



Le conseiller, une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative agricole

Olivier Frey, Maryline Filippi

► To cite this version:

Olivier Frey, Maryline Filippi. Le conseiller, une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative agricole. *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement - Review of agricultural and environmental studies*, 2015, pp.439 - 466. hal-01885114

HAL Id: hal-01885114

<https://hal.science/hal-01885114>

Submitted on 5 Oct 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le conseiller, une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative agricole

Maryline FILIPPI* et Olivier FREY**

* Université de Bordeaux et INRA UMR SAD-APT, AgroParisTech, France

** IRECUS, Université de Sherbrooke, Canada
e-mail: maryline.filippi@agro-bordeaux.fr

Résumé – Le conseil agricole reste soumis à d'importantes évolutions dues à l'accroissement de la technicité mais aussi, à la prise en compte des enjeux environnementaux. Impliquant trois agriculteurs sur quatre, le conseil coopératif est un élément essentiel de l'évolution de systèmes productifs agricoles et des filières agroalimentaires françaises. Cet article propose d'appréhender le conseiller en coopérative comme un courtier de connaissance permettant de penser les interactions entre les adhérents et leur coopérative. Si le conseil revêt une dimension technique, il possède également une dimension relationnelle en lien avec la révolution introduite par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Dès lors, le conseil agricole coopératif devient emblématique de l'évolution des modes de gouvernance de ces entreprises. Le conseil personnalisé et payant révèle le basculement des valeurs coopératives, de l'égalité à l'équité.

Mots-clés : conseil agricole, courtier de connaissance, coopérative agricole, conseiller, TIC

The advisor, a cornerstone in agricultural cooperatives' strategy

Abstract – Agricultural advisory services remain subject to significant changes due to the increase in the technical requirements but also the consideration of environmental issues. Involving three out of four farmers, the cooperative's advisory service is an essential element of the evolution of agricultural production systems and supply-chains in France. This article proposes to understand the cooperative's advisor as a broker of knowledge in order to illustrate the interactions between members and their cooperative. Agricultural advisory services have a technical, but also a relational, dimension, in conjunction with the revolution introduced by Information Communication Technologies (ICT). Therefore, the agricultural cooperative's advisory service becomes emblematic of the evolution of the governance model of these companies. The customized and chargeable advisory service reveals the swing of the cooperative values, from equality to equity.

Keywords: agricultural advisory service, knowledge broker, agricultural cooperatives, advisor, ICT

Classification JEL: O3, Q13, Q16

Introduction

Le conseil agricole est défini dans la littérature économique comme une activité de service dont l'objectif est d'accompagner des changements techniques dans les pratiques ou les systèmes de production des agriculteurs, à travers la production de connaissances grâce à l'établissement de relations entre des conseillers et des agriculteurs (Laurent *et al.*, 2002 ; Rémy *et al.*, 2006 ; Labarthe, 2006).

En France, le conseil agricole s'est fortement développé au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, pour accroître les gains de productivité de l'agriculture avec la mise en place d'une co-gestion entre l'État et les syndicats. À travers les décrets de 1959 et 1966, l'État a délégué aux syndicats la lourde tâche du développement agricole mais a, de l'avis de différents auteurs (Colson 2006 ; Vedel, 2006), gardé un droit de regard à travers le financement du conseil technique par des taxes parafiscales sur les produits agricoles. Parallèlement à l'évolution du conseil technique agricole institutionnel, des organismes privés, et notamment les coopératives agricoles, ont développé leurs propres systèmes de conseil agricole. Depuis les années 2000, le conseil public a basculé vers une certaine privatisation. S'il a permis le développement de la production agricole grâce au transfert de connaissances et de techniques aux agriculteurs, le désengagement de l'État induit de nouveaux agencements entre conseil public et conseil privé (Faure et Compagnone, 2011). Le conseil agricole connaît de nouvelles mutations, moins en raison du besoin en gains de productivité qu'en raison de la prise en compte des demandes environnementales pour « produire plus et mieux » (FranceAgriMer, 2014). Simultanément à la réorganisation du financement du conseil public, le conseil privé a également évolué, et en particulier le conseil coopératif. Ce dernier reste constitutif de l'activité des coopératives par leur raison sociale, c'est-à-dire rendre service à leurs adhérents. Or celles-ci représentent en France 3 agriculteurs sur 4, 60 % de la collecte et 40 % de l'agroalimentaire (Coop de France, 2014). Dès lors, les évolutions du conseil agricole coopératif ont des conséquences importantes sur les exploitations, les systèmes agricoles, les filières et les territoires français. Analyser les spécificités et déterminants devient un enjeu important non seulement pour le développement des bonnes pratiques mais aussi pour la compétitivité de l'agriculture française.

Cet enjeu s'inscrit dans le questionnement théorique de la prise en compte des changements et innovations dans les pratiques agricoles et les organisations. L'angle d'approche est celui du niveau de la firme comme niveau pertinent d'analyse pour révéler les processus de changements. Le cadre théorique proposé se situe en économie des réseaux et en économie de l'innovation, concevant la connaissance comme un produit des interactions entre les acteurs (Nelson and Winter, 1982 ; Lundvall, 1992). La notion de courtier de la connaissance est mobilisée afin de comprendre en quoi les objectifs assignés au conseil agricole affectent les coopératives, et par voie de conséquence, leurs adhérents. Et en retour, comment ces dernières

redéploient-elles leur activité de conseil ? La réalisation de différentes études de cas au sein de la coopération agricole française souligne la façon dont les courtiers interviennent auprès des adhérents pour participer à l'élaboration de nouvelles connaissances et de solutions techniques et économiques. Le choix de ces groupes coopératifs spécialisés et polyvalents éclaire les évolutions majeures intervenues depuis le début des années 1990 quelles que soient les filières de production et l'origine régionale. La diversité des cas permet ainsi de décliner les évolutions du conseil coopératif.

L'objectif de cet article est donc de proposer d'ouvrir des pistes conceptuelles par l'introduction de la figure du courtier de connaissances qui permet de penser les interactions au sein de réseaux d'acteurs. Ces nouvelles formes de coordination favorisent la recombinaison des connaissances pour créer de nouvelles solutions en réponse aux contraintes et aux mutations de l'environnement des producteurs. À l'aide d'une revue de la littérature et de cas d'études¹, nous montrons que la place et le rôle du conseil agricole ont évolué pour participer à l'animation des relations entre les coopératives et leurs adhérents, mais aussi, aux relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes. Dès lors, le conseiller devient emblématique de l'évolution non plus seulement des techniques, mais des valeurs coopératives lors de la prise en compte des demandes sociétales.

Dans une première section, la spécificité du conseil coopératif est resituée au regard des transformations qu'a connu le conseil agricole en France avec en particulier la prédominance des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui impactent non seulement les besoins des producteurs mais également accompagnent le changement des relations entre adhérents et coopératives. Dans une deuxième section, la conceptualisation du conseil agricole mobilise la figure du courtier de connaissances afin de souligner la révolution technique mais surtout relationnelle à l'œuvre, accompagnant le basculement des valeurs et de nouvelles mutations au sein des coopératives. Dans une dernière section, le rôle du conseil est explicité à travers l'analyse de sa dynamique, au cœur de la gouvernance des coopératives agricoles françaises, comme source d'innovations et de compétitivité pour consolider les liens avec les adhérents.

¹ Les coopératives enquêtées sont Agrial (polyvalente), Terrena (polyvalente), EMC2 (polyvalente), Axérial (exEpis-Centre en céréales-approvisionnement), InVivo (céréales-approvisionnement), Corea (céréales - approvisionnement) et Vivescia (ex-Champagne Céréales en céréales-approvisionnement). Les responsables des services agronomiques ont été les experts référents. D'autres entretiens recueillis auprès des directeurs et présidents sont venus compléter le dispositif d'étude, permettant de totaliser une quinzaine d'entretiens.

1. L'activité de conseil agricole : évolutions globales et spécificités coopératives

L'activité de conseil a profondément été modifiée au cours des 50 dernières années (Rémy *et al.*, 2006 ; Griffon, 2013 ; Guillou *et al.*, 2013). Les mutations dont elle a fait l'objet ont également impacté les coopératives agricoles. Cependant, du fait de la singularité de leur statut juridique, l'activité conseil des coopératives agricoles a également développé certaines spécificités propres à ces entreprises, qu'il convient de décrypter.

1.1. Les impacts des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Comme le résume bien Vedel (2006), en quarante ans, les problèmes auxquels est confrontée l'agriculture ont beaucoup évolué : il ne s'agit plus seulement d'accroître la productivité, mais de raisonner compétitivité et maîtrise des coûts, gestion de l'environnement, complémentarité des territoires, différenciation des produits et offre de nouveaux services, transparence des manières de produire au regard du consommateur et du citoyen. L'avènement de l'Agriculture Écologiquement Intensive (AEI) souligne le besoin d'associer les gains de productivité et le respect de l'environnement (Griffon, 2013). Cependant, la technicité associée au pilotage des systèmes de culture repose en premier lieu sur leur mise en œuvre concrète au sein des exploitations avant d'être capitalisée au sein d'organisations plus complexes comme les coopératives.

Les agriculteurs sont de plus en plus équipés en informatique et mieux connectés à Internet : le taux d'équipement en informatique des agriculteurs est passé de 14,5 % en 1996 à 75,9 % en 2009 et, alors que seulement 5,3 % des agriculteurs disposaient d'une connexion à internet en 1996, ils étaient 61,7 % en 2009 (Insee, 2010). Par ailleurs, la « fracture numérique » entre les zones rurales et les zones urbaines, s'est résorbée depuis quelques années et désormais le taux de couverture en connexion ADSL sur le territoire français est de 98 %. Toutefois, il n'est pas toujours évident de trouver un accès à une connexion Internet haut débit en campagne. Ainsi, d'après l'enquête Agrinautes Agrisurfeurs 2013² seulement 34 % des « agrinautes » disposent d'un débit supérieur à 2 Mb/s et la proportion des connexions à très faible débit (1 Mb/s ou moins) représente toujours un « agrinaute » sur deux, ce qui rend difficile l'accès aux vidéos ou l'utilisation des services

² Enquête Agrinautes Agrisurfeurs 2013 réalisée par BVA et TICAGRI, disponible en ligne : <http://fr.slideshare.net/GENTILLEAU/enquete-agrinautes-agrisurfeurs-2013-open>.

cartographiques. Néanmoins, d'après une étude BVA/Isagri réalisée en 2012³, plus de 80 % des agriculteurs se connectent quotidiennement à Internet (météo, cours des matières premières...). Mais c'est également l'évolution même d'Internet qui va avoir une influence sur le conseil agricole. Avec le Web 2.0 les agriculteurs semblent être de plus en plus présents sur les réseaux sociaux. Ainsi, toujours selon l'étude BVA/Isagri (2012), 45 % des agriculteurs fréquentent les réseaux sociaux. Que ce soit sur Twitter, Facebook ou encore sur des réseaux plus spécialisés comme ruralnet.fr, les agriculteurs s'échangent désormais des informations entre eux, échappant alors à l'intervention d'un conseiller. Ainsi, selon Paul Olry, enseignant chercheur au département des sciences humaines et sociales d'Agrosup Dijon, le Web 2.0 est susceptible d'apporter une meilleure synergie aux stratégies de conseil agricole et, *via* les interactions, construire une vision globale du problème à traiter (entretien avec le *magazine Cultivar*, mai 2013)⁴.

Grâce à l'essor des technologies de l'information et des communications, il est désormais possible pour les agriculteurs d'avoir une meilleure connaissance de leurs systèmes d'exploitation, de leur potentiel et de leur sensibilité (Labarthe, 2010). Avec l'agriculture de précision, entendue ici comme « l'ensemble des techniques culturales fondées sur l'utilisation des nouvelles technologies de mesure et de traitements de l'information » (Jullien et Huet, 2005, p. 224), il est désormais possible d'ajuster les apports en intrants chimiques au plus proche des besoins en prenant en compte l'hétérogénéité des parcelles sur une exploitation agricole. Comme le soulignent ces auteurs, l'agriculture de précision s'appuie également sur des progrès technologiques récents, notamment dans le domaine de l'informatique et de l'analyse spatiale. D'une part, elle prend en compte l'hétérogénéité intraparcellaire. Alors que les méthodes traditionnelles calculent des quantités moyennes de produit à épandre par parcelle, il s'agit d'approcher au plus près des besoins en fonction de la position dans les champs. D'autre part, les méthodes de l'agriculture de précision, pour mesurer les besoins des plantes, ont recours à une mesure indirecte à partir par exemple d'images satellitaires au lieu des mesures directes des méthodes agronomiques classiques *via* le prélèvement de sols et de plantes dans les parcelles. Enfin, si les méthodes agronomiques traditionnelles de calcul des besoins des plantes en intrants s'appuient sur des modèles mécanistes (relations de cause à effet validées par l'expérimentation), celles de l'agriculture de précision reposent essentiellement sur des corrélations statistiques à des niveaux plus globaux. Griffon répertorie de façon très précise les différentes évolutions des modes et méthodes de cultures qui ont révolutionné l'agronomie en intégrant par exemple le territoire comme variable des systèmes de culture en raison de l'introduction des TIC (Griffon, 2013).

³ Enquête online Agrisurfeur 2012 réalisée par BVA en partenariat avec Isagri. 1 005 interviews valides d'agriculteurs internautes ont été menées entre le 3 et le 15 février 2012.

⁴ *Cultivar*, mai 2013.

L'apport des « nouvelles » technologies est également visible depuis quelques années avec le développement des Outils d'Aide À La Décision (OAD). Selon Roy (1985), l'aide à la décision correspond à « l'activité de celui qui, en prenant appui sur des modèles, aide à obtenir des éléments de réponse aux questions que se pose un intervenant dans un processus de décision, éléments concourant à éclairer la décision et à recommander un comportement de nature à accroître la cohérence entre l'évolution du processus et les objectifs de cet intervenant ». Un OAD est un outil qui sert à aider un décideur à analyser un problème ou une situation et à lui fournir une solution. En agriculture, les OAD sont apparus au début des années 2000. Il existe une grande diversité d'OAD qui peuvent être appliqués à plusieurs opérations différentes comme par exemple la fertilisation, l'irrigation ou encore la protection des cultures. Qu'ils soient développés par les coopératives ou alors par des instituts techniques ou des prestataires externes, ces outils conduisent généralement à l'amélioration des rendements des cultures et à la réduction des intrants. De plus, Cerf et Meynard introduisent ainsi la notion de Systèmes d'Information et de Conseil (SIC), qui permettent de construire et de diffuser les informations pour décider de la conduite locale de processus agro-écologiques (Cerf et Meynard, 2006). Avec des agriculteurs adhérents de plus en plus équipés en micro-informatique et de mieux en mieux connectés à Internet, les coopératives agricoles ont développé des services intégrant ces nouvelles technologies afin d'améliorer leurs gains de productivité et, par voie de conséquence, optimiser les coûts et la valorisation. Les OAD ont de plus en plus de succès. Ainsi, en 2012, 77 % des agriculteurs se sont vus proposer au moins un OAD par leur technico-commercial, contre 64 % en 2010 selon un sondage ADquation⁵. Très souvent, les OAD sont gérés par le conseiller, qui propose ce service aux adhérents de la coopérative. Par exemple, il est désormais possible d'utiliser des drones pour faire un survol des exploitations et la prise de vue afin d'élaborer une « cartographie parcellaire » des champs survolés. À partir des images collectées, l'extraction de données et le calcul d'indices techniques tels que l'indice de brillance des sols, l'indice de végétation ou encore l'indice de stress hydrique, peuvent par exemple permettre de définir un plan d'optimisation des intrants (engrais ou pesticides, irrigation) et une optimisation des récoltes (estimation des rendements, prévision des meilleurs moments pour récolter).

Si l'utilisation des outils de diagnostic et d'aide à la décision ne dispense pas les conseillers de faire des visites sur le terrain, ceux-ci sont complémentaires et sont destinés à apporter une information plus complète, et donc plus fiable et objective. L'un des principaux atouts des OAD pour l'agriculteur, outre de faire gagner du temps, est de le conforter dans le

⁵ Le sondage, publié dans la revue *Agrodistribution* de décembre 2012, a été réalisé par téléphone du 8 au 12 novembre 2012, auprès d'un échantillon de 403 chefs d'exploitation agricole représentatif à 94 % des exploitations de plus de 50 hectares de surface agricole utile.

bien-fondé de la décision à prendre. Pour les agriculteurs, l'utilisation des OAD deviendra de plus en plus indispensable à mesure que la taille des exploitations augmentera. Pour les conseillers de coopératives, l'utilisation des OAD va permettre de justifier leurs interventions, mais également de rendre celles-ci moins coûteuses pour la coopérative. Il restera alors la question du coût de ces OAD qui se posera à l'agriculteur adhérent. Mais il s'agira alors pour lui d'évaluer le retour sur investissement qu'il pourra réaliser en utilisant ces OAD et les services afférents qui seront proposés par sa coopérative.

Le développement du conseil s'oriente également vers les services mobiles. Certaines coopératives envisagent également de transposer leur conseil sur les smartphones et les tablettes. Avec le développement de la couverture réseau en 3G et le passage progressif à la 4G, le conseil va également devenir plus mobile. Ainsi, il sera bientôt possible pour les adhérents d'utiliser des fonctionnalités comme la géolocalisation ou la photographie pour recevoir des prescriptions directement sur leur smartphone. Selon un sondage réalisé par ADquation⁶, le taux d'agriculteurs équipés d'un téléphone portable avec une connexion à Internet est passé de 11 % en mars 2011 à 25 % en mars 2013.

Les mutations de l'activité de conseil agricole participent à celles opérées par les coopératives. En effet, les impacts des TIC sur le conseil vont au-delà des seules dimensions techniques. Très significativement, bien que manquant encore de statistiques précises, les TIC accompagnent également le conseil dans la gestion de l'exploitation, la gestion de la volatilité des marchés. De nombreux services apparaissent ainsi dans la gestion d'outils de marchés, exigeant de nouvelles compétences tant pour les conseillers que pour les adhérents.

1.2. La révolution numérique accompagne l'évolution du conseil coopératif vers un service personnalisé et payant

Les coopératives ont adapté leur conseil en fonction de l'évolution de l'agriculture et des agriculteurs. Les coopératives sont non seulement impactées techniquement, mais le conseil intègre une dimension relationnelle qui change de nature et devient toujours plus importante. Alors qu'il y a encore quelques années, le conseil faisait partie des services offerts, sans surcoût, chez de nombreuses coopératives agricoles, la plupart d'entre elles propose désormais, un conseil personnalisé et payant pour certains services. C'est le cas des coopératives enquêtées. Le passage à la tarification du conseil peut s'expliquer pour plusieurs raisons :

⁶ Ce sondage, réalisé pour la revue *Agrodistribution* d'avril 2013, a été effectué du 8 au 12 mars 2013 auprès de 407 chefs d'exploitation agricole, représentatifs à 94 % des exploitations de plus de 50 hectares de surface agricole utile.

- D'une part, dans plusieurs coopératives, notamment céréalières, une partie des adhérents profitait des services de conseil offerts par la coopérative tout en vendant une partie de leur production à des négociants, voire à d'autres coopératives. La non-pratique de l'apport total, lorsqu'elle est explicitement inscrite dans les statuts, induit de fait une perte dans la collecte de la production et, par voie de conséquence, une perte d'équité. Aussi, à la demande des adhérents, la tarification des services a été mise en place pour tenir compte des différences dans l'engagement.
- D'autre part, la tarification a également permis de donner une valeur marchande au service de conseil afin de compenser l'élévation des coûts liés à l'accroissement de la technicité. Cet accroissement est également lié à celui des compétences des agriculteurs qui exigent un conseil plus personnalisé et plus spécifique.
- Enfin, le développement de la polyvalence a multiplié les besoins de conseils différents selon les productions, et donc, les coûts du conseil, rendant les services agronomiques de ces coopératives plus complexes. En effet, soit les conseillers doivent alors acquérir des connaissances complémentaires, soit c'est le service lui-même qui doit s'étoffer d'autres compétences en recrutant de nouveaux conseillers.

Le conseil coopératif est donc devenu en quelque sorte un « service à la carte », en réponse aux attentes des adhérents pour un conseil plus personnalisé et plus équitable en fonction des investissements individuels à l'effort collectif. Dans cette perspective, il suit le basculement de valeurs internes aux coopératives, à savoir un passage de l'égalité à l'équité (Chomel *et al.*, 2013). À titre d'exemple dans les pratiques, les études de cas révèlent que certaines prestations peuvent devenir payantes selon l'organisation des services de conseil des coopératives enquêtées. Ainsi, les visites individuelles du conseiller chez les adhérents peuvent désormais être facturées aux adhérents, avec des prix allant de 70 à 105 euros de l'heure. De même, l'assistance pour le montage de dossiers d'aide est facturée par la plupart des coopératives avec des tarifs variant de 95 à 455 euros, tarifs indicatifs, illustrant juste l'idée d'une adaptation selon la complexité du type de dossier. Les conseils téléphoniques ne sont en général pas facturés. L'extranet fait également partie des services facturés.

Au-delà de la mise en place de la tarification, la personnalisation des services s'explique également par l'évolution de la relation entre les agriculteurs et les technologies de l'information et de la communication. Ceci s'est notamment traduit par la création d'extranet. Généralement, l'extranet centralise les informations réglementaires, l'analyse des marchés, la météo ou encore la facturation et le développement des OAD, avec par exemple le pilotage des cultures assisté par satellite. Aujourd'hui, l'extranet est devenu un des éléments structurants de la relation entre la coopérative et ses adhérents. Parmi les possibilités offertes par un extranet aux agriculteurs, nous trouvons à titre d'exemple : le suivi de l'information et les actualités de la coopérative,

l'accès aux cotations des céréales, celui à une bibliothèque d'informations techniques, à l'ensemble des pièces comptables et des comptes adhérents, ou à de nombreux outils agronomiques, mais également l'agenda des différentes formations, le compte-rendu des différentes Commissions, la revue de presse, une bibliothèque de fiches produits.

Les coopératives de notre échantillon ont toutes mis en place un extranet. Ce service est proposé aux adhérents, soit gratuitement, soit sous forme d'un abonnement payant à l'année. Les taux de pénétration des extranets auprès des adhérents de coopératives sont en progression constante depuis plusieurs années. Ainsi, le groupe coopératif Agrial a mis en place un extranet en 2007 et le nombre d'adhérents abonnés est passé de 811 en 2007 à 3 530 en 2010. L'abonnement à l'extranet est gratuit pour les adhérents. Chez EMC2, l'extranet est payant. Il y a entre 1 400 et 1 500 adhérents sur l'extranet et environ 600 ont opté pour le module agronomie. EMC2 propose même une vidéo pour découvrir l'extranet que la coopérative a mis en place⁷. Pour Champagne Céréales, « le support phare entre les agriculteurs et la coopérative est l'extranet » et « la coopérative compte, sur 6 500 agriculteurs livreurs, 4 300 inscrits à l'extranet » d'après Pascale Gaillot, responsable communication (Agrapresse, 2012).

Désormais, les agriculteurs adhérents trouvent aussi toute une palette d'outils de conseil agricole disponible sur l'extranet de leur coopérative et qui sont parfois développés par la coopérative elle-même. Avec ces derniers, les agriculteurs peuvent notamment gérer leurs parcelles, que ce soit de la prévision des approvisionnements au suivi de ce qui a été effectivement réalisé. L'extranet assure donc la diffusion de l'expertise agronomique auprès des agriculteurs adhérents, mais permet également de gérer les flux d'information nécessaires à la certification du conseil.

En tant qu'outils, les TIC accompagnent les changements opérés dans les processus de production et commerciaux, rendant possibles les adaptations aux nouvelles contraintes.

Si les changements induits par le plan Ecophyto⁸ doivent forcément passer par l'agronomie, les OAD restent un moyen d'accompagner efficacement le conseil. Pour de nombreuses coopératives, le plan Ecophyto et la baisse de la consommation d'intrants qui l'accompagne, représentent clairement un manque à gagner. Le développement d'un conseil de plus en plus personnalisé et de plus en plus orienté vers les services à l'adhérent (les visites individuelles sont généralement facturées, tout comme l'assistance pour le montage de dossiers d'aide, les plans de fumure et les analyses de sol, reliquats ou effluents,

⁷ http://www.dailymotion.com/video/xkzmoj_emc2-extranet-avenir-coop_news

⁸ Le plan Ecophyto, mis en place à la suite du Grenelle de l'environnement, s'inscrit dans une stratégie plus globale au niveau européen (Dossier pesticides). Il vise à réduire l'utilisation des produits phytosanitaires tout en maintenant un niveau de production agricole élevé. Structuré en neuf axes complémentaires, il est au service des agriculteurs, des utilisateurs non agricoles et plus largement de l'ensemble de la société.

mais également l'extranet) cherche alors à compenser une partie de la baisse du chiffre d'affaires liée à la baisse des intrants. Tous les groupes enquêtés ont considérablement réorganisé leur système de conseil et engagé une réflexion sur la façon de gérer cette mutation. Si la demande de conseil personnalisé qui devient payant en raison du coût de ce dernier n'est pas une spécificité coopérative, la réponse apportée par ces entreprises est liée à leur activité économique et leur positionnement dans les filières. Des organismes comme les Chambres d'Agriculture confrontées à ces évolutions, cherchent également les modèles économiques pertinents pour y répondre.

1.3. Le positionnement des coopératives agricoles à l'articulation de l'amont et de l'aval des filières explicite le rôle du conseil

En raison de leur positionnement entre d'une part les agriculteurs adhérents et d'autre part les transformateurs et metteurs en marchés, les coopératives sont en capacité d'intégrer les demandes des consommateurs dans les systèmes de production agricoles. Pour cela, le conseil agricole leur offre la possibilité de le faire de manière efficace, en conciliant maintien des productivités et préservation de l'environnement. En effet, pour l'amont, le conseil est un vecteur d'amélioration des services économiques et techniques offerts aux adhérents. Pour l'aval, le conseil permet de satisfaire aux exigences de la distribution et des clients (industriels inclus) dans la mise à disposition des produits respectant des cahiers des charges privés, des normes, conformes aux attentes sociétales et environnementales (sécurité alimentaire...). Agriconfiance⁹, qui est l'engagement certifié coopératif, offre un bon exemple de ce rôle et de son importance au sein de la coopération agricole. La réorganisation de la chaîne de valeur afin de maintenir les rendements tout en intégrant les différentes contraintes (environnementale, sécurité alimentaire, volatilité des marchés, approvisionnement...), positionne les coopératives sur une activité qui est un nœud stratégique.

Le rôle du conseil agricole coopératif a pris une dimension considérable au regard du développement de la contractualisation, de l'importance des réglementations liées aux procédures de qualité, de sécurité sanitaire, de traçabilité et de respect de l'environnement. Il s'inscrit au cœur des questions de diffusion des innovations et de développement des compétences au sein des entreprises.

À l'amont des coopératives agricoles, les agriculteurs sont de moins en moins nombreux mais de plus en plus formés. Si la France comptait environ

⁹ La signature Agriconfiance repose pour la production agricole sur deux normes françaises Afnor : NF V01-005 : management de la qualité ; et NF V01-007 : management de la qualité et de l'environnement. En 2014, Agriconfiance impliquait 132 coopératives, 30 000 exploitations soit 10 % des exploitations françaises, 14 filières et 50 marques de produit.

2,3 millions d'exploitations agricoles¹⁰ en 1955, on n'en comptabilisait plus que 490 000 en 2010 (Agreste, 2011). Si le nombre d'exploitations agricoles a diminué durant le dernier demi-siècle, celles-ci ont également évolué vers des structures plus grandes et plus performantes. Ainsi, alors qu'en 1950 seulement 0,8 % des exploitations avaient plus de 100 hectares de surface agricole utile, le mouvement de concentration a fait que, selon l'Insee¹¹, elles étaient près de 19 % dans cette situation en 2010 (représentant près de 58 % de la surface agricole utile totale). Par ailleurs, les exploitants agricoles sont de mieux en mieux formés. D'après une étude Agreste (2012), élaborée sur la base du recensement agricole de 2010, les exploitants de moins de 40 ans ont désormais un meilleur niveau de formation que la moyenne des actifs de la même classe d'âge.

Dans les filières, la grande distribution affecte les relations avec les fournisseurs, parmi lesquels se trouvent de nombreuses coopératives agricoles. D'une part, les relations tout au long des filières font l'objet de contrats et de jeux de négociation qui imposent des contraintes supplémentaires aux adhérents. Ainsi, les demandes des transformateurs et des industriels induisent des évolutions des systèmes de production. D'autre part, à l'aval des coopératives, la grande distribution s'est fortement concentrée depuis la création du premier supermarché dans les années 1960. D'après l'Insee¹², en 2010, la France métropolitaine comptait 1 732 hypermarchés, 5 585 supermarchés et 4 000 magasins de *hard discount*. En quatre 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 67,2 % en 2009. La croissance de ces deux types de structure s'est faite au détriment des petits et moyens commerces. La part de marché croissante de la grande distribution se double depuis le début des années 1990 d'un phénomène de concentration intensive dans ce secteur à travers une multiplication de fusions et acquisitions : alors qu'il y avait encore 50 chaînes de supermarché en 1986, six enseignes (Carrefour, Auchan, Casino, Intermarché, Leclerc et Système U) détiennent aujourd'hui 90 % des hypermarchés et deux enseignes la moitié (Frey et Mauget, 2013). Cependant, la problématique de la volatilité du prix des matières premières contribue à une déstabilisation des filières (*cf.* accroissement du prix des aliments pour les filières animales) qui renforce le besoin d'outils d'aide à la gestion des marchés et d'outils de gestion économique. La diversification des compétences participe à la complexification du conseil et son influence sur les évolutions des pratiques.

¹⁰ Pour l'Insee, une exploitation agricole est une unité économique à gestion unique qui participe à la production agricole. Elle répond à l'un des critères de dimensions suivants : avoir au moins un hectare de superficie agricole ou 20 ares de cultures spécialisées, ou encore une production agricole dépassant certains seuils (une vache, dix ruches...).

¹¹ http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF10203

¹² http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/docs_doc_travail/E1105.pdf (E 2011/05, La situation du commerce en 2010, pages 88 et 89)

Pour les coopératives agricoles, il est important d'acquérir de nouvelles références techniques afin d'accompagner au mieux les changements qui s'imposent à leurs adhérents, notamment en ce qui concerne l'utilisation des intrants (Labarthe, 2006). Comme, grâce aux progrès de la génétique, le renouvellement technologique des intrants est rapide, les coopératives agricoles doivent avoir un accès continu aux résultats d'expérimentation qui permettent de tester l'efficacité de ces nouveaux intrants dans les conditions pédoclimatiques auxquelles les exploitations agricoles de leurs adhérents sont soumises. La plupart des coopératives possède souvent leur propre réseau d'expérimentations, ce qui leur permet de générer des références techniques qui sont adaptées au contexte local et au marché. À partir des résultats des expérimentations, les coopératives élaborent des référentiels internes qui servent d'appui pour les conseillers en complément des références nationales ou régionales. Pour les coopératives de petite taille selon les critères Insee (Insee, 2010), mettre en place un réseau d'expérimentation coûte bien souvent trop cher et celles-ci vont soit chercher à s'associer pour mettre en commun leurs moyens afin de créer un réseau d'expérimentations ou alors s'appuyer uniquement sur les références nationales et régionales générées par les instituts techniques ou les chambres d'agriculture.

Les coopératives agricoles se sont également engagées dans le réseau Fermes DEPHY¹³ Ecophyto dont le but est de tester la faisabilité et les limites de la réduction des indicateurs de fréquence de traitement sur les exploitations agricoles. Le réseau DEPHY a pour objectif de contribuer à l'apprentissage des systèmes de culture économes en produits phytosanitaires, en soutenant les expérimentations et en mutualisant les bonnes pratiques. Il est financé à hauteur de 30 millions d'euros par an grâce à la taxe générale sur les activités polluantes. Le réseau DEPHY se structure en cinq dispositifs : des stations expérimentales, un réseau de démonstration, un dispositif de développement d'OAD, une base de données dédiée à la collecte et la gestion des références expérimentales et un module de gestion et de partage de connaissances. Le réseau de démonstration se compose d'exploitations agricoles volontaires qui mettront en œuvre et expérimenteront des démarches de réduction d'usage des produits phytosanitaires. Ces exploitations sont accompagnées par un dispositif de conseil et de suivi. Cinq grandes filières sont concernées : les grandes cultures, la polyculture-élevage, la viticulture, l'arboriculture et les productions légumières.

Le positionnement particulier des coopératives, à l'articulation de l'amont et de l'aval, ainsi que leur représentativité auprès des agriculteurs (trois sur quatre sont adhérents d'au moins une coopérative) rend particulièrement important l'analyse des processus à l'œuvre en matière de conseil agricole. Aussi, il faut revenir sur la façon dont le conseil participe à la combinaison de connaissances et au développement des innovations dans les pratiques agricoles.

¹³ Démonstration, Expérimentation et Production de références sur les systèmes économes en PHYtosanitaires.

2. La conceptualisation du conseil agricole, une activité aussi technique que relationnelle

Appréhender le conseil comme une activité innovante en tant que changement de pratiques agricoles, nous interroge sur l'analyse du changement organisationnel et technique au sein des organisations (Arrow, 1974 ; Argyris and Schön, 1978). Or cette activité associe une dimension technique mais aussi, relationnelle. La littérature en économie de l'innovation a *moult fois* proposé de conceptualiser les processus à l'œuvre en mobilisant la notion de réseau (Lundvall, 1992). Dans le cas du conseil agricole, nous proposons de conceptualiser le réseau d'interactions autour de la figure de courtier de connaissances pour examiner comment ce dernier interagit au sein des relations entre les agriculteurs, qu'ils soient adhérents de coopérative ou qu'ils travaillent avec des entreprises privées, et leur environnement socioéconomique. Cette perspective ouvre alors la voie à la réflexion sur la gouvernance des coopératives, comme mode de pilotage par les adhérents de leur organisation.

2.1. Conceptualiser le réseau d'interactions, le courtier de connaissances

Aborder le processus de création de connaissances à travers l'analyse des interactions entre acteurs mobilise le concept de réseau (Degenne et Forsé, 2004). À travers leurs interactions, les acteurs créent de nouvelles connaissances voire des innovations mais les diffusent également. Aussi la fonction d'intermédiaire favorise le *networking brokerage*, au sens de mise en réseaux des acteurs pour partager de connaissances, afin d'aider les individus comme les organisations à impulser des synergies et trouver de nouvelles solutions (Sverrisson, 2001 ; Svendsen and Svendsen, 2004). Dans notre cas, nous mobiliserons le courtier de connaissances (Gould et Fernandez, 1989). Les coopératives agricoles développent des dispositifs de conseil et redéploient leurs activités de conseil afin de s'adapter aux contraintes externes (environnementales, institutionnelles, et concurrentielles).

Au sein de leur coopérative agricole, les conseillers sont situés à l'interface entre la coopérative et les agriculteurs adhérents. Grâce à ce positionnement dans l'environnement de l'entreprise, ils jouent ainsi un rôle de courtier de connaissances. Différents auteurs ont décrit les courtiers, aussi parfois appelés intermédiaires (Burt, 1992 ; Gould et Fernandez, 1989 ; Sverrisson, 2001 ; Klerkx et Leeuwis, 2008). Un des éléments qui distingue le courtier de connaissances des autres personnes travaillant dans le transfert de connaissances tient au rôle même du courtier qui est de réunir des gens. Pour Huggins (2000), les courtiers sont des négociateurs qui facilitent la communication, l'accès à l'information et l'échange de connaissances parmi les membres d'un réseau.

Le concept de Gould et Fernandez a mis l'accent sur le comportement des courtiers. Ainsi, Gould et Fernandez (1989) distinguent 5 types de courtiers :

- le coordinateur : il relie deux sous-ensembles d'un même groupe auquel il appartient, il est un « tiers extérieur neutre internalisé » ;
- le gardien : il appartient à l'un des groupes en relation mais il n'a pas de délégation explicite de représentation de son groupe. C'est en quelque sorte l'environnement qui lui a confié cette mission et il apparaît incontournable si l'on souhaite entrer en relation avec son groupe d'appartenance ;
- le représentant : il appartient à l'un des groupes en relation qui lui délègue la tâche de représentation de ses intérêts ;
- le médiateur : il établit le lien entre deux parties d'un même ensemble auquel il n'appartient pas lui-même, il est essentiel lorsque la communication intra-groupe est bloquée et il joue le rôle de tiers extérieur neutre ;
- l'intermédiaire : il relie des groupes d'individus différents sans en être lui-même l'un des membres.

En France, il existe de nombreux acteurs différents qui interviennent dans le conseil aux agriculteurs. Ceux-ci peuvent être regroupés en six catégories distinctes :

- les acteurs publics :
 - l'État qui intervient notamment à travers le Compte d'affectation spéciale au développement agricole et rural (CASDAR), les centres de formation, et des services déconcentrés qui ont pour mission, entre autres, l'agrément des entreprises et les contrôles de second niveau ;
 - la Commission Européenne, avec la mise en place du Système de Conseil Agricole (SCA) contenu dans la réforme de la Politique Agricole Commune (PAC) en 2003.
- les acteurs parapublics :
 - les chambres d'agriculture,
 - les centres de formation continue,
 - les instituts techniques (Arvalis, Institut de l'élevage, Cétiom, *etc.*),
 - les Organismes Nationaux à Vocation Agricole et Rurale (ONVAR).
- les acteurs privés :
 - les organismes économiques d'aval et d'amont : les coopératives d'approvisionnement et négoce, les groupements de producteurs, les transformateurs coopératifs ou privés, les fournisseurs d'intrants ;
 - les fabricants de matériel agricole ;
 - les fabricants d'OAD ;
 - les conseillers indépendants ;
 - Les organismes « techniques » : groupements de défense sanitaire, contrôle laitier, *etc.* ;

- les organismes « gestion et fiscalité » : Centres d'Économie Rurale (CER), banques (caisses de Crédit Agricole en particulier), centres de gestion privés, experts comptables ;
- les bureaux d'études : présence limitée en France, sauf pour les outils informatiques et de diagnostic (notamment énergétique).
- les agriculteurs eux-mêmes, qu'ils soient seuls ou en groupements :
 - Groupements de Vulgarisation Agricole (GVA),
 - Groupements de Développement Agricole (GDA),
 - Groupements d'Agriculture Biologique.
- les syndicats (chambres d'agriculture, centres de conseil fiscal dans certains départements).
- les organismes de recherche (INRA, IRSTEA).

Un peu plus indirectement, nous pouvons ajouter la presse spécialisée et Internet comme sources d'information et de conseil pour les agriculteurs.

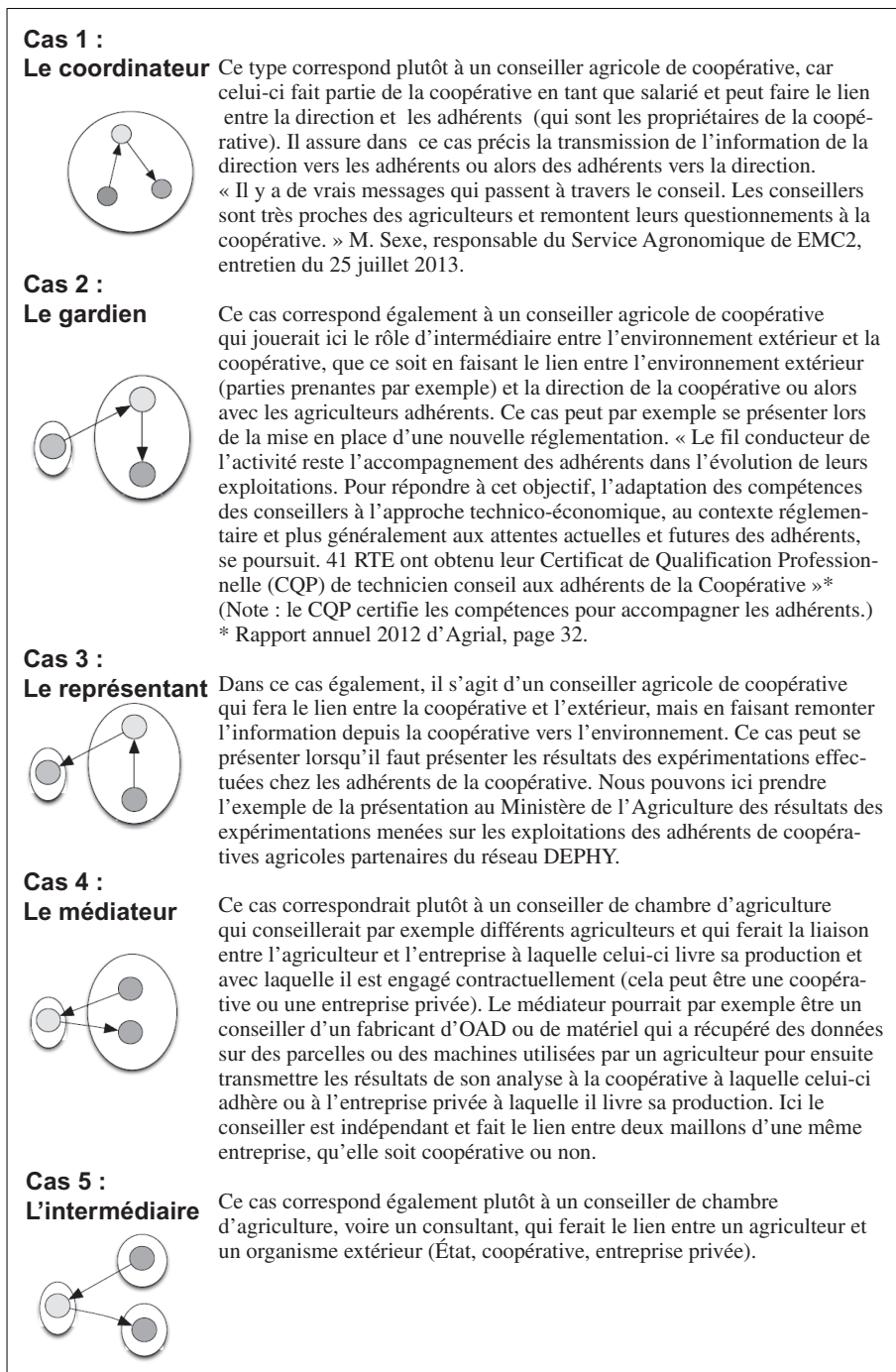
Nous retiendrons deux caractéristiques qui singularisent le conseiller en coopérative : son appartenance en tant que salarié à la structure et son implication au résultat, sanctionné, en cas de « mauvais » conseil, par un impact sur le produit collecté par la coopérative et donc, sur le résultat économique de celle-ci et de ses adhérents. À la différence d'un conseiller agricole de chambre d'agriculture par exemple (Rémy et *al.*, 2006), le conseiller d'une coopérative agricole est partie prenante de la coopérative en tant que salarié. À ce titre, son but est clairement de faire en sorte que la coopérative pérennise sa structure à travers l'amélioration de ses résultats économiques. Ainsi, comme nous allons le voir ci-dessous, le conseiller agricole en coopérative peut correspondre aux trois premiers cas de courtiers de connaissances. Les autres types de conseiller agricoles correspondent aux deux derniers cas.

Comme nous l'avons vu à l'aide de la figure 1 ci-après, le conseiller d'une coopérative agricole peut remplir trois fonctions en tant que courtier de connaissances : un rôle de coordinateur, un rôle de gardien ou encore un rôle de représentant.

2.2. Le conseiller de coopérative, un interlocuteur pour l'adhérent dans des domaines de plus en plus diversifiés et complexes

Dans une coopérative agricole, un conseiller peut être chargé d'accompagner un portefeuille composé d'une centaine d'adhérents. Le suivi se fait toute l'année et le conseiller va à la rencontre de chacun des adhérents dont il a la charge plusieurs fois par an (cela va de 3 à 4 fois par an en général, mais jusqu'à une douzaine de fois par an lorsque c'est nécessaire). Une conséquence de cette fréquence des interactions est que les conseillers sont très proches

Figure 1 : Application des types de courtiers de Gould et Fernandez (1989) au cas des conseillers agricoles



des agriculteurs et remontent leurs questionnements à la direction de la coopérative.

Avec un environnement socio-économique en mouvement permanent, le conseiller agricole d'une coopérative doit toujours être informé et au fait des nouveautés, que ce soit en matière de réglementation, d'innovations techniques ou encore au niveau de ce que font les concurrents, tout ceci dans le but de bien en informer les agriculteurs adhérents dont il a la charge. Parmi les missions principales des conseillers agricoles des coopératives, nous retrouvons souvent en première ligne la recherche de références techniques et technicoéconomiques. Le conseiller agricole est ainsi censé assurer une veille technique, réglementaire et concurrentielle, mais également avoir une bonne connaissance des marchés ou être en mesure d'apporter ses connaissances techniques aux adhérents.

Dans le but d'avoir des conseillers qui soient toujours à même d'offrir le conseil en adéquation avec les spécificités des productions, du territoire et de l'environnement auxquels l'agriculteur adhérent est confronté, les coopératives mettent en place des programmes de formations pour leurs conseillers (c'est le cas de toutes les coopératives étudiées ici). Les coopératives agricoles s'attachent à ce que leurs conseillers soient le mieux formés possible, que ce soit sur l'évolution de la réglementation ou/et des connaissances techniques, mais aussi sur l'évolution des marchés par exemple. Si la plupart des coopératives agricoles exigent un niveau d'études de deux années après le baccalauréat ou cinq années d'expérience dans le conseil lors de l'embauche d'un conseiller, certaines ont également développé une démarche de certification professionnelle pour leurs conseillers, le Certificat de qualification professionnelle « Technicien conseil aux adhérents de coopérative » (CQP-TCAC). En 2010, seules 22 % des coopératives avaient mis en place le CQP-TCAC. Ce nombre pourrait progresser suite à leur élargissement à l'ensemble des branches de la coopération agricole par l'accord conclu en mai 2012 sur la création d'un Certificat de Qualification Professionnelle Interbranches de Technicien conseil aux Adhérents de Coopératives (CQPI TCAC) (Coop de France, 2012). Il reste un indicateur de la marge de progrès.

Le fait que le conseiller ne soit plus en charge que des seuls aspects techniques, mais qu'il doive apporter des solutions à des problèmes qui vont au-delà des compétences en agronomie, va-t-il entraîner la fin de l'interlocuteur unique ? Dans ce débat ouvert, il faut noter que les adhérents sont très attachés à leur conseiller, avec qui ils ont développé une relation de confiance. N'appréciant pas le changement de conseiller par la coopérative en raison de cette relation de confiance, l'idée de fin de l'interlocuteur unique est donc controversée (entretien InVivo).

3. Le conseil agricole, quel enjeu pour la gouvernance coopérative ?

Comme nous l'avons vu, le conseil coopératif a évolué vers des services de plus en plus personnalisés, certaines prestations faisant désormais l'objet d'une facturation spécifique aux adhérents. Cette personnalisation du conseil est en passe de devenir un « marqueur » de l'évolution des relations au sein de ces organisations, explicitant le passage de la notion d'égalité vers celle d'équité. Le changement dans la relation entre l'adhérent et le conseiller révèle en effet l'évolution du système de valeurs coopératives dans ces structures. Dès lors, l'évolution du conseil dans les coopératives agricoles contribue non plus seulement à une performance agronomique voire économique mais également à leur gouvernance. L'explicitation des différentes fonctions du courtier de connaissances souligne les facettes des relations adhérents/coopérative.

3.1. L'adhérent, source de spécificité de la gouvernance des coopératives agricoles

Selon l'Agence Française de Normalisation (Afnor), la gouvernance d'une organisation désigne « l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties intéressées. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre, de surveiller les performances et de les communiquer aux parties intéressées » (Afnor, 2003). Pérez (2009) définit la gouvernance d'une entreprise comme « l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leur mission et de leur nomination, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant ». La gouvernance comprend donc les relations entre les parties prenantes, lesquelles sont les associés dans le cas d'une coopérative, les organes dirigeants, les salariés, les fournisseurs et les clients qui sont également les coopérateurs, les banques, le voisinage, les parties prenantes au sens large, que l'on retrouve dans les principes de la coopération définis par l'Alliance Coopérative Internationale¹⁴ (1995). Elle comprend également les règles juridiques qui organisent les relations de ces personnes ou organes entre eux. Dans le cas des coopératives agricoles, la gouvernance implique donc de façon étroite les associés à la fois détenteurs de capital social et les fournisseurs et/ou clients, qui désignent parmi leurs membres le conseil d'administration chargé de gérer la coopérative. Cette gouvernance comporte des règles particulières de relations avec la direction de la coopérative, et des dispositifs propres de

¹⁴ International Co-operative Alliance, ICA : <http://ica.coop>

contrôle externe à travers la Révision et le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA)¹⁵ en plus du commissariat aux comptes.

Ainsi dans une coopérative, la gouvernance englobe non seulement les rôles respectifs et des missions du Président et du Directeur Général, mais aussi du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale. Cette dernière, au cours de laquelle chaque coopérateur dispose d'une seule voix (principe démocratique), rappelle leur place fondamentale dans le système de gouvernance des coopératives. Une coopérative agricole est la propriété des agriculteurs adhérents, qui détiennent son capital et lui apportent leur production. Sa mission est de valoriser et de commercialiser la production de ses adhérents. Les coopératives agricoles sont nées de la volonté des agriculteurs de créer des outils d'approvisionnement, de collecte, de transformation et de commercialisation qui soient le prolongement de leur exploitation. Les coopératives agricoles fonctionnent également comme des instances de consultation et permettent aux adhérents de se positionner sur des stratégies d'entreprise. Cependant les évolutions de ces 30 dernières années ont contraint, pour des raisons de pression concurrentielle, les coopératives à évoluer sous forme de groupes coopératifs dont le pilotage est devenu extrêmement complexe (Koulytchizky et Mauget, 2003). Dès lors, une distanciation a pu s'insérer entre l'exercice de leur droit de propriété et le management administratif.

Or dans cet ensemble, l'administrateur est un pilier de la gouvernance. Il représente la délégation de la démocratie de la part des adhérents et sa mission essentielle est d'assurer la réalité du pouvoir de l'agriculteur, d'entretenir le sentiment d'appartenance et d'assurer la cohésion du groupe. Il a, par conséquent, un rôle décisionnel, mais il doit aussi être le relais des intérêts des adhérents et est donc un relais d'information entre les adhérents et leur coopérative.

Les adhérents de coopératives sont conjointement propriétaires et engagés sur activité, *i.e.* clients et/ou fournisseurs de la coopérative. Le contrat qui lie l'agriculteur à sa coopérative est basé sur l'engagement réciproque des deux parties et permet de relever les comportements effectifs de fidélité de l'agriculteur. Le contrat stipule que l'agriculteur s'engage à livrer tout ou partie de sa production à la coopérative pendant une certaine durée fixée dans les statuts et à utiliser les services de la coopérative, notamment les approvisionnements. Il existe donc naturellement, une relation de proximité entre l'adhérent agriculteur et sa coopérative. Or les coopératives peuvent être confrontées à un problème d'action collective, et plus spécifiquement au problème du passager clandestin (Cook, 1995), problème qui s'aggrave à

¹⁵ Le HCCA est un établissement public doté d'une personnalité morale et à qui la loi a donné les missions de contribuer à définir et mettre en œuvre la politique publique en matière de coopération agricole, de vérifier le respect des textes de lois et d'assurer le suivi économique du secteur coopératif (*cf.* Loi d'orientation agricole n° 2006-11 du 5 janvier 2006).

mesure que le groupe social s'agrandit (Ostrom, 2000). C'est l'engagement de l'adhérent agriculteur envers l'action collective qui limite la vente parallèle, réduit les comportements de passager clandestin et accroît la volonté de faire un effort pour le succès de l'organisation (Cechin *et al.*, 2013).

Pour qu'une coopérative se développe et pérennise, l'engagement et la fidélité de ses adhérents sont donc des éléments cruciaux (Cechin *et al.*, 2013). Les coopératives n'existent pas sans la participation active de leurs adhérents (Gray et Kraenzle, 1998), qui prend la forme d'un double engagement de l'agriculteur vis-à-vis de sa coopérative (Österberg and Nilsson, 2009), à la fois en tant que coopérateur et en tant qu'associé (Barraud-Didier *et al.*, 2012). Pour Cechin *et al.* (2013), il faut faire la distinction entre l'engagement envers l'action collective et l'engagement envers une stratégie orientée client. Nilsson *et al.* (2009) ainsi qu'Österberg et Nilsson (2009) ont montré qu'il y a un lien entre la confiance des agriculteurs dans leur coopérative et leurs comportements de participation dans celle-ci.

Par ailleurs, il est possible que les membres décident de livrer à la coopérative les productions que d'autres acheteurs n'ont pas acceptées, en raison d'une qualité moindre du produit. Il y a souvent une défaillance lorsqu'il s'agit de mieux rémunérer les producteurs dont les produits sont de très bonne qualité, ce qui à terme peut entraîner leur départ de la coopérative et baisser la qualité générale de la production (Cechin *et al.*, 2012). Or les critères de qualité des consommateurs finaux (Grandes et Moyennes Surfaces (GMS), grossistes...) sont de plus en plus stricts et les coopératives doivent être en capacité de répondre à ces exigences, sous peine de perdre ces clients. Dans ce cas, c'est l'engagement envers une stratégie orientée client qui permet de pallier ce problème. L'objectif de la gouvernance coopérative vise à réduire les écarts potentiels entre l'engagement des adhérents et sa concrétisation. Aussi, compte tenu de la spécificité des coopératives agricoles, le conseil est un élément indispensable à la communication et à la création de connaissances, susceptible d'animer ou de resserrer les liens entre la coopérative et ses adhérents. Dès lors, le conseiller devient une pièce maîtresse au sein du dispositif, combinant ou alternant les fonctions de coordinateur, de gardien et d'intermédiaire.

3.2. Au-delà de la dimension technique, le conseil comme outil de cohésion interne

Le conseil agricole en coopérative dépasse la seule dimension technique qui associe les fonctions de courtiers de connaissances pour consolider les relations et la communication au sein des organisations. Les courtiers tissent et participent à la structuration des relations au travers de connaissances et de solutions, techniques ou économiques, concrètes. Impulsant ainsi, une dynamique positive, les courtiers agissent alors sur des notions telles que la loyauté et l'engagement.

Selon la littérature en management, la loyauté est un facteur clé de succès pour toute organisation économique y compris les coopératives (Côté, 2005, 2007 ; Gijssels, 2009), qui évolue dans un secteur concurrentiel ou dans lequel de nouveaux compétiteurs deviennent des concurrents des acteurs en place. Ainsi, pour Côté (2005, 2007), la loyauté n'implique pas uniquement une fidélité des clients au niveau des achats, mais également une participation à la promotion de la coopérative, à l'augmentation de la productivité et de la qualité de sa prestation de services, et à sa gestion stratégique. La loyauté devient une philosophie du leadership, une stratégie qui permet d'acquérir et de conserver la satisfaction et la confiance des partenaires en instaurant une relation réciproquement avantageuse basée sur la confiance mutuelle (Gijssels, 2009). Aussi, dans cette optique, les conseillers ont un rôle important à jouer. En effet, l'adhérent de la coopérative est régulièrement en contact avec un ou plusieurs conseillers. Les conseillers permettent d'instaurer ce climat de confiance par l'amélioration de la communication et l'apport de connaissance réciproque entre la coopérative et l'adhérent. C'est une dimension importante de la fonction de « courtier coordinateur ».

Pour Côté (2005), il y a un lien naturel entre l'identité coopérative et la loyauté. En effet, la différence entre une coopérative et un autre type d'entreprise tient au fait que la coopérative est une société de personnes, dont les membres sont à la fois utilisateurs et propriétaires. Par conséquent, les membres ont à la fois un intérêt en tant qu'utilisateurs, mais également en tant qu'actionnaires. En tant qu'investisseurs et utilisateurs, la formation et l'accès à l'information ont donc une importance toute particulière pour améliorer leur participation. Ces derniers doivent recevoir suffisamment d'information sur leur entreprise, son offre et son fonctionnement, afin de pouvoir prendre des décisions stratégiques adaptées (Van Dijk and Klep, 2006 ; Gijssels, 2009).

Ainsi, l'expression de la loyauté des membres s'exprime du point de vue à la fois de l'utilisation et de l'actionnariat. Selon Gijssels (2009), en satisfaisant leurs attentes, la coopérative garantit que ses adhérents seront des utilisateurs et des actionnaires loyaux, conformément au principe fondateur de libre adhésion et de libre retrait. Par conséquent, si l'adhérent n'est plus satisfait des services rendus par sa coopérative il a le droit de la quitter à la fin de sa période d'engagement. Ainsi, le fait que la loyauté s'exprime sur deux fronts auprès des membres rend également la gestion de la loyauté plus complexe dans le sens où il faut travailler non seulement sur la satisfaction au niveau de l'utilisation, mais également sur la satisfaction au niveau de la propriété (Gijssels, 2009).

Par ailleurs, la taille de la coopérative semble influencer la loyauté des membres. Si pour Barraud-Didier et Henninger (2009), la taille de la coopérative joue peu, comme le précise Gijssels (2009), l'accroissement de la taille de la coopérative rend indispensable un travail spécifique sur l'identité coopérative et sur la communication de sa différence coopérative du point de vue économique. Plus la coopérative est grande, plus il faudra mobiliser

des moyens à cette fin. La distance physique mais également mentale y est plus importante que dans les petites coopératives et les interactions avec la coopérative sont moins intensives ou moins directes.

Étudiant les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, Barraud-Didier et Henninger (2009) ont montré que la fidélité de l'agriculteur à sa coopérative, dépend de caractéristiques individuelles ou liées à son exploitation agricole, mais également de variables psychologiques sur lesquelles les dirigeants peuvent agir. Ainsi, l'implication de l'agriculteur et la confiance qu'il témoigne à l'équipe dirigeante sont des éléments sensibles. Dès lors, deux types de variables peuvent influencer la fidélité : des variables liées aux caractéristiques des adhérents, comme l'implication dans la structure et la confiance dans les dirigeants, et des variables externes, de la coopérative (taille), l'exploitation agricole (statut, taille, stockage à la ferme) et l'adhérent (âge, nombre d'années d'adhésion à la coopérative, niveau de formation). Plusieurs études sur la coopération agricole qui ont constaté un manque d'implication des adhérents ont émis l'hypothèse qu'il existe des différences au niveau du degré d'implication selon l'âge de l'agriculteur. Ainsi, les agriculteurs les plus âgés seraient plus fidèles à la coopérative (Cariou, 2003 ; Champagne, 1998).

Les résultats de l'étude menée par Barraud-Didier et Henninger (2009) soulignent que l'implication des adhérents peut se distinguer selon les caractéristiques de l'exploitation agricole révélant des niveaux de fidélité différents des adhérents : les moins fidèles à la coopérative sont les agriculteurs qui disposent d'une plus grande surface agricole utilisée et qui ont la possibilité de stocker eux-mêmes leurs grains. Le niveau de formation des adhérents détermine également leur niveau de fidélité à la coopérative. Les plus fidèles sont ceux qui ont un niveau de formation le plus bas (parmi les fidèles, 28,8 % ont un niveau baccalauréat et au-delà, contre 37,8 pour les non-fidèles). Enfin, la confiance dans les administrateurs et dans les gestionnaires contribuerait à expliquer la fidélité des agriculteurs. Or les fonctions de gardien et de représentant contribuent non seulement à faire passer des connaissances pour les adapter aux conditions particulières des adhérents mais également à valoriser le travail fait par la coopérative. Leur capacité à répondre aux besoins toujours plus exigeants des producteurs valorise la coopérative et influe sur leur engagement.

Le fait d'avoir des conseillers avec différentes fonctions permet aux coopératives d'adapter leur conseil aux besoins concrets de leurs adhérents avec un service plus performant. Cela est d'autant plus important que la palette des besoins se diversifiant (analyse de marché, gestion des contrats à terme, des coûts...), les investissements en matière de formation des conseillers s'accroissent. Le cas des outils de gestion de la volatilité des prix des marchés est exemplaire de l'étendue des services à fournir et de leur complexité. Or si ces outils concernent l'ensemble des adhérents, les producteurs qui sont le mieux formés sont souvent aussi ceux qui sont les plus critiques et exigeants.

Le conseiller technique a beaucoup évolué : du vendeur de produits phytosanitaires rémunéré pour partie au chiffre d'affaires réalisé, en quelques années il est devenu un *ingénieur* qui explique le fonctionnement et analyse le besoin avant de conseiller l'achat. Le développement de charte signée par les grandes coopératives d'approvisionnements illustre la codification dont fait l'objet cette activité. Les coopératives sont le rouage essentiel dans l'évolution d'une agriculture toujours plus saine et respectueuse de son environnement, le conseil technique auprès des adhérents est indispensable, et il se délivre par l'intermédiaire d'un conseiller au cœur d'un réseau toujours plus complexe d'interactions.

Toutefois, les coopératives agricoles sont confrontées d'une part à la baisse du nombre d'agriculteurs, et donc des adhérents, et d'autre part à leur comportement devenant de plus en plus opportuniste. Depuis quelques années, il est de plus en plus difficile pour les coopératives de fidéliser les adhérents, notamment à cause de la volatilité des prix des matières premières agricoles. La volatilité des prix des produits agricoles de base résulte à la fois des aléas climatiques, des incertitudes sur les stocks, sur les décisions politiques (embargo, subvention, taxe, quota. . .) et de craintes ou rumeurs générant de fortes spéculations. Mais avec la transformation de la PAC et de ses filets de sécurité qui garantissaient auparavant un couloir de fluctuation des prix, et l'accroissement de la demande mondiale en denrées alimentaires, cette volatilité des prix devient désormais structurelle. Cela contribue ainsi à renforcer, la complexité de conseil agricole, agronomique, économique et stratégique.

Conclusion

« Produire plus et mieux » rend le conseil agricole toujours plus stratégique. L'activité de conseil reste constitutive des coopératives par leur raison sociale, c'est-à-dire rendre service à leurs adhérents. Dès lors, le conseiller, étant donné son positionnement à l'interface entre la coopérative et les adhérents, joue un rôle de courtier de connaissances, ce qui en fait une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative. Utilisant le prisme de l'introduction des TIC, nous avons montré que les évolutions du conseil agricole se focalisent moins sur la dimension technique, même si cette dernière est très présente et complexe, que sur la dimension relationnelle. Il s'agit en conséquence, non plus d'une évolution mais d'une révolution, marquée par l'introduction d'une économie de la connaissance dans les déterminants organisationnels des coopératives. En appréhendant le conseiller en coopérative comme un courtier de connaissances, nous avons abordé les interactions entre les adhérents et leur coopérative dans une dynamique d'innovation imbriquant les systèmes de production et de consommation. Le conseil agricole coopératif devient emblématique de l'évolution des modes de gouvernance de ces entreprises.

L'activité de conseil marque incontestablement l'identité des coopératives, leurs mutations organisationnelles, mais surtout l'évolution des valeurs. Le

conseil personnalisé et payant révèle le basculement des valeurs coopératives, de l'égalité à l'équité. La rémunération du conseil est associée au changement de financement de cette activité, déplaçant la rémunération basée sur « les produits en intrants et fournitures » à celles sur le service. Cela explique sans doute pourquoi cette activité est source de tensions non seulement au sein des entreprises mais également pour les relations avec les parties prenantes. La concurrence entre les organismes pour apporter ou prodiguer le conseil agricole est d'autant plus coûteuse et exigeante en termes de compétences. Or, compte tenu des enjeux de l'agriculture et de l'agroalimentaire (Lamine *et al.*, 2010), les pistes de travail futures évoluent. Elles s'orientent vers la création de nouvelles solutions agronomiques et économiques *via* l'analyse des déterminants de l'innovation dans l'action collective. Ainsi, apporter un conseil au plus près des besoins des producteurs tout en satisfaisant les exigences en termes de sécurité alimentaire, de gestion des ressources (eau, terres arables. . .) et tout en accroissant la performance des exploitations et la compétitivité des filières, devient un challenge essentiel.

Remerciements

Les auteurs remercient les responsables des services agronomiques des coopératives enquêtées pour leurs disponibilités et leur confiance, ainsi que les personnes en charge des questions de Développement Agricole à Coop de France pour leur implication dans la collecte des données, leur disponibilité et leur appui permettant la réalisation des études de cas dans le cadre du travail de recherche. Cette recherche a bénéficié d'un soutien financier dans le cadre du projet ANR POPSY et du Département « Sciences pour l'Action et le Développement » (SAD) de l'INRA. Les auteurs remercient également pour leurs commentaires les participants aux JRSS 2013.

Bibliographie

- Afnor (2003) *Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises – Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, Guide SD 21000*, URL: <http://groupe.afnor.org/guidebonnes-pratiques-languedoc-roussillon/html/durable.html>.
- Agrapresse (2012) *Agrapresse Hebdo*, n° 3342, 19 mars 2012
- Agrete (2011) Recensement Agricole 2010 : Premières Tendances, France Métropolitaine, *Agrete Primeur* 266, Septembre, 4 pages.
- Agrete (2012) Un agriculteur sur cinq a moins de 40 ans, *Agrete Primeur* 293, Novembre, 4 pages.

- Argyris C. et Schön D.A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*, Addison Wesley Reading, Université du Michigan, USA, 344 pages.
- Arrow K. J. (1974) *The limits of organization*, Norton, New York, USA, 86 pages.
- Barraud-Didier V., Henninger M.-C., Triboulet P. (2012) *La participation des adhérents : des profils diversifiés*, Colloque International SFER Diversité et durabilité des modèles agricoles dans un contexte de crises de la mondialisation, 6–7 novembre, Paris, France, 14 p.
- Barraud-Didier V. et Henninger M.-C. (2009) Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA* 314, 47-62.
- Burt R. S. (1992) *Structural holes: The social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge, USA, 324 p.
- Cariou Y. (2003) Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA* 290, 41-55
- Cechin A., Bijman J., Pascucci S., Omta O. (2013) Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment, special issue: Cooperative values in internationalized operations, *Agribusiness* 29(1), 39-61.
- Cerf M. et Meynard J.-M. (2006) Les outils de pilotage des cultures : diversité de leurs usages et enseignements pour leur conception, *Natures, Sciences, Sociétés* 14(1), 19-29.
- Champagne P. (1998) Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ?, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives RECMA* 269, 32-45.
- Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O., Mauget R. (2013) *Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies*, Larcier, Bruxelles, Belgique, 496 p.
- Colson F. (2006) L'Etat et les conseillers agricoles. Des Etats généraux du développement aux CTE : les enjeux politiques de l'encadrement technique de l'agriculture, in : Rémy J., Brives H., Lémery B. (eds), *Conseiller en agriculture*, Educagri éditions/INRA éditions, Paris, France, p. 59-69.
- Cook M. (1995) The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach, *American Journal of Agricultural Economics* 77, 1153-1159.
- Coop de France (2012) *La coopération agricole crée un certificat de qualification professionnelle interbranches de Technicien conseil*, communiqué de presse, 29 mai.

- Coop de France (2014) *La coopération agricole et agroalimentaire 2014, poids économique et social*, 50 p.
- Côté D. (2005) Loyauté et identité coopérative : l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives RECMA* 295, 50-69.
- Côté D. (2007) Fondements d'un nouveau paradigme coopératif : quelles incitations pour les acteurs clés ?, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives RECMA* 305, 72-91.
- Degenne A. et Forsé M. (2004) *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, Paris, France, 296 p.
- Faure G. et Compagnone C. (2011) Les transformations du conseil face à une nouvelle agriculture, *Cahier d'Agriculture* 20(5), 321-326.
- FranceAgriMer (2014) *Produire plus et produire mieux*, Document de travail, Mai, Montreuil, France, 15 p.
- Frey O. et Mauget R. (2013) *Les coopératives agricoles face aux groupes privés de l'agroalimentaire en France : Analyse du top 230 des IAA en France*, Eurostaf, Paris, France, 212 pages.
- Gijselinx C. (2009) *Membership coopérative et loyauté*, E-note 7 du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen, HIVA – K.U. Leuven en collaboration avec la Chaire Cera en Entrepreneuriat et Economie Sociale, CES-ULg, Leuven, Belgique, URL: https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/277651/1/enote7_fr.pdf, 7 p
- Gould R. et Fernandez R. (1989) Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks, *Sociological Methodology* 19, 89-126.
- Gray T. W. et Kraenzie C. A. (1998) *Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis*, Rural Business/Cooperative Service Research Report 165. US Department of Agriculture, Washington, USA, 30 p.
- Griffon M. (2013) *Qu'est-ce que l'agriculture écologiquement intensive ?*, Quae, Paris, France, 221 pages.
- Guillou M., Guyomard H., Huyghe C., Peyraud J.L. (2013) *Le projet agro-écologique : Vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement*, Propositions pour le Ministre, Rapport Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt, mai, Paris, France, 163 pages.
- Huggins R. (2000) The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure, *Entrepreneurship and Regional Development* 12, 111-135.

- Insee (2010) Quatre nouvelles catégories d'entreprise. Une meilleure vision du tissu productif, *Insee Première*, N° 1321, 4 pages.
- Jullien A. et Huet P. (2005) Agriculture de précision, in : Laurent C., Thinin P. (eds.), *Agricultures et territoires*, Lavoisier, Paris, France, Chap. 11, p. 223-238.
- Klerkx L. et Leeuwis C. (2008) Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: experiences with innovation intermediaries, *Food Policy* 33(3), 260-276.
- Koulytchizky S. et Mauget R. (2003) Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, à la recherche d'un nouveau paradigme, *Revue internationale de l'économie sociale RECMA* 287, 14-40.
- 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)*, Thèse de doctorat, Université de Marne-La-Vallée, Champs-sur-Marne, France, 405 pages.
- Labarthe P. (2010) Services immatériels et verrouillage technologique. Le cas du conseil technique aux agriculteurs, *Économie et Sociétés* 44(2), 173-196.
- Lamine C., Meynard J. M., Bui S., Messéan A. (2010) *Réduction des intrants, des changements techniques, et après ? Effets de verrouillage et voies d'évolution à l'échelle du système agri-alimentaire*, Carrefour de l'Innovation Agronomique, 6 mai, Versailles, France, 8, 121-134.
- Laurent C., Cerf M., Pasquier C. (2002) Le conseil en agriculture : un investissement immatériel entre développement sectoriel et développement territorial, *Géographie, Économie et Société* 4(2), 131-153.
- Lundvall B.-A. (1992) *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interacting learning*, Pinter Publishers, London, UK, 317 p.
- Nelson R. et Winter S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, USA, 454 p.
- Nilsson J., Kihlén A., Norell L. (2009) Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust, *International Food and Agribusiness Management Review* 12(4), 101-123.
- Österberg P. et Nilsson J. (2009) Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives, *Agribusiness* 25(2), 181-197.
- Ostrom E. (2000) Collective action and the evolution of social norms, *The Journal of Economic Perspectives* 14(3), 137-158.
- Pérez R. (2009) *La gouvernance de l'entreprise*, ré-édition 2003, La Découverte, Paris, France, 128 pages.

- Rémy J., Brives H., Lémery B. (eds) (2006) *Conseiller en agriculture*, Educagri éditions/INRA éditions, Paris, France, 276 pages.
- Roy B. (1985) *Méthodologie multicritère d'aide à la décision*, Economica, Paris, France, 423 p.
- Svendsen G. L. H. et Svendsen G. T. (2004) *The creation and destruction of social capital: Entrepreneurship, co-operative movements and institutions*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham U.K., 207 p.
- Sverrisson Á. (2001) Translation networks, knowledge brokers and novelty construction: pragmatic environmentalism in Sweden, *Acta Sociologica* 44(4), 313-327.
- Van Dijk G., Klep L.F.M. (2006) *Als "de markt" faalt. Inleiding tot coöperatie*, La Hague, Pays-Bas, 225 p.
- Vedel G. (2006) Développement agricole et conseil aux agriculteurs : de la productivité au développement durable, in : Rémy J., Brives H., Lémery B. (eds), *Conseiller en agriculture*, chapitre 2, Educagri éditions/INRA éditions, Paris, France.