et Simon (2011) mettent en relief ce phénomène et traitent de gouvernance coopérative, ainsi que de responsabilité sociale. Le processus d'innovation qui est à l'œuvre au moment des changements est étroitement lié à l'implication des parties prenantes et particulièrement à celle des adhérents.

¹ Environ 260 coopératives, soit 10% du nombre total, pour 2 à 2,5 milliards € de chiffre d'affaires HT, soit 3% de l'ensemble (Sources : Coop de France LR et Coop de France).

Alkrich et al. (1988) développent la conception tourbillonnaire de l'innovation dans laquelle les acteurs sont essentiels et tendent à modifier le projet initial par des vagues successives aux variations erratiques.

Méthodologie

Nous nous inscrivons dans une approche de « contingence générique » (Savall et Zardet, 1997), selon laquelle la forme concrète de la production de connaissances est spécifique, mais sa conceptualisation permet de dégager des invariants à caractère universel.

De plus, notre posture et notre méthode de travail sont résolument celles de la recherche-intervention (David, 2000), voire de la recherche-action (Jouison-Lafitte, 2009), en vue de prendre du recul par rapport aux situations rencontrées et de produire du savoir, amenant les professionnels à l'action réfléchie, structurée et « intelligente ». Ainsi, les sciences de gestion sont, dans notre approche, des sciences de l'action finalisée.

Notre volet empirique s'appuie, dans ce cadre, sur une analyse comparée de 3 études de cas, dans une approche longitudinale et dynamique. Ces cas sont issus de notre expérience de terrain au sein de Coop de France Languedoc-Roussillon entre 2001 et 2014. Notre analyse qualitative et exploratoire repose sur la méthode des études de cas et suit les recommandations de Yin (2013).

Pour cela, nous avons observé les processus, ainsi que conduit des entretiens semi-directifs avec les directeurs, présidents et administrateurs des coopératives étudiées. Nous avons également collecté des données internes et des informations externes.

Résultats

Nos travaux mettent en évidence que les mutations de la gouvernance interne des coopératives agricoles et les innovations qu'elles engendrent sont étroitement liées aux évolutions stratégiques (restructurations et fusions), mais aussi aux tensions qui se font jour entre les adhérents, d'un côté, à la source de la décision collective, et les dirigeants élus ou salariés (oppositions, incompréhensions, manque de démocratie interne).

Notre approche qualitative met en exergue les tensions existants entre gouvernance formelle (organes de gouvernance statutaires, vote des adhérents ou des administrateurs) et informelle (coalitions internes aux objectifs divergents, cristallisation de groupes s'opposant aux dirigeants en place), démocratie verticale et horizontale, interactions multi-acteurs (internes/externes) ou bien orientées adhérents. Elle souligne, d'une part, le rôle de l'intelligence collective au service d'un projet coopératif davantage débattu et partagé, mais pointe également, d'autre part, le « risque lié à la gouvernance coopérative » lorsque cette dernière est subie et passive.

Grâce à nos observations participantes et à nos entretiens, nous montrons clairement que les processus de changement et d'innovation ne sont pas linéaires et reposent sur de nombreuses interactions entre parties prenantes, en particulier les associés-coopérateurs. A ce stade, la taille n'apparaît pas comme étant un facteur discriminant en la matière, les 3 coopératives étudiées ayant sensiblement les mêmes préoccupations. Par contre, les solutions apportées aux problèmes rencontrés peuvent être différentes d'une coopérative à l'autre. C'est la capacité de réaction des dirigeants et du collectif qui feront la différence.

Nous mettons également en évidence que l'animation et la gouvernance territoriales sont essentielles pour les entreprises coopératives agricoles. Elles font partie de leur nature même et constituent un axe fort de dialogue partenarial, d'innovations, d'évolutions et de cohésion interne.

Apports de la recherche et implications

Nos travaux de recherche mettent en lumière la complexité de la gouvernance des coopératives agricoles et plus particulièrement l'importance cruciale des processus de transformation et d'innovation. Au-delà des structures de gouvernance, les processus nous éclairent sur la prégnance de la dimension partenariale de la gouvernance coopérative. Ils soulignent aussi le rôle majeur des aspects informels dans la gouvernance interne, qui lui confèrent agilité et capacités de rebond. En définitive, les coopératives agricoles peuvent être vues comme une forme hybride, associant modes de gouvernance verticaux et horizontaux, au sein de laquelle les processus de décision sont de plus en plus fréquemment décentralisés.

L'article, dont la nature qualitative permet de saisir les différentes facettes des situations de gouvernance, mais dont la portée confirmatoire est limitée, ouvre des perspectives prometteuses de recherche quantitative en matière de gouvernance coopérative partenariale innovante et d'analyse des risques.

Bibliographie

Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? 1: L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole. », Gérer et comprendre. Annales des Mines, n° 11 & 12, p. 4-17.

Andreani, T. (1994), « Démocratie représentative, démocratie délégative, démocratie directe » in Bidet, J., (ed), « Les paradigmes de la démocratie », Paris, Presses Universitaires de France, p. 181-199.

Charreaux, G. & Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, p. 57-88.

Cornforth, C. (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Associations: A Paradox Perspective », Annals of Public & Cooperative Economics, vol.75, n°1, p. 11-32.

David, A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 24-26 mai 2000, Montpellier.

Filippi, M. (2013), « Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative. » in Chomel, C., Declerck, F., Filippi, M., Frey, O. et Mauget, R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie », Bruxelles, Larcier, p. 141-204.

Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983), « Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance », California Management Review, vol. 25, n°3, p. 88-106.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976), « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, n°4, p. 305-360.

Joffre, O. & Simon, E. (2011), « Système de gouvernance et émergence de pratiques socialement responsables dans la coopération agricole. », *Gestion 2000*, vol. 2, n°28, p. 33-49.

Jouison-Lafitte, E. (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n°1, p. 1-35.

Pozzobon, D. M., Zylbersztajn, D., Bijman, J. (2012), « How can cooperatives reduce democratic costs without incurring excessive agency costs? », *Journal of Rural Cooperation*, vol. 40, n°2, p.119-144.

Savall, H. & Zardet V. (1997), « Vers la “pensée en action” stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie - Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en gestion », *Management International*, vol. 2, n°1, p. 77-96.

Von Schomberg, R. (2013), « A vision of responsible innovation » in Owen, R., Bessant, J., Heintz, M., (eds.). « Responsible innovation: managing the responsible emergence of science and innovation in society », Chichester, John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2013), « Case study research: Design and methods. », Sage publications.