



Stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives agricoles dans un contexte de changement climatique : cas des coopératives agricoles du 2ème pôle de développement agricole au Bénin

Orou Constant Mere Gode

► To cite this version:

Orou Constant Mere Gode. Stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives agricoles dans un contexte de changement climatique : cas des coopératives agricoles du 2ème pôle de développement agricole au Bénin. Sciences de l'Homme et Société. UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI, 2022. Français. <NNT : >. <tel-04862723>

HAL Id: tel-04862723

<https://hal.science/tel-04862723v1>

Submitted on 10 Jan 2025

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.



HAL Authorization



REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique

O-O-O

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

O-O-O-O-O-O

**ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(ED-SEG)**

O-O-O-O-O-O-O-O

Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

THESE DE DOCTORAT

Pour l'obtention du grade de Docteur en Sciences de gestion

Spécialité : Organisation et GRH

**Stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des
coopératives agricoles dans un contexte de changement
climatique : cas des coopératives agricoles du 2^{ème} pôle de
développement agricole au Bénin**

Soutenue publiquement le Mardi 24 Mai 2022 par :

Constant Orou MERE GODE

Directrice de thèse

Mme Rosaline Dado WOROU HOUNDEKON

Professeure Titulaire en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi

COMPOSITION DU JURY

Monsieur WADE Mohamed EL Bachir	Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)	Président
Monsieur SIMEN Serge Francis	Professeur Titulaire, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal)	Rapporteur
Monsieur TANKPE Awoki Tanko	Maitre de Conférences Agrégé, Université de Kara (Togo)	Rapporteur
Madame SYLLA DOUCOURE Karima	Maitre de Conférences Agrégée, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)	Rapporteur
Monsieur NKAKLEU Raphaël	Professeur Titulaire, ESSEC Douala (Cameroun)	Examineur
Madame WOROU HOUNDEKON Dado Rosaline	Professeure Titulaire, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)	Directrice

Septembre 2022

AVERTISSEMENT

*L'université d'Abomey-Calavi n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être
considérées comme propres à leur auteur.*

DEDICACE

A :

- mon épouse Anne-Marie Akoua EZROU
- mes enfants Gnon-Wongo Grâce Nelly ; Orou Sanan
Manuel ; Sabi Nolan et Bana Marie Abigaëlle

IN MEMORIUM

De :

- ma feuè mère ISSIAKOU Adidjatou,
- mon feu père MERE Godé Germain
- mon feu père adoptif BOKO Dossou Adolphe.

REMERCIEMENTS

Il nous est difficile de voir la présente thèse comme une réalisation personnelle. Nous avons bénéficié d'incalculables contributions financières, intellectuelles, morales et affectives sans lesquelles la réalisation de cette thèse resterait certainement dans nos rêves. Avant de mentionner quelques noms de personnes auxquelles nous sommes infiniment redevables, nous voudrions d'abord nous excuser auprès de celles que nous n'aurions pas citées. Nous leur accordons maintenant notre marque de gratitude.

Nous voudrions rendre un hommage mérité au feu Professeur AMOUSSOUGA GERO Fulbert, pour ce qu'il a été pour les apprentis chercheurs que nous sommes. Merci au Professeur pour l'héritage légué. Cher Professeur, que votre âme repose en paix.

Nous exprimons toute notre gratitude à notre Directrice de thèse, le Professeur WOROU Dado Rosaline épouse HOUNDEKON de l'Université d'Abomey-Calavi du Bénin. Auprès d'elle, non seulement nous avons bénéficié d'un encadrement complet, mais aussi l'orientation qu'elle a donnée à nos recherches s'est révélée déterminante dans l'accomplissement de nos travaux. Elle nous a appris, pas à pas, comment mener un travail de recherche, contribuant ainsi à développer en nous le sens de la prudence et de l'abnégation dans le domaine de la recherche en Sciences de Gestion. Recevez ici chère Professeur, toute notre reconnaissance. Que Dieu vous bénisse.

Nos remerciements vont à l'endroit du Professeur DA-CRUZ Maxime, ancien Recteur et toute son équipe rectorale en particulier son Vice-Recteur Chargé de la Recherche d'alors et actuel Recteur de l'Université d'Abomey-Calavi, le Professeur AVLESSI Félicien qui a dirigé le Programme des Fonds Compétitifs pour la Recherche (phase III). A travers ce Programme, nous avons reçu le soutien financier et matériel du conseil scientifique de l'UAC, pour conduire nos travaux. Nous remercions aussi, le Professeur ALIOU Saïdou, actuel Vice-Recteur Chargé de la Recherche, qui était aussi le Coordonnateur du Programme. Nous sommes reconnaissants à cet appui important que nous avons reçu. Soyez-en remercié. Nous avons bénéficié de ce Programme à travers le projet Vulnagrosy coordonné par le Professeur OGOUWALE Euloge appuyé par les membres du Team-Vulnagrosy : les Professeurs et docteurs YABI Ibouaïma, TOKO IMOROU Ismaïla, ETENE Cyr Gervais, EZIN Vincent Awé, ATINDOGBE Gilbert, KOUMASSI Hervé, BOKO Patrice, WOKOU Cossi Guy et HOUNKANRIN J. Barnabé de l'Université d'Abomey-Calavi qui ont lu nos travaux avec minutie et dont les suggestions et contributions très pertinentes nous ont été d'une grande utilité. Nous leur resterons infiniment

redevables.

Nos remerciements s'adressent également au Professeur HOUNKOU Cossi Emmanuel, Directeur de l'Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion (ED-SEG) de l'UAC. Cette thèse n'aurait pas été réalisée sans son soutien. Il a créé les conditions de son aboutissement à travers l'organisation annuelle et régulière des points de thèse et autres activités académiques et pédagogiques ayant permis de conduire à terme cette thèse. Nous retenons particulièrement nos échanges au terme de la présentation d'une communication lors du colloque de l'UAC organisé en Septembre 2019. Ces échanges nous ont permis de nous remettre en cause et de recadrer nos recherches. Nous vous resterons éternellement reconnaissants.

Nous voudrions également remercier les Professeurs SOGBOSSI BOCCO Bertrand, GLIDJA Judith Baï, SYLLA DOUCOURE Karimath, CHANHOUN Maxime-José, tous membres de notre comité de thèse, pour leurs multiples encouragements et qui nous ont plusieurs fois orientés lors des différents points de thèse, nous facilitant ainsi la rédaction de cette thèse.

Notre sincère gratitude à l'endroit du Professeur GBAGUIDI Léandre, sans qui nous n'aurions jamais connu le chemin de la thèse. Vous avez été un mentor pour nous depuis notre diplôme de Maîtrise et vous le demeurerez à jamais. Nous vous devons aussi, ce que nous sommes aujourd'hui. Infiniment merci cher Professeur. Que Dieu vous bénisse.

Nous voudrions dire un grand merci aux Professeurs IGUE Charlemagne, ACCLASSATO Denis et CHABOSSOU Foster Augustin. Nous vous exprimons notre profonde gratitude pour l'énorme travail que vous abattez et votre contribution à la réalisation de ce travail.

Nous sommes reconnaissants du soutien matériel et financier qui nous a été accordé durant trois années par le Conseil Scientifique de l'Université d'Abomey-Calavi à travers le Projet VULNAGROSY dans le cadre du Programme des Fonds Compétitifs pour la Recherche phase III (PFCR III). Nous voudrions que tous les membres du Conseil Scientifique, à divers niveaux, trouvent ici l'expression de toute notre gratitude.

Nos remerciements vont aussi vers les Docteurs WOTO Théophile et TOGODO AZON Aimé qui nous ont encouragés dans la rédaction de cette thèse.

Nos remerciements vont particulièrement aux Professeurs HOUNYОВI Jean-Claude Maxime, AGADAME Jean-Théophile, AGOSSOU Aimé- Patrice et aux Docteurs YESSOUFOU Ramanou, MEBOUNOU Crescent, DOSSOU YOVO Hervé, YASSO Désiré, AVALLA Rubain et AGBANGLA Sardou qui nous ont beaucoup apporté lors des présentations de l'avancement de nos travaux au Laboratoire. Vos apports, suggestions et remarques ont été

déterminants pour l'aboutissement de nos recherches.

Nous pensons aussi à nos amis doctorants de la TEAM-VULNAGROSY, KINDJINOU André et ADOUGAN Bernadette, avec qui nous avons passé des moments inoubliables. Nous avons formé un merveilleux trio. Vos apports et contributions ont été déterminants. Merci à vous et que le Tout Puissant nous ouvre de bonnes portes après l'obtention de ce parchemin.

Aussi, nous pensons particulièrement à nos amis du Laboratoire de Recherche en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO) dont les contributions et remarques nous ont permis d'achever ce travail. Il s'agit des docteurs AKPAN Bernard, MANGA Alain, ESSAMA Emmanuel, KOUDJO Jean de Dieu, GNANGA Donatien et des doctorants HOUSSOU Landry, BOTON Boris, DJIBRILA Kadir, TOGOU Massouhoudou, AKOGNONGBE Romaric, YAYA Illiassou, AGBANTEY Samuel Adébayo, SETO Constantin, YESSOUFOU Moulikh, BECOIN Emma Annick, KAMTCHEUNG Johanne, SADIKOU Adéromou, sans oublier nos amis des autres laboratoires Dr ACAKPO Rachidi, Dr AW SAMBA Ismaël, ODOUNHARO Georges et HOUNGBEDJI Laurent. Vos encouragements, contributions, apports et remarques ont été très précieux dans la rédaction de cette thèse. Nous vous remercions sincèrement.

Nous pensons également à papa OBA Denis, actuel Maire de la commune de Savè et à notre cousin Saliou WABI, opérateur économique pour tout leur soutien durant ce parcours.

Nous n'oublions pas toute notre belle-famille pour le soutien indéfectible qu'elle nous a apporté tout au long de ce parcours. Grâce à vous aussi, ce travail a été une réalité. Je vous en suis reconnaissant.

Nous ne saurons finir cette longue vague de remerciements sans dire un chaleureux et affectueux merci à nos frères et sœurs Gnon Edwige, Sabi William, Bio Christian, Bana Ella, Arsène MERE GODE et Zakari TAHIROU SABI NANTA, dont le soutien et les encouragements nous ont permis de tenir jusqu'au bout. Vous avez été toujours présent à chaque étape de cette recherche. Recevez ici, notre profonde et fraternelle reconnaissance. Que Dieu nous unisse davantage.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

2KP	: Kérou-Kouandé-Péhunco
ATDA	: Agence Territoriale de Développement Agricole
CCNUCC	: Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CdV	: Une chaîne de valeur COOP : Coopérative agricole
COOP-CA	: Société Coopérative avec Conseil d'Administration
COOP-coton	: Coopérative agricole de la filière coton
COOP-maïs	: Coopérative agricole de la filière maïs
COOP-maraichage	: Coopérative agricole de la filière maraichage
CUMA	: Coopératives Utilisation du Matériel Agricole
CVA	: Coopératives Villageoises Agricoles
DDAEP	: Direction Départementale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
EpE	: Entreprise pour Environnement
FADeC	: Fonds d'Appui au Développement des Communes
FAO	: Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FNDA	: Fonds National de Développement Agricole
GCC	: Global Climate Coalition
GIEC	: Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat
GIZ	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit ou Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement
IED	: Innovation Environnement Développement
IIRPA	: Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaires
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
IPCC	: Intergovernmental Panel on Climate Change
ISO	: International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MESTFP	: Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OD	: Développement Organisationnel
ODD	: Objectif de Développement Durable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique

OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
ONERC	: Observatoire National sur les Effets du Réchauffement Climatique
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OP	: Organisation Paysanne
OPA	: Organisations Professionnelles Agricoles
PADMAR	: Projet d'appui au développement du maraîchage au Bénin
PANA	: Programme d'Action Nationale d'Adaptation aux Changements
PASDeR	: Programme d'Appui au Secteur du Développement Rural
PCDA	: Plans Communaux de Développement Agricole
PCEP	: Paradigme Epistémologique Constructiviste Pragmatique
PDA-2	: Pôle de Développement Agricole – 2
PDAP-2	: Plan de Développement Agricole du Pôle-2
PDC	: Plan de Développement Communal
PESTEL	: Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal
PNOPPA	: Plateforme Nationale des Coopératives agricoles et de Producteurs Agricoles du Bénin
POA	: Pôle d'Organisations Agricoles
PSDSA	: Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RH	: Ressources Humaines
ROPPA	: Réseau des Coopératives agricoles et de Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest
SCOOP	: Sociétés Coopératives Simplifiées
SFD	: Systèmes Financiers Décentralisés
SWOT	: Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats
Ucom CVPC	: Unions Communales des Coopératives Villageoises des Producteurs de Coton
UCOPER	: Unions Communales des Organisations Professionnelles des Eleveurs de Ruminants
UCP	: Unions Communales des Producteurs
UCPA	: Unions Communales des Producteurs d'Anacarde
UCPM	: Unions Communales des Coopératives de Maraîchers
UCPM	: Unions Communales des Coopératives des Producteurs de Maïs

UCPS	: Unions Communales des Producteurs de Soja
UCR	: Unions Communales des Riziculteurs
UNOCHA	: Coordination des Affaires Humanitaires des Nations Unies

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 : Indicateurs de mesure des dimensions de l'environnement	27
Tableau n° 2: Récapitulatif de quelques définitions de la vulnérabilité.....	37
Tableau n° 3 : Perspective externe ou perspective interne de la stratégie.....	45
Tableau n° 4 : Les réponses aux turbulences environnementales dans la littérature	52
Tableau n° 5 : Croisement entre stratégies de Porter (1980) et stratégie RH.....	57
Tableau n° 6 : les objectifs stratégiques de contrôle des couts et l'organisation du travail	59
Tableau n° 7 : Les objectifs stratégiques d'innovation et l'organisation du travail.....	59
Tableau n° 8 : Principales écoles de pensée en stratégie organisationnelle	65
Tableau n° 9 : Récapitulatif des propositions de recherche de ce 1 ^{er} chapitre.....	71
Tableau n° 10 : Récapitulatif des mécanismes de coordination selon Mintzberg.....	116
Tableau n° 11: les configurations organisationnelles de Mintzberg	119
Tableau n° 12 : Récapitulatif des propositions de recherche du 2 ^{ème} chapitre.....	120
Tableau n° 13 : synthèse globale des propositions de recherche suivant le cadre d'analyse retenu	121
Tableau n° 14 : Atouts et contraintes de la filière coton dans le Pôle 2.....	131
Tableau n° 15 : Atouts et contraintes de la filière maïs dans le Pôle 2	133
Tableau n° 16: Hypothèses des différents cadres épistémologiques répertoriés en sciences de gestion	145
Tableau n° 17 : les différentes approches méthodologiques de recherche.....	148
Tableau n° 18 : Composition de l'échantillon par type de coopératives.....	159
Tableau n° 19: Composition de l'échantillon des agents des structures techniques du PDA-2	160
Tableau n° 20 : Dictionnaire des thèmes.....	172
Tableau n° 21: Synthèse des choix méthodologiques	178
Tableau n° 22 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration correspondante	184
Tableau n° 23 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration.....	186
Tableau n° 24 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration correspondante	187
Tableau n° 25 : synthèse des perceptions de l'environnement des acteurs interviewés lié aux variables climatiques	192
Tableau n° 26 : Récapitulatif des facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles du PDA-	

2.....	197
Tableau n° 27 : les choix stratégiques opérés au niveau organisationnel par les acteurs des coopératives agricoles	213

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Architecture de la thèse	16
Figure 2: Analyse PESTEL de l'organisation	30
Figure 3 : Schéma des décisions dans la formation d'une stratégie chez Ansoff	44
Figure 4: Modèle de management stratégique	49
Figure 5 : Le système et les sous-systèmes d'une organisation	94
Figure 6 : Schéma de l'organisation d'une coopérative	98
Figure 7 : Les différents acteurs et les relations qui s'établissent dans la chaîne de valeur...	110
Figure 8 : Notre modèle d'analyse adapté à la grille contextualiste de Pettigrew	125
Figure 9: Localisation du Pôle de Développement Agricole de l'Alibori Sud - Borgou Nord - 2KP dans le Bénin	129
Figure 10 : Récapitulatif du choix de notre positionnement épistémologique.....	147
Figure 11 : Récapitulatif du choix du mode de raisonnement.....	152
Figure 12 : Synthèse de l'analyse de similarité et de dissimilarité	209

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1: Occurrence de la variable perception de l'environnement par les acteurs ..	188
Graphique n° 2: Occurrence d'apparition des thèmes liés à la perception en fonction des variables organisationnelles	190
Graphique n° 3: Occurrence d'apparition des thèmes liés à la perception en fonction des variables climatiques	195
Graphique n° 4 : Stratégie paysannes de conservation des eaux et des sols	217
Graphique n° 5: Stratégies paysannes de gestion des cultures	218

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1: Synthèse des questions de recherche	10
Encadré 2 : Quelques exemples de définition du concept de stratégie	47
Encadré 3 : Présentation générale de la coopérative coton	155
Encadré 4 : Présentation générale d'une coopérative-maïs.....	156
Encadré 5 : Présentation générale de la coopérative-maraichère	157

RESUME

La présente thèse vise à comprendre les mécanismes par lesquelles les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les acteurs agricoles favorisent l'adaptation des coopératives agricoles face aux effets des changements climatiques.

Une démarche méthodologique essentiellement qualitative basée sur un positionnement interprétativiste et un mode de raisonnement inductif a été adoptés. Elle a consisté à mener des entretiens semi-directifs et focus group avec soixante-treize (73) acteurs de coopératives agricoles intervenant dans la production du coton, du maïs et du maraichage et avec les acteurs des structures d'accompagnement et d'encadrement de ces coopératives.

Au terme des analyses, il ressort que les acteurs des coopératives agricoles ont une bonne perception de leur environnement et des effets que ce dernier provoque sur la coopérative. Aussi, il ressort que les coopératives font face à un degré élevé de vulnérabilité dans le contexte actuel. Cette vulnérabilité est due à plusieurs facteurs catégorisés en cinq grands groupes à savoir les facteurs organisationnels, économiques, climatiques, socioculturels et enfin les facteurs relationnels. Nous retenons enfin que face à ces vulnérabilités et en fonction des perceptions des acteurs, plusieurs choix stratégiques organisationnels et paysans sont opérés par les acteurs afin d'assurer leur survie.

Mots clés : stratégies organisationnelles ; coopérative agricole ; capacité d'adaptation, changement climatique.

ABSTRACT

This thesis aims to understand the mechanisms by which the organisational strategies implemented by agricultural actors favour the adaptation of agricultural cooperatives to the effects of climate change.

An essentially qualitative methodological approach based on an interpretative positioning and an inductive reasoning mode was adopted. It consisted of conducting semi-directive and focus group interviews with seventy-three (73) actors from agricultural cooperatives involved in cotton, maize and market gardening production and with actors from the support and supervision structures of these cooperatives.

At the end of the analyses, it emerged that the stakeholders of the agricultural cooperatives have a good perception of their environment and the effects that the latter has on the cooperative. It also emerges that cooperatives face a high degree of vulnerability in the current context. This vulnerability is due to several factors categorised into five main groups, namely organisational, economic, climatic, socio-cultural and relational factors. Finally, we note that in the face of these vulnerabilities and according to the perceptions of the actors, several strategic organisational and farming choices are made by the actors to ensure their survival.

Keywords: organisational strategies; agricultural cooperative; adaptive capacity, climate change.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction générale	1
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE	17
CHAPITRE 1 : De la perception des effets de l'environnement aux strategies organisationnelles mises en œuvre dans les organisations	18
Section 1 : L'environnement et ses caractéristiques	18
Section 2 : Du concept de la stratégie aux stratégies organisationnelles	43
CHAPITRE 2 : Fondements théoriques de la relation entre les strategies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives face aux effets de l'environnement.....	74
Section 1 : les différentes approches théoriques de la recherche.....	74
Section 2 : Aperçu du mode de fonctionnement et spécificités des coopératives agricoles	94
DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE	127
CHAPITRE 3 : Cadre physique de la recherche, posture epistemologique et demarche methodologique de la recherche	128
Section 1 : Cadre physique et posture épistémologique de la recherche	128
Section 2 : Démarche de collecte et d'analyse de données	153
CHAPITRE 4 : Présentation des resultats, discussion et implications de la recherche	181
Section 1 : Présentation des résultats de recherche	181
Section 2 : Discussion implications et limites de la recherche	224
Conclusion générale.....	245
Références bibliographiques	248

INTRODUCTION GENERALE

1. Contexte de la recherche

L'efficacité des organisations a toujours fait l'objet de débats et de remises en question. En outre, l'importance de l'environnement dans le monde des organisations a longtemps été négligée. La plupart des organisations accordent peu d'attention au rôle de l'environnement dans le développement stratégique et la prise de décision (Gendron, 2004). Cela s'explique en partie par le manque de l'intérêt social à l'environnement et en partie par l'évolution continue de la technologie. Le positionnement stratégique et la réflexion sur les ressources disponibles sont pourtant les principaux déterminants de l'adaptation des organisations, qui sont très vulnérables aux influences que leur impose l'environnement (Frimousse et Peretti, 2020).

Il existe une grande diversité de coopératives dans le monde. Les coopératives dans le secteur agricole restent une forme d'entreprise très répandue (Henry, 2005). Ces coopératives jouent et continueront de jouer un rôle clé dans la promotion de la démocratie, la garantie d'une meilleure répartition des revenus et le développement économique du pays par le biais de leurs organisations faîtières (organisations paysannes) fortes et représentatives. Il est prouvé que de nombreux pays ayant un secteur agricole important, tels que l'Argentine, l'Éthiopie, la France, l'Inde, les Pays-Bas, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis, ont également des coopératives agricoles fortes¹.

Une coopérative est à la fois une association de membres et une entreprise. Le processus décisionnel démocratique a lieu au niveau de l'association, tandis que l'entreprise mène des activités commerciales pour soutenir ses membres. Dans la pratique, il y a rarement une séparation claire entre ces deux parties de l'organisation, et cette séparation est encore moins visible dans l'esprit des membres (Mshiu, 2010). Il vaut pourtant la peine de souligner cette dualité, car elle est souvent source de tensions. Outre la dualité de la structure organisationnelle, les coopératives sont confrontées à d'autres dualités qui peuvent être sources de conflits.

Les coopératives sont des entreprises dont l'objectif principal n'est pas la recherche du profit, mais la satisfaction des besoins et des souhaits de leurs membres (Henry, 2005). Les membres des coopératives possèdent leurs entreprises en prenant des parts dans la coopérative, les contrôlent par des mécanismes démocratiques et sont finalement les principaux utilisateurs des services proposés par les acteurs de la coopérative.

Ces caractéristiques en font un modèle d'entreprise performant, mais aussi complexe et

¹Source : Global 300, <http://www.global300.coop> consulté le 12/06/2021

exigeant. Les coopératives peuvent facilement être tiraillées entre les intérêts (parfois contradictoires) de leurs membres, les opportunités commerciales et les considérations sociales. Selon Attouch (2005, p. 25), le rôle et la survie de ces coopératives sont remis en question dans un monde où les questions environnementales et sociales deviennent de plus en plus importantes.

La remise en question de cette survie est liée au fait que ces coopératives sont également confrontées à de nombreux défis externes et internes. Les défis externes peuvent être liés aux marchés, à la réglementation, aux infrastructures ou au changement climatique². Les défis internes sont généralement liés à des questions de gouvernance et de gestion (Mshiu, 2010). Quelle que soit leur taille, leur domaine d'activité ou leur situation géographique, les coopératives ont porté leur attention sur les questions de responsabilité environnementale au cours des dernières années (Kamgang, 2019).

Elles sont en première ligne lorsqu'il s'agit de prendre des risques et de trouver des réponses au défi de s'adapter aux effets que leur impose l'environnement. En fait, la plupart d'entre elles sont, d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement affectées dans leurs activités. La transition écologique en cours n'est pas seulement une exigence environnementale à laquelle ces organisations doivent s'adapter, c'est surtout un facteur clé de leur compétitivité et de leur capacité d'innovation pour les années à venir (EpE et ONERC, 2014). Le changement climatique, par exemple, est un phénomène qui ne laisse aucun système humain indifférent, car il entraîne une instabilité environnementale. En raison de la nature de ses effets, cette caractéristique environnementale est considérée comme une menace mondiale majeure (Peiris, 2019). Les coopératives agricoles doivent donc s'y adapter. Par conséquent, les auteurs soutiennent que la capacité d'adaptation à un environnement changeant est une caractéristique de ces systèmes humains.

Dans un tel contexte, un nouveau domaine émerge, qui correspond essentiellement aux pratiques habituelles d'anticipation, d'innovation, de veille, de compétitivité et de différenciation par rapport aux concurrents. Son intégration dans la vie de l'organisation ne sortirait donc pas du cadre des pratiques habituelles, mais devrait être intégrée naturellement (EpE et ONERC, 2014).

Au Bénin en général et dans les pôles de développement agricole (PDA-2) en particulier, les agriculteurs ont depuis longtemps pris l'habitude de s'entraider dans leurs travaux agricoles

² Le Changement climatique est une cause de la turbulence de l'environnement selon Baghdadli (2014). Ainsi, par moment dans ce travail, nous utiliserons le concept d'environnement turbulent en lieu et place du concept de changement climatique pour généraliser le contexte.

(récolte, désherbage, labour collectif, etc.). Quelle que soit la crise, ces acteurs se sont toujours associés pour trouver des solutions communes à leurs difficultés. C'est ainsi que des coopératives ont vu le jour dans les différents secteurs de l'agriculture (coton, maïs, maraîchage, riz, élevage, etc.). Elles reposent des principes clairs que sont : le principe de la libre adhésion (toute personne intéressée par l'activité peut y adhérer) ; le principe de la participation économique des membres (les membres contribuent à parts égales au capital de leur coopérative et la gèrent de manière démocratique) ; le principe de la gestion démocratique de la coopérative (les membres sont responsables de la gestion de la coopérative). Le principe de gestion démocratique (lors de la prise de décision, chacun a le droit de vote, quelle que soit l'importance de son activité) ; le principe d'autonomie et d'indépendance (une coopérative est une organisation autonome d'entraide gérée par ses membres) ; le principe d'éducation, de formation et d'information (les coopératives offrent à leurs membres, élus, dirigeants et employés une éducation et une formation qui leur permettent de contribuer efficacement au développement de la coopérative) ; le principe d'interdépendance coopérative (les coopératives sont au service de leurs membres) ; et le principe de libre accès à l'information. Le principe coopératif (les coopératives fournissent des services hautement efficaces à leurs membres et renforcent le mouvement coopératif en collaborant avec d'autres coopératives au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales) et, enfin, le principe d'engagement envers la communauté (les coopératives se concentrent sur les besoins de leurs membres et s'engagent en faveur du développement durable de la communauté par le biais de politiques décidées par leurs membres).

Une coopérative est donc un regroupement de personnes qui décident de s'associer autour d'un projet commun en respectant ces différents principes.

En effet, ces systèmes humains sont confrontés à de nombreux défis, tant externes qu'internes. Sur le plan externe, les coopératives sont de plus en plus déstabilisées par les problèmes écologiques (changement climatique).

De plus, face aux difficultés économiques, socioculturelles et technologiques, elles perdent de plus en plus les principes de base de la solidarité. En interne, ces organisations doivent revoir leurs méthodes de gestion, leur culture organisationnelle à travers le comportement de chacun de leurs membres et la capacité de leurs ressources humaines qui, face aux difficultés du contexte, ont de plus en plus tendance à quitter le pays pour d'autres activités.

Ce contexte est donc assez inquiétant et rend ces formes d'organisation particulières très

vulnérables. Comme l'expliquent Myede et al. (2016) et Constantinidis et al. (2017), les travaux sur la vulnérabilité de ces organisations doivent être nuancés afin de prendre en compte la réalité du contexte dans lequel elles se trouvent.

Il est donc important de trouver des solutions adaptées à ces coopératives agricoles du pôle 2 pour faire face aux données de leur environnement.

En ce sens, il est nécessaire de réfléchir aux stratégies à mettre en œuvre pour apporter des améliorations dans la gestion de ces entités particulières. Il est important de réfléchir à la manière dont on peut aider ces unités à accroître leur résilience, car elles peuvent jouer un rôle dans le développement d'un pays qui veut prospérer.

Dans une optique de réflexion managériale, nous souhaitons montrer que les améliorations viennent souvent de l'intérieur de la coopérative et pas nécessairement uniquement de l'extérieur, de l'environnement extérieur hostile et très instable qui est lié changement climatique. Nous y parviendrons en abordant le thème suivant :

« Stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives agricoles dans un contexte de changement climatique : cas des coopératives agricoles du 2^{ème} pôle de développement agricole au Bénin ».

2. Problématique de la recherche

Les préoccupations écologiques, environnementales et éthiques des sociétés du monde entier deviennent de plus en plus importantes pour l'agriculture dans son ensemble, comme en témoignent le fort développement des filières de production issue de l'agriculture biologique, l'engouement pour une consommation "responsable", la sensibilisation au développement durable, etc... (Saïssset, 2014). Pour Corbett (2009), la concurrence, les changements technologiques et environnementaux se sont intensifiés au point que les organisations ont dû repenser leurs modèles de gestion (gestion des ressources humaines, finances, technologie, etc.) pour assurer leur survie. Le discours dominant met donc l'accent sur l'articulation de différentes pratiques de gestion en lien avec la politique organisationnelle, tout en reconnaissant le rôle stratégique du facteur humain dans un environnement en forte évolution.

Ainsi, Cardona et al. (2012) affirment que l'adaptation au changement climatique n'est pas une question isolée des autres pratiques de l'organisation, mais plutôt l'une des composantes d'une bonne gestion. Selon ces auteurs, une organisation responsable implique également l'ouverture d'un dialogue, notamment avec son personnel et d'autres parties prenantes, sur les changements environnementaux à venir afin d'en minimiser les conséquences, en particulier si l'organisation est située dans une zone vulnérable. Ainsi, si les organisations se soucient de protéger leur

avenir en anticipant les contraintes futures ou en saisissant de nouvelles opportunités, elles seront également très préoccupées par l'avenir de leurs parties prenantes internes et externes (Constantinidis et al., 2017). Il est donc important de s'interroger sur les stratégies organisationnelles et les capacités de résilience des systèmes humains face aux effets néfastes imposés par l'environnement (Sebti, 2014). La résilience donc est un thème central pour les politiques et stratégies de développement socio-économique ou humain, ainsi que pour les chercheurs.

La résilience selon le Rapport sur le développement humain 2014 du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) (p. iii), indique que « *quelle que soit l'efficacité des politiques visant à réduire les risques inhérents, les chocs se produisent toujours et ont des conséquences potentiellement dévastatrices. Il est donc important de renforcer les capacités de préparation et de gestion des catastrophes afin que les communautés soient mieux à même de faire face (et de surmonter) les crises* ».

Cela est confirmé par Terrien (2010), qui soutient que lorsque le niveau d'incertitude est élevé, la résilience est la plus appropriée. Lorsque les conditions sont stables et que les prévisions concernant l'avenir sont largement exactes, la prévoyance ou l'anticipation est préférable, même si elle doit être utilisée avec prudence. La résilience organisationnelle est donc considérée comme la capacité d'une organisation à faire face à l'adversité (Liu, 2012).

En management, la résilience est la capacité d'une organisation à surmonter les effets des interruptions d'activité et à se concentrer sur les activités afin de continuer à fournir les services requis (Kadige, 2009 : 21).

Nous retenons dans le cadre de ce travail que la résilience est la capacité d'une coopérative agricole à résister aux chocs, à poursuivre ses activités et à s'adapter en permanence aux risques auxquels elle est confrontée.

Au Bénin, et plus particulièrement dans le Pôle de développement agricole (PDA-2), les coopératives agricoles font face à de nombreux défis dans un environnement rude et instable, marqué par les changements climatiques. En particulier, nous constatons que leur productivité et leur niveau de production restent faibles, que les structures de la chaîne de valeur sont fragiles, que la gouvernance à différents niveaux est faible et que le financement est insuffisant et inaccessible pour différents types d'exploitations agricoles et d'acteurs de la chaîne de valeur agricole, y compris les femmes, les jeunes et les nouveaux entrepreneurs (PDAP, 2018).

En outre, il y a la faible structuration de ces coopératives agricoles qui induit leur faible pouvoir de négociation, d'autonomie et de méconnaissances des réformes pour la promotion du secteur.

Tous ces problèmes affaiblissent les coopératives. Cela a amené Van Hoof (2011) à conclure

que la faible résistance des coopératives agricoles aux impacts environnementaux les rend très vulnérables.

Face à cette vulnérabilité, de Silva et Ben Bachir (2020) indiquent que sans une stratégie efficace et efficiente, la lutte contre les effets néfastes de l'environnement sur l'organisation sera inefficace. D'autres auteurs (Yankelovich, 2004 ; Sheth et Sisodia, 2005) confirment l'idée ci-dessus en montrant l'importance de la stratégie pour faire face à cette vulnérabilité comme facteur de réussite.

Mazou (2017) montre que, dans ce contexte, de telles stratégies ne peuvent être efficaces que si les organisations adoptent une approche rigoureuse, incluant l'observation et l'analyse de leur environnement et l'adaptation permanente aux nouvelles situations par le développement de modèles opérationnels flexibles, tout en restant fidèles à leur vision et à leur mission.

En conséquence, elles anticipent les forces internes et externes du changement et y répondent activement, plutôt que de se limiter à des stratégies d'adaptation réactives et à court terme.

Ces difficultés liées aux données environnementales incitent les coopératives agricoles à trouver des moyens de garantir une bonne adaptation afin de pouvoir continuer à jouer leur rôle.

Nous suivons la même dynamique que dans les rapports EpE et ONERC (2014) et partons donc du principe que la question de l'adaptation aux changements environnementaux est encore relativement nouvelle pour ces organisations. Elles doivent donc démontrer leur compétence dans ce domaine afin de l'intégrer pleinement dans leurs analyses de risques et de coûts ainsi que dans la recherche de nouvelles opportunités. Cela amène Hoda (2016) à affirmer que l'efficacité de l'action face au changement environnemental est d'une importance capitale, tandis que Laperche (2020) soutient que les capacités dynamiques, qui sont à l'origine de nouvelles routines organisationnelles, doivent être au cœur des stratégies organisationnelles afin de maîtriser la gestion du changement environnemental.

Au regard de ces constats et des défis auxquels est confronté le secteur agricole, qui constitue le secteur stratégique des politiques publiques au Bénin, nous nous inscrivons dans la logique de Mercandalli et Losch (2018) qui soutiennent qu'il est urgent de comprendre les processus d'adaptation aux changements environnementaux et les effets de ces processus pour lutter contre la vulnérabilité causée par cette instabilité environnementale. Par conséquent, notre travail vise à comprendre les stratégies organisationnelles (au sens de décisions stratégiques) des coopératives agricoles lorsqu'elles sont confrontées à des vulnérabilités dans le contexte actuel du changement climatique.

La question fondamentale qui découle ainsi du présent travail est donc la suivante : **comment les stratégies organisationnelles développées par les acteurs favorisent-elles l'adaptation**

des coopératives agricoles face aux effets des changements climatiques dans le 2^{ème} PDA au Bénin ?

Selon Diarra (2004), l'environnement socioculturel, économique et technologique actuel semble être instable et en constante évolution dans le temps et dans l'espace. Cela rend la planification et l'anticipation difficiles pour les différents acteurs impliqués dans la chaîne de production. Dans le même ordre d'idées, Van Hoof (2011) affirme que la difficulté d'anticiper incitera les coopératives agricoles à adopter des structures plus flexibles en termes de division du travail et de coordination et à limiter les possibilités de formalisation. Mercandalli et Losch (2018) concluent que les adjectifs qui rendent le mieux compte de cet environnement et de l'état actuel de la gestion des exploitations agricoles en général sont : complexité, volatilité et incertitude.

En effet, pour assurer un véritable changement structurel dans le secteur agricole, il semble nécessaire d'adopter des dynamiques susceptibles d'amener une masse critique d'exploitations agricoles, en particulier les exploitations familiales, à se professionnaliser, en assurant une bonne planification, une bonne gestion financière, une bonne gestion des risques, une bonne organisation et une bonne négociation orientée vers le marché. Pour relever ces défis, il est nécessaire de maîtriser et d'avoir un bon sens de l'environnement (Sogbossi, 2013). De plus, pour les auteurs, la gestion de la vulnérabilité dans un environnement changeant dépend principalement de la perception des acteurs et cette perception est également liée à la lecture des données dans cet environnement. De même, pour Guenfoudi et al. (2020), une gestion efficace des risques passe par leur compréhension, c'est-à-dire leur identification et leur évaluation, tandis qu'Attouch (2005, p. 13) affirme que "les exigences de l'environnement posent des problèmes de perception et d'interprétation aux décideurs : plutôt que de réagir à l'environnement "objectif", l'organisation répond à ce qu'elle perçoit. Ainsi, l'intérêt pour la stratégie organisationnelle provient d'une profonde prise de conscience que l'environnement devient imprévisible". Hambrick et Snow (1977, p. 110) écrivent que " la réalité objective de l'environnement n'est pas importante pour déterminer les facteurs qui influencent l'action organisationnelle ". De même, N'zue (2016) affirme qu'il est important de comprendre le concept d'environnement perçu et son impact sur la performance organisationnelle.

Ainsi, comme l'affirme Sogbossi (2014), il est intéressant d'étudier la perception de l'environnement dans les pays sous-développés dans un contexte marqué par l'incertitude pour des catégories spécifiques d'organisations.

Si la stratégie est contrainte par l'environnement (approche déterministe), les perceptions de l'environnement par les acteurs restent une condition du succès organisationnel.

Il est donc raisonnable d'envisager que la turbulence perçue par les acteurs soit prise en compte

dans l'étude, puisque ce sont eux qui permettent la construction de l'environnement en premier lieu. C'est sur la base de cette perception qu'ils développeront leurs propres stratégies (Guenfoudi et al., 2020). C'est ce qui justifie la première sous-question suivante : **comment les acteurs agricoles perçoivent-ils l'environnement et ses effets sur la coopérative agricole ?**

Plusieurs auteurs (Brown et al. 2008 ; Mazou et al. 2017 ; Adger 2017 ; FAO 2018) ont montré que les pays africains en général, et subsahariens en particulier, sont affectés par des phénomènes qui rendent les écosystèmes très vulnérables (Dimon 2008). Selon Mazou et al. (2017), ces écosystèmes sont caractérisés par la complexité de l'environnement, c'est-à-dire l'hétérogénéité et le nombre de ses composantes. Selon les auteurs, plus l'environnement est homogène, plus les organisations doivent mettre en place différents modèles de gestion, de spécialisation et des schémas de coordination complexes à travers leurs acteurs pour assurer l'interdépendance.

Selon Parry et al. (2007), la vulnérabilité dépend du caractère, de l'ampleur et de la rapidité des changements auxquels le système est exposé, ainsi que de sa sensibilité et de sa capacité d'adaptation.

Plusieurs auteurs, tels que Capiez (1992), Kotey et Folker (2007) et Sogbossi (2013), ont mis en évidence quant à eux les causes internes et externes de la vulnérabilité des entreprises en général et en particulier des petites entreprises. Au niveau interne, on peut citer l'incompétence des dirigeants ou leur manque d'expérience des systèmes de décision (Capiez, 1992 ; Kotey et Folker, 2007). Quant aux causes externes, Sogbossi (2013) cite la forte dépendance de l'entreprise au marché, aux clients ou aux fournisseurs, le coût élevé d'accès aux sources de financement. Il s'agit de vulnérabilités organisationnelles et économiques. D'une part, cette vulnérabilité se manifeste par des difficultés de gestion de l'organisation, qu'elles soient financières, humaines ou techniques. D'autre part, elle dépend également de facteurs socioculturels, cognitifs, politiques et économiques, de décisions, de choix et de stratégies d'adaptation des organisations (Burton et al, 2002). (Burton et al, 2002).

La vulnérabilité est donc perçue comme la tendance d'un système donné à subir des dommages lorsque des phénomènes naturels et organisationnels se produisent. Pour D'Ercole et al. (2004, p. 87), "cette tendance varie en fonction du poids de certains facteurs qui doivent être identifiés et analysés car ils induisent certains types de réponses systémiques".

Plus précisément, la vulnérabilité est entendue ici comme la fragilité inhérente aux organisations face aux situations qui leur sont imposées par leur environnement. Ainsi, la vulnérabilité telle que nous la concevons repose sur une approche constructiviste du risque qui permet d'aborder les dimensions socioculturelles, cognitives et politiques du risque (Boudières,

2008 ; Kermisch, 2012).

Selon l'approche fondée sur le risque, le risque n'est pas simplement un danger objectif, indépendant des processus socioculturels. Il est plutôt le résultat d'une interaction entre le monde social et le monde physique. Ce monde social est basé sur des aspects physiques et organisationnels, tels que l'économie et la politique, ainsi que sur des aspects symboliques et cognitifs, tels que les représentations du risque (Kermisch, 2012). Partant de ce postulat, la vulnérabilité est donc vue comme une construction historiquement, géographiquement et socialement construite (Leroy, 2017). Elle est fonction de l'interaction entre le système social et l'environnement, mais surtout de la réponse sociale de la société au risque (prédiction, capacité d'adaptation, etc.) (Becerra, 2012). Ainsi, dans notre contexte, la deuxième sous-question suivante mérite d'être posée : **quels sont les facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles dans le contexte actuel du changement climatique ?**

Les actions visant à réduire la vulnérabilité des coopératives sont nécessaires et reconnues par l'ensemble de la communauté scientifique intéressée par le sujet. Sambo (2019), soutient que les consortiums sont utiles pour l'appropriation et la diffusion des mécanismes d'adaptation aux impacts environnementaux, et sont donc une solution pour promouvoir la sensibilisation des agriculteurs aux différents aléas.

Liabert (2005) soutient que la gestion dans un contexte d'incertitude est une menace pour les organisations et nécessite une attention extrêmement minutieuse, car le contexte lui-même constitue une situation inhabituelle et critique dont les répercussions sont souvent très fâcheuses pour l'organisation.

Les auteurs affirment que les périodes de crise peuvent être un terrain fertile pour une série de changements et une occasion positive pour les organisations de reconsidérer leur théorie et leur pratique du management afin de sauvegarder leur position sur le marché.

En effet, face aux menaces et aux opportunités dont souffrent les coopératives agricoles, il est nécessaire pour elles de promouvoir les comportements attendus en surveillant de près les données dans ce domaine afin d'obtenir les bonnes informations (Lesca, 2008).

Les coopératives sont caractérisées par des changements constants, ce qui les oblige à prendre en compte cette réalité et à modifier leurs pratiques de gestion en conséquence. Cet aspect tend à renforcer la mise en œuvre de stratégies organisationnelles pratiques et " standardisées". Ogouwalé (2006) ; Vodounou et Doubogan (2016), entre autres auteurs, soutiennent également que la capacité d'un système à s'adapter au changement dépend essentiellement des ressources économiques, sociales et humaines de ce système. La capacité d'adaptation est entendue ici comme la condition préalable qui permet d'agir et de s'ajuster pour répondre à des conditions

environnementales changeantes. Elle comprend la capacité d'anticiper, de composer, d'apprendre et de mettre en œuvre des stratégies visant à réduire les risques associés aux impacts du changement climatique.

Pour Guenfoudi et al. (2020), la gestion des risques permet à une organisation de s'assurer qu'elle connaît et comprend les risques auxquels elle est confrontée. La gestion des risques guide également une entreprise/organisation dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans visant à prévenir ou à réduire l'impact des pertes.

Dans ce sens la troisième sous- question de recherche est la suivante : **quels sont les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives agricoles pour s'adapter aux effets des changements climatiques ?**

Pour répondre à notre objet de recherche, il convient de centrer notre réflexion sur les stratégies organisationnelles telles qu'elles sont pensées et réalisées par les acteurs des coopératives agricoles dans le contexte actuel d'instabilité de l'environnement.

Encadré 1: Synthèse des questions de recherche

Question principale : comment les stratégies organisationnelles développées par les acteurs favorisent-elles l'adaptation des coopératives agricoles face aux effets des changements climatiques dans le 2ème PDA au Bénin ?

Questions spécifiques

- Comment les acteurs agricoles perçoivent-ils l'environnement et ses effets sur la coopérative agricole ?
- Quels sont les facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles dans le contexte actuel de changement climatique ?
- Quels sont les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives agricoles pour s'adapter aux effets des changements climatiques ?

3. Objectifs et intérêts de la recherche

Ici, nous formulons d'une part les objectifs de la recherche et développons les intérêts de la recherche d'autre part.

3.1. Objectifs de recherche

Ils se déclinent en un objectif général et en des objectifs spécifiques.

L'objectif général de la présente recherche est de comprendre les mécanismes par lesquelles les stratégies organisationnelles développées par les acteurs favorisent l'adaptation des

coopératives agricoles face aux effets des changements climatiques dans le 2ème PDA au Bénin.

De façon spécifique il s'agit :

- ✓ d'appréhender la perception que les acteurs agricoles ont de leur environnement et de ses effets sur la coopérative agricole ;
- ✓ d'identifier les facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles dans le contexte actuel de changement climatique ;
- ✓ d'analyser les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives agricoles pour s'adapter aux effets des changements climatiques ?

3.2. Intérêts de la recherche

D'un point de vue théorique, nous avons opté pour une approche multiple puisque notre recherche met en relation l'environnement et l'organisation. Il s'agit des approches déterministes, volontaristes et contextualistes, se fondant sur des théories et modèles essentiellement développées pour les grandes entreprises de type capitalistique et assez peu étudiées dans le cadre des coopératives agricoles. Le premier intérêt théorique de notre thèse réside donc dans l'utilisation de ces théories et modèle (théories ou modèles contingents, théorie des choix stratégiques, théories socio-cognitives, modèle rationaliste et politique) appliquées aux entreprises coopératives, qui plus est dans une perspective multidimensionnelle originale. Le second intérêt théorique porte sur l'étude des choix stratégiques opérés par les parties prenantes se retrouvant dans une logique d'intérêt divergeant. En effet, très peu de travaux ont concerné la mise en relation étroite des stratégies organisationnelles et des capacités d'adaptation en matière de coopération agricole et surtout en sciences de gestion.

Enfin, le dernier intérêt théorique réside dans notre approche de la capacité d'adaptation de la coopérative, qui résulte pour nous d'un subtil équilibre entre objectifs de court terme (vision des associés coopérateurs) et objectifs de long terme (vision des dirigeants et de l'entreprise). Par ailleurs, l'intérêt méthodologique de ce travail repose sur une approche méthodologique basée essentiellement sur une analyse qualitative. Des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon d'acteurs (dirigeants, membres, acteurs institutionnels, partenaires techniques) de coopératives du PDA-2 permettent de mieux cerner les stratégies mise en œuvre par les coopératives agricoles.

D'un point de vue managérial, la pertinence de notre recherche réside dans le fait que l'accompagnement des coopératives agricoles dans la prise en compte des effets induits par l'instabilité de leur environnement due aux effets des changements climatiques nécessite une

bonne compréhension de celui-ci.

Au travers de cette thèse, les gouvernants peuvent avoir des données et informations actuelles sur les coopératives agricoles et qui peuvent permettre de proposer des solutions actuelles aux problèmes que vivent ces organisations.

L'autre intérêt réside également dans le choix du champ d'étude ; le deuxième pôle de développement agricole qui est le vivier du Bénin en ce qui concerne la culture du coton qui constitue la première culture d'exportation du Bénin. Toutes études dans ce champ d'étude méritent d'être encouragées, car les résultats issus de ces dernières pourront permettre d'améliorer ce qui se fait déjà et d'accroître la productivité dans cette zone pour le bien-être des populations.

4. Cadre d'analyse retenu

Dans cette thèse, nous utilisons la grille contextuelle de Pettigrew (1990) comme cadre d'analyse. Ce cadre d'analyse nous permet de développer une interprétation théorique et empirique de notre sujet. En effet, ce cadre est basé sur trois modèles théoriques, à savoir le modèle rationaliste, la contingence et la politique. Notre analyse prend en compte trois relations. Premièrement, la relation "contenu-contexte", qui caractérise l'approche rationaliste et reconnaît la condition de stabilité contextuelle. Deuxièmement, il y a la relation "contexte-contenu", qui caractérise l'approche contingente en supposant la présence de facteurs contextuels dans l'analyse. Dans notre étude, le changement climatique est un exemple de facteur contingent qui doit être pris en compte. Enfin, la relation "processus-contenu" qui caractérise le modèle politique suppose que les acteurs impliqués développent des relations de pouvoir. Par conséquent, les jeux d'intérêts dominent les relations établies entre les acteurs. Elle suppose que le développement des relations est nécessaire à la définition de la stratégie.

5. Aperçu de la démarche méthodologique

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une approche méthodologique, car l'un des objectifs du projet de recherche est de produire des connaissances.

La réflexion épistémologique est essentielle dans toute construction méthodologique, non pas pour remplir une fois pour toutes les obligations académiques, mais pour clarifier le discours (Martinet, 1990).

Trois grands paradigmes épistémologiques sont généralement admis en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Girod et Perret, 1999).

Le positivisme soutient les hypothèses de causalité qui non seulement décrivent, mais fournissent des explications uniques et permanentes de la réalité existante. Il favorise la formulation d'hypothèses afin de se confronter à la réalité du terrain (Chatelin, 2005). Selon les positivistes, la preuve de la recherche réside dans la mise à l'épreuve des théories hypothético-déductives et nécessite des mesures objectives telles que les questionnaires (une représentation remarquable des outils quantitatifs positivistes).

Le deuxième paradigme est le paradigme constructiviste, qui entrerait dans un processus de co-construction de la réalité avec les acteurs de terrain.

Enfin, le troisième paradigme est l'interprétativisme, qui tend à interpréter la réalité avec les acteurs de terrain. Selon Giordano (2003), les constructivistes et les interprétativistes partagent une approche "holistique" de la recherche, mais leur principal point de divergence est que dans le paradigme constructiviste, l'intégration des acteurs organisationnels dans le projet de recherche est plus importante.

Dans notre étude, nous avons choisi une approche purement qualitative, en adoptant une position interprétativiste et un modèle de raisonnement inductif. Ce choix se justifie pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la recherche sur les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les coopératives agricoles dans un environnement marqué par le changement climatique est pratiquement inexistante et peut donc être considérée comme étant au stade embryonnaire, et donc exploratoire, en sciences de gestion. Aborder cette question dans notre domaine nous amène donc d'abord à dresser un état des lieux, puis à comprendre comment les coopératives agricoles parviennent à faire face à leur vulnérabilité dans un environnement instable et dominé par les bouleversements environnementaux provoqués par le changement climatique.

Si le processus d'exploration n'est pas lié à un paradigme particulier, il est associé à l'induction (Charreire-Petit et Durieux, 2007, p. 62). Selon les auteurs, « *le processus d'exploration nécessite une induction ou une contre-induction à partir de particularités vers des conjectures plus générales et ne peut être attribué a priori à un paradigme particulier* ». Et « *l'induction est une déduction logique qui confère à la découverte une constante (loi) a priori (.....)* ». « *l'induction lui confère le statut d'explication et de synthèse qui, pour tendre vers des règles ou des lois, doit être testée a posteriori* ».

En résumé, notre étude est une étude qualitative exploratoire et inductive.

- Exploratoire, car elle ne s'inscrit pas seulement dans une perspective de découverte des caractéristiques organisationnelles des coopératives agricoles, de leurs modes de fonctionnement et, éventuellement, de leurs spécificités et de

leurs réponses aux difficultés qu'elles rencontrent dans le contexte spécifique du changement climatique.

- Inductif, car la nature du travail envisagé conduit nécessairement à la compréhension des stratégies organisationnelles. Pour ce faire, nous mobiliserons d'abord des concepts et intégrerons des bibliographies pertinentes pour notre objet d'étude. Nous utiliserons ensuite ces connaissances pour donner du sens à nos observations empiriques en effectuant des allers-retours fréquents entre le terrain et les théories.

Il convient également de noter que notre approche de la collecte de données est basée sur des données provenant principalement d'entretiens semi-directifs.

Trois types de coopératives agricoles ont été considérés pour notre travail. Premièrement, les coopératives impliquées dans le secteur de la production de coton. Deuxièmement, les coopératives impliquées dans la production de maïs. Enfin, il y a les coopératives agricoles impliquées dans le maraîchage.

Le choix des coopératives pour ces trois cultures se justifie par le fait qu'il s'agit des coopératives les plus organisées dans le secteur agricole du deuxième pôle de développement agricole et qu'en termes de vulnérabilité, ces cultures sont les plus vulnérables aux effets du changement climatique dans ce pôle.

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'un échantillon de soixante-treize (73) personnes au total, sélectionnées en tant que acteurs agricoles sur la base du principe de saturation de l'information. Il s'agit de responsables et membres de coopératives, d'agents de l'ATDA, d'agents des services déconcentrés du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et enfin des acteurs d'ONG nationales et internationales travaillant avec des organisations paysannes, impliquées dans la formation et le suivi des projets et programmes des organisations paysannes.

Nous avons aussi réalisé deux (2) focus groups, principalement avec les membres des coopératives, afin de mieux comprendre les perceptions de ces derniers, sans tenir compte de leurs principaux dirigeants. Ce choix se justifie par le fait que nous voulions comparer les points de vue des dirigeants avec ceux des membres afin d'éliminer les biais d'information. Nous avons également dû procéder à des observations non participatives.

Les données recueillies ont ensuite été entièrement transcrites et codées. À l'aide de la version 2018 du logiciel MAXQDA, les données contextuelles ont été interprétées par le biais d'une analyse thématique contenu et d'une analyse comparative pour saisir la complexité et les limites des arrangements au niveau des activités de gestion de la coopérative afin d'identifier les

similitudes ou les différences. Cela permet d'approfondir l'interprétation des phénomènes observés et facilite la construction de connaissances au-delà de la compréhension de chaque cas particulier.

6. Plan de la thèse

La présente thèse est structurée en deux parties, chacune constituée de deux chapitres. La première partie est intitulée « Cadre conceptuel et théorique de la recherche ». Cette partie comprend deux chapitres. Le premier est intitulé « De la perception et des effets de l'environnement aux stratégies organisationnelles mises en œuvre dans les organisations ».

Le deuxième chapitre de cette partie est intitulé « Fondement théorique des stratégies organisationnelles d'adaptation aux effets de l'environnement ».

La deuxième partie est également constituée de deux chapitres à la suite des deux premiers. Cette partie est titrée « Cadre empirique de la recherche ».

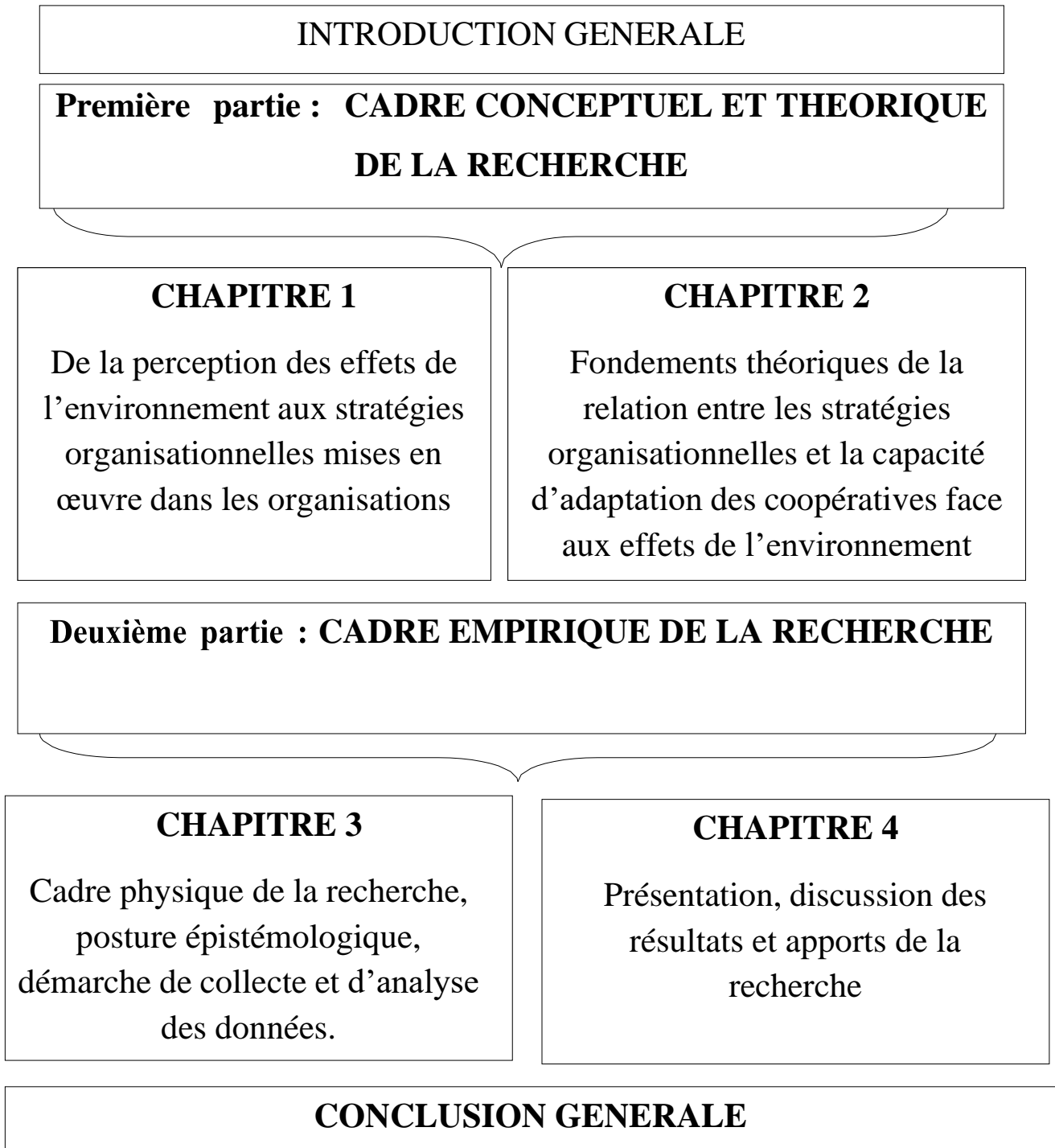
Nos choix méthodologiques (paradigme épistémologique et mode de raisonnement) sont exposés dans le Chapitre 3 intitulé « Cadre physique de la recherche, posture épistémologique, démarche de collecte et d'analyse des données ». Nous présenterons dans ce chapitre notre posture épistémologique et notre mode de raisonnement d'une part et d'autre part notre procédure de collecte, de traitement et d'analyse des données.

Les résultats de notre recherche seront présentés dans le chapitre 4. Ce dernier est intitulé « Présentation, discussion des résultats et apports de la recherche ». Nous tenterons à l'aide de notre démarche interprétativiste de rapprocher les théories mobilisées des données empiriques pour analyser les données recueillies.

Plus spécifiquement dans ce chapitre, nous présenterons les résultats issus du traitement des données recueillies. Enfin, nous discuterons les résultats obtenus et présenterons les implications, perspectives et limites de la thèse.

Notre démarche de recherche peut être résumée par le schéma qui suit :

Figure 1: Architecture de la thèse



PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction de la première partie

L'objectif de cette partie est d'élaborer un cadre conceptuel et théorique qui nous permettra ensuite d'analyser le matériau empirique présenté dans la seconde partie de la thèse.

Cette lecture théorique est faite à partir du cadre d'analyse contextuelle retenu dans la thèse. Nous l'avons rappelé plus haut, il tient compte des relations « contenu-contexte » ; « contexte-contenu » et enfin « processus-contenu ». Il va servir de base à la formulation des propositions de recherche dont la synthèse est présentée à la fin de cette première partie.

Cette première partie est ainsi constituée de deux chapitres. Le premier chapitre aborde le développement du cadre conceptuel à travers la clarification et les débats sur les concepts clés de notre sujet. Il s'agit d'une part, des concepts de perception, de l'environnement, de changement climatique, capacité d'adaptation et de résilience et d'autre part des concepts de stratégie, de stratégie organisationnelle et de coopérative. Dans le deuxième chapitre, nous faisons toujours comme dans le précédent chapitre, une lecture théorique du sujet de recherche. Ceci nous a permis à la fin de présenter le modèle global qui a été adapté au cadre d'analyse retenu.

CHAPITRE 1 : DE LA PERCEPTION DES EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT AUX STRATEGIES ORGANISATIONNELLES MISES EN ŒUVRE DANS LES ORGANISATIONS

Ce premier chapitre vise à positionner conceptuellement notre travail. Ainsi, dans la première section, nous développons le concept d'environnement et présentons ses différentes facettes et caractéristiques. L'objectif est de réaliser une lecture théorique des conceptions existantes et parvenir à la définition multidimensionnelle des concepts clés de notre recherche.

La seconde section est consacrée à une brève revue de littérature sur le concept de stratégie d'entreprise d'une part et se focalise ensuite sur les stratégies organisationnelles (choix stratégiques) que peuvent développer les organisations face à une turbulence de leur environnement.

De façon plus explicite, il s'agit de faire une lecture théorique des concepts suivants le cadre d'analyse retenu. Ceci va aboutir à une synthèse des propositions de recherche au terme du chapitre en fonction des pôles qui ressortent de la grille d'analyse.

Section 1 : L'environnement et ses caractéristiques

Cette section présente le concept d'environnement, ses différentes facettes et caractéristiques. Nous nous focalisons également sur la notion de perception et la vulnérabilité des organisations face aux effets des changements climatiques.

Paragraphe 1 : Le concept d'environnement et ses différentes caractéristiques

Ce paragraphe développe le concept d'environnement et ses différentes caractéristiques.

1.1. Définition de l'environnement

Le concept d'environnement est extrêmement répandu dans les sciences de gestion et est largement interdisciplinaire. Dill (1958) fait la distinction entre l'environnement général et l'environnement de la tâche. Selon l'auteur, l'environnement général est constitué de tous les facteurs extérieurs aux limites d'une organisation qui affectent ou peuvent affecter sa structure, ses objectifs et son efficacité (Mintzberg, 1982 : 51). L'environnement des tâches, quant à lui, comprend « *les agents de l'environnement général qui sont concernés par la formulation et la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».

Pour Jaoua (2004), l'environnement est considéré comme un ensemble de facteurs, de conditions ou de forces qui affectent directement (environnement direct) ou indirectement (environnement général) le fonctionnement, le développement et la croissance, voire la survie d'une entreprise.

Selon De Bruecker et De Bruecker (1995, p. 112), « *l'environnement d'une entreprise se définit par rapport à tout ce qui est extérieur à l'entreprise : la technologie, la nature de ses produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc* ».

Une entreprise est soumise à de nombreuses contraintes dans son environnement qui échappent à son contrôle. « *Son objectif est de réduire cette incertitude, elle doit donc analyser et comprendre son environnement* » (Edighoffer, 1998).

Pour Collerete et Schneider (1996), l'environnement d'une entreprise comprend tous les facteurs externes qui peuvent avoir un impact significatif sur le développement et la dynamique de l'entreprise. Certains auteurs définissent l'environnement comme l'ensemble des facteurs physiques et sociaux potentiellement liés à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Desreumeaux (1992) classe l'environnement de l'entreprise en citant quatre variantes :

- un environnement stable et aléatoire, attractif pour les petites entreprises ;
- un environnement stable et structuré, auquel participent les grandes entreprises ;
- un environnement instable impliquant des entreprises flexibles et décentralisées ;
- un environnement volatile et très complexe, impliquant des entreprises d'un niveau de complexité similaire.

Cette thèse cherche à comprendre les stratégies mises en œuvre par les coopératives agricoles pour faire face aux risques du changement climatique. En tant qu'élément de l'environnement écologique, le changement climatique affecte ces organisations. C'est pourquoi, dans notre thèse, nous nous intéressons à l'environnement général de l'organisation afin de mieux comprendre les stratégies appliquées.

Mais avant, il est intéressant de procéder à l'identification des caractéristiques de cet environnement afin de mieux appréhender le concept et son impact sur l'activité et la performance d'une organisation.

1.2. Les caractéristiques de l'environnement

A la suite des travaux fondamentaux de Starbuck (1976), un consensus a été établi sur six dimensions des caractéristiques de l'environnement (Whetten et Aldrich, 1979). Ces dimensions sont : la concurrence, l'homogénéité, la stabilité, la concentration, le consensus et la turbulence. Dess et Beard (1984) ont simplifié ces six dimensions en trois composantes : complexité, dynamisme et capacité.

Selon Jaoua (2004), l'environnement comprend un nombre croissant d'acteurs dont le comportement change constamment. Le comportement de ces acteurs et celui de l'entreprise se combinent pour donner à l'environnement plusieurs états : stable, incertain, hostile, volatil, continu et discontinu. Ces états, souvent confondus dans la littérature, peuvent être regroupés en quatre catégories : complexité, incertitude, dynamisme et turbulence. Ces conditions environnementales doivent être prises en compte dans le choix du comportement stratégique de l'entreprise. Dans sa recherche d'un avantage concurrentiel, Porter (1980) a identifié cinq forces pour mieux comprendre l'environnement (fournisseurs, clients, concurrents actuels et futurs). Cependant, l'analyse de Porter semble être enfermée dans un modèle d'environnement concurrentiel qui est en contradiction avec le nouvel environnement. L'environnement économique actuel met en évidence plusieurs dimensions environnementales en plus de la dimension économique : la dimension sociale et la dimension écologique. Les managers évoluent désormais dans un environnement complexe et turbulent. Ils doivent intégrer un grand nombre d'acteurs et de facteurs.

L'environnement est un concept temporairement difficile à définir, c'est une construction impotente qui peut être turbulente ou complexe au sens managérial (Gueguen, 1998). Selon Le Moigne (1995), une représentation d'un phénomène est dite complexe lorsqu'elle n'est pas réductible à un modèle fini, aussi complexe, stochastique ou sophistiqué soit-il. Il est de bon ton de la considérer comme complexe aujourd'hui et turbulente dans le passé, alors pourquoi ne pas la considérer comme chaotique, voire entropique, dans le futur. Les concepts de complexité et de turbulence peuvent être confondus car ils reflètent tous deux le fait que la gestion ne peut pas contrôler les facteurs externes ; la turbulence et la complexité méritent beaucoup d'attention car leur étude et leur compréhension peuvent conduire à une meilleure réflexion sur la place et l'intérêt de la science de la gestion.

1.2.1. La turbulence de l'environnement

L'internationalisation des marchés, l'évolution des technologies, le changement des goûts du public, la concurrence accrue entre les entreprises au sein des secteurs, les différents changements climatiques et le climat de crise économique rendent l'environnement des affaires instable et volatile.

Elbanna et al. (2013) soulignent que la turbulence de l'environnement est le résultat de deux composantes : l'hostilité et l'incertitude. Selon Brisson (1992 : 21), " la turbulence est la cause de l'incertitude ". Pour lui, la turbulence se définit par le taux de changement résultant de la fréquence et de l'ampleur du changement, tandis que l'incertitude correspond à l'imprévisibilité du changement.

Emery et Trist (1973) ont utilisé pour la première fois le terme de turbulence dans les sciences humaines pour décrire un environnement particulièrement turbulent. Depuis, de nombreuses recherches se sont concentrées sur cette caractéristique de l'environnement, qui semble découler de la complexité accrue des éléments en jeu (mondialisation, intensification des échanges, changements, etc.)). Ce type d'environnement a pour conséquence une grande difficulté d'adaptation pour les entreprises. Par ailleurs, ces deux auteurs fondent davantage leurs résultats sur l'institutionnalisation de l'environnement, c'est-à-dire sur la cohérence et la co-régulation des comportements des acteurs, que sur l'augmentation du potentiel de flexibilité des entreprises, optant ainsi pour une vision volontariste plutôt que déterministe au sens de Desreumaux (1994).

Cependant, il est nécessaire d'analyser les origines de la turbulence. La proposition fondatrice d'Emery et Trist (1973), mentionnée ci-dessus, est clairement basée sur une augmentation de la complexité. C'est le point de vue le plus communément admis. Pendant longtemps, on a pensé que le désordre ne pouvait provenir que de l'augmentation de la complexité d'un système. Cependant, les recherches montrent aujourd'hui que le hasard est imprévisible dans les systèmes simples (Prigogine, 1994). Par conséquent, dans une vision déterministe, l'augmentation de l'information qui rend le désordre plus probable (Atlan, 1979) ne sera plus considérée comme la seule source de turbulence. Le niveau d'ambiguïté, c'est-à-dire l'introduction de bruit, ne peut plus être considéré comme la seule mesure de la perturbation du système. Il faudra donc séparer la turbulence de la complexité. Cependant, la principale réserve est que les sciences de gestion, comme toutes les sciences humaines, s'intéressent toujours aux phénomènes complexes et, selon Prigogine (1994), contrairement aux sciences dites dures, peuvent traiter des phénomènes simples.

Dans notre étude, cette complexité omniprésente biaise notre examen de la relation entre complexité et turbulence.

Gueguen (2001), quant à lui, soutient que la turbulence environnementale est une dimension plus ambiguë que les autres. Selon Emery et al. (1964), cette dimension fait référence à une phase dangereuse dans l'évolution de l'environnement des entreprises. Pour Ansoff (1987), elle est à la base d'une grande partie de l'intérêt pour la prise de décision stratégique, bien qu'elle introduise une perte de contrôle organisationnel (Joffre et Koenig, 1985). Pour ce dernier, la turbulence est perçue comme une multiplication de menaces difficilement contrôlables et prévisibles. Ainsi, pour Hannachi (2015, p. 12), " la turbulence rend obsolète toute gestion organisationnelle traditionnelle basée sur l'expérience ".

De même, Martinet et Petit (1982, p. 20) constatent que le terme de turbulence est de plus en plus utilisé en relation avec l'environnement externe des entreprises : intuitivement, il évoque plus de diversité, plus de revers de fortune et donc plus d'imprévisibilité. Pour eux, cette notion de turbulence correspond à deux dimensions, la complexité et l'instabilité, et c'est lorsque ces deux dimensions sont élevées que l'environnement présente des caractéristiques turbulentes. D'une manière générale, l'instabilité d'un environnement peut entraîner de nombreuses difficultés pour l'apprentissage organisationnel. Dans cette optique, Leroy et al. (2013, p. 11) affirment que "des taux de changement excessifs sont une source d'ambiguïté et de bruit, rendant difficile le rétablissement de relations causales pertinentes entre les actions d'une organisation et son environnement". En d'autres termes, la turbulence de l'environnement est considérée comme une source de difficultés dans l'action stratégique (Gueguen, 2001). En effet, comme le soulignent Lant, Milliken et Batra (1992), les managers ne savent pas s'ils doivent s'en tenir à leur orientation stratégique initiale ou la modifier face à un environnement turbulent. De plus, en cas de changement, l'environnement futur devient entièrement nouveau et encore plus incertain. Cependant, des pressions structurelles, politiques ou psychologiques peuvent conduire les dirigeants à s'accrocher aux stratégies passées, même si le contexte d'un environnement changeant rend difficile la compréhension de l'environnement de l'entreprise. Lant et al. (1992) ont mené une étude comparative et ont conclu que les organisations dans des environnements turbulents sont plus susceptibles de changer leurs stratégies que celles dans des environnements stables.

Par conséquent, face aux turbulences, les entreprises sont moins intéressées par l'adoption d'un contrôle stratégique que les entreprises situées dans un environnement stable (Goold et Quinn, 1990). Pour elles, un système rigide de contrôle stratégique peut entraîner divers problèmes d'adaptation aux activités dans les zones d'incertitude ou de turbulence. Au fur et à mesure que

les objectifs stratégiques évoluent, les entreprises devront mettre l'accent sur la flexibilité dans leurs stratégies et donc dans la définition de leurs objectifs.

En outre, Brisson (1992), dans son étude sur la ville de Québec, confirme l'argument selon lequel plus la turbulence est grande, plus la structure organique est efficace et moins l'environnement est turbulent, plus la structure mécanique est appropriée. De plus, la performance semble être meilleure lorsque la turbulence est plus faible. Ainsi, Brisson (1992) plaide en faveur du déterminisme environnemental, selon lequel l'environnement conditionne fortement les choix adaptatifs des organisations.

En général, la turbulence est considérée comme une caractéristique de l'environnement immédiat de l'organisation, qui tend à provoquer des changements fréquents au sein de l'organisation. La perception de ces changements peut varier d'une organisation à l'autre, mais ils peuvent avoir un impact suffisamment important pour remettre en question les systèmes de gestion actuels. Ainsi, Cameron, Kim et Whetten (1987), se référant à la turbulence, déclarent que les changements auxquels les organisations sont confrontées sont significatifs, rapides et discontinus. Ansoff (1987), quant à lui, affirme que les turbulences stratégiques peuvent donner lieu à des événements uniques et inattendus qui résistent aux réponses traditionnelles et peuvent, en fin de compte, avoir un impact significatif sur les bénéfices d'une entreprise. Ansoff et al. (1990) ajoutent plus tard que la turbulence correspond à la variabilité dans un environnement caractérisé par la nouveauté des défis et la rapidité du développement.

Quelle que soit la définition utilisée, il est reconnu dans la littérature que l'augmentation du niveau de turbulence dans un environnement le rend difficile à comprendre et à analyser (Hannachi, 2015).

Il ressort de ce qui précède la proposition suivante :

« Les membres des coopératives agricoles opèrent dans un environnement turbulent qui détermine leur perception et leur comportement stratégique »

1.2.1.1. Le changement climatique : cause de la turbulence de l'environnement

Dans les années 1960, les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés. Le renforcement des relations inter-entreprises a changé la donne. Par conséquent, les changements dans l'environnement de l'entreprise sont inévitables. Selon Terreberry (1968), l'environnement organisationnel est de plus en plus volatil et instable. Selon Baghdadli (2014), l'une des menaces auxquelles les organisations sont confrontées aujourd'hui est le changement climatique.

Le point de vue de la science moderne sur le changement climatique, en relation avec l'effet de serre provoqué par l'homme, est récent".

Le changement climatique s'est imposé dans le débat public au cours des trois dernières décennies. En revanche, la conception subjective et sensible du climat et de ses changements est une question aussi ancienne que l'histoire de l'humanité (Aggeri et Cartel, 2017). Il existe de nombreuses façons de définir le changement climatique. La plupart de ces définitions sont largement similaires.

Baghdadli (2014) définit le changement climatique comme l'ensemble des changements dans les caractéristiques climatiques d'un lieu donné au fil du temps : le sens du réchauffement ou du refroidissement global. Le changement climatique implique des changements généraux du climat, tels que la température, les précipitations, le vent et d'autres facteurs, et peut varier d'une région à l'autre. La science a établi que ces changements sont le résultat d'une intensification de l'effet de serre due à la libération de gaz à effet de serre dans l'atmosphère par certaines activités humaines. Cela a entraîné une instabilité et des turbulences environnementales. De même, Doukpolo (2014) utilise la définition donnée par la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC, 2002), qui définit le changement climatique comme " des modifications de la composition de l'atmosphère mondiale qui sont imputables directement ou indirectement à des activités humaines et qui s'ajoutent aux changements climatiques naturels observés au cours de périodes comparables ".

Selon Mazou et al. (2017), le changement climatique, caractérisé par des inondations, des sécheresses et la fonte des glaciers, est actuellement le plus grand défi auquel la planète entière est confrontée. La diminution des précipitations et l'augmentation des températures mondiales, et leurs corollaires (réduction de la production agricole, détérioration de la sécurité alimentaire, augmentation de l'incidence des inondations et des sécheresses, propagation des maladies et augmentation du risque de conflit en raison de la saturation des terres), sont également les facteurs dont souffrent le plus les populations rurales en Afrique (Trape, 2005 ; Valette et al., 2015).

Les changements climatiques sont caractérisés par :

- ✓ augmentation des températures ;
- ✓ augmentation du niveau de la mer ;
- ✓ modifications des précipitations ;
- ✓ sécheresses et inondations.

Le climat est défini comme la combinaison de phénomènes météorologiques observés sur une longue période statique afin d'établir leurs propriétés statistiques globales, c'est-à-dire la moyenne, la variance, la probabilité des extrêmes, etc. (Pedelaborde, 1970 ; Leroux, 1980 cité par Dimon, 2008). Pour étudier le changement climatique, les paramètres climatiques suivants

seront pris en compte : les précipitations et la température. Ces paramètres climatiques ont été choisis en raison de leur importance pour l'agriculture pluviale dans la zone d'étude.

La synthèse de ces définitions nous a conduit à adopter la définition suivante dans notre travail. Le changement climatique est un phénomène qui se manifeste par une réduction des précipitations (par des sécheresses ou des interruptions de précipitations pendant les saisons de croissance et des précipitations excessives sur de courtes périodes), une augmentation des températures et une augmentation de l'intensité des vents. Tous ces phénomènes ont un impact dramatique sur les conditions de vie des producteurs et les activités qu'ils exercent. Cette définition correspond mieux aux faits observés dans notre zone d'étude.

Toutes ces caractéristiques font que l'environnement est incertain et difficile en raison des effets du changement climatique.

Et en nous appuyant sur la logique d'Elbanna et al. (2013) qui pensent que la turbulence de l'environnement est la résultante de deux composantes qui sont l'hostilité et l'incertitude, nous pouvons donc déduire la proposition de recherche suivante :

« Plus les changements climatiques s'accroissent avec leurs effets sur les systèmes humains, plus les coopératives agricoles ont du mal à maîtriser leur environnement ».

1.2.1.2. Les organisations et la complexité de l'environnement marqué par les changements climatiques

La question du changement climatique est typique des nouveaux types de risques que les organisations doivent gérer (Aggeri et Cartel, 2017). Selon eux, c'est un véritable défi pour les organisations de prendre en compte les aspects à long terme du changement climatique, car cela va au-delà de leur gestion traditionnelle. Leurs outils traditionnels, tels que les taux d'actualisation, encouragent le court-termisme et réduisent les coûts et les bénéfices à distance à des montants insignifiants. Avec le développement d'une trajectoire technologique riche en carbone, il n'est plus nécessaire de démontrer le rôle de la science dans les questions environnementales en général, et le changement climatique en particulier.

Contrairement aux problèmes environnementaux locaux qui sont immédiatement perçus, le changement climatique est une question "invisible" pour le grand public, qui n'est pas influencée par la recherche scientifique.

Le défi sans précédent pour les scientifiques au cours des trente dernières années a été de construire une vision intégrée d'un phénomène multiforme qui mobilise des dizaines de disciplines scientifiques (climatologie, océanographie, météorologie, glaciologie, chimie,

physique, économie, gestion, sciences politiques, etc.) Outre le travail scientifique proprement dit, les scientifiques déploient d'énormes efforts pour diffuser l'information afin d'éclairer l'opinion publique dans la prise de décision. Ce travail doit faire face à l'incertitude et à la controverse associées à un projet aussi ambitieux. La nature controversée des résultats scientifiques et leur utilisation politique ont rapidement tiré la sonnette d'alarme pour les acteurs économiques et sociaux. De nombreuses entreprises ont compris qu'elles pouvaient exploiter stratégiquement la science en essayant d'utiliser certaines recherches à leur avantage afin de freiner l'action publique restrictive. Ainsi, le débat scientifique lui-même est devenu un champ d'action, où différentes stratégies ont été jouées par les scientifiques les uns contre les autres. Une compréhension historique de la stratégie des entreprises passe donc par une analyse des développements scientifiques et technologiques liés au changement climatique.

1.2.2. La complexité de l'environnement

L'hétérogénéité et la portée des activités d'une organisation sont une caractéristique de la complexité de l'environnement (Dess et Beard, 1984). Elle peut représenter une mesure quantitative de la configuration concurrentielle qu'une entreprise considère comme idéalement bénéfique pour sa stratégie (Chakravarthy, 1997). Pour Marchesnay (1993), un système devient complexe lorsque le nombre d'acteurs est important et que les relations entre ces acteurs sont fortes et en interaction. Le concept renvoie donc à la diversité et à l'hétérogénéité des éléments qui composent un système. D'un point de vue qualitatif, l'augmentation du nombre de relations entre ces éléments renforce le caractère complexe du système.

1.2.3. Le dynamisme de l'environnement

Le dynamisme entraîne des lacunes dans les modèles en renforçant l'imprévisibilité de l'environnement (Dess et Beard, 1984). Il se distingue par le degré de changement des différents facteurs qui composent l'environnement (Bourgeois, 1985). Comme le concept de volatilité, le dynamisme peut s'exprimer par la croissance du marché, les changements dans la structure de la concurrence ou les améliorations technologiques.

1.2.4. L'incertitude de l'environnement

Pour Benyoussef et Oubouali (2020), l'incertitude environnementale fait référence à "l'imprévisibilité des actions des clients, des fournisseurs, des concurrents et des groupes de réglementation qui constituent l'environnement externe d'une unité commerciale". Toutefois, les résultats sont plutôt mitigés et peu concluants en ce qui concerne la relation entre l'incertitude environnementale perçue et la mesure de la performance équilibrée (Jusoh, 2008).

L'incertitude fait référence au manque d'informations sur les facteurs environnementaux qui peuvent prédire l'impact de certaines décisions sur l'organisation et donner une probabilité quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation (Morris et al., 1995). De même, Demsetz (1998) affirme que l'incertitude existe lorsque l'on ne dispose pas d'informations suffisantes pour estimer la probabilité de divers événements possibles.

Le tableau 1 énumère les indicateurs utilisés pour mesurer la dimension environnementale.

Tableau n° 1 : Indicateurs de mesure des dimensions de l'environnement

Dimensions de l'environnement	Indicateurs de mesure
Complexité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Multiplicité des facteurs environnementaux ✓ Hétérogénéité des facteurs environnementaux
Dynamisme	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ampleur du changement ✓ Puissance du changement
Incertainité	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le manque d'informations provenant de l'environnement ✓ Le manque de connaissance quant à l'issue d'une décision ✓ La capacité de donner une probabilité d'apparition d'événements pour un facteur donné.
Turbulence	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La rapidité du changement correspondant à la vitesse dans la succession des variations ✓ L'imprévisibilité du changement correspondant à l'impossibilité de prévision des changements ✓ Le renouvellement du changement correspondant à la probabilité d'apparition d'un même changement ✓ La significativité du changement correspondant à l'importance de la répercussion de changement

Source : Jaoua (2004)

Gueguen (1999) montre que la complexité, le dynamisme et l'incertitude sont étroitement liés à la dimension "turbulence". Ces trois dimensions associées à la turbulence forment donc un contexte dans lequel nous pouvons mieux comprendre l'environnement. Ainsi, de nombreux auteurs ont soutenu que (1) la turbulence est une fonction de la complexité et de la dynamique (Morris et al. 1995, Chakravarthy 1997, Terreberry 1968, Ansoff et al. 1993). Pour Ganesan (1994), Daft et al. (1988) ou Duncan (1972), la combinaison de la complexité et de la dynamique (2) génère de l'incertitude, mais pour Duncan, la dynamique est un facteur plus

puissant que la complexité pour expliquer l'incertitude perçue. Callot (1997) soutient que la complexité conduit à l'incertitude. Jina et al. (1996) et Ansoff (1987) affirment que la turbulence est liée à l'incertitude et au dynamisme (3). Comme le souligne Brisson (1992), les termes de turbulence et d'incertitude sont souvent confondus. En effet, si l'on se réfère aux travaux de Lawrence et Lorsch (1967), leur incertitude, caractérisée par la complexité et le dynamisme, ressemble fortement à la turbulence. Mais selon Cameron et al. (1987), la turbulence crée l'incertitude (4), au motif que la turbulence est le meilleur prédicteur de l'incertitude environnementale perçue.

Le caractère turbulent de l'environnement est bien illustré par les changements climatiques observés ces dernières années.

Après avoir énuméré les caractéristiques de l'environnement, nous présenterons ses différentes variantes : l'environnement interne et l'environnement externe.

1.3. Les différentes variantes de l'environnement de l'organisation

Nous développons ici les différentes variantes de l'environnement de l'organisation. Il s'agit de l'environnement interne et externe de l'organisation.

1.3. L'environnement interne

L'analyse de l'environnement interne doit mettre l'accent sur les forces et les faiblesses de l'organisation. Elle met en évidence les compétences que l'organisation peut exploiter et les faiblesses qu'elle tente de surmonter. Par conséquent, cet exercice implique une analyse approfondie des forces et des faiblesses des différentes fonctions de l'entreprise, en tenant compte des ressources de chacune d'entre elles : finance et comptabilité ; marketing ; ressources humaines ; production et R&D ; et management. Melbouci (2015), nous fournit quelques exemples d'éléments qui peuvent être étudiés dans les deux fonctions suivantes qui représentent des variables de l'environnement interne :

- **Ressources humaines**

Qualité du personnel : formation, expertise ; Compétence des cadres de l'entreprise ; Climat interne : syndicat, entente collective ; Accès à la main-d'œuvre qualifiée et adéquate et Répartition des tâches.

- **Management (direction)**

Structure de l'entreprise ; Système de gestion planification, contrôle, évaluation ; Sous-traitance, délégation des responsabilités ; Interrelation entre les fonctions.

1.4. L'environnement externe et ses variables

L'analyse de l'environnement d'une entreprise a deux objectifs :

- évaluer les différents facteurs susceptibles d'affecter son activité.
- identifier les opportunités ou les menaces de l'environnement.

Certains facteurs externes échappant au contrôle de l'entreprise peuvent également influencer sa trajectoire. Il est important de résumer et d'analyser les facteurs de l'environnement externe qui ont eu ou pourraient avoir un impact sur les perspectives de croissance et de rentabilité de l'entreprise et sur sa position sur le marché.

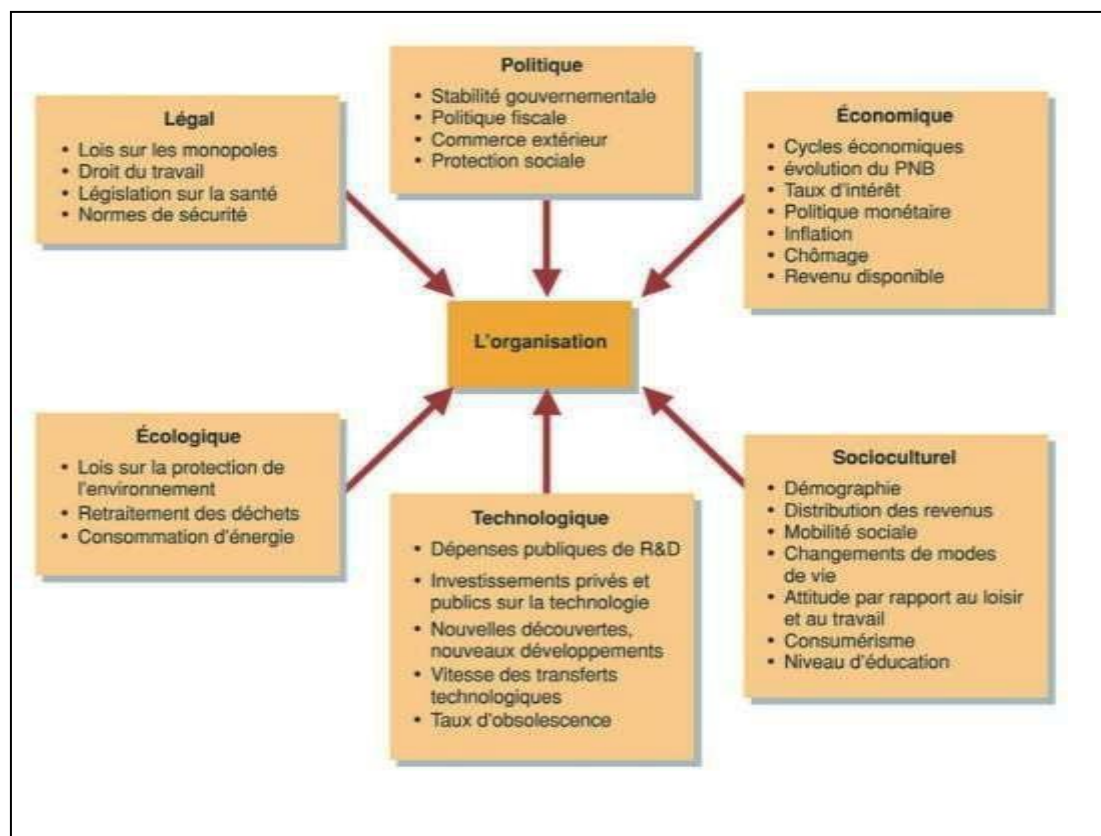
L'analyse de l'environnement externe permettra d'identifier les opportunités de marché et les menaces externes susceptibles d'affecter les activités de l'entreprise à court, moyen ou long terme.

Nous illustrons cela par quelques exemples de facteurs externes et d'éléments à analyser qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'entreprise.

Ainsi, les composantes de l'environnement sont économiques, politiques, socioculturelles, géographiques, démographiques et technologiques (analyse P.E.S.T.). L'analyse P.E.S.T devient P.E.S.T.E. lorsque l'on ajoute l'écologie. Enfin, lorsque le sixième axe, la législation, est ajouté à l'analyse, on obtient P.E.S.T.E.L. (Melbouci, 2015).

Selon Lefebvre (2020), la stratégie est au cœur de la vie de l'entreprise et détermine sa réussite. Pour choisir une stratégie efficace, il est nécessaire d'utiliser les bons outils de diagnostic : diagnostic interne et diagnostic de marché. Ces outils sont réunis dans une analyse SWOT, dont les résultats peuvent être utilisés pour décider du choix d'une stratégie particulière.

L'analyse PESTEL (voir ci-dessous) permet de suivre les risques et les opportunités que peuvent rencontrer l'entreprise et ses marchés. La particularité de cette matrice est sa vision globale de l'environnement. Elle met en évidence six acteurs principaux, qui forment son acronyme : politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et juridique.

Figure 2: Analyse PESTEL de l'organisation

Source : Melbouci (2015)

Au regard de l'analyse de la littérature sur l'environnement, nous pouvons retenir que la réalisation d'une analyse interne et externe préalable par les organisations est un facteur-clé de succès des actions à mettre en œuvre par les acteurs des coopératives agricoles dans leur environnement caractérisé par une forte turbulence.

Nous pouvons donc déduire de cette analyse théorique, la proposition suivante :

« La réalisation d'une analyse interne et externe (diagnostic de la coopérative) préalable par les acteurs des coopératives agricoles est un facteur-clé de succès des actions mises en œuvre pour s'adapter à la turbulence de l'environnement ».

Paragraphe 2 : La notion de perception de l'environnement et le concept de vulnérabilité des organisations

Ce paragraphe est consacré aux concepts de perception de l'environnement par les acteurs en présence et de vulnérabilité de l'organisation.

2.1. La notion de perception de l'environnement

L'approche cognitiviste considère les organisations comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il convient d'identifier et de réconcilier. Dans cette approche, les personnes sont considérées comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations organisationnelles (Gendre-Aegerter, 2008). La perception est le processus par lequel les managers sélectionnent, organisent, interprètent et récupèrent des informations sur leur environnement. Dans une perspective cognitiviste, il est largement admis que les managers ne peuvent appréhender la réalité qu'à travers leurs perceptions. Le diagnostic ou la formulation des problèmes et les solutions proposées dépendent de leurs perceptions (Eden et al., 2017 ; Schwenk, 1988 ; Eden, 2004).

La vision de l'environnement comme " l'ensemble des forces extérieures à l'entreprise et échappant à son contrôle " repose sur une interprétation plutôt déterministe. Toutefois, l'appréhension de ces forces est une question d'interprétation par les participants qui vivent la situation en question. Ainsi, le même environnement peut être perçu de différentes manières par les participants, en fonction de leur propre définition subjective de cet environnement (sélectivité et perception subjective). Dans un tel contexte, les chefs d'entreprise auront tendance à attribuer à l'environnement externe immédiat des caractéristiques stables-aléatoires, stables-structurelles, instables-réactives et turbulentes (Emery et Trist, 1965).

Nous procédons ensuite à la réconciliation de l'approche de la contingence, qui prône le déterminisme, avec l'approche du choix stratégique, qui prône le volontarisme. La stratégie va dépendre de la relation entre le décideur et l'environnement. Elle est considérée comme un produit cognitif et donc purement subjectif, alors que dans les modèles traditionnels de gestion stratégique, on suppose que tous les décideurs partagent la même logique. Cependant, certaines études cognitives sur les représentations concurrentielles (Reger et Huff, 1993 ; Daniels et al., 1994) suggèrent que les managers ont leurs propres modes de pensée et qu'il n'existe pas de "représentation commune" ou de "pensée unique". Pour Cossette (2004, p.95) : "La stratégie ne tombe pas du ciel.

Elles ne sont pas déterminées par les menaces et opportunités de l'environnement, ni par les

forces et faiblesses de l'organisation. Elles sont créées par des décideurs qui ont chacun leur histoire personnelle et qui perçoivent, interprètent et prévoient à partir de leurs propres schèmes.

Au regard du développement théorique précédent sur la perception de l'environnement et des variantes de l'environnement, nous pouvons faire les propositions suivantes :

« Les dirigeants des coopératives agricoles ont une bonne perception de leur environnement et des effets que ce dernier induit »

et

« Les perceptions qu'ont les dirigeants des coopératives agricoles de leur environnement sont fonction des variables internes et externes à la coopérative ».

2.2. Le dirigeant, la perception de son environnement et sa vision

La recherche sur la cognition managériale soutient que la perception de l'environnement externe par le manager est un facteur déterminant dans la prise de décision stratégique (Huff et al., 1990). Dans la littérature classique, le manager est assimilé à un "chercheur d'opportunités" qui combine différents facteurs de production pour maximiser le profit. Sur la base d'une évaluation des moyens et des ressources, le manager limite la portée des actions/décisions stratégiques qu'il prend. Ainsi, le concept d'environnement a été complètement exclu du champ de la conception stratégique (Habhab-rave, 2017). Cependant, l'évolution actuelle de l'environnement confronte les managers/entrepreneurs et leurs entreprises à des changements profonds qui nécessitent une relation entre leurs stratégies et les activités environnementales (Porter et Van Der Linde, 1995 ; Boiral, 1997, Sharma, 2000).

Suite à certains accidents et à leur impact public, les chefs d'entreprise ont pris conscience de la nécessité d'intégrer l'environnement naturel (écologique) et social dans leurs décisions stratégiques. Les acteurs écologiques et sociaux (communautés locales, ONG, organisations internationales, etc.) font de plus en plus pression sur les dirigeants et leurs entreprises pour qu'ils intègrent les questions écologiques (prévention des risques, leadership environnemental, contrôle de la pollution, etc).

En effet, l'une des qualités d'un entrepreneur/manager est de comprendre la dynamique du changement et/ou de l'évolution et d'anticiper la direction et la vitesse de l'évolution de l'environnement afin d'identifier les opportunités stratégiques et donc de définir les objectifs. Le dirigeant se concentre sur son environnement. Sa vision lui permet de regarder au-delà des limites des contraintes de ressources et d'identifier de nouvelles opportunités que d'autres n'ont

pas identifiées et/ou négligées. Il les intègre ensuite dans un nouveau modèle concurrentiel (Habhab-rave, 2017).

Les résultats des travaux de l'auteur montrent que les dirigeants en fonction de leur perception de l'environnement adoptent trois types de comportements : les dirigeants attachés/engagés à l'environnement poursuivent des objectifs très vagues, les dirigeants plus ou moins engagés prennent en compte les coûts économiques et sociaux associés à l'environnement ; et les dirigeants désintéressés de l'environnement sont obligés de prendre en compte l'environnement pour maintenir et continuer leur activité. Suite à la conclusion des travaux de Habhab-rave (2017), nous retenons la proposition suivante :

« En fonction des perceptions qu'ont les dirigeants des coopératives agricoles, ils adoptent un comportement plus ou moins engagé face à l'environnement ».

2.3. La relation environnement-organisation

L'environnement est un aspect important de l'analyse stratégique. En effet, la relation entre l'entreprise et l'environnement a fait l'objet de nombreuses études dans le cadre de la prise de décision stratégique (Denis, 1990 ; Braguier, 1992 ; Bourcieu, 2000). Il existe différentes perspectives dans l'analyse de cette relation et divers courants théoriques ont souvent contribué à la littérature sur la relation entreprise-environnement.

Notre analyse suivra deux perspectives. La première implique une approche déterministe (théorie de la contingence, théorie de l'allocation, écologie des populations). La seconde est volontariste (choix stratégique, écologie humaine, flux cognitifs sociaux).

Ces deux approches seront développées dans le deuxième chapitre de la première partie de cette thèse et nous permettront d'apporter un éclairage théorique sur la littérature concernant la relation entre environnement et organisation.

2.4. La vulnérabilité des organisations

Comme le soulignent McCarthy et al. (2001), les effets potentiels et observés du changement climatique sur divers systèmes naturels et sociaux ont fait l'objet d'études approfondies au cours des deux dernières décennies. L'objectif de cette recherche est de faire progresser les connaissances scientifiques et de soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de politiques visant à limiter les effets néfastes du changement et de la variabilité climatiques sur les systèmes environnementaux et humains.

2.4.1. Clarification du concept de vulnérabilité

La vulnérabilité est un concept nouveau dans la science et la politique du climat. Au cours de la dernière décennie, les efforts visant à évaluer la vulnérabilité au changement climatique ont déclenché un processus de développement théorique et pratique, comme en témoignent les rapports du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).

La recherche sur la vulnérabilité est très interdisciplinaire par nature, chaque groupe de recherche apportant sa propre terminologie au domaine (Otto et al, 2017). Le débat autour des impacts du changement climatique sur les sociétés humaines tourne autour du concept de "vulnérabilité" pour l'analyse. Le plus souvent, ce concept est utilisé dans le contexte du changement climatique pour évaluer l'intensité que le phénomène peut avoir sur une région, un pays, une communauté particulière, un homme ou une femme. Il est donc important de comprendre la forme que prend le concept de vulnérabilité afin de déterminer sa véritable pertinence dans le cadre du changement climatique. Cependant, les définitions sont nombreuses et ne sont pas toujours cohérentes entre elles (St-Pierre et El Fadil, 2017).

Les définitions actuellement utilisées dans les rapports d'évaluation du GIEC ont également évolué au fil des recherches. Dans le premier rapport d'évaluation du GIEC, le concept de vulnérabilité a été utilisé pour désigner les menaces qui pèsent sur la santé humaine et le bien-être socio-économique et qui sont largement déterminées par la santé, la sécurité et la sécurité alimentaire (Tegart et al., 1990). Une interprétation similaire de la vulnérabilité a été utilisée dans le deuxième rapport d'évaluation. Le troisième rapport d'évaluation du GIEC, en particulier, a élargi le champ d'application pour inclure la vulnérabilité des systèmes naturels (McCarthy et al., 2001).

Le cinquième rapport d'évaluation souligne en outre l'importance des systèmes humains comme l'un des principaux domaines de vulnérabilité, et définit la vulnérabilité comme "la propension ou la susceptibilité à subir des effets néfastes". La vulnérabilité englobe plusieurs concepts et éléments, tels que la vulnérabilité ou la susceptibilité aux dommages et le manque de capacité d'adaptation. Divers facteurs tels que la richesse, le statut social et le sexe déterminent la vulnérabilité et l'exposition aux risques liés au climat" (Costa et Kropp, 2013).

Selon Kasperson et al. (1994), le terme "vulnérabilité" peut avoir plusieurs significations. Dans le domaine des risques naturels, il signifie "le degré de vulnérabilité d'une unité à risque aux dommages causés par l'exposition à des perturbations ou à des contraintes, et la capacité (ou l'incapacité) de l'unité à risque à faire face, à se rétablir ou à s'adapter fondamentalement (devenir un nouveau système ou disparaître)".

En outre, selon Otto et al. (2017), la définition de la vulnérabilité varie d'une communauté de chercheurs à l'autre. Comme le soulignent Costa et Kropp (2013), les auteurs axés sur le risque définissent la vulnérabilité en termes de dimension externe et d'exposition d'un système à des facteurs de stress externes, à des dangers ou à des chocs dus au changement climatique.

La littérature sur la pauvreté se concentre sur les conditions sociales, économiques et politiques : une mesure holistique du bien-être humain qui intègre l'exposition environnementale, sociale, économique et politique à une série d'événements défavorables (Bohle et al., 1994).

La littérature technique sur les catastrophes utilise le terme dans le sens de "degré de dommage (0-100) causé par des événements potentiellement dommageables (glossaire UNOCHA)".

Dimon (2008) affirme que la vulnérabilité est fonction de la nature, de l'ampleur et du rythme du changement climatique auquel un système est exposé, de sa sensibilité et de sa capacité d'adaptation.

En revanche, pour le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, 1994), Issa (1995) et Ogouwalé (2001), la vulnérabilité est presque exclusivement liée au changement climatique : "La vulnérabilité est le degré ou la mesure dans lequel un système naturel ou humain est vulnérable à la détérioration ou à des dommages graves en raison du changement climatique". Une étude de la GIZ (2013) définit la vulnérabilité comme le degré auquel un système est sensible (ou incapable de faire face) aux effets néfastes du changement climatique, y compris la variabilité climatique et les événements extrêmes.

La littérature (GIEC, 2013) définit la vulnérabilité comme une fonction de l'exposition d'un système au changement climatique (nature, ampleur, rythme du changement), de sa sensibilité (conséquences potentielles) et de sa capacité d'adaptation. La capacité d'adaptation (ou adaptabilité) désigne ici la capacité d'un système à s'adapter au changement climatique (y compris la variabilité climatique et les extrêmes) afin d'atténuer les impacts potentiels, d'exploiter les opportunités ou de faire face aux conséquences. Par exemple, en période de chaleur extrême (un exemple d'aléa), la vulnérabilité d'une zone dépendra de

- son exposition aux vagues de chaleur (en fonction de sa localisation et de ses caractéristiques physiques)
- ses caractéristiques socio-économiques, telles que la présence de personnes vulnérables (par exemple, les personnes âgées de plus de 75 ans), qui influencent sa sensibilité aux risques de chaleur (une question d'exposition)
- sa capacité d'adaptation (systèmes de prévention en place, accès aux équipements)

d'urgence, etc.)

Dans le contexte du changement climatique, la vulnérabilité est le degré auquel les éléments d'un système (éléments matériels et immatériels tels que la population, les réseaux et équipements fournissant des services essentiels, le patrimoine, l'écologie, etc. La vulnérabilité est fonction de la nature, de l'ampleur et du rythme du changement climatique auquel le système considéré est exposé et de la sensibilité du système (GIEC, 2001).

Le niveau de vulnérabilité (ou le niveau de risque selon la terminologie utilisée dans la littérature sur les risques naturels) est évalué en combinant la probabilité d'occurrence et l'ampleur du danger (exposition) avec l'ampleur des conséquences (ou sensibilité) de la perturbation ou du stress sur les éléments de l'environnement au cours d'une période donnée.

Pour évaluer la vulnérabilité d'une exploitation agricole au changement climatique, il faut donc connaître les changements climatiques attendus (températures plus élevées, sécheresses plus fréquentes, etc.) et la sensibilité du système à ces changements (par exemple, la relation entre le rendement des cultures et la température).

L'adaptation au changement climatique consistera à réduire la sensibilité du système et donc sa vulnérabilité (par exemple en changeant de culture ou de variété).

Selon Dimon (2008), il existe une relation entre la vulnérabilité, le risque et l'adaptation : (le lien entre la vulnérabilité et l'adaptation). La vulnérabilité au changement climatique varie d'un pays à l'autre, d'une communauté à l'autre et même d'un ménage à l'autre. L'adaptation nécessite donc des activités et des stratégies adaptées au contexte et aux besoins des différents groupes vulnérables. Dans le même temps, les politiques et les institutions locales et nationales jouent un rôle crucial dans le renforcement de la capacité des populations à s'adapter au changement climatique (De Perthuis, 2007). Ainsi, Reboud et Séville (2016) affirment que le risque et son impact sur la gestion des entreprises est un domaine de recherche qui est exploré par un nombre croissant d'auteurs.

Sur la base de diverses définitions de la vulnérabilité, ils établissent la relation suivante :
Vulnérabilité = risque (danger x exposition) +/- adaptation (réponse/choix) où

Risque = probabilité et degré d'occurrence d'un danger.

Danger = menace réelle et/ou potentielle pour les êtres humains et leur bien-être, ainsi que pour les écosystèmes, leurs produits et services et leurs organisations.

Exposition = susceptibilité aux impacts et/ou aux pertes.

Adaptation = capacité d'un système à répondre à de nouvelles conditions ou à des changements dans son environnement.

Tableau n° 2: Récapitulatif de quelques définitions de la vulnérabilité

AUTEURS	ANNEES	APPROCHES DEFINITIONNELLES DE LA VULNERABILITE
Kasperson et al.	1994	C'est le degré auquel une unité à risque est susceptible de subir les dommages de l'exposition à une perturbation ou à une contrainte, et la capacité (ou l'impossibilité) de l'unité à risque de faire face, de s'en sortir ou de s'adapter de manière fondamentale (en devenant un nouveau système ou en disparaissant)
Bohle et al.	1994	Mesure globale du bien-être humain qui intègre l'exposition d'ordre environnemental, social, économique et politique à un éventail de phénomènes néfastes.
Wilches-Chaux	1998	La vulnérabilité est la condition dans laquelle se trouve une population qui est exposée à des phénomènes naturels ou humains ou qui risque d'être affectée par ces derniers. Elle est dynamique et change avec le temps, le lieu et les conditions sociales, économiques, et politiques ».
Enarson	1998	La vulnérabilité est un reflet de l'état des conditions physiques, sociales, économiques et environnementales individuelles et collectives.
Rousseau	2001	La vulnérabilité est la probabilité pour un individu de voir sa situation ou ses conditions de vie se dégrader ou s'enfoncer, quel que soit son niveau de richesse, face aux fluctuations de la vie.
IPCC	1994	La vulnérabilité est la magnitude ou le degré selon lequel un système naturel ou humain est susceptible
Issa	1995	

Ogouwalé	2001	d'être détérioré ou de subir des dommages sévères en raison des changements climatiques.
Dimon	2008	La vulnérabilité est une fonction de la nature, de l'importance et du taux de variation climatique auxquels un système se trouve exposé ; de sa sensibilité et de sa capacité d'adaptation.
Rebotier	2008	La vulnérabilité renvoie ici à une capacité de réponse (protection, adaptation, anticipation...) et au type d'exposition d'une série d'enjeux. Par enjeu, on entend l'ensemble des personnes, des biens, du patrimoine (matériel ou immatériel) portant une certaine valeur sociale (ou intrinsèque, concernant les personnes)
GIZ	2013	Vulnérabilité comme la mesure dans laquelle un système est sensible (ou incapable de faire face) aux effets défavorables du changement climatique, y compris la variabilité du climat et les phénomènes extrêmes.
Costa et Kropp	2013	la vulnérabilité c'est un ensemble de dimension externe et d'exposition d'un système aux chocs d'agents de stress externes, de menaces ou de variations climatiques.

Source : Nous même à partir de la synthèse de la littérature

En résumant les points communs de toutes ces définitions à notre cible de recherche que constituent les coopératives agricoles, nous pouvons retenir que les coopératives agricoles sont vulnérables dans la mesure où ces organisations sont sensibles (ou incapables de faire face) aux effets défavorables du changement climatique, y compris la variabilité du climat et les phénomènes extrêmes.

Le concept de vulnérabilité est bien adapté à l'évaluation de toute différence dans le degré d'exposition des individus ou des groupes au sein d'une même population aux chocs causés par les fluctuations négatives de la vie. Le changement climatique fait clairement partie des "chocs causés par les fluctuations négatives de la vie".

L'approche systémique des organisations que nous développons plus loin dans cette thèse nous dit que tout dans une organisation est un système. Tous les éléments sont interconnectés par des liens de causalité. L'approche contingente, quant à elle, se concentre sur les facteurs contextuels qui influencent l'organisation. Compte tenu de ces deux approches, nous soutenons que, dans

le contexte du changement climatique, les organisations d'agriculteurs seront régies par leur environnement.

Dans ce cas, l'ensemble du système sera affecté par le changement climatique. Ce système est très vulnérable au changement climatique et présente de nombreuses manifestations (Issa, 1995, Ogouwalé, 2006, Mbalamona, 2015, Mazou, 2017).

Les coopératives agricoles sont confrontées au problème de se positionner dans un environnement qu'elles ne maîtrisent pas. Plus important encore, leurs difficultés d'accès au financement et le manque de formation et d'information adéquates les rendent encore plus vulnérables. Le défi va donc au-delà de la création de groupements. La spécialisation implique de développer de nouvelles façons d'aider les agriculteurs à assumer des responsabilités en tant que participants à part entière aux filières agricoles et au développement rural (Achancho, 2012).

Sambo (2019) affirme que les coopératives agricoles ont rarement accès aux ressources nécessaires pour diffuser des informations à une échelle suffisamment grande.

Les mécanismes d'adaptation traditionnels sont rétrospectifs et fondés sur l'observation et l'expérience. Leur efficacité peut être fortement réduite face à l'évolution des schémas de variabilité climatique et aux écarts importants des phénomènes actuels (et futurs) par rapport à l'expérience passée.

Ainsi, nous énonçons la proposition suivante :

« Plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes aux coopératives agricoles les rendent très vulnérables dans le contexte actuel de changement climatique ».

2.4.2. Diagnostic de vulnérabilité au changement climatique

Le diagnostic permet d'identifier et de distinguer les signes observables d'une défaillance ou d'un problème et sa cause ou son origine. Ainsi, une évaluation de la vulnérabilité au changement climatique permet de :

- d'évaluer qualitativement la vulnérabilité d'une organisation, d'une structure ou d'une région aux risques liés au changement climatique, notamment en examinant son exposition et sa sensibilité ;
- de hiérarchiser le niveau de vulnérabilité associé aux différents impacts en fonction de l'ampleur des conséquences et de leur probabilité d'occurrence.

Le diagnostic de la vulnérabilité est la première étape avant l'élaboration d'un plan d'adaptation au changement climatique.

Le résultat final du diagnostic est la détermination du niveau de vulnérabilité des services publics et des secteurs d'activité de la zone.

Le niveau de vulnérabilité (ou niveau de risque, selon le terme utilisé dans la littérature sur les risques naturels) est évalué en combinant l'exposition (la probabilité d'occurrence et l'importance de l'aléa) et la sensibilité de la zone aux perturbations ou au stress (le degré de conséquence ou d'impact) des éléments environnementaux au cours d'une période donnée.

Lors de l'établissement d'un diagnostic, les points suivants doivent être pris en considération :

- Il est préférable de réunir différents niveaux d'adaptation : l'évaluation a du sens au niveau organisationnel (local), mais elle peut faire partie d'une approche plus globale au niveau sous-régional ou régional, y compris la mise en commun des ressources, le partage des initiatives et le retour d'information.
- L'analyse de la vulnérabilité peut être un processus itératif : idéalement, une analyse initiale de tous les produits fabriqués par l'organisation d'agriculteurs cible, suivie d'un examen plus approfondi des produits les plus menacés au moyen d'études techniques plus détaillées.
- La difficulté d'obtenir des données, qu'elles soient scientifiques ou académiques, ne doit pas être un obstacle au processus : de nombreux éléments peuvent être collectés ailleurs.
- Le résultat final de l'évaluation est nécessairement qualitatif : il n'existe pas d'échelle ou d'unité universelle pour mesurer la vulnérabilité. Essayer d'être trop précis ou exhaustif ralentira le processus sans ajouter beaucoup de valeur à l'évaluation, surtout s'il s'agit du premier niveau d'évaluation.

- Il est très important d'impliquer étroitement toutes les parties prenantes de la communauté agricole, sans exception, dans l'évaluation afin de comparer les différentes perspectives.

2.4.3. L'adaptation des organisations face à des chocs externes

Nous évoquons ici les concepts de « capacité d'analyse », « capacité d'adaptation » et de « résilience »

2.4.3.1. Capacité d'analyse

L'analyse peut être définie comme l'examen minutieux d'un objet, d'une organisation ou d'un système afin de l'expliquer ou d'en rendre compte (Sorgenfrei et Wrigley, 2005). Bien que les sciences cognitives donnent parfois l'impression que l'analyse ne concerne que l'acte de décomposition d'un tout en ses éléments constitutifs, nous soutenons, aux fins du présent document, que le processus de compréhension du tout doit également être pris en compte. Ainsi, la capacité d'analyse d'une organisation est liée à son aptitude à examiner et à comprendre ses environnements interne et externe, ainsi que les interactions entre eux et en leur sein. Il peut s'agir d'établir des relations de cause à effet, mais aussi de comprendre les modèles de comportement et d'évolution. La capacité d'analyse peut être définie comme suit : "la capacité de voir l'ensemble, d'identifier des modèles, de penser de manière critique et de comprendre les dynamiques et les interactions, tout en restant ouvert à de nouvelles idées et perspectives" (Elouni, 2018).

Les compétences analytiques comprennent la capacité à :

- prendre du recul, observer et réfléchir à l'environnement interne et externe ;
- comprendre les schémas, les dynamiques et les interrelations opérant à un niveau mondial plus large ;
- examiner les problèmes à partir de perspectives et de points de vue différents ;
- penser au-delà des façons établies de faire les choses ;
- donner un sens à l'information ;
- identifier les causes profondes de la réussite et de l'échec ; Construire des modèles simples pour conceptualiser la façon de voir les choses.

2.4.3.2. Capacité d'adaptation

L'adaptation est le processus par lequel nous nous adaptons à de nouvelles conditions pour mieux faire face au contexte ou à l'environnement. La capacité d'adaptation peut aider les

organisations à améliorer leurs performances en réagissant de manière proactive à un environnement changeant, c'est-à-dire en se développant en synergie avec lui. L'adaptation peut être définie comme un processus d'assimilation et d'adaptation (Huitt et Hummel 2003), dans lequel :

- l'assimilation est l'intégration de nouvelles expériences et connaissances de l'environnement dans une vision du monde existante ;
- l'adaptation est la modification des schémas de pensée existants en réponse à de nouvelles connaissances, ce qui entraîne de nouvelles actions ou de nouveaux comportements.

Ce double processus d'assimilation et d'adaptation, souvent déclenché par le changement, l'instabilité, les conflits ou les crises, permet aux individus et aux organisations de faire le lien entre l'analyse et l'adaptation des actions qu'ils entreprennent. La capacité d'adaptation peut être définie comme "l'aptitude à adapter stratégiquement sa pensée et ses actions sur la base de connaissances appropriées et d'une meilleure compréhension" (Sorgenfrei et Wrigley, 2005 : 15).

La capacité d'adaptation comprend l'aptitude à :

- la capacité d'adaptation comprend l'aptitude à adapter ses actions de manière appropriée sur la base d'une meilleure compréhension de ce qui se passe ;
- élargir notre champ de vision pour être en mesure de percevoir les événements nouveaux et émergents ;
- réagir de manière proactive à des circonstances changeantes ;
- comprendre les conséquences prévisibles et imprévisibles des actions ;
- observer et corriger en permanence le cours des événements ;
- tirer des enseignements des actions qui ont changé et les intégrer dans toute analyse future.

2.4.3.3. La résilience

La résilience est souvent considérée comme une bonne chose. Si un écosystème est résilient, ou si une société humaine est résiliente, ils seront tout à fait capables de résister aux perturbations auxquelles ils sont confrontés. Pour qu'un système conserve un état donné, il ne peut subir des perturbations qui dépassent sa capacité à résister à cet état. Ainsi, tout comme la capacité de charge, la résilience est étroitement liée à la durabilité (Holling, 1973).

A tout moment du cycle de vie d'un système existant ou d'un processus au sein d'un système, la stabilité et la durabilité sont essentielles et importantes pour la performance quotidienne et

l'efficacité de ce système ou de ce processus. L'idée de résilience et de stabilité d'un système ou d'un processus qui soutient ses capacités est donc étroitement liée à l'idée de durabilité. Nous explorerons ici un autre concept étroitement lié, celui de la résilience.

La résilience est une propriété de tous les systèmes et fait référence à la réponse d'un système à une perturbation ou à un facteur de stress. En principe, plus un système est résilient, plus il peut supporter de perturbations (GEOG 30N, 2011). Pour comprendre plus précisément la résilience, il faut d'abord comprendre le concept d'état d'un système. L'état d'un système est la configuration générale dans laquelle il se trouve actuellement. Par exemple, si nous considérons une bouteille de verre comme un système, le fait de casser la bouteille en petits morceaux constitue un changement dans l'état du système. D'autre part, si nous considérons une ferme comme un système, l'abandon de cette ferme au fil du temps pour devenir une forêt est un changement d'état du système. Ce qui est considéré comme un changement d'état dépend de la manière dont nous définissons le système. Il existe souvent de nombreuses façons de définir un système, et donc de nombreuses façons de définir son état et ses changements. Nous devons avoir la flexibilité mentale nécessaire pour imaginer que les systèmes et les états sont définis de différentes manières, afin de pouvoir les définir de la manière la plus utile pour nos objectifs. Une fois que nous avons compris l'état d'un système, nous pouvons définir la résilience plus précisément.

La résilience est « *la capacité d'un système à maintenir certaines fonctions, processus ou réponses après une perturbation* ».

Section 2 : Du concept de la stratégie aux stratégies organisationnelles

La présente section se propose de faire un état de l'art sur le concept de stratégie d'entreprise d'une part et de se focaliser sur les stratégies organisationnelles (choix stratégiques opérés) que peuvent développer les organisations face à la turbulence de leur environnement d'autre part.

Paragraphe 1 : Le concept de stratégie d'entreprise

Le présent paragraphe développe le concept de stratégie avec ses différentes implications.

1.1. Clarification du concept

Buigues (1983) a été l'un des premiers auteurs à s'intéresser au processus de planification stratégique et à proposer un modèle de prise de décision stratégique. La figure 3 illustre les différentes étapes du processus.

L'évaluation de la situation de l'organisation présuppose l'identification de ses forces et de ses

faiblesses (analyse interne). L'évaluation des opportunités externes implique l'identification des opportunités et des menaces actuelles et futures (analyse externe).

Le terme de stratégie a évolué au cours du 20^e siècle (Razouk, 2007). Tout d'abord, selon le dictionnaire Petit Robert, le mot "stratégie" est : "l'art de déplacer des troupes sur un théâtre de guerre jusqu'à ce que le contact soit établi avec l'ennemi".

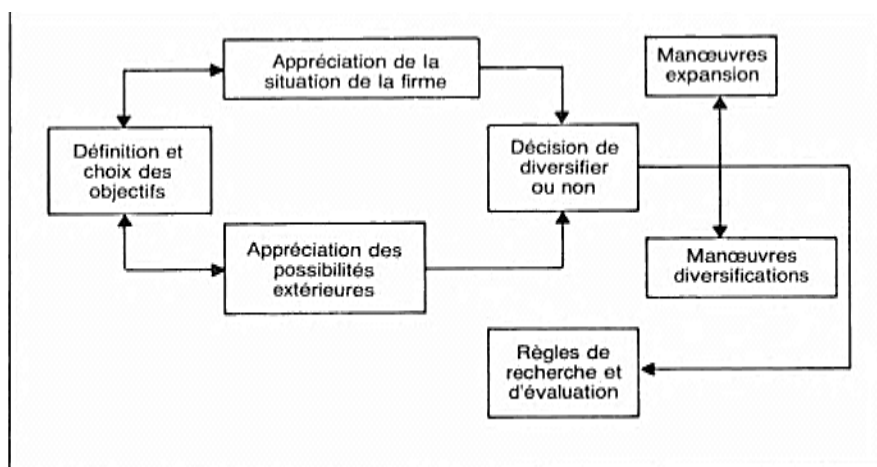
Si l'on observe l'évolution de cette définition dans le temps, il est intéressant de noter que vers les années 1940, le champ de la stratégie s'élargit et le terme est utilisé pour désigner une série d'actions planifiées ou exécutées par les joueurs dans la théorie des jeux (Razouk, 2007). Puis, tout au long des années 1960, l'usage de la stratégie s'est confirmé en économie, où elle a été appliquée aux décisions des organisations pour expliquer les choix fondamentaux. Enfin, à partir des années 1980, le terme a gagné en popularité et presque tout est devenu stratégie, car elle est devenue centrale pour la compétitivité et la durabilité des organisations.

Selon Hill et Jones (2001), la stratégie est considérée comme l'ensemble des actions entreprises par une organisation pour atteindre une performance optimale.

Certains auteurs, comme Maybe et al. (2004), qualifient la stratégie externe d'approche "émergente" ou "restrictive", dite stratégie traditionnelle, et la stratégie interne d'approche "volontaire" (voir Ansoff, 1987 et Porter, 1980), arguant que ces deux approches sont complémentaires et ne s'excluent pas l'une l'autre.

De même, Helfer, Kalika et Orsoni (2006) soulignent qu'aujourd'hui ces approches de l'analyse stratégique sont devenues inséparables et complémentaires. Aujourd'hui, la définition de la stratégie doit intégrer différentes perspectives et être pondérée différemment en fonction des dangers auxquels elle est confrontée. En effet, tout en surveillant les éléments de son environnement, une organisation doit également rechercher une meilleure allocation des ressources pour améliorer ses performances.

Figure 3 : Schéma des décisions dans la formation d'une stratégie chez Ansoff



Source : Pierre-André Buigues, Futuribles (1983)

Aujourd'hui, la stratégie fait référence à un processus de gestion organisationnelle qui guide le développement d'une organisation à travers deux phases indissociables : la formulation et la mise en œuvre (Besseyre des Horts, 1988). Cette nouvelle vision stratégique se distingue de la planification stratégique, dans laquelle les deux phases de formulation et de mise en œuvre de la stratégie sont indépendantes. C'est la différence entre les stratégies internes et externes traditionnelles. Le tableau suivant en reprend les principales caractéristiques (Razouk, 2007).

Tableau n° 3 : Perspective externe ou perspective interne de la stratégie

Caractère	Perspective externe	Perspective interne
Principes inspirant la stratégie	L'adaptation : on ajuste les ressources aux opportunités découvertes dans l'environnement.	La création : les ressources et les compétences de l'organisation servent à créer de nouvelles opportunités.
Origine de la démarche	Le marché	Les capacités de la firme
Décision	Imposée de l'extérieur	Choisie de l'intérieur
Contenu	Un portefeuille d'activités	Un bouquet de compétences
Orientation	Diversification	Recentrage

Source : Helfer, Kalika et Orsoni, (2006)

Dans une approche stratégique renouvelée, les structures organisationnelles et les méthodes de gestion doivent être adaptées afin que les managers puissent jouer leur nouveau rôle de courroie de transmission entre les décisions stratégiques et leur mise en œuvre. Dans ce contexte, Helfer, Kalika et Orsoni (2006) définissent le management stratégique comme :

« l'ensemble des tâches qui relèvent de la gestion intégrée et dont l'objectif est d'orienter l'organisation vers son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'atteindre cet objectif ».

Selon cette dernière conception de la stratégie, les actions visant à atteindre les objectifs souhaités par l'organisation ne peuvent réussir sans mobiliser les ressources dont elle dispose. Plusieurs définitions du concept de stratégie dans la littérature sur le management stratégique soutiennent cette tendance à placer les ressources au centre des décisions stratégiques. Ces définitions de la stratégie sont également riches et diverses, car elles partent toutes du principe que la stratégie oriente les ressources dans la bonne direction (voir encadré 2).

Encadré 2 : Quelques exemples de définition du concept de stratégie

- *La stratégie est l'ensemble des actions décidées par une organisation en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern).*
- *La stratégie désigne l'ensemble des critères de décision, choisis par le noyau pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'organisation (Martinet).*
- *La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut l'inventaire de ce que sont les ressources et de ce qu'elles devraient être (Drucker).*
- *La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif (Thiétart).*
- *La stratégie est l'ensemble des modalités de définition, d'utilisation et d'allocation des ressources gérables par l'organisation (Joffre et Koenig).*
- *La stratégie est une règle pour prendre des décisions, déterminée par l'étendue produit / marché, le vecteur de croissance, l'avantage concurrentiel et la synergie (Ansoff).*
- *La stratégie est la détermination des buts à long terme de l'organisation et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte (Chandler).*

Brandt (1965) pense que « La stratégie n'est pas une science exacte, mais un art reposant sur les qualités personnelles des dirigeants ».

Proposition de définition : « nous dirons que la stratégie de l'organisation est la réponse cohérente que donnent ses dirigeants à la question : quelle organisation voulons-nous devenir ? »

« C'est grâce à cette synthèse que les efforts exercés dans les différents domaines pourront converger. » (Miller et Orr, 1966), Objectives and standards: an approach to planning and control, American Management Association

L'inspiration d'Ansoff est issue de la théorie des jeux de Neumann et Morgenstern. Il propose une étude économique de la décision stratégique de l'organisation, comme

En lisant ces définitions, nous trouvons le mot "ressources" : la stratégie alloue et articule les ressources d'une organisation. La stratégie est étroitement liée aux ressources humaines puisque les personnes de l'organisation sont considérées comme faisant partie de la ressource globale. En outre, pour devenir une réalité, la stratégie doit passer par un processus qui aboutit à des résultats organisationnels. Selon Bréchet et Desreumaux (2006), le management stratégique guide les décisions et les actions des managers et détermine les résultats à long terme.

1.2. Le modèle du management stratégique

Le concept de capacité d'analyse et d'adaptation s'appuie sur des pratiques existantes telles que la planification stratégique et l'apprentissage organisationnel. Développée à l'origine à des fins militaires, la planification stratégique se concentre sur l'identité, la direction, les buts et les objectifs globaux d'une organisation. Aujourd'hui, ce modèle, fondé sur une approche économique rationaliste, est critiqué parce qu'il repose trop sur des résultats prédéterminés, des environnements "connaissables" et des avenir prévisibles (Mintzberg, 2000). Lorsque le changement est relativement simple et facile à prévoir, il peut suffire de planifier, de décider, de suivre et de contrôler le processus qui s'ensuit (Pasteur, 2004). Cependant, "lorsque nous sommes confrontés à des problèmes ou à des dilemmes très difficiles, lorsque des personnes très différentes doivent se réunir dans un environnement très complexe, lorsque l'avenir peut être différent du passé, nous devons procéder différemment" (Senge et al., 2004). (Senge et al., 2004). Les organisations travaillant dans le domaine du développement sont souvent impliquées dans des processus de transformation sociale et sont donc naturellement confrontées à des complexités lorsqu'elles tentent de créer un avenir différent du passé. Il est donc nécessaire d'explorer de nouvelles façons de conceptualiser la réflexion stratégique, l'action et l'apprentissage afin de mieux refléter l'incertitude.

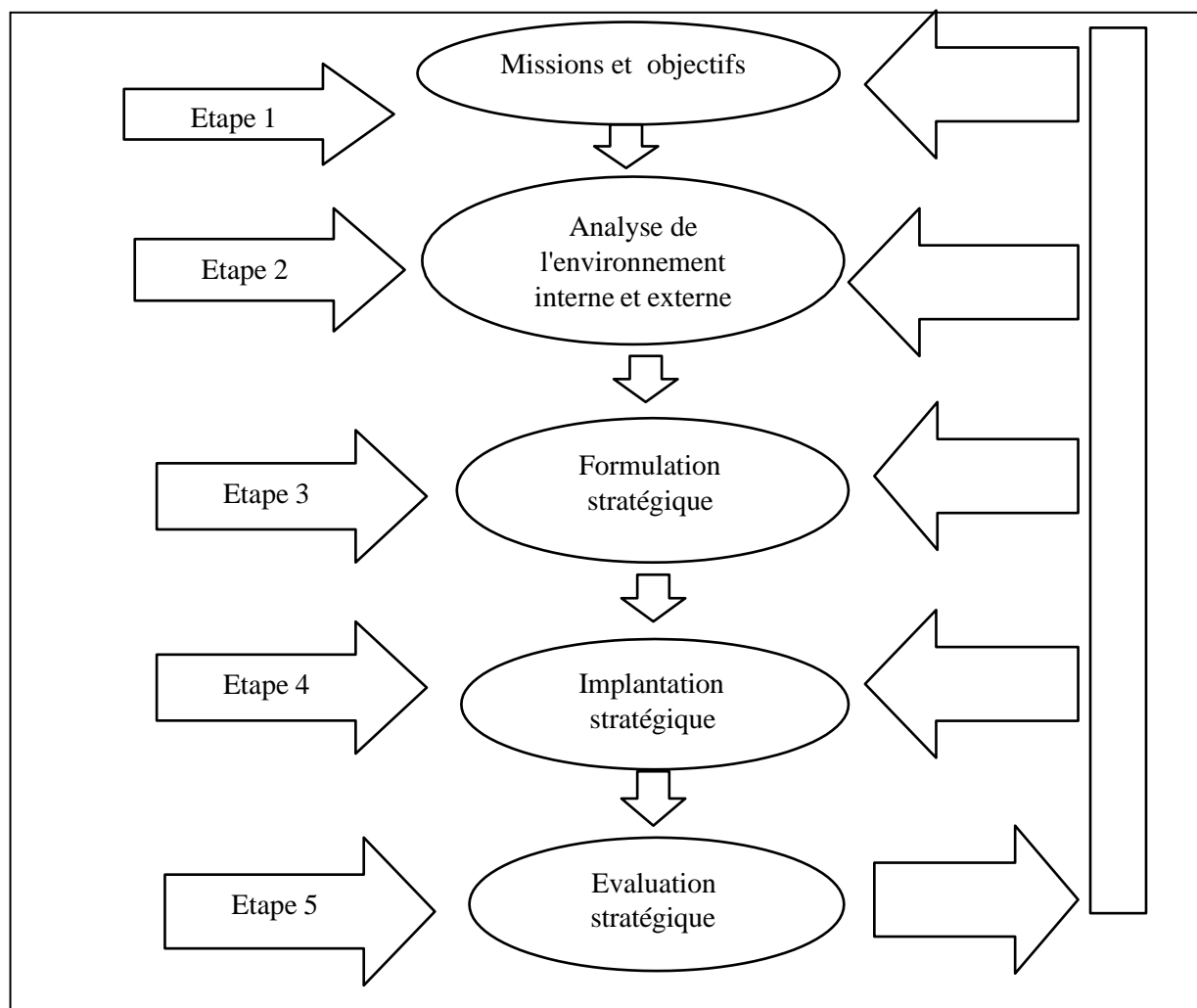
En ce sens, le processus d'analyse et d'adaptation décrit dans cette thèse représente une approche non linéaire et flexible qui prend en compte le fait que les organisations opèrent dans des environnements complexes avec de nombreuses interrelations dynamiques. Ce processus est étroitement lié à la théorie et à la pratique de l'apprentissage organisationnel et est un processus de développement qui combine la réflexion et l'action. En renforçant leur capacité d'analyse et d'adaptation, les organisations peuvent consciemment et délibérément

- réfléchir à leur réalité et lui donner un sens ;
- se reconnaître comme faisant partie d'un tout, c'est-à-dire en lien dynamique avec l'environnement global ;

- dépasser les cadres et modèles d'action préétablis (Senge et al., 2004) ;
- répondre positivement aux événements qui se présentent ; et
- générer et créer de nouvelles réalités.

Selon Bratton (2002), le processus de gestion stratégique peut être divisé en cinq étapes.

Figure 4: Modèle de management stratégique



Source : Bratton (2002)

La première phase du modèle de gestion stratégique commence lorsque les dirigeants évaluent leur position par rapport à la mission et aux objectifs de l'organisation. La "mission" fait partie du "pourquoi" de l'activité de l'organisation. Elle décrit les valeurs et les aspirations de l'organisation, établit sa raison d'être et guide les dirigeants.

Pour Rynes, Bartunek et Daft (2001), les "objectifs" sont les buts poursuivis par les méthodes opérationnelles réelles de l'organisation et décrivent généralement des résultats mesurables à

court terme. L'analyse de l'environnement permet d'identifier les forces et les faiblesses internes de l'organisation ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement externe. L'analyse de l'environnement externe examine un certain nombre de domaines (demande, offre, concurrence, tendances sociopolitiques, technologiques et économiques), tandis que l'analyse de l'environnement interne identifie les éléments internes qui peuvent représenter des forces ou des faiblesses. Ces ressources internes se réfèrent essentiellement aux ressources humaines, techniques, commerciales et financières.

Les facteurs les plus importants pour l'avenir de l'organisation sont appelés facteurs stratégiques et peuvent être résumés par l'acronyme SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats and Opportunities).

Lors de la formulation de la stratégie, les responsables évaluent l'interaction entre les facteurs stratégiques et prennent des décisions stratégiques qui les aident à atteindre les objectifs de l'organisation. Les stratégies de développement ou d'organisation et d'entreprise sont également formulées à ce niveau. Les stratégies de développement permettent à l'organisation de se positionner sur le marché et de prendre des mesures et des ressources pour améliorer les performances de ses différentes unités. La stratégie d'entreprise, quant à elle, correspond aux actions et aux ressources que l'organisation entend mettre en œuvre pour réussir dans un domaine d'activité particulier, c'est-à-dire pour atteindre une position concurrentielle à long terme.

D'autre part, le terme de choix stratégique soulève la question de savoir qui prend les décisions et pourquoi elles sont prises. La notion de choix stratégique attire également l'attention sur le fait que la gestion stratégique est un "processus politique" dans lequel les décisions et les actions sont prises par le groupe "dominant" de gestionnaires de l'organisation.

La perspective de la prise de décision stratégique sur la prise de décision organisationnelle offre une vision concrète de la stratégie et fournit des indications importantes sur la manière dont la relation de travail est gérée.

La mise en œuvre de la stratégie se concentre sur les techniques utilisées par les dirigeants pour mettre en œuvre leurs stratégies. Elle se réfère notamment aux activités liées au modèle de leadership, à la structure organisationnelle, à l'information, aux systèmes de contrôle et à la gestion des ressources humaines.

Les théoriciens et les praticiens s'accordent à dire que le leadership est la partie la plus importante et la plus difficile du processus de mise en œuvre de la stratégie. La mise en œuvre de la stratégie se divise en deux phases : la formulation de plans d'action stratégiques et la mise en œuvre de ces plans. Les plans d'action mettent en œuvre les décisions prises plus tôt dans le

processus stratégique (phase d'élaboration de la stratégie).

L'évaluation de la stratégie consiste à identifier les différences entre les objectifs atteints et ceux fixés. Selon Besseyre des Horts, cette phase de suivi et d'évaluation de la stratégie examine la réussite de l'organisation par rapport à un ensemble de critères globaux choisis en fonction du concept global poursuivi. L'évaluation consiste donc à apprécier les conséquences de la formulation et de la mise en œuvre de la stratégie et les réactions des différentes parties prenantes, et à décider des mesures correctives à prendre ou, le cas échéant, à établir un nouveau plan d'action (Kaplan et Norton, 2003, 2007).

Le modèle de management stratégique ci-dessus décrit les cinq activités principales qui forment un processus rationnel et linéaire.

Nous avons travaillé à l'élaboration de ce processus afin de mieux comprendre le concept de stratégie dans les coopératives agricoles, qui est largement guidé par cette "approche stratégique".

Pour conclure son travail sur la vulnérabilité des entreprises dans un environnement incertain, Sogbossi (2013) considère que, contrairement aux idées reçues, les dirigeants des petites organisations accordent une certaine importance à la réflexion stratégique. Il poursuit en disant que, malgré leurs ressources limitées, ces dirigeants parviennent à percevoir les caractéristiques de leur environnement en termes d'instabilité et de complexité.

La nature des choix stratégiques effectués par les organisations est un autre facteur crucial pour l'efficacité des procédures adoptées.

Traditionnellement, les dirigeants choisissent une stratégie organisationnelle en fonction de leur situation concurrentielle et de leur marché, et toute stratégie adoptée implique une méthode de contrôle appropriée (Togodo Azon, 2011). Pour l'auteur, une stratégie défensive est associée à une mesure formelle des performances basée sur des objectifs, tandis qu'une stratégie organisationnelle tournée vers l'avenir (offensive) nécessite un système de contrôle plus ouvert et informel, caractérisé par un contrôle subjectif à long terme et une utilisation interactive des budgets, l'accent étant mis sur la communication informelle (Van der Stede, 2000).

Les coopératives agricoles dans le souci de faire face aux effets des changements climatiques sont appelées à adopter les démarches du management stratégique. Les dirigeants sont orientés vers cette option.

D'où la proposition de recherche suivante :

« Les dirigeants des coopératives agricoles adoptent une vision stratégique à travers la formulation de stratégies claires ». Le tableau ci-dessous nous présente les réponses aux

turbulences environnementales dans la littérature.

Tableau n° 4 : Les réponses aux turbulences environnementales dans la littérature

base de processus complexes, apprentissage	Wright (1995), Martinet (2008)
Structure Généraliste	Hannan et Freeman (1977)
Développement de ressources distinctes	Chakravarthy (1977)
Focalisation et flexibilité du métier de base, constitutions de réserve, concentration de la Ressource	Joffre et Koenig (1984), Meyer (1982)
Recentrage sur les buts	Woodward (1982)
Se positionner sur une niche	Callot (1997)
Types d'adaptation	Auteurs
Management intraorganisationnel, Création de réseaux, Institutionnalisation, Régulation Externe	Metcalfe et Mc Quillan (1977), Metcalfe (1974), Emery et Trist (1965), Mc Cann et Selsky (1985), Post et Mahon (1980).
Augmentation des interrelations entre les Organisations	Terreberry (1968)
Comportement éthique, valeurs fortes	Morris et al. (1996)
Contrôle de l'environnement	Bonis (1972)
Stratégie entrepreneuriale (innovation, introduction du changement, réaction rapide et flexible)	Naman et Selvin (1993), Morris et al.(1995), Davis et al. (1991), Miller et Friesen (1983), Ansoff (1968 et 1990)
Perturber le marché	D'Aveni (1995), Prokresch (1993)
Comportement de créateur	Ansoff et al (1993)
Structure organique	Brisson (1992), Mintzberg (1990), Jennings et Seaman (1994)
Développement de la tolérance aux variations et structure indépendante flexible	Polley (1994)
Augmenter l'informel	Gertz (1994)
Décentralisation	Kalika (1985)
Augmentation de la vitesse de prise de Décision	Judge et Miller (1991), Kalika (1991)
Transversalité dans l'organisation sur la	Allouch et Huault (1998), Tarondeau et

Source : Gueguen (1997 et 1998).

Paragraphe 2 : Le concept de stratégie organisationnelle

Le présent paragraphe clarifie le concept de stratégie organisationnelle et présente ces différents types de stratégies.

2.1. Acceptions des stratégies organisationnelles

L'examen des différentes formes d'organisation qui se sont développées dans les entreprises depuis l'ouvrage fondateur de Taylor (1911) révèle une acceptation progressive de la diversité, passant d'une conception unitaire caractérisée par la recherche d'une structure idéale adaptable à chaque organisation à une conception multiforme et nuancée dans laquelle l'idée d'un modèle idéal est totalement absente. Ainsi, l'idée d'une méthode standard est en recul (Chanpentier et Galtier, 1998) et des solutions adaptées à chaque cas sont recherchées (Cabin, 1999). Doz et Thanheiser (1996), dans un rapport sur quarante entreprises, notent que presque toutes ont inclus dans leur programme de transformation la restructuration, la remise en question, la rationalisation, l'externalisation, le benchmarking et une forme ou une autre d'amélioration des processus et de gestion de la qualité. Le fait est que toutes ces stratégies seules n'ont pas le succès escompté lorsqu'elles sont appliquées dans l'organisation ; leur combinaison maximise les possibilités de changement (Vallerand et al, 1996).

Une stratégie organisationnelle est conçue avec intention (Levinthal, 2018). L'auteur utilise l'imagerie de Mendel comme pierre de touche pour la conception intentionnelle de processus qui ne sont pas entièrement contrôlés, par opposition à la sensibilité divine d'une approche de choix rationnel ou d'un processus darwinien purement émergent. Des structures et des systèmes délibérés sont créés pour augmenter la probabilité de trouver des stratégies viables, même lorsque l'environnement dans lequel l'organisation opère est compétitif ou complexe.

Cette approche diffère également de celle qui se concentre spécifiquement sur les capacités dynamiques. Comme l'affirment Levinthal et Marino (2015), il est important de considérer les organisations comme des systèmes adaptatifs complexes.

En tant que tel, il n'est généralement pas possible d'isoler un attribut spécifique à un niveau du système qui contribue à la capacité d'adaptation globale du système.

Cette stratégie examine l'impact du système social, de la technologie et de l'environnement externe sur le comportement des personnes au sein de l'organisation. Il s'agit d'une approche multidimensionnelle qui tente de rassembler toutes les composantes susceptibles d'expliquer le comportement individuel et la performance organisationnelle. Ce modèle montre que le comportement des individus et des groupes apparaît comme une variable dépendante. En

d'autres termes, il est le résultat de l'interaction de facteurs liés à la personnalité de l'individu et à l'environnement interne de l'organisation (les caractéristiques de sa structure, de son fonctionnement et de sa culture). Selon le modèle de Laurent, les stratégies de l'organisation résident dans le leadership stratégique, les ressources humaines et financières et la bonne gestion des programmes et des processus.

Le diagnostic des forces et faiblesses réalisé à l'aide de ce modèle d'analyse tente de saisir le plus grand nombre possible de variables afin de décomposer les interactions entre elles et de comprendre leur impact sur le comportement des individus et des groupes. Ce diagnostic sert de base à l'élaboration d'une stratégie de changement qui permet d'adapter la trilogie système social, système technologique et environnement. Cela conduit à une nouvelle définition de la stratégie, explicitement adoptée par l'ANSOFF : "C'est le choix réfléchi des principales options fondamentales faites par la direction en relation avec l'intégration optimale de l'organisation dans l'environnement économique : ces options doivent assurer sa survie, son développement et sa prospérité".

2.1.1. La stratégie de diversification

La diversification a fait l'objet de nombreuses études et analyses multidisciplinaires. La majeure partie de la littérature peut être divisée en deux courants de recherche : L'économie industrielle et la gestion stratégique. Cette dualité se retrouve dans toutes nos tentatives de définition et de mesure de la diversification ; tantôt elles se complètent grâce à la diversité des approches, tantôt elles s'opposent et ajoutent à la confusion ; bien que l'approche de l'économie industrielle se soit rapidement révélée beaucoup plus adaptée à notre recherche.

La stratégie de diversification repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, de nouveaux produits et dans le portefeuille de l'entreprise.

L'un des principaux objectifs de la diversification est de réduire la dépendance financière de l'entreprise.

En termes de gestion stratégique, Ramanujan et Varadarajan (1989) ont passé en revue la littérature sur la diversification et ont identifié les problèmes les plus courants :

- les raisons de la décision de diversification,
- le choix de la direction de la diversification, le type d'innovation introduite (technologie, clients, services ou caractéristiques des produits),
- le degré de diversification ou son statut,
- le choix de la méthode de diversification (croissance organique ou acquisition).

- la gestion de la diversité (organisation/structure, système de gestion, méthode d'exploitation des synergies).

Dans ce cas, lorsque l'on examine les types de diversification choisis, la direction de la diversification, le degré de diversification et la manière dont elle est gérée (liens, synergies, activité secondaire ou principale, etc).

Malgré l'abondance de la littérature, il n'est pas facile de donner une définition définitive de la diversification. Le concept est intrinsèquement intangible et fait l'objet d'études permanentes (Boissin, 1994). Merigot et Labourdette (1980) admettent qu'il est "difficile de définir le terme, de proposer une mesure appropriée, et encore moins d'identifier les avantages précis de cette stratégie".

Ce type de stratégie vous permet de saisir des opportunités spécifiques. Vous pouvez utiliser vos compétences pour accéder à de nouveaux domaines d'activité ou acquérir de nouvelles aptitudes en recherchant des synergies. Vous pouvez mieux diversifier vos risques, voire les réduire. Toutes les stratégies ont certaines limites. Elles peuvent créer de l'incertitude face à un environnement et des technologies de plus en plus complexes dans notre cœur de métier. Il faut aussi reconnaître qu'il y a des conditions préalables. L'entreprise doit avoir une position forte sur son marché et être sur un marché en croissance. Bien entendu, elle doit disposer de ressources matérielles et financières suffisantes. Pour qu'une stratégie de diversification soit couronnée de succès, certains facteurs clés doivent être maîtrisés : Compétences (nouvelle activité à maîtriser), accès au marché, propositions d'innovation, création de valeur ajoutée, utilisation des capacités de production de l'entreprise existante (linkage), possession de capital financier, volonté de partager certaines informations, stimulation des synergies entre les acteurs et les parties prenantes à impliquer ! Nous sommes d'accord pour dire que les compétences, les aspects financiers, la disponibilité du capital, une bonne évaluation du fonds de roulement nécessaire et le maintien des activités sont des facteurs cruciaux. Alors pourquoi certains échouent-ils ? Parce qu'ils sous-estiment les compétences nécessaires, surestiment les synergies attendues ou ne disposent pas de ressources financières suffisantes. L'estimation des compétences à acquérir dans l'entreprise est un indicateur de la faisabilité de la diversification. Parmi les tests typologiques sur la diversification, celui de Wrigley, affiné par Rumelt (1974), aborde un élément central de la stratégie de diversification : le lien ou le degré de relation entre les différentes activités de l'entreprise et leurs effets organisationnels. Salter et Weinhold (1979) prolongent ces travaux et distinguent deux catégories de stratégies de diversification : la diversification liée et la diversification non liée. Selon eux, les acquisitions sont considérées

comme liées si elles présentent au moins l'une des caractéristiques suivantes : technologies de production similaires, domaines de recherche et de développement similaires, produits ou marchés similaires. Dans tous les autres cas, il s'agit d'une diversification non liée, c'est-à-dire l'ajout d'activités non liées. Toutefois, la typologie de Salter et Weinhold apporte quelques précisions en introduisant deux profils dans la catégorie des diversifications liées :

- Diversification complémentaire : elle se produit lorsque l'entreprise étend ses activités à des combinaisons de produits et de marchés qui requièrent les mêmes capacités fonctionnelles que les combinaisons existantes. La forme la plus pure de diversification est l'intégration verticale, où l'entreprise se développe dans le même secteur.
- Diversification connexe supplémentaire : elle se produit lorsque l'entreprise entre dans un nouveau secteur qui exige de nouvelles capacités fonctionnelles en plus des capacités existantes, avec un changement minimal du produit et du marché d'origine. Sa forme extrême est l'intégration horizontale.

Il ressort de ce développement théorique, la proposition suivante :

« Plus les coopératives agricoles ont des difficultés à faire face aux effets induits par leur environnement, plus elles adoptent une stratégie de diversification ».

2.1.2. La stratégie de spécialisation

Après avoir défini le concept de stratégie de diversification, passons au concept de stratégie de spécialisation. Le terme de spécialisation se retrouve davantage dans la littérature de gestion stratégique que dans les articles académiques. Selon Detrie et al. (1997) : "La stratégie de spécialisation est basée exclusivement sur un domaine d'activité particulier sur lequel l'entreprise concentre tous ses efforts. Son objectif est d'obtenir la meilleure composante possible et de la transformer en un avantage concurrentiel décisif". Les stratégies de coûts suivent cette logique de spécialisation, où chaque concurrent s'appuie sur l'effet d'expérience pour améliorer sa position de coût et donc sa position concurrentielle. Il en va de même lorsqu'une entreprise poursuit une stratégie de différenciation en présentant une offre dont la valeur est perçue comme différente de l'offre de référence et qui est attractive pour tout ou partie du marché. Dans ce cas, l'entreprise doit travailler au maximum sur les coûts spécifiques sur lesquels elle peut construire un avantage concurrentiel en faisant jouer l'effet d'expérience. La voie du succès passe toujours par une certaine forme de spécialisation.

Cependant, la spécialisation peut prendre différentes formes. Elle dépend de la maturité de l'activité et de la position concurrentielle de l'entreprise. La recherche de Cocula (2014) indique

: "La stratégie de spécialisation repose sur le principe selon lequel nous devons nous concentrer sur ce que nous faisons le mieux et ne pas nous éparpiller, sous peine de nous tromper. La spécialisation est le contraire de la diversification car elle peut signifier l'abandon de ce que l'on sait faire". Pour de nombreux auteurs cités par Cocula (2014), la spécialisation est appropriée pour les petites et moyennes entreprises car elle les protège des grandes entreprises. Cette spécialisation peut se concentrer sur l'amélioration des services en créant des marchés de niche. L'approche consiste à améliorer les produits existants et à se positionner en tant que leader sur un marché afin de réduire ou d'éviter la pression concurrentielle. Cette amélioration conduit souvent à une augmentation du pouvoir de marché. L'objectif est de se différencier de la concurrence en offrant des services dont la valeur perçue est complètement différente de celle de la concurrence.

Les compétences peuvent être acquises par le biais de différents processus d'acquisition de connaissances pour une nouvelle entreprise.

Tableau n° 5 : Croisement entre stratégies de Porter (1980) et stratégie RH

Stratégies	Caractéristiques Organisationnelles	Management Ressources Humaines
Domination par les coûts	Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peu coûteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle.
Différenciation	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives.	Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation à destination des équipes de travail, Individualisation de la rémunération, Evaluation de performance comme outil de développement.
Spécialisation	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques Précédentes

Source : Gomez-Meija et al. (2001), Managing Human Resources, Prentice Hall.

Dans le contexte actuel de changement climatique, l'environnement des coopératives leur

impose à adopter une stratégie spécifique qui peut prendre ces différentes facettes.

Nous retenons la proposition suivante :

« Plus les coopératives agricoles ont des difficultés à faire face aux effets induits par leur environnement, moins elles adoptent une stratégie de spécialisation ».

2.2. Les différentes facettes des stratégies organisationnelles

Les stratégies organisationnelles sont des tentatives des organisations pour se rapprocher du marché, ce qui se traduit par un degré élevé de différenciation des structures, une augmentation du niveau de compétence des personnes, l'adoption de nouvelles technologies et la recherche de partenariats. Outre les différents types de stratégies, celles-ci peuvent être divisées en trois stratégies principales : le développement organisationnel, la réingénierie et la réorganisation

2.2.1. Développement organisationnel (DO)

Le développement organisationnel (DO) est une stratégie pédagogique visant à modifier les croyances, les attitudes, les valeurs et les structures de l'organisation afin qu'elle puisse mieux s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux marchés, aux défis environnementaux et au rythme rapide des changements auxquels elle est confrontée ; (Bennis, 1969 ; French et al, 1984). Il s'agit également d'une stratégie d'intervention globale pour l'organisation, d'un effort global programmé promu par les dirigeants pour améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation par des interventions dans les processus opérationnels de l'organisation qui font appel aux efforts de la science humaine ; (Beckhard, 1975 ; Gagnon, 1986.). Quatre principes constituent la base des approches de développement organisationnel (Gilbert et al, 2020) :

- l'intervention doit englober l'ensemble de l'organisation ;
- il est important que tous les membres de l'organisation soient convaincus que la direction est impliquée dans l'intervention ;
- l'objectif d'une organisation qui fonctionne bien est de développer une communication ouverte et une confiance mutuelle entre et à travers les niveaux ;
- l'organisation doit être capable de changer et de s'adapter en permanence.

Dans ce contexte, Enregle (1974) suggère un certain nombre de techniques possibles dans le cadre de l'approche du DO. Celles-ci se rapportent à la communication et aux relations industrielles et traitent de la résolution des conflits, des styles de leadership, de la dynamique de groupe, de l'étude des systèmes et structures d'information, des questions de motivation, de l'analyse fonctionnelle, des systèmes de prise de décision, etc.

Dans la pratique, la poursuite du développement organisationnel peut prendre de nombreuses

formes (Laurin, 1988). Pour certains, il s'agit de poursuivre la division du travail et la spécialisation ; pour d'autres, il s'agit d'appliquer des méthodes participatives (Drucker, 1954 ; Gelinier, 1968).

En outre, la révision peut résulter de l'harmonisation de l'organisation du travail avec les objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise (Petit et al., 1993). C'est ce que montrent les données des tableaux suivants.

Ainsi, les objectifs de maîtrise des coûts sont liés aux pratiques organisationnelles qui caractérisent l'entreprise tayloriste (hiérarchisation, centralisation, séparation des fonctions). Le tableau suivant donne un aperçu des mesures d'organisation du travail mises en œuvre à cette fin.

Tableau n° 6 : les objectifs stratégiques de contrôle des couts et l'organisation du travail

EXIGENCES	ORGANISATION DU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> -Réaliser des économies d'échelle par la production de masse d'une gamme stable de biens ou de services et par la répétition des mêmes tâches. -Contrôler les couts de main-d'œuvre en s'assurant, par exemple, que cette dernière ne dépasse pas le volume requis. -Aménager le processus de transformation de façon à réduire les pertes de temps et à assurer un rythme rapide de production. -Assurer que les travailleurs limitent les pertes de temps et accomplissent leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> -Centralisation de l'autorité -Recours probable à des analyses du travail pour réduire les couts de production -Uniformisation du processus de production -Division ou spécialisation du travail, qui se fait souvent par cycles courts -Contrôle effectué par la hiérarchie -Rythme de production fixé par la hiérarchie -Travail souvent effectué individuellement -Tâches répétitives laissant peu ou pas de place à l'aptitude du travailleur

Source : Petit et al (1993)

Dès que l'optique stratégique de l'entreprise change, l'organisation du travail change aussi. C'est ainsi que la recherche d'une compétitivité basée sur l'innovation passe par la responsabilisation et la participation des salariés (cf. tableau suivant).

Tableau n° 7 : Les objectifs stratégiques d'innovation et l'organisation du travail

EXIGENCES	ORGANISATION DU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> -Mettre à profit les ressources des individus -Accorder suffisamment d'autonomie pour permettre l'initiative 	<ul style="list-style-type: none"> -Décentralisation de l'autorité, autonomie et responsabilité en matière d'innovation laissées aux individus.

-Encourager la collaboration, notamment le travail interdisciplinaire, pour stimuler la Créativité	-Contrôle par l'uniformisation des compétences (critères rigoureux de sélection), l'ajustement mutuel et les résultats obtenus
-Gérer l'ouverture d'esprit, le risque et la tolérance de l'ambiguïté nécessaire à la Créativité	-Constitution d'équipes multidisciplinaires ou multisectorielles de projets novateurs
-Permettre la production de prototypes, de nouveautés.	-Liberté de travailler (par exemple, une journée par semaine) à des projets personnels novateurs.

Source : Petit et al (1993)

Enfin, les exigences de qualité sont satisfaites grâce à une organisation axée sur les processus. Cependant, pour que la transition vers la retraite soit réussie, il est important d'expliquer clairement les raisons du changement et de sa mise en œuvre, et de fournir la formation nécessaire aux nouveaux rôles. Par ailleurs, l'EA semble insuffisamment "systémique" pour deux raisons (Gilbert et al., 2020) : d'une part, en raison du contenu relativement restrictif des questions analysées, qui ne dépassent généralement pas le cadre psychosociologique et négligent les autres dimensions (techniques et économiques) de l'activité de l'entreprise ; d'autre part, en raison de la sélectivité des acteurs impliqués, la quasi-totalité des expériences connues ne concernant que des managers et parfois des top managers.

Face aux effets que leur impose l'environnement, les coopératives agricoles peuvent être amenées à revoir leur organisation de travail interne.

Nous pouvons alors envisager la proposition suivante :

« Plus les effets de l'environnement s'intensifient, plus il y a une nouvelle organisation du travail au sein de la coopérative agricole ».

2.2.2. La réingénierie ou « Business Process Re-engineering »

Hammer et Champy (2003) définissent l'objectif de la réingénierie, également appelée "reconception", comme une refonte fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels afin d'obtenir des améliorations spectaculaires dans les domaines de performance essentiels que sont le coût, la qualité, le service et la rapidité. En ce sens, Maganelli et Klein (1994) définissent la réingénierie comme la refonte rapide et radicale des processus stratégiques créateurs de valeur et des systèmes, stratégies et structures organisationnels qui sous-tendent cette refonte, dans le but d'optimiser les opérations et la productivité de l'entreprise. Il s'agit

également d'une pratique d'innovation au niveau des entreprises qui cherchent à transformer leurs relations avec les actionnaires, les clients, les employés et les partenaires en amont et en aval (Scaramuzza et Boillet, 1995).

Dans une autre perspective, le reengineering devient une technique de changement organisationnel partiel ou global (Patching, 1994). En ce sens, elle se caractérise par l'utilisation originale de la technologie et englobe une série d'activités allant de la modification d'un processus spécifique à une refonte globale de l'organisation de l'entreprise, tant dans sa structure que dans ses processus (Ravenaugh, 1994).

Sur la base de ces définitions, la démarche de reengineering doit conduire à des améliorations significatives en termes de délais, de qualité ou de coûts, ainsi qu'à une meilleure satisfaction des attentes des clients (Lorino, 1998), notamment en analysant les processus dits stratégiques et en identifiant les insuffisances ou dysfonctionnements graves dans leur structure ou leur fonctionnement (redondances, manque de coordination, goulets d'étranglement, méthodes de travail inefficaces, etc.) L'objectif de la réingénierie est donc de rendre les activités à valeur ajoutée plus efficaces et d'éliminer autant que possible les activités improductives. Si la réingénierie peut conduire à l'optimisation, elle peut également entraîner des pertes d'emplois (réduction des effectifs) (Klein, 1994).

2.2.3. La réorganisation

La réorganisation peut être le résultat du développement nécessaire de structures, d'aptitudes et de compétences internes qui confèrent à l'entreprise flexibilité et invulnérabilité (Martinet, 2008) et l'amènent à prendre en compte l'environnement " social " et la recherche de spécificités organisationnelles (Thiéart, 1981). Cependant, l'environnement ne détermine pas l'organisation de l'entreprise ni ses choix ; sa propre évolution l'amène seulement à prendre certaines décisions en fonction de ce qu'elle détecte elle-même des changements de son environnement (Capra, 1986). Ainsi, la restructuration d'une entreprise peut être liée à une :

- Des stratégies méditatives (Zaleznik, 1975), dans lesquelles l'entreprise change en interne pour faire face aux perturbations de l'environnement ;
- Les stratégies réactives ou défensives (Denis, 1990), dans lesquelles l'entreprise adapte son fonctionnement interne, que ce soit en termes de management, de structure, de technologie, etc. pour fonctionner dans des conditions turbulentes (concurrence accrue, etc.) ;
- L'évolution et le renforcement des institutions (Dickhout et al., 1995) par la mise en forme progressive des valeurs de l'entreprise, des structures de haut niveau et de l'évaluation des performances afin que les managers sur le terrain puissent conduire le changement ;

- Secousses et réalignement (Dickhout et al., 1995 ; Gilbert et al., 2020) pour secouer l'entreprise.

Pour secouer "une structure de pouvoir ossifiée", les managers simplifient d'un coup la hiérarchie, définissent de nouvelles unités de travail et réforment les processus de gestion ;

La refonte systématique (Dickhout et al., 1995) : Là encore, des équipes de spécialistes dirigent le processus axé sur les performances, mais la refonte des processus de base et d'autres changements organisationnels sont souvent planifiés en parallèle.

De ce point de vue, la restructuration ne peut être qu'un élément de la réorganisation. Bowman et Singh (1993) présentent la restructuration comme une technique permettant d'accroître l'efficacité et l'efficacité des équipes de gestion par le biais de changements majeurs dans la structure organisationnelle impliquant une réduction des effectifs et/ou une délocalisation.

Il peut s'agir d'une restructuration plus ou moins complète des emplois (polyvalence), d'une révision des processus de production et d'une redistribution des tâches dans le cadre de nouvelles méthodes de travail (travail en équipe), ou d'une restructuration générale suite à une refonte complète des procédures de fabrication et de distribution. Cependant, il ne faut pas oublier que l'organisation de l'entreprise est un tout et qu'une restructuration ne peut à elle seule garantir qu'elle répondra aux exigences de performance globale. Ce qu'il faut, c'est une approche de transformation stratégique basée sur la refonte, la restructuration et la revitalisation.

Le modèle de transformation stratégique montre que la refonte des problèmes de l'organisation implique deux composantes principales : un changement de paradigme (c'est la partie conceptuelle de la transformation) et la mobilisation de tous les employés en faveur d'une nouvelle définition des tâches, d'une relation moins hiérarchique, d'une participation accrue à des groupes interfonctionnels, etc. La restructuration, quant à elle, est le processus de refonte de l'organisation. La restructuration, quant à elle, est comprise dans ce modèle comme un phénomène permanent, non discret, qui se déroule simultanément à deux niveaux : Les changements de portefeuille et la restructuration des processus. Enfin, la revitalisation implique également deux activités principales : la régénération des activités existantes en tirant parti des possibilités d'amélioration opérationnelle et le développement de nouvelles activités par l'enrichissement mutuel des connaissances collectives de l'organisation.

Le principal attrait de la transformation stratégique réside dans sa nature intégrative et son orientation vers les résultats. En d'autres termes, c'est la capacité à changer et à se réinventer qui détermine le succès des organisations (Gouillart et al., 1993). Par conséquent, les organisations caméléonesques (Gouillart et al., 1993) qui peuvent constamment redéfinir leurs

processus, leur organisation et leurs systèmes auront un avantage.

Les caractéristiques de l'environnement organisationnel, telles que l'incertitude, la complexité, l'adaptabilité, la rapidité d'action et la créativité, requièrent des stratégies commerciales différentes, généralement basées sur les objectifs suivants :

- Rationalisation des coûts et reconfiguration des ressources et des compétences de base (réduction de la taille de l'organisation, réorganisation des processus, orientation vers le client) ;
- Amélioration continue (certification ISO 9000, approche Kaizen, analyse comparative), réduction du temps de cycle (ingénierie simultanée) ;
- Innovation en matière de produits et de processus (recherche et développement, veille stratégique) ;
- Flexibilité accrue (décentralisation et déconcentration des structures, polyvalence, équipes qualifiées) ;
- et des pratiques innovantes de gestion des ressources humaines (développement des compétences, rémunération collective, contrat social).

Les combinaisons les plus performantes sont celles dont les pratiques opérationnelles sont les plus alignées et harmonisées les unes avec les autres (Kasul et Motwani, 1995).

Quelle que soit la manière dont les différents auteurs décrivent les stratégies organisationnelles (en réseau, apprenantes, virtuelles, transversales, hybrides, etc.), certaines caractéristiques semblent émerger (Allouche et Huault, 1998) : flexibilité adaptative, coordination horizontale, partage de l'information, mobilité et multifonctionnalité des individus et des équipes, apprentissage organisationnel, dilution de l'unité organisationnelle monocentrique. Il n'y a donc pas de solutions optimales, mais plutôt des formes composites capables de fonctionner dans la complexité. Ces formes obéissent, entre autres, à des règles de conception (Argyris et al., 1978) :

- Coexistence de formes organisationnelles déjà observée dans l'histoire des entreprises, même si l'apparence change un peu sous le couvert technique ;
- Hybridation des structures et des modèles organisationnels, les formes se mélangeant et formant des ensembles hétérogènes en fonction des différents contextes ou environnements ;
- La malléabilité des configurations organisationnelles (parties stables et mobiles) sous l'influence de l'instabilité stratégique.

Kochan et Osterman (1994) soulignent que l'efficacité d'une organisation dépend de la qualité de la cohérence de ses sous-systèmes et de l'alignement des pratiques de gestion qui en résulte aux niveaux stratégique, opérationnel et commercial.

Selon Miles et Snow (1978), le processus d'adaptation organisationnelle à l'incertitude et au changement environnemental détermine la performance organisationnelle.

Ce processus ou "cycle d'adaptation" est extrêmement complexe car l'environnement lui-même est une combinaison de facteurs (conditions du marché du travail, clients, fournisseurs, banques, gouvernement) dont l'évolution est largement imprévisible. Ces auteurs considèrent que l'approche du choix stratégique développée par Child (1972) est la plus appropriée pour adapter l'organisation aux conditions de son environnement.

Ainsi, l'organisation adopte un comportement "proactif" de manière à "créer" son environnement à travers une série de décisions portant sur les marchés, les produits ou encore la technologie.

De ce qui précède, nous pouvons émettre la proposition suivante :

« Pour faire face aux effets de leur environnement, les coopératives agricoles adoptent des stratégies de réorganisation basée sur la restructuration »

Afin d'avoir une grille d'analyse synthétique et globale, nous avons procédé à la conception d'un cadre conceptuel reprenant les différentes facettes stratégiques de l'acte d'organisation de l'entreprise et ses interactions avec l'environnement.

Ces différentes facettes des stratégies organisationnelles ont engendré quelques écoles de pensée en stratégie organisationnelle qui sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 8 : Principales écoles de pensée en stratégie organisationnelle

Ecole de pensée	Acceptation de la stratégie
DESIGN (Andrew, 1963)	Exercice conceptuel où la stratégie est dessinée via un arbitrage créatif entre l'environnement et l'organisation. (SWOT Analysis).
PLANIFICATION (Ansoff, 1990)	Exercice formel où la stratégie résulte d'une programmation détaillée.
POSITIONNEMENT (Porter, 1980)	Exercice d'analyse très rigoureuse de l'environnement pour découvrir les déterminants de la compétition pour positionner l'organisation.
ENTREPRENEURIALE (Schumpeter, 1945)	Vision éclairée du dirigeant où l'intuition prédomine.
COGNITIVE (March et Simon, 2005)	Acte d'intelligence qui évite le piège de la rationalité limitée
APPRENTISSAGE (Quinn, 1980)	Conception intégrée où l'incrémentalisme conduit à l'émergence.
POLITIQUE (Salancik et Pfeffer, 1978)	Jeu de pouvoir où la négociation et le marchandage prédominent.
CULTURELLE (Pépin et Beauchamp, 1994)	Exercice collectif basé sur les croyances partagées dans l'organisation.
ENVIRONNEMENTALE (Hannan et Freeman, 1977)	Réponse passive aux exigences de l'environnement.
CONFIGURATIONNELLE (Mintzberg, 1990)	Exercice d'intégration épisodique, contextuelle et structurelle qui emprunte ciconstanciellement les enseignements d'une école de pensée.
CAPACITE ORGANISATIONNELLE (Prahalad et Hamel, 1990 ; Grant, 1991 ; Stalk et coll, 1992)	Exercice introspectif de l'organisation afin d'identifier, de maintenir et de développer un noyau de compétences distinctives pour atteindre un haut niveau de performance.
INTEGRATION SYSTEMIQUE (Allaire et Firsirotu, 1985)	Exercice multidimensionnel où l'institution, le calcul, le fruit du hasard et la volonté s'amalgament pour permettre la manifestation de la stratégie systémique dans la prestation du jugement.

Source : Desmarteau (1996)

2.2.4. Relation stratégie organisationnelle et environnement perçu

Après avoir examiné les relations entre les variables organisationnelles et certains critères objectifs d'opportunité, nous allons examiner les changements organisationnels introduits par rapport à l'environnement externe tel qu'il est perçu par les dirigeants des entreprises enquêtées. Nous partons de l'hypothèse que les "décisions stratégiques" (Child, 1972) concernant l'organisation des entreprises sont déterminées par les perceptions de l'environnement par les dirigeants. A ce stade de l'analyse, nous ne nous préoccupons pas de savoir si une organisation mécanique est associée à un environnement stable ou si un environnement instable est associé à une organisation organique. Nous nous limitons à affirmer que l'appréciation de l'instabilité de l'environnement par les managers les conduit à s'accrocher à la vision du changement, en particulier du changement organisationnel.

2.3. Les stratégies paysannes d'adaptation au changement climatique

Selon Ogouwalé (2006), l'adaptation au climat semble être l'une des solutions qui permettraient à la communauté humaine de réduire les impacts du changement climatique attendu. La capacité d'adaptation au changement climatique, quant à elle, est la capacité d'un système, d'une communauté ou d'un individu à s'adapter aux impacts et aux conséquences du changement climatique. Elle dépend essentiellement des ressources économiques, sociales et humaines d'une société. Dugué (2012) considère qu'en général, les stratégies d'adaptation développées par les agriculteurs relèvent plus de la réponse au changement que de la prévention des risques. L'auteur va plus loin et souligne qu'il existe plusieurs options de prévention des risques, chacune ayant ses avantages et ses inconvénients. Les assurances, par exemple, impliquent des coûts plus élevés lorsqu'elles sont prises individuellement et des coûts plus supportables lorsqu'elles sont partagées. Le choix de systèmes très résilients et donc moins intensifs peut affecter votre compétitivité à court terme, mais ce n'est pas une fatalité.

Selon le rapport 2009 de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI), l'adaptation au changement climatique est de plus en plus à l'ordre du jour des chercheurs, des décideurs politiques et des financeurs de programmes, conscients que le changement climatique est réel et qu'il menace de compromettre la stabilité sociale et économique.

La forte augmentation des risques climatiques pose de sérieux défis aux agriculteurs familiaux vulnérables. Cette catégorie de producteurs n'a souvent pas les moyens de mettre en œuvre

efficacement des mesures individuelles. Les stratégies d'adaptation développées par cette catégorie de producteurs s'avèrent souvent non durables et inefficaces (Adger, 2017), voire destructrices, allant à l'encontre des initiatives de développement durable.

Qu'elles soient efficaces ou non aujourd'hui, les stratégies d'adaptation au changement climatique transformeront le défi auquel les nations sont confrontées en opportunités d'innovation et d'action pour assurer le bien-être de la société, préserver la solidité des finances publiques et, en retour, augmenter les chances des générations futures de façonner leur avenir (Charest, 2012).

Les stratégies d'adaptation sont représentées par la manière dont les individus combinent et déploient leur capital pour atteindre leurs objectifs ou le résultat souhaité (Dimon, 2008).

Les stratégies d'adaptation sont souvent présentées comme de "bonnes choses", alors qu'il s'agit parfois de choisir le moindre mal entre des priorités relatives, par exemple entre les avantages environnementaux et humains, entre la subsistance immédiate et l'adaptation durable à des changements irréversibles (Davies, 1994). Ces objectifs ou résultats sont les suivants : Amélioration du bien-être, réduction de la vulnérabilité, amélioration de la sécurité alimentaire, augmentation des revenus, utilisation durable des ressources naturelles.

Dans l'agriculture, les efforts d'adaptation se concentrent sur la mise en œuvre de mesures qui contribuent à rendre les moyens de subsistance ruraux plus résistants à la variabilité du climat et aux catastrophes naturelles. Les agriculteurs sont confrontés à d'énormes défis qui affectent directement ou indirectement leur vie quotidienne.

Il s'agit notamment de problèmes liés à la fertilité des sols, à la disponibilité de terres fertiles, à la lutte contre les parasites, à l'accès au crédit agricole, etc. Les agriculteurs développent des stratégies pour limiter les effets du changement climatique (Dimon, 2008). L'adaptation au climat apparaît comme l'une des solutions qui permettra à la communauté humaine de réduire les impacts du changement climatique attendu (Ogouwalé, 2006).

Le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) définit une stratégie d'adaptation comme le mécanisme ou les actions organisés par un système, une communauté ou un individu en réponse aux impacts actuels et futurs du changement climatique. La capacité d'adaptation au changement climatique est la capacité d'un système, d'une communauté ou d'un individu à s'adapter aux impacts et aux conséquences du changement climatique (y compris la variabilité du climat). Elle dépend essentiellement des ressources économiques, sociales et humaines d'une société (GIEC, 2001). Les mécanismes d'adaptation à un environnement changeant sont de nature différente (Clopet, 2004). Le GIEC a défini l'adaptation au changement climatique comme " des initiatives et des mesures visant à réduire la vulnérabilité

des systèmes naturels et humains aux impacts réels ou attendus du changement climatique " (Glossaire GIEC, 2007 cité par Baudoin, 2010, p. 52).

Pour l'auteur, il existe plusieurs types d'adaptation reconnus, par exemple collective ou individuelle, anticipative ou réactive. Toutes les typologies ont une signification qui dépend des choix faits par le chercheur. Pour le GIEC (2001), la capacité d'adaptation comporte deux aspects :

- la capacité d'adaptation des systèmes agricoles, qui est comparable à la résilience des systèmes naturels, c'est-à-dire leur capacité à résister à des changements importants des paramètres du système ou de l'élément étudié et à revenir à un état de dynamique stable à moyen terme sans changements significatifs de leurs physionomies, qualités et compositions spécifiques.
- la capacité d'adaptation du système humain, c'est-à-dire la capacité d'une communauté à se préparer, sur le plan organisationnel, à faciliter et à mettre en œuvre des mesures de gestion, compte tenu de ses possibilités économiques, technologiques et institutionnelles.

Ce deuxième aspect de la capacité d'adaptation est mieux adapté à notre contexte d'étude, puisqu'il se réfère à la capacité d'adaptation des coopératives agricoles.

Dans le cadre de notre étude, l'adaptation fait référence aux comportements et techniques développés par les coopératives agricoles pour réduire la vulnérabilité et/ou limiter les impacts du changement climatique afin d'améliorer le bien-être de leurs membres. Le type d'adaptation choisi dans ce travail est basé sur des stratégies d'adaptation collective au niveau organisationnel et institutionnel.

Une étude de Sall et al. (2011) commandée par IED Afrique dans trois pays du Sahel (Burkina, Mali et Sénégal) a montré que les populations rurales ont développé des mécanismes pour faire face à un environnement défavorable au fil des générations. Elles disposent donc d'une grande expérience, de connaissances et de compétences pour s'adapter à l'environnement dont elles dépendent pour leur survie. Par conséquent, pour une réponse durable au changement climatique, l'expérience des communautés de base doit être mobilisée. En général, les stratégies d'adaptation développées par les coopératives agricoles visent davantage à répondre au changement qu'à éviter les risques. Les pratiques agricoles utilisées pour faire face aux risques climatiques reposent sur différentes stratégies (Dugué, 2012). Ces organisations développent des stratégies de survie, parfois même basées sur des pratiques culturelles et religieuses (Dimon, 2008).

Ces stratégies et techniques sont soit endogènes (savoirs locaux), soit introduites dans la

communauté par des structures d'appui au monde rural (savoirs exogènes). Dans la plupart des cas, ces stratégies relèvent d'une logique individuelle, mais ont souvent des implications sur les dynamiques collectives de gestion des ressources.

Sambo (2019) affirme que les savoirs paysans font aujourd'hui l'objet d'une attention particulière de la part des organismes de financement, des scientifiques et des techniciens travaillant dans le domaine du développement rural. Selon l'auteur, des chercheurs, des étudiants et des praticiens ont mené des recherches ces dernières années pour identifier et répertorier les pratiques que les populations locales utilisent pour s'adapter aux changements de leur environnement naturel.

Dimon (2008), Lacour et Simon (2012) considèrent que les stratégies d'adaptation développées sont simplement l'utilisation de connaissances locales ou endogènes qu'elles ont accumulées, ou l'adoption de connaissances exogènes introduites par des structures d'intervention.

Dans la plupart des cas, l'adaptation au changement climatique s'inscrit naturellement dans un cadre de développement, tous les pays s'efforçant d'une manière ou d'une autre de gérer les mêmes systèmes sociaux, environnementaux et économiques vers un développement durable (Sall et al., 2011). L'adaptation doit donc intégrer les politiques agricoles des pays africains et prendre en compte les savoirs locaux.

Pour Sambo (2019), plusieurs travaux ont également été publiés [(Hountondji et al. (2019), Kossoumna (2012), Sylvestre (1987) et Nakashima (2016), Sehoueto (1996) et Gorjestani (2000)] montrant la pertinence de l'intégration des savoirs locaux dans le processus de développement en Afrique. En ce qui concerne les connaissances locales, par exemple, Sylvestre affirme qu'il existe des connaissances locales qui permettent aux agriculteurs d'optimiser leurs rendements de production. Dans ce contexte, il cite les techniques de désherbage, la gestion du sol, le contrôle du calendrier des cultures et la rotation des cultures comme des facteurs ayant des effets réels sur la production de manioc (Sylvestre, 1987). Hountondji et al. (2019) vont plus loin dans leur analyse en soulignant qu'il ne suffit pas de les prendre en compte, mais qu'il est nécessaire dans les pays du Sud de développer une stratégie autonome d'utilisation des connaissances.

En somme, en plus des stratégies organisationnelles, les acteurs des coopératives agricoles développent un certain nombre de stratégies agricoles pour réduire leur vulnérabilité.

Ainsi, la proposition suivante est déduite :

« Les stratégies paysannes d'adaptation développées par les coopératives agricoles reposent sur l'exploitation des savoirs locaux ou endogènes qu'elles ont emmagasinés ou l'adoption

des savoirs exogènes introduits par les structures d'intervention »

Tableau n° 9 : Récapitulatif des propositions de recherche de ce 1^{er} chapitre.

Approches	Relations	Catégories de facteurs	Facteurs de réussite	Propositions
Rationaliste	Contenu-processus	Diagnostic stratégique	Réalisation d'un diagnostic stratégique préalable	« La réalisation d'une analyse interne et externe (diagnostic de la coopérative) préalable par les acteurs des coopératives agricoles est un facteur-clé de succès des actions mises en œuvre pour s'adapter à la turbulence de l'environnement ».
		Vision stratégique	Existence d'une vision	« Les dirigeants des coopératives agricoles adoptent une vision stratégique à travers la formulation de stratégies claires »
		Développement de stratégie	Choix d'une stratégie de diversification ou de spécialisation	« Plus les coopératives agricoles ont des difficultés à faire face aux effets induits par leur environnement, plus elles adoptent une stratégie de diversification ».
				« Plus les coopératives agricoles ont des difficultés à faire face aux effets induits par leur environnement, moins elles adoptent une stratégie de spécialisation ».
			Prise de conscience d'une nouvelle organisation	« Plus les effets de l'environnement s'intensifient, plus il y a une nouvelle organisation du travail au sein de la coopérative agricole ».
			Choix d'une stratégie de réorganisation et de restructuration	« Pour faire face aux effets de leur environnement, les coopératives agricoles adoptent des stratégies de réorganisation basée sur la restructuration »
Contingente	Contexte-contenu	Contexte écologique	Prise en compte des effets des CC	« Plus les changements climatiques s'accroissent avec ses effets sur les systèmes humains, plus les coopératives agricoles ont du mal à maîtriser leur environnement »
		Perception des acteurs		« Les membres des coopératives agricoles opèrent dans un environnement turbulent qui détermine leur perception et leur comportement stratégique »

			Une bonne perception des données de l'environnement	« Les dirigeants des coopératives agricoles ont une bonne perception de leur environnement et des effets que ce dernier induit »
				« En fonction des perceptions qu'ont les dirigeants des coopératives agricoles, ils adoptent un comportement plus ou moins engagé face à l'environnement ».
		Contexte interne et externe de la coopérative	Prise en compte des variables internes et externes	« Les perceptions qu'ont les dirigeants des coopératives agricoles de leur environnement sont fonction des variables internes et externes à la coopérative ».
				« Plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes aux coopératives agricoles les rendent très vulnérables dans le contexte actuel de changement climatique ».
		Contexte culturel	Mise en œuvre des savoirs-faires locaux	« Les stratégies paysannes d'adaptation développées par les coopératives agricoles reposent sur l'exploitation des savoirs locaux ou endogènes qu'elles ont emmagasinés ou l'adoption des savoirs exogènes introduits par les structures d'intervention »

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de la synthèse de la littérature

Conclusion du chapitre 1

En définitive, les organisations vivent dans un environnement de plus en plus complexe. L'objectif de ce chapitre était de faire une revue de la littérature en partant d'une part du concept d'environnement pour aboutir à la perception de cet environnement par les dirigeants. D'autre part, le chapitre nous a permis de mieux comprendre le concept de vulnérabilité et aussi les stratégies organisationnelles et paysannes susceptibles d'être mises en œuvre pour affronter les difficultés qu'impose l'environnement.

Globalement, ce chapitre nous a conduits à faire une typologie de stratégies qui s'offrent aux organisations. En effet, face à la complexité de l'environnement, les organisations se doivent de réagir en proposant des stratégies adaptées aux différentes facettes de leur environnement. C'est ce que nous avons proposé à travers ce chapitre.

La lecture théorique faite dans le chapitre précédent se poursuivra dans le chapitre suivant. A partir des différentes approches théoriques mobilisées nous faisons ressortir au terme de ce chapitre le modèle de notre recherche qui a été adapté au cadre d'analyse retenue d'une part. D'autre part, il est question de nous plonger au cœur des coopératives agricoles afin de comprendre ce qu'elles sont, leurs spécificités par rapport aux autres formes d'organisations et enfin leur mode de fonctionnement.

CHAPITRE 2 : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RELATION ENTRE LES STRATEGIES ORGANISATIONNELLES ET LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES COOPÉRATIVES FACE AUX EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT

Ce chapitre développe dans une première section les différentes approches théoriques mobilisées dans la recherche. Dans une seconde section, nous présentons un aperçu du mode de fonctionnement et des spécificités des coopératives agricoles. Nous poursuivons dans ce chapitre notre lecture théorique à partir du cadre d'analyse contextuelle retenu dans le cadre de cette thèse.

Section 1 : les différentes approches théoriques de la recherche.

Cette section présente les différentes approches théoriques de la relation entre environnement-organisation d'une part et le cadre d'analyse retenu dans le cadre de cette thèse d'autre part.

Paragraphe 1 : Les différentes approches théoriques de la relation entre environnement-organisation

L'analyse de la relation entre l'environnement et l'organisation peut conduire à un certain nombre de propositions théoriques et pratiques pour améliorer les analyses stratégiques (Gueguen, 2001). Comme le soulignent Jennings et Seaman (1994), plusieurs controverses existent. Dans ce type d'analyse, il est particulièrement intéressant d'évaluer les différentes approches. Deux grands courants peuvent être identifiés dans la littérature qui constituent la base de cette diversité. Il s'agit du déterminisme environnemental et du volontarisme. Le premier considère que le changement organisationnel est contraint par les lois de l'environnement externe, tandis que le second considère que le changement organisationnel est le résultat de la volonté humaine (Guilhon, 1998).

1.1. L'approche déterministe

Dans cette approche, une grande importance est accordée à l'environnement externe pour justifier les actions entreprises dans les organisations et le rôle de l'individu est considéré comme passif, guidé par la logique inévitable d'un mécanisme causal (Desreumaux, 1992). Ce courant de pensée met davantage l'accent sur la prise en compte de l'environnement dans tous les types d'analyse stratégique. Ses origines sont multiples. On peut notamment citer les théories

de la contingence, fondées sur la coordination entre l'organisation et l'environnement, et les théories déterministes (Vandangeon-Derumez, 1998). Parmi les théories déterministes, on peut citer par exemple la contribution de Woodward qui présente le contexte technologique comme le facteur déterminant, c'est-à-dire le choix d'une configuration structurelle garantissant la performance de l'organisation. Cette école de pensée suppose que l'environnement est pris en compte dans toutes les actions de l'entreprise. Il affecte à la fois la structure organisationnelle et la stratégie de l'entreprise. Selon des auteurs comme Lawrence et Lorsch, le degré d'incertitude de l'environnement détermine les fonctions de performance qui résultent de l'adéquation entre les conditions de l'environnement et l'organisation.

L'entreprise doit s'adapter spécifiquement aux différents types d'environnement. L'environnement apparaît ainsi comme une contrainte que l'entreprise doit intégrer dans la gestion de son activité.

Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre de cette approche déterministe, notamment le fait que l'application de la théorie de la contingence suppose que l'entreprise modifie sa structure à un rythme compatible avec les changements de son environnement. Or, cette compatibilité n'est pas toujours au rendez-vous (Vandangeon-Derumez, 1998). De plus, la réalité ne peut être considérée comme une donnée indépendante et l'organisation ne s'adapte pas à la réalité, mais à la perception qu'en ont les acteurs (Desreumaux, 1992). Une autre critique de l'école de pensée déterministe est le rôle réducteur et passif des dirigeants d'entreprise, qui se limitent à appliquer des lois considérées comme universelles. Bourgeois (1984), quant à lui, reproche aux théories déterministes de souffrir d'un certain nombre de limites : Elles sont basées sur un raisonnement réductionniste qui se focalise sur quelques éléments spécifiques et ignorent les interactions entre l'environnement et la stratégie. Child (1972) s'oppose aux concepts déterministes (surtout au niveau de l'environnement) pour deux raisons : Soit les entreprises ont certaines possibilités de choisir les environnements dans lesquels elles veulent se développer, soit elles peuvent changer d'environnement.

Cette critique devrait être le point de départ d'un courant qui s'oppose au courant déterministe, à savoir le courant volontariste, qui considère que le rôle de l'individu est actif et non passif. Les adeptes de ce courant estiment que la décision d'initier ou non un changement dépend de la volonté des acteurs impliqués.

L'approche déterministe est mieux expliquée par trois théories. Il s'agit de la théorie de la contingence, de la théorie de la configuration et de l'écologie des populations.

1.1.1. La théorie de la contingence

Cette théorie part du principe qu'un leadership efficace dépend non seulement du style du leader, mais aussi du contrôle qu'il exerce sur la situation. Pour réussir, il doit y avoir une relation forte entre le leader et le membre. En outre, le dirigeant doit présenter les tâches de manière claire, avec des objectifs et des procédures définis. Il doit également être capable de distribuer des punitions et des récompenses.

Cette théorie particulière n'est appropriée que dans les situations où les groupes sont étroitement supervisés et non en équipes. En outre, l'échelle du personnel le moins apprécié est utilisée pour identifier le personnel avec lequel le manager n'aime pas travailler. Cette théorie met l'accent sur la disposition du leader en tant que trait principal définissant la capacité de leadership.

Les théories contingentes ou l'approche contingente de la gestion comportent de multiples facettes et ont de nombreuses implications. À ce stade, il suffit d'en donner un aperçu et de souligner quelques points importants. D'une certaine manière, les théories contingentes remettent en question l'applicabilité universelle de certaines théories (bien qu'elles se rapportent davantage au concept de système ouvert de Lewin). En bref, les théories de la contingence partent du principe qu'une bonne gestion diffère en fonction de variables situationnelles. Les premières recherches sur les théories de la contingence soulignent que des variables telles que le style de leadership, la conception du travail, la participation à la prise de décision et la structure organisationnelle sont essentielles pour comprendre ce qui conduit à une bonne performance globale en matière de gestion (Shepard et Hougland, 1978). Une définition récente des théories de la contingence dans l'Encyclopédie de la gestion les divise en deux catégories : les contingences environnementales et les contingences internes (Helms et al., 2000).

Les théories de la contingence environnementale se concentrent principalement sur la stabilité relative de l'environnement.

La théorie de la contingence est intégrée dans le cadre de notre analyse, plus particulièrement la relation "contexte-contenu". Ceci est conforme à l'approche de la contingence.

1.1.2. La théorie de la configuration

L'approche configurationnelle a remplacé la théorie de la contingence en tant que perspective dominante dans la littérature sur le changement dans les années 1980. Cette perspective se caractérise par une vision "holistique" des organisations, "composées d'éléments étroitement liés et se renforçant mutuellement", de sorte que l'importance de chaque élément peut être mieux comprise en se référant à la configuration dans son ensemble (Miller et Friesen, 1984). Cette

perspective a été développée en réponse à ce que Miller et Mintzberg (1990) appellent l'approche "biaisée" de la théorie de la contingence, qui considère implicitement les organisations comme un ensemble d'éléments faiblement couplés. Bien que l'approche configurationnelle trouve ses racines dans la théorie de la contingence, qu'elle partage avec elle une vision fonctionnaliste et qu'elle mette l'accent sur la notion d'"adéquation", elle représente une rupture significative avec le passé.

Comme le soulignent Meyer, Tsui et Hinings (1993), l'analyse configurationnelle est synthétique, alors que l'analyse de contingence adopte une approche essentiellement réductionniste de la recherche : "Plutôt que d'essayer d'expliquer comment l'ordre est conçu dans les parties d'une organisation, les théoriciens de la configuration tentent d'expliquer comment l'ordre émerge de l'interaction de ces parties en tant qu'ensemble".

Selon les théoriciens de la configuration, bien qu'il existe théoriquement un nombre infini de combinaisons possibles en raison du nombre d'attributs pertinents, seuls quelques modèles cohérents sont réalisables dans la réalité. À la fin de son ouvrage sur les structures, Mintzberg (1979) déclare : "Combien de configurations faut-il pour décrire toutes les structures organisationnelles ? Avec nos neuf paramètres, ce nombre serait assez important.... Mais il y a un ordre dans le monde... un sentiment d'unité ou d'harmonie qui se développe à partir du regroupement naturel d'éléments, qu'il s'agisse d'étoiles, de fourmis ou de caractéristiques organisationnelles".

Miller et Friesen (1984) et Tushman et Romanelli (1985) adoptent une approche objective et une explication essentiellement fonctionnaliste de l'existence des configurations. Bien qu'ils remodelent la réflexion sur le changement, ils s'inscrivent dans la continuité de la vision dominante du management de la période précédente. Greenwood et Hinings (1988), tout en conservant la vision holistique caractéristique de l'approche configurationnelle, développent une conception différente de la configuration qui influence le cadre qu'ils évaluent pour l'étude du changement.

Nous utilisons et intégrons la théorie de la configuration dans le cadre d'analyse retenu plus spécifiquement dans la relation « contenu-processus ». Ce qui correspond à l'approche rationaliste.

1.1.3. L'écologie des populations

L'approche de l'écologie des populations, apparue dans les années 1970, est issue du courant américain de la sociologie des organisations et constitue une réaction à la théorie dite de la contingence. Cette approche postule que la recherche ne doit pas se limiter à l'observation d'organisations individuelles ou de groupes d'organisations pendant des phases plus ou moins longues de leur cycle de vie, mais que des populations entières d'organisations doivent être étudiées. Ce n'est que par ce type d'observation qu'il sera possible d'obtenir des informations fiables sur les relations entre les processus internes des organisations et leur environnement. Hannan et Freeman (1977 ; 1989) ont été les pionniers de cette théorie. L'une de ses conséquences est la création de bases de données qui fournissent des données homogènes et comparables pour des groupes d'organisations. Ils montrent que les hypothèses économiques et écologiques se complètent.

Par exemple, la question de l'écologie des populations est la suivante : le nombre d'entreprises qui émergent ou disparaissent, la taille de la population organisationnelle et l'intensité de la concurrence affectent-ils la probabilité de survie d'une entreprise ?

D'un point de vue conceptuel, l'écologie des populations organisationnelles s'inscrit dans le cadre théorique plus large de l'écologie organisationnelle. Cependant, elle représente la partie la plus avancée de ce cadre, celle qui a donné lieu au plus grand nombre de développements et sur laquelle nous concentrerons notre analyse. Le point de départ de ces analyses est constitué par deux constats. Le premier est que les principes de l'écologie humaine peuvent être utilement appliqués à l'étude des organisations. D'autre part, nous constatons que le niveau d'analyse le plus souvent, mais pas toujours, retenu par la théorie conventionnelle des organisations est le plus souvent implicitement celui de l'organisation elle-même, seule entité confrontée à l'environnement, même si parfois celui de ses composantes est inclus. Il semble également implicitement admis qu'il n'y a pas d'autres niveaux possibles et qu'il n'est pas nécessaire de se pencher sur la question. La seule exception est la prise en compte des individus et des groupes impliqués dans l'organisation, essentiellement dans le comportement organisationnel. Il n'y a pas d'autre niveau. En fait, le problème du niveau d'analyse est crucial. Il n'y a pas un mais cinq niveaux possibles : celui des membres de l'organisation (individus), celui des sous-unités (par exemple des éléments structurels ou des groupes), celui des organisations en tant que telles (par unités), celui des populations d'organisations et celui des communautés de populations

d'organisations. Cette classification est basée sur la classification utilisée par les bioécologistes (individu, population, communauté).

1.2. L'approche volontariste

Les perspectives volontaristes mettent l'accent sur la capacité de l'entreprise à modifier l'environnement ou à réduire l'impact des contraintes environnementales. Ce courant de pensée a été introduit pour la première fois par Child (1972), qui a été l'un des premiers à affirmer que la tâche des dirigeants n'est pas seulement d'adapter la stratégie à l'environnement, mais aussi d'essayer de manipuler l'environnement lui-même pour qu'il soit cohérent avec la stratégie. Le volontarisme vise donc à façonner l'environnement concurrentiel par des actions stratégiques axées sur les marchés ou la technologie. Le volontarisme stratégique signifie donc que les entreprises prennent des mesures délibérées pour modifier l'environnement. Child (1972) estime également que la prise de décision des entreprises est moins dépendante des contraintes de l'environnement. Pour lui, les décisions stratégiques sont prises en partie indépendamment de l'environnement. Elles dépendent des objectifs des dirigeants et ont un impact sur l'environnement. Cette idée va de pair avec celle selon laquelle la structure des organisations est déterminée par les contingences de l'environnement. En fait, l'entreprise peut avoir des atouts qui lui permettent d'agir contre l'environnement si nécessaire.

Les partisans de cette approche ont insisté sur le fait que le changement peut être autant le résultat de la volonté des individus que le produit de la rencontre entre un environnement perçu et une organisation (Vandangeon-Derumez, 1998).

Les théories volontaristes s'opposent donc aux théories déterministes. Cependant, il sera possible de concilier ces deux courants. La perspective initiée par Hrebiniak et Joyce (1985) se situe à l'intersection de l'approche basée sur le déterminisme environnemental et le choix stratégique. Trois théories principales sous-tendent cette approche. Il s'agit de la théorie du choix stratégique, de la théorie de l'action collective ou de l'écologie humaine et de la théorie socio-cognitive.

1.2.1. La théorie du choix stratégique

La perspective du choix stratégique a été introduite pour la première fois par Child (1972), qui considérait que la prise de décision des entreprises dépendait moins des conditions environnementales. Child (1997) définit cette théorie comme le processus par lequel les détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation décident des actions stratégiques. Child "postule que ceux qui détiennent le pouvoir dans les organisations possèdent et exercent une latitude décisionnelle pour déterminer l'environnement dans lequel l'organisation fonctionnera, les

normes de performance qui seront appliquées et la conception structurelle qui sera mise en place. Cette dernière n'est donc pas le résultat inévitable de facteurs aléatoires, mais le produit de décisions managériales dans lesquelles des éléments tels que les perceptions, les valeurs, les croyances des décideurs et les facteurs politiques jouent un rôle important" (Desreumaux, 1998 ; p. 15). Les décisions stratégiques sont donc prises en partie indépendamment de l'environnement. L'indépendance signifie que l'entreprise peut adopter des comportements stratégiques sans considérer le contexte comme le principal facteur explicatif.

Nous utilisons et intégrons la théorie des décisions stratégiques dans le cadre analytique adopté, en particulier dans les relations "contenu-processus" et "processus-contenu", qui correspondent respectivement à l'approche rationaliste et à l'approche politique.

1.2.2. La théorie de l'action collective ou l'écologie humaine

Astley et Fombrun (1983), cités par N'zue (2016), analysent la question de la relation entre l'organisation et son environnement à la lumière des arguments avancés dans différentes perspectives théoriques. Leur analyse critique justifie l'utilisation de l'écologie humaine comme champ d'analyse, avec un accent particulier sur les formes collectives et proactives d'adaptation des organisations à l'environnement (Yami, 2006). Pour Hannan et Freeman (1977) et Whetten et Aldrich (1979), les modèles écologiques soutiennent que l'environnement est le principal déterminant de l'activité organisationnelle. Cette vision de la position de l'organisation par rapport à son environnement se retrouve aussi bien dans l'environnement spécifique que dans l'environnement global et institutionnel.

La relation entre l'organisation et son environnement varie selon le type de contexte étudié. L'environnement immédiat peut être plus facile à contrôler parce qu'il est mieux connu que l'environnement global.

Cette théorie a été juste mobilisé mais n'a pas été utilisée dans le cadre de cette thèse.

1.2.3. Le courant socio-cognitif.

Cette nouvelle école cognitive (Gendre-Aegerter, 2008) tente de comprendre ce qui se passe dans la tête des managers et autres agents économiques, en s'appuyant sur la psychologie cognitive (Mintzberg et al., 1999). L'intérêt de la cognition managériale réside dans l'importance qu'elle accorde aux éléments cognitifs tels que la perception ou l'interprétation dans la formation de la pensée des managers et les conséquences qui en résultent pour le comportement (Lauriol, 1998). Des chercheurs dans de nombreux domaines ont étudié comment le cerveau humain détecte et interprète le son et la lumière. Ces questions peuvent

sembler éloignées des préoccupations des managers, mais l'interprétation par un manager de ce qu'il entend et voit est une question essentielle (Huff, 1990). Les recherches sur la cognition managériale s'attachent à examiner le sens que les individus donnent à leur environnement (Cossette, 2004).

Le courant sociocognitif et la thèse de l'enracinement développés par Weick (1979) représentent un prolongement original de la pensée volontariste. Dans cette théorie, la réflexion sur la nature de l'environnement s'est souvent polarisée autour de l'opposition entre l'environnement objectif et l'environnement perçu. Selon un point de vue, les forces de l'environnement peuvent être mesurées quantitativement et sont imposées de la même manière à toutes les organisations ; selon l'autre, le contexte ne peut être appréhendé qu'à travers les perceptions des individus qui perçoivent les impératifs de l'environnement et s'y conforment. Toutefois, un troisième point de vue a émergé, à savoir que l'environnement est important.

En effet, les interprétations et les créations de l'environnement coexistent, et l'organisation n'est plus considérée séparément dans son analyse de l'environnement, mais de manière symbiotique, car le contexte doit être créé par l'organisation (Gueguen, 2001). Pour l'auteur, les travaux de Weick (1979) sont très importants car ils considèrent l'environnement comme le résultat d'une représentation et d'une construction. C'est le phénomène de l'enactement, qui peut correspondre au rôle proactif joué par les individus - inconsciemment ou non - dans la formation du monde qui les entoure et donc dans la structuration de la réalité (Morgan, 1989). La mise en acte est une composante du processus organisationnel qui permet de comprendre les relations entre les organisations et leur environnement. Ce processus se compose de quatre éléments (Weick, 1979, p.130) : « *le changement écologique, l'inclusion, la sélection et la rétention* ».

Il est directement inspiré dans sa construction par les théories sur l'évolution et les interactions entre ces phases sont nombreuses. Les chercheurs de l'école cognitive soutiennent habituellement l'existence de structures mentales organisant l'information retenue. Ils considèrent que les dirigeants représentent les connaissances de leur entreprise sous la forme de modèles mentaux ou cognitifs qui les guideront dans leurs décisions (Daniels et al., 1994).

Nous utilisons et intégrons la théorie de la configuration dans le cadre d'analyse retenu plus spécifiquement dans les relations « contenu-processus ». Ce qui correspond à l'approche rationaliste.

Paragraphe 2 : Description du cadre d'analyse retenu

Dans la présente thèse, le cadre théorique analytique est basé sur le cadre analytique contextualiste de Pettigrew (1990), qui intègre certaines des théories présentées ci-dessus. Ce cadre repose à la fois sur une approche déterministe, dans laquelle le contexte est pris en compte (théorie de la contingence), et sur une approche volontariste, dans laquelle les décisions stratégiques des dirigeants organisationnels sont prises en compte (théorie de la décision stratégique). Ce cadre d'analyse utilise les modèles écologiques, qui considèrent l'environnement comme le principal déterminant de l'activité organisationnelle, et enfin le courant sociocognitif, qui permet d'analyser la perception de l'environnement par les dirigeants des coopératives agricoles.

2.1. Présentation générale de l'approche contextualiste de Pettigrew

La perspective contextualiste de Pettigrew (1985) est basée sur un modèle de changement structuré autour de trois dimensions clés :

- le contexte, qui prend en compte le contexte interne et externe de l'organisation. Le contexte externe prend en compte l'environnement social, économique et politique dans lequel l'organisation opère. Le contexte interne concerne la structure, la culture, la technologie, les méthodes de gestion et de prise de décision sur lesquelles reposent les politiques de l'organisation ;
- le processus permet d'identifier le jeu des forces entre les acteurs, leurs actions et leurs interactions qui déterminent le développement de l'organisation au cours d'une période donnée. Il reflète la manière dont les acteurs s'efforcent, à un moment donné, de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur ; l'étude du processus considère l'organisation comme un système doté d'une temporalité propre (Agro et al., 1996). Il s'agit d'une séquence d'actions et d'événements continus et interdépendants à partir desquels les phénomènes qui se produisent dans l'organisation peuvent être expliqués ;
- le contenu fait référence aux domaines spécifiques affectés par les changements que nous voulons étudier.

Ainsi, notre cadre analytique nous a permis d'adopter différentes perspectives théoriques qui ont conduit à un large éventail de données sur les réponses des coopératives aux impacts du changement climatique (un élément de l'environnement écologique).

L'approche de Pettigrew (1990) permet une prise de conscience contextuelle de l'impact de l'environnement (approche contingente) sur l'organisation (perception de l'impact de l'environnement). Ce cadre d'analyse est également basé sur les jeux de pouvoir entourant la

recherche et la mise en œuvre de différentes stratégies au niveau organisationnel et institutionnel (approche politique). L'approche politique (Crozier et Friedberg, 1977) suppose que les acteurs se comportent de manière contradictoire et obéissent à des rationalités individuelles qui défient toute tentative de rationalisation de la vie organisationnelle. Selon cette approche, le changement en termes de stratégies à mettre en œuvre est le résultat de l'équilibre entre les intérêts contradictoires des acteurs. C'est là qu'intervient la dimension politique. Cela pose la question du système d'influence qui caractérise les coopératives agricoles.

L'approche politique, qui prend en compte les rapports de force et les conflits entre les différents acteurs impliqués, nous permet de mieux analyser et comprendre le rôle de chaque acteur dans l'atténuation des impacts environnementaux négatifs dans les coopératives.

Enfin, nous utilisons l'approche rationaliste pour évaluer le degré de réalisation des objectifs de l'organisation (Worou et al., 2010). L'incertitude de l'environnement économique, social, technologique et environnemental et la vision de l'organisation comme un construit social caractérisé par des relations de pouvoir, la défense d'intérêts divergents et des enjeux de pouvoir entre les différents acteurs remettent en cause l'approche managériale basée sur un modèle rationaliste. Cette approche suppose que "toutes les parties prenantes partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs". Une fois inclus dans le cadre de la planification, ils ne sont plus discutés et restent inchangés de la formulation à la mise en œuvre et au contrôle" (Pichault, 2009, p. 15). Cela conduit à une dissolution des intentions initiales et à une rigidité organisationnelle (Pichault et Naedenoen, 2019).

Le modèle contextualiste qui guide et articule l'activité de recherche n'est pas explicatif en soi, mais permet cette explication à travers l'articulation de modèles explicatifs qui sont mobilisés pour analyser les parties du problème qui appartiennent à leurs domaines d'expertise respectifs. En résumé, notre thèse prend en compte un certain nombre d'éléments tels que : l'interaction entre les facteurs incidents (contextes internes et externes) et les relations de pouvoir entre acteurs qui façonnent le contenu du changement imposé aux organisations par les risques climatiques (Pettigrew, 1990, 1985). L'objectif de cette approche est de montrer comment les acteurs (process stakeholders) des coopératives agricoles utilisent le contexte (contraintes liées aux effets et opportunités du changement climatique) pour protéger leurs intérêts stratégiques en influençant le processus (contenu) (Crozier, Friedberg, 1977).

2.1.1. Présentation et lecture rationaliste des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un contexte de changement climatique.

Il s'agit ici de faire une présentation de l'approche rationaliste d'une part et de faire une lecture rationaliste des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement marqué par les changements climatiques.

2.1.1.1. Présentation de l'approche rationaliste

C'est l'une des plus anciennes approches couramment utilisées dans la littérature (Pichault, 2009 cité par Worou, 2010). L'auteur démontre que cette vision planificatrice de l'approche fournit souvent aux décideurs un schéma idéal de comportement normatif (Pichault, 2004). De même, d'autres auteurs soutiennent que cette approche est basée sur un processus linéaire dans lequel les idées circulent dans une seule direction, du haut vers le bas (Locke et Latham, 1984). La plupart des auteurs affirment également que l'approche rationaliste permet aux décideurs de gérer plus facilement le changement au sein d'une organisation. C'est pourquoi Hatch (1997) souligne que l'approche rationaliste encourage la séparation entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie.

La littérature montre que la plupart des auteurs reconnaissent que l'approche rationaliste comprend cinq principes (Pichault, 2005) :

- le premier est celui de l'exhaustivité, qui suppose que le décideur dispose d'une information complète sur toutes les solutions possibles à son problème avant de prendre une décision ;
- la seconde, qui affirme que le décideur est capable de choisir la meilleure solution parmi l'ensemble des solutions possibles, ce qui permet d'optimiser les choix ;
- le troisième est celui du contrôle et suppose également que le décideur dispose d'un ensemble d'outils d'évaluation efficaces qu'il utilise pour assurer le succès du processus.
- le quatrième principe, celui du feedback, stipule que le décideur peut revoir les objectifs, les ressources allouées à la résolution du problème ou la décision elle-même.
- le cinquième principe, selon lequel les différentes parties prenantes partagent les mêmes objectifs, de sorte qu'aucun conflit ne pousse l'une d'entre elles à modifier les objectifs de la formulation au contrôle en passant par la mise en œuvre, est celui de l'immuabilité des objectifs.

Cette approche est pertinente pour notre analyse dans la mesure où, face aux impacts du changement climatique, les coopératives agricoles doivent prendre des décisions optimales afin

d'anticiper un certain nombre de chocs résultant de ces impacts. En termes de stratégie d'adaptation, cette approche est particulièrement importante.

2.1.1.2. Une lecture rationaliste des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un marqué par les changements climatiques

Dans le cadre de cette thèse, l'approche rationaliste repose sur le contenu du changement qui va être opéré dans le cadre de la capacité d'adaptation des coopératives après mise en place des stratégies adéquates face aux effets de leur environnement. Ce contenu se réfère donc aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut apporter aux coopératives à travers les stratégies organisationnelles à mettre en œuvre.

Selon l'approche rationaliste, les acteurs sont rationnels et disposent de toute l'information nécessaire à une prise de décision optimale. Des objectifs précis sont formalisés par les décideurs et, sur cette base, l'action peut être évaluée puis corrigée. Ainsi, l'adoption des stratégies (outils) de gestion par les dirigeants des coopératives agricoles est un processus séquentiel dans lequel le dirigeant a une pleine maîtrise des étapes (définition du problème - recherche de solution et étude des effets-choix d'une solution - exécution - contrôle- adaptation éventuelle des ressources, des objectifs). La gestion des coopératives par les dirigeants doit donc conduire l'organisation vers la rationalisation et la transparence ("tentation panoptique", Pichault, 1993). De ce point de vue, l'analyse du contenu de la complexité des coopératives agricoles, autrement dit des modalités des actions individuelles et collectives influencent les stratégies organisationnelles mises en place par les dirigeants pour s'adapter à l'environnement turbulent. Les leviers de cette complexité constituent la clé d'entrée que nous avons choisie pour catégoriser les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les dirigeants des coopératives agricoles, pour les identifier et pour élargir les connaissances de leur contenu.

« Plus les membres des coopératives agricoles définissent des objectifs organisationnels clairs, plus les choix stratégiques opérés ont de fortes chances de leur permettre de s'adapter aux effets de l'environnement ».

2.1.2. Présentation et lecture contingente des stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent

Cette partie met l'accent sur la présentation et la lecture contingente des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.

2.1.2.1. Présentation de l'approche contingente

Comme le montre le développement précédent (approche déterministe), cette approche, comme ses prédécesseurs [Woodward (1958), Lawrence et Lorsch (1967)], repose sur l'idée qu'il n'existe pas de modèle universel applicable à toutes les organisations, quelle que soit leur nature. Les facteurs contingents doivent être pris en compte dans le diagnostic des besoins. Une des spécificités de l'approche contingente est de considérer la vie des organisations comme une série de variables qui forment ensemble des entités plus ou moins cohérentes.

2.1.2.2. Une lecture contingente des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent

L'approche contingente comporte deux composantes. Dans le cas de notre travail, le contexte externe prend en compte l'environnement politique (décisions gouvernementales favorables aux coopératives) et l'environnement technologique (évolution des techniques agricoles et des équipements disponibles). Les éléments du contexte géographique et de l'écologie influencent également de plus en plus les stratégies organisationnelles. Les pays et les régions présentent une série d'avantages et d'inconvénients en fonction de leur situation géographique, de leur climat et de leurs ressources naturelles. Le changement climatique peut affecter les stratégies des entreprises et des organisations. Celles-ci sont également de plus en plus interrogées sur leur impact sur l'environnement (responsabilité environnementale et sociale), notamment en ce qui concerne la pollution, le recyclage et l'utilisation de nouvelles énergies.

Le domaine du droit comprend toutes les lois et réglementations auxquelles les entreprises et les organisations doivent se conformer. Il comprend la législation sur le statut des travailleurs et les contrats de travail (droit social), la fiscalité, la protection de l'environnement, la commercialisation de certains produits, etc. Ces lois sont de plus en plus nombreuses et complexes. Toute infraction peut coûter cher à l'entrepreneur, tant en termes financiers, sous forme de pénalités et/ou de dommages et intérêts, qu'en termes d'image (théorie institutionnelle). Ceci s'applique également aux coopératives agricoles. Le contexte interne fait référence à la structure (configuration des coopératives), à la culture (culture organisationnelle liée à des valeurs partagées) et aux méthodes de gestion et de prise de décision sur lesquelles reposent les politiques des coopératives agricoles.

Les approches communément présentées dans la littérature permettent de formuler des perspectives théoriques différentes selon les contextes, ce qui nous a amené à collecter des données très différentes sur les coopératives elles-mêmes, sur le contexte dans lequel elles apparaissent et sur les jeux de pouvoir sur lesquels repose leur gestion.

La théorie de la contingence (Burns et Stalker, 1961, Lawrence et Lorsch, 1989, Mintzberg, 1979) met l'accent sur la nécessité d'un équilibre entre les dimensions internes de l'organisation et son environnement.

Les coopératives étant des systèmes ouverts, elles peuvent développer différentes manières de se structurer pour s'adapter à leur environnement. Une organisation ne peut être efficace que si sa stratégie, sa structure, ses techniques, les besoins de ses membres et son environnement sont en adéquation.

Outre leur diversité, les coopératives agricoles se caractérisent surtout par la manière dont elles structurent le travail de leurs membres, par leur forme, leur composition, leur taille variable, etc. Tous ces éléments doivent être pris en compte dans le développement de l'organisation. Tous ces éléments doivent être pris en compte dans le développement de l'organisation. Tous ces facteurs doivent être pris en compte dans l'analyse de ces formes d'organisation.

Ces organisations sont vulnérables à un environnement en constante évolution. Elles doivent donc s'adapter aux nouvelles contraintes imposées par l'environnement, à savoir le changement climatique. Il est donc important d'inclure l'environnement et d'autres facteurs dans toutes les décisions de coopération.

Il faut également garder à l'esprit que la cohérence du changement par rapport au contexte externe et interne dépend avant tout de la capacité des dirigeants à analyser correctement les conditions auxquelles sont confrontées les coopératives agricoles. Il est donc important d'analyser leurs perceptions. Dans ces conditions, le dirigeant privilégie la satisfaction des acteurs impliqués et les rapports de force unilatéraux entre eux.

Il ressort de ce qui précède, la proposition suivante :

« Plus l'environnement est stable, plus les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives ont de fortes chances de réussir »

Par contre

« Plus l'environnement est turbulent, moins les choix stratégiques sont susceptibles de répondre aux attentes des acteurs ».

2.1.3. Présentation et lecture politique des stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent

Il s'agit ici de faire une présentation de l'approche politique d'une part et de faire une lecture politique des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.

2.1.3.1. Présentation de l'approche politique

Pour March (1988), l'approche politique considère l'organisation comme un système de relations de pouvoir. Elle attache de l'importance aux relations entre les forces, les enjeux et les acteurs dont l'objectif est de protéger ou d'accroître leurs intérêts (Crozier et Friedberg, 1977). Elle reconnaît également la nature conflictuelle des organisations, en ce sens que les acteurs ont souvent des intérêts et des objectifs divergents et concurrents, ce qui lui permet de souligner le lien étroit entre la prise de décision organisationnelle, d'une part, et les conflits et les tensions, d'autre part (Hatch, 1997).

2.1.3.2. Une lecture politique des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent

Les réponses durables au changement climatique nécessitent la mobilisation de toutes les connaissances disponibles. L'adoption d'une approche "multi-acteurs", impliquant différents groupes d'acteurs, est donc une étape nécessaire dans le processus d'identification et de mise en œuvre de stratégies d'adaptation locales efficaces, efficientes et durables au changement climatique, qui est un phénomène multidimensionnel. Dans cette optique, il est nécessaire de promouvoir l'échange et le partage d'expériences afin d'améliorer les solutions techniques d'une part, et de renforcer les connaissances à la fois horizontalement (entre les communautés et entre les communautés et la recherche) et verticalement (vers les différentes échelles d'échange ainsi que vers les décideurs).

Le processus permet d'identifier les jeux de forces entre acteurs, leurs actions et interactions, qui font évoluer l'organisation sur une période donnée ; il reflète la manière dont les acteurs s'efforcent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur (Worou, 2011 ; 2013). L'approche politique (Cyert et March 1963, Pfeffer et Salancik, 1978) souligne que les changements (dans les styles de management, par exemple) conduisent à une redistribution des ressources de pouvoir entre les groupes d'acteurs. Plus cette redistribution est importante, plus les acteurs joueront des jeux défensifs et offensifs.

De même, en ce qui concerne le changement climatique, bien que l'analyse de l'impact de la stratégie organisationnelle sur l'adoption et la mise en œuvre de pratiques pour faire face aux effets du changement soit absente ou rare dans la littérature consacrée aux coopératives agricoles, cette évolution a néanmoins des implications pour ces organisations. Les coopératives agricoles peuvent adopter deux types de stratégies pour faire face à leur environnement.

Elles peuvent adopter une stratégie défensive formelle et, dans ce cas, elles adopteront des

mesures de performance pour répondre aux exigences réglementaires et à celles des acteurs de la chaîne de valeur afin d'acquérir une certaine légitimité vis-à-vis d'eux (Modell, 2001 ; Lapsley et Oldfield, 2001 ; Chang, 2006) : les mécanismes peuvent alors avoir des finalités éthiques et économiques.

Elles peuvent également adopter une stratégie prospective (offensive), leur objectif premier étant alors de conquérir des marchés. Dans ce cas, la plupart de leurs actions seront orientées "client" et une grande importance sera accordée à la satisfaction du marché.

Par ailleurs, la résistance à ces changements est due au fait que la plupart des changements visent à réduire les zones d'incertitude sous le contrôle des agents (Crozier, 1971, Crozier et Friedberg, 1977).

L'analyse politique permet donc de décrire ces jeux politiques dans le contexte des coopératives agricoles. L'échec ou la réussite d'un processus initié pour mettre en œuvre des stratégies organisationnelles d'adaptation peut également être évalué en fonction des intérêts et des objectifs des différents acteurs (Pichault, 1993). Il y a cependant ici un risque de relativisme général, car le changement à mettre en œuvre face aux impacts des risques climatiques peut être considéré comme un succès ou un échec par différents groupes d'acteurs ayant des intérêts différents. Il est donc nécessaire de considérer la satisfaction conjointe d'intérêts concurrents, c'est-à-dire la production de modes de vie dans lesquels les intérêts de toutes les parties prenantes sont satisfaits.

Dans ces conditions, les jeux de pouvoir entre les différents acteurs conduisent à la gestion des conflits par le manager.

Dans le cadre de cette thèse, en ce qui concerne les acteurs des coopératives agricoles, il existe un rapport de force et une possibilité de divergence entre les différentes parties (gestionnaires des coopératives, membres des coopératives, structures d'appui gouvernementales ou non gouvernementales, populations locales, etc.

Chacun de ces acteurs impliqués dans le processus recherche une source de satisfaction pour ses intérêts particuliers. De ce point de vue, la satisfaction des parties prenantes est la base du succès de l'approche de gestion mise en place par le gestionnaire.

Au regard de ce développement, nous retenons la proposition suivante :

« Malgré leurs caractéristiques spécifiques qui les distinguent de celles des grandes entreprises, les acteurs des coopératives agricoles développent des rapports de forces dans la définition des stratégies face aux effets de l'environnement »

2.1.4. Présentation et lecture systémique des stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent

Il s'agit ici de faire une présentation de l'approche systémique d'une part et de faire une lecture systémique des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.

2.1.4.1. Présentation de l'approche des systèmes

La théorie des systèmes est le principe selon lequel tout est un système ou que tout peut être conçu selon la logique d'un système. Ce principe a été formalisé en 1968 par Ludwig von Bertalanffy dans la théorie générale des systèmes.

On trouve dans la littérature diverses définitions du terme "système", qui reflètent essentiellement l'évolution de ce concept clé dans le cadre de l'approche systémique. Massa (2002) utilise trois définitions principales d'autres auteurs dans son travail. Il cite Bertalanffy (1972), Rosnay (1975) et Morin (1979).

Pour Bertalanffy (1972), un système est "un ensemble d'éléments complexes en interaction et donc en mouvement, ce qui implique force et énergie". Selon cette définition, le système est constitué d'une infinité d'éléments interconnectés, et cette interaction nécessite et génère de l'énergie.

Rosnay (1975) ajoute à cette définition que le système est "organisé en fonction d'une finalité". Cet ajout signifie que le fonctionnement de ce système est conditionné par l'existence d'un but ou d'un objectif. Ce but est la source de l'énergie mentionnée par Bertalanffy.

Morin (1979) donne une définition à peu près identique aux deux premières, mais il s'agit cette fois d'une entité globale et non d'une complexité d'éléments, et définit le système comme "une entité globale organisée par l'interrelation d'éléments, d'actions ou d'individus". C'est à partir de cette définition que l'on applique le concept systémique aux organisations en introduisant la notion d'entité globale, qu'il s'agisse d'une organisation, d'un organe biologique ou autre. C'est la vision totalitaire du paradigme systémique.

Cependant, O'Shaughnessy (2006, p. 18) définit l'approche systémique comme "l'étude, l'analyse et la compréhension d'un phénomène en tant que système".

L'approche systématique est le résultat d'une série d'investigations ou d'observations de phénomènes particuliers qui ne peuvent être entièrement expliqués par l'approche analytique". Selon O'Shaughnessy (2006, p. 5), un système consiste en "un ensemble d'éléments interagissant dans une dynamique pour atteindre un but particulier". L'auteur adhère à cette

définition car, en effet, elle présente des similitudes avec notre perception de l'organisation : un ensemble d'éléments qui interagissent pour atteindre un but.

L'approche systémique repose sur trois principes fondamentaux :

- le principe d'interaction : on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il interagit.
- le principe de globalité : "Le tout est différent de la somme des parties". Par exemple, dans tout groupe, la logique d'action du groupe prévaut sur celle des membres individuels.
- le principe de rétroaction : La rétroaction est un type de causalité circulaire dans lequel un effet (B) va rétroagir sur la cause (A) qui l'a produit (Morin, 1979).

Pour assurer le développement de cette approche, plusieurs variables sont prises en considération, notamment l'environnement changeant. Ce qui cadre parfaitement avec notre thématique.

2.1.4.2. Une lecture systémique des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent

Pour les théoriciens du comportement, l'efficacité ou la santé d'une organisation réside dans sa capacité à résoudre ses problèmes internes et à s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement. Cette capacité s'acquiert et se développe lorsque les individus et les groupes sont prêts à se remettre en question, à revoir leurs objectifs et leur façon de travailler. Ces examens périodiques font partie d'un processus de changement séquentiel appelé "développement organisationnel". Contrairement à l'approche analytique, qui conduit les individus à disséquer le problème en recherchant dans le passé les causes susceptibles d'expliquer un problème, l'approche systémique adopte une approche différente de l'approche analytique lorsqu'elle est confrontée au même problème.

Dans l'approche systémique, la solution au problème devient l'objectif à atteindre. Pour ce faire, l'objectif à atteindre doit être spécifié avant que les décisions ou mesures correspondantes puissent être déterminées. Cela coïncide très bien avec notre thèse.

Certaines propriétés sont ajoutées aux composants d'un système et de ses sous-systèmes parce qu'ils font partie du système.

- Ouverture

L'ouverture d'un système permet l'échange d'énergie, de matière et d'information avec son environnement. Les organisations ouvertes maintiennent un certain degré d'ouverture avec leur environnement. Les systèmes comportant des éléments humains sont considérés comme des

systèmes ouverts. Ainsi, ils importent, transforment et exportent des produits ou des services (Bertrand et Guillemet, 2018).

- Globalité

La globalité, aussi appelée wholeness, signifie que le système est plus grand que la somme de ses parties. C'est une propriété des systèmes ouverts avec des composantes humaines. L'introduction d'un changement entraîne des modifications dans l'ensemble du système.

- Débit

Le flux est la quantité de matière, d'énergie et d'information qui circule entre les éléments du système. Pour Bertrand et Guillemet (2018), le flux est représenté par les canaux de communication.

- La complexité

La complexité englobe les notions de nombre d'éléments, de diversité et d'interaction entre ces éléments. Donnadiou et Karsky (2002) utilisent deux termes pour l'expliquer : Globalité et Interaction. Ils soulignent que la complexité se caractérise par l'approche de l'observateur qui tente de saisir un nombre plus ou moins important d'éléments. Ils attirent l'attention sur l'interaction entre les éléments. L'interaction peut être une connexion, une relation, un échange ou une communication qui conduit à une autre interaction. Cette séquence peut être imprévisible et illimitée. La complexité n'est pas la complication d'une complication.

C'est "l'expression et la manifestation des comportements potentiels et réels d'un système représenté par un observateur dans un modèle dont le plan exprime, englobe et combine le probable et le certain, l'organisé et l'incertain" (Hennin, 1993, p.86).

- La finalité

La finalité est le "quoi" vers lequel le système travaille. Elle détermine le fonctionnement du système et de ses sous-systèmes. Qu'elle soit émergente, choisie ou imposée, elle sert d'élément mobilisateur pour maintenir la cohérence, organiser, soutenir ou développer les activités.

- Équifinalité

L'équifinalité est le "principe selon lequel des conditions initiales différentes peuvent produire le même résultat" (Le Gall et Bériot, 2013). Cela signifie que différentes solutions peuvent être utilisées pour résoudre un problème. Il peut y avoir de nombreuses combinaisons différentes de ressources. La prise de décision doit prendre en compte l'exploration de plusieurs possibilités. "Il peut être inapproprié, voire imprudent, de privilégier une solution sans envisager d'autres options (Bédard et Miller, 1995).

- Régulation

La régulation désigne "un ensemble d'actions adaptatives déclenchées par un système,

volontairement ou non, pour maintenir son équilibre ou s'adapter à son environnement. Elle s'effectue par le biais de rétroactions visant à réduire les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés" (Le Gall et Bériot, 1995). (Le Gall et Bériot, 2013). La régulation permet au système de s'adapter efficacement grâce aux rétroactions et à la décision d'agir sur le système.

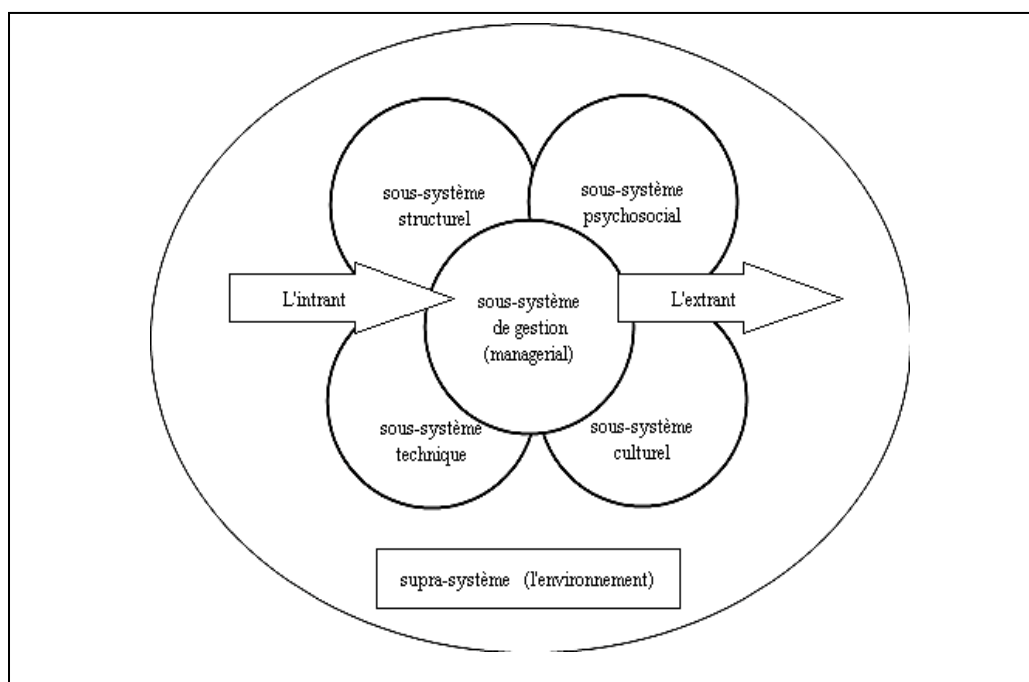
- L'équilibre

L'équilibre est la recherche de relations harmonieuses entre les composantes et les forces du système. Il est décrit par deux termes : Homéostasie et Stabilité dynamique. Le premier terme représente la tendance à maintenir l'état initial (statu quo) malgré les pressions de l'environnement. Le second concept, introduit par Bertrand et Guillemet (2018), fait référence à une stabilité indépendante du changement, mais qui dépend du but, de la finalité. " La stabilité dynamique permet de combiner changement, croissance et stabilité " (Bertrand et Guillemet, 2018, p. 17).

- Le réseau de communication et d'information

Le réseau de communication et d'information fait référence aux échanges circulaires et comprend l'ensemble des signes et des messages transmis au sein de l'organisation. L'articulation des informations (transmises et acquises) sur l'état du système et de son environnement soutient la prise de décision et l'action subséquente. Ces informations sont obtenues par l'utilisation de boucles de rétroaction, l'observation des interactions et le dispositif de régulation.

L'approche systémique décrit donc la réalité observée et propose d'établir des liens logiques entre les facteurs. Elle montre que la simple causalité linéaire ne suffit pas à expliquer les choses et qu'il existe de nombreuses corrélations entre les facteurs.

Figure 5 : Le système et les sous-systèmes d'une organisation

Source : Kast et Rosenzweig (1974)

Dans le contexte du changement climatique, cette approche servira également de base analytique pour comprendre la relation entre les différents facteurs impliqués. L'intérêt de l'application de cette théorie est qu'elle regroupe l'ensemble des approches précédentes dans une perspective spécifique. Son application nous permettra donc de mieux comprendre notre cadre d'analyse.

Section 2 : Aperçu du mode de fonctionnement et spécificités des coopératives agricoles

Les coopératives agricoles que nous appellerons communément dans la suite de ce travail coopérative tout simplement, objet de la présente recherche, sont des structures de petite taille, basées au niveau local, et composées essentiellement de petits exploitants familiaux dont l'agriculture est la source de revenus principale.

Cette section présente un aperçu du mode de fonctionnement de ces coopératives et essaye de faire ressortir les spécificités de cette forme d'organisation.

Paragraphe 1 : Historique et mode de fonctionnement des coopératives agricoles

Les coopératives dont les faitières sont dénommées Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) adoptent des modes de fonctionnement particulier et différent des entreprises et organisations traditionnelles.

1.1. Définition et historique des coopératives agricoles

1.1.1. Définition de la coopérative

Une coopérative est une association autonome de personnes qui se sont volontairement réunies pour répondre à des aspirations et à des besoins économiques, sociaux et culturels communs dans le cadre d'une entreprise collective où le pouvoir est exercé démocratiquement³. C'est une entreprise qui recherche un juste équilibre entre le profit et la satisfaction des besoins et des intérêts de ses membres et de leurs communautés. Les coopératives permettent à leurs membres de profiter de nouvelles opportunités économiques en offrant une gamme de services. Le modèle d'entreprise coopérative existe dans de nombreux secteurs : agriculture, marketing, consommation, services financiers et logement. Dans le monde, les coopératives créent 100 millions d'emplois et comptent plus d'un milliard de membres.

1.1.2. Historique des coopératives agricoles dans le monde

La coopération agricole comme expression de la solidarité paysanne a des origines très lointaines, mais l'organisation et la concentration du mouvement sont apparues au début du siècle. L'indépendance et l'individualisme ont toujours été forts en agriculture, mais il semble que les contraintes économiques et sociales aient conduit les agriculteurs à se regrouper et à s'entraider pour résoudre les difficultés liées à leurs conditions de vie souvent difficiles (Mauget, 2008). De nombreuses associations d'agriculteurs ont été créées entre 1880 et 1890, auxquelles la loi du 21 mars 1884 a donné une base légale.

Très vite, elles procèdent à des achats groupés (notamment d'engrais, remplissant ainsi le rôle joué aujourd'hui par les coopératives agricoles d'approvisionnement). Il est à noter que le mouvement coopératif agricole s'est développé indépendamment du mouvement coopératif ouvrier au XIXe siècle ; ce n'est que plus tard que ce dernier a eu un impact sur les coopératives agricoles. D'autres exemples montrent que les agriculteurs ont trouvé la coopération dans des moments difficiles. Les ravages causés par le phylloxéra ont entraîné le remplacement des vignes par des prairies dans les Charentes, et les premières beurreries coopératives ont été

³ Organisation internationale du Travail (OIT), Recommandation 193.

créées (les agriculteurs se sont associés pour assurer l'écoulement de la nouvelle production laitière). Dans l'Hérault, les premières coopératives vinicoles ont été créées en raison de la mévente des vins. Il faut cependant noter que c'est à cette époque que se développent les relations avec les coopératives de consommateurs, notamment dans le sud de la France. La crise de surproduction des années 1930 a entraîné la création de nombreuses coopératives de stockage de céréales. Par la suite, le mouvement coopératif s'est implanté dans toute la France et s'est étendu aux principaux secteurs de l'activité agricole.

Dans la coopérative agricole classique, le facteur de risque est le produit, alors que dans une entreprise capitaliste, c'est le capital. Le capital social d'une coopérative s'apparente plus à un capital obligataire ou à un prêt des sociétaires qu'à un capital social. Il est cependant soumis au risque de faillite. Les implications stratégiques et financières de cette forme d'organisation sont donc cruciales. Le capital reçoit un rendement limité, allant de zéro au taux moyen des obligations (en France). Les assurés n'ont pas droit à des réserves⁴. En revanche, les excédents d'exploitation peuvent être distribués aux membres sous forme de remboursements, au prorata de leurs opérations économiques avec la coopérative.

C'est le principe « acapitaliste ». La valeur de la coopérative pour le membre est exprimée par l'équation suivante : (acompte + prime de prix + ristournes) x quantité produite. A cela s'ajoute l'intérêt sur le capital social. La prise en compte dans le bilan des actifs de la coopérative pour le membre est également plus complexe que pour une entreprise capitaliste.

En effet, les membres n'ont pas droit aux réserves et aux plus-values. La valeur de leur capital reste au pair, comme dans le cas d'un prêt ou d'un compte d'actionnaire, et ils n'ont pas non plus droit à des dividendes.

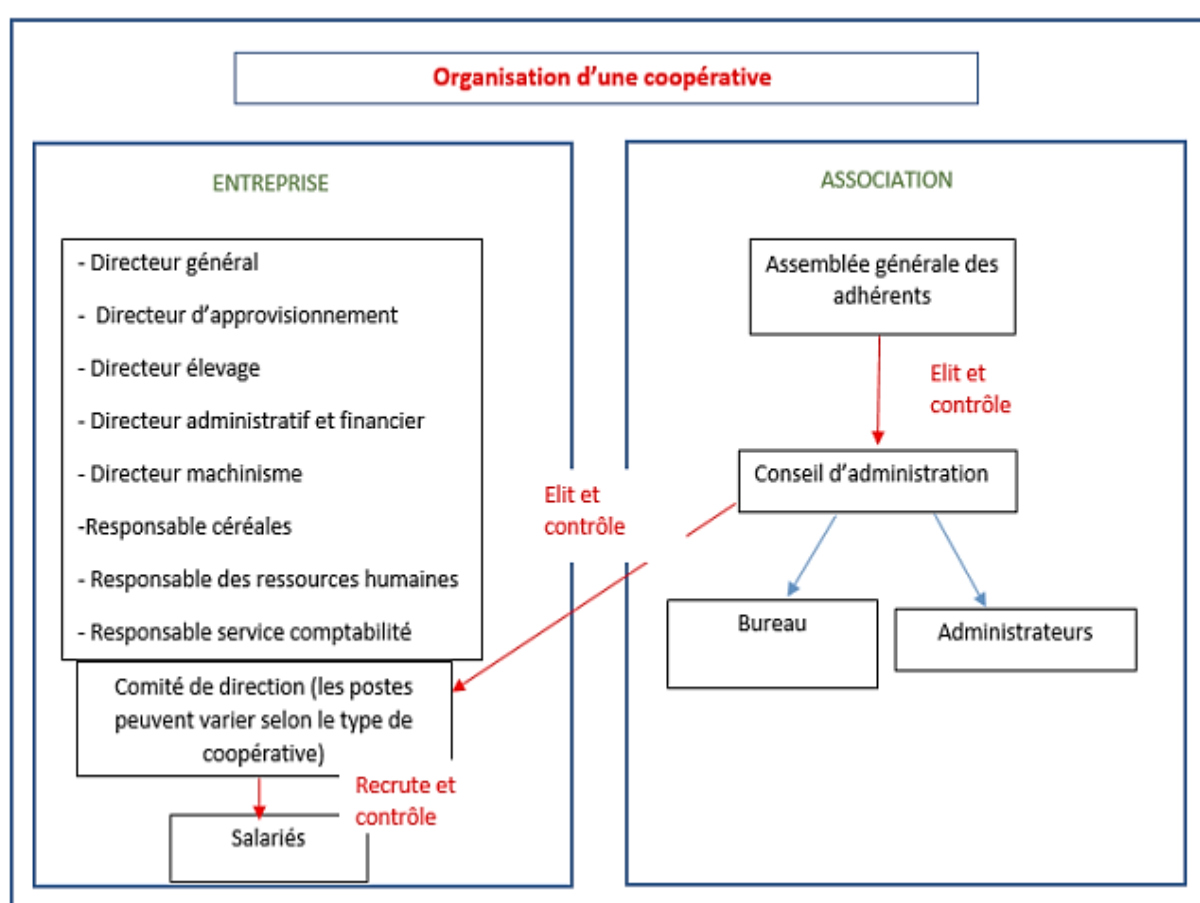
Les objectifs de la coopérative sont de définir des stratégies d'investissement et de superviser la mise en œuvre de ces projets. La coopérative est responsable devant ses membres des décisions prises et la transparence est un pilier essentiel du bon fonctionnement de la coopérative.

1.1.3. Organisations et législations des coopératives

Une coopérative agricole est à la fois une association de personnes ayant des intérêts communs et une entreprise ayant des intérêts économiques. Il s'agit d'une organisation formelle dotée d'une personnalité juridique. Les agriculteurs adhèrent à la coopérative en achetant des parts sociales. Quel que soit le montant de leur investissement, ils possèdent une part égale dans la

⁴ Dans la pratique, la loi de 1972, en France, permet de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles, dans la limite de l'évolution de la rente viagère.

coopérative. La valeur de ces parts est fixe et ne peut être vendue en bourse. Cela signifie que chaque membre est un membre à part entière et a le statut d'actionnaire de la coopérative. Les coopératives ont un capital variable, car lorsqu'un agriculteur quitte la coopérative, ses parts sociales sont rachetées. Le capital des coopératives peut provenir de différentes sources : des membres (qui doivent être l'actionnaire principal), des bénéfices excédentaires non distribués ou de fonds externes (banques, subventions, ONG). Un minimum de huit membres est requis pour obtenir le statut de coopérative, sauf dans le cas des CUMA (coopératives d'utilisation de matériel agricole), où le nombre minimum est de quatre. Pour être organisée, une structure décisionnelle basée sur le principe démocratique doit être mise en place. L'une des particularités de la coopérative agricole est qu'elle repose sur le modèle "une personne, une voix". Dans une petite structure, les décisions sont prises directement par les membres. Dans une structure plus importante, comme les grandes coopératives des pays nordiques, les membres élisent les représentants des agriculteurs au conseil d'administration lors d'une assemblée générale. Les décisions du conseil d'administration fixent les objectifs de la coopérative, définissent les stratégies d'investissement et supervisent la mise en œuvre de ces projets. La coopérative est responsable devant ses membres des décisions prises et la transparence est un pilier essentiel du bon fonctionnement de la coopérative. La figure 7 illustre l'organisation d'une coopérative agricole.

Figure 6 : Schéma de l'organisation d'une coopérative

Source : Rapport de Projet Professionnel 2017-2018 ; Université de Lorraine

Les coopératives étant également des entreprises, elles disposent de leur propre gestion et de leurs propres installations, telles que des usines de transformation. Ce type de gestion est nécessaire pour les grandes coopératives, car les agriculteurs membres n'ont pas nécessairement le temps ou les compétences nécessaires pour gérer de telles entreprises. En outre, la gestion dans un marché mondial très dynamique exige une présence et une efficacité absolues pour prendre rapidement les bonnes décisions. Le conseil d'administration est nommé par le conseil d'administration et donc indirectement par les membres. Le système coopératif repose sur sept principes : Démocratie, Solidarité, Responsabilité, Durabilité, Transparence, Proximité et Service. L'Union coopérative internationale a élaboré la Déclaration sur l'identité internationale des coopératives, qui énonce sept principes de base :

- adhésion volontaire et ouverte : tout agriculteur peut adhérer à une coopérative sans aucune obligation ;
- l'exercice démocratique du pouvoir par les membres : le modèle "une personne, une voix" et la participation des membres au conseil d'administration sont la base de l'exercice démocratique du pouvoir ;

- la participation économique des membres : ils achètent des parts sociales lorsqu'ils rejoignent la coopérative ;
- autonomie et indépendance : les coopératives sont des organisations qui ne dépendent pas d'autres institutions ;
- éducation, formation et information : les coopératives doivent former leurs membres afin qu'ils puissent participer de manière adéquate au bon fonctionnement du système ;
- coopération entre les coopératives : les coopératives travaillent ensemble pour que le système fonctionne le mieux possible pour leurs membres et pour renforcer la coopération ;
- engagement envers la communauté : les coopératives s'efforcent d'assurer le développement durable de leur communauté et de défendre leurs membres.

1.1.4. Coopératives agricoles et développement durable

Les coopératives agricoles sont plus liées à la terre que les entreprises capitalistes et sont donc plus intéressées par le développement durable, même si les pratiques historiques n'ont pas toujours été respectueuses de l'environnement. "Le développement durable est un développement qui répond aux besoins de la génération actuelle sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Le concept repose sur une gestion équilibrée du triptyque : protection de l'environnement, développement social (satisfaction des besoins), développement économique (création de richesses). Les coopératives agricoles sont un instrument du développement durable en raison de leurs objectifs et de leurs spécificités juridiques. Leurs objectifs, orientés vers la pérennité des espaces de production et des revenus des membres, contribuent aux principes du développement durable. Le statut juridique, qui établit la territorialité, l'obligation mutuelle et le principe de transfert d'actifs nets, renforce la stabilité à long terme du capital. De plus, l'attitude de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement durable doit être plus respectueuse que celle d'une entreprise qui délocalise à la recherche d'opportunités de profit. Face à une demande mondiale croissante, le slogan "produire plus et produire mieux" devient une nécessité, remplaçant l'ancien slogan "produire moins et produire mieux". Ce double objectif peut-il être atteint sans progrès technologique et sans changement de politique agricole ? Les coopératives seront au centre de ce défi.

1.1.5. Historique des coopératives en Afrique

La coopérative est l'une des alternatives pour organiser et gérer l'organisation (Lafleur, 2012). Dans tous les pays africains, les coopératives ont été introduites il y a plusieurs décennies. Les phases coloniales et postcoloniales que ces pays ont traversées ont laissé des traces sur la façon dont les coopératives sont perçues, sur leur mode de fonctionnement et sur les relations qu'elles entretiennent avec des partenaires extérieurs tels que les gouvernements et la communauté des bailleurs de fonds. C'est ce que les économistes et autres spécialistes des sciences sociales appellent la " dépendance au sentier " (Develtere, Pollet et Wanyama, 2009).

Bien que les coopératives en Afrique trouvent leur origine dans des modèles importés qui étaient essentiellement destinés à servir des intérêts extérieurs, elles sont devenues l'une des formes les plus populaires d'organisation économique et sociale pour la réduction de la pauvreté. Cependant, leur fonctionnement a été influencé au fil des décennies par au moins cinq modèles différents qui sont fortement, mais pas exclusivement, influencés par les traditions coloniales du continent : le modèle de la coopérative unitaire, le modèle de l'économie sociale, le modèle du mouvement social, le modèle du producteur et le modèle autochtone (Guedje, 2013).

Après l'indépendance dans les années 1960, la plupart des gouvernements des nouveaux États africains indépendants ont donné aux coopératives un rôle clé, en particulier dans le développement rural. C'était une ère dirigiste caractérisée par la présence de l'État dans le système d'achat et de commercialisation.

Les coopératives sont devenues des outils du gouvernement ou des organisations collectives subordonnées aux partis au pouvoir, ce qui présentait des avantages mais aussi des inconvénients. Dans de nombreux pays, les gouvernements ont modifié leur politique initiale de développement des coopératives, passant de mesures incitatives à des formes plus ou moins prononcées de coercition. Au point que le secteur coopératif a complètement perdu son caractère volontaire et est devenu strictement soumis à des contraintes politiques et idéologiques (Develtere, Pollet et Wanyama, 2009).

Pour ces auteurs, l'analyse des coopératives en Afrique montre que le développement du mouvement coopératif en Afrique en général, et en Afrique noire francophone en particulier, n'échappe pas à cette réalité. L'histoire du développement coopératif en Afrique a conduit à deux conclusions largement répandues mais très contradictoires. La première est que les coopératives ne sont pas à la hauteur des défis de développement du continent et qu'elles ont cessé d'apporter une aide au développement lorsque les gouvernements et d'autres organismes

publics les ont prises en charge. En tant qu'instruments du gouvernement, elles ne sont plus en phase avec la culture locale, ce qui explique la détérioration des performances et du fonctionnement de nombre d'entre elles.

D'autres pensent que l'esprit coopératif est la clé du développement de l'Afrique. Les partisans de ce point de vue affirment que les coopératives, en tant qu'organisations privées, s'intègrent très bien dans la culture des communautés africaines et que l'initiative économique (pour mobiliser les ressources) combinée au souci du bien commun a conduit de nombreuses coopératives à aider les pauvres à sortir de la pauvreté et à créer de la richesse dans leurs communautés.

Au Bénin, par exemple, les coopératives ont été créées de force par l'État⁵. Le même système a prévalu dans presque tous les États d'Afrique de l'Ouest, en particulier dans les régions françaises comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal, etc., mais aussi dans les régions britanniques d'Afrique de l'Est comme l'Ouganda. Cette pratique porte atteinte à la libre concurrence et conduit à l'utilisation abusive des coopératives à des fins politiques dans la plupart de ces pays.

1.2. Fonctionnement des coopératives agricoles dans le pôle 2

La contribution économique et sociale des coopératives dans le secteur agricole est encore plus importante pour le grand nombre d'agriculteurs du continent africain qui se sont toujours organisés en associations. Bien qu'elles ne portent pas toujours le nom de "coopératives", elles ont contribué à renforcer le pouvoir économique des agriculteurs en mettant en commun des moyens de production et des ressources humaines, bien qu'avec des résultats inégaux. Aujourd'hui, cet objectif est partagé et poursuivi par des organisations de producteurs, parfois structurées sous des formes coopératives, pré-coopératives ou para-coopératives (groupements, clubs d'agriculteurs, communautés villageoises, etc.) en réponse aux défis économiques et nutritionnels auxquels sont confrontées les populations rurales dans un contexte de mondialisation croissante (Gning et Larue, 2014).

Dans la présente thèse, nous nous intéressons à la structuration sous forme de coopératives. Avant d'entrer dans le contexte des coopératives villageoises, qu'en est-il de leurs organisations faîtières ? Nous répondons d'abord à cette question.

Les Organisations de Producteurs Agricoles (OPA) jouent un rôle clé dans la promotion des filières. En s'organisant efficacement, les agriculteurs jouent un rôle économique important et

⁵ Voir articles 9 et suivants de la loi n°61-27 du 10 Août 1961 portant de la coopération agricole au Dahomey. Cette loi a créé des coopératives obligatoires et des coopératives libres

sont également une source d'idées. Le gouvernement contribue à l'émergence et à la consolidation des organisations d'agriculteurs par le biais de textes administratifs et réglementaires appropriés.

En général, les OPA les mieux structurées opèrent dans les secteurs d'exportation stratégiques pour les gouvernements : le coton, le café et le cacao. Dans ces filières, la structuration des coopératives, du niveau villageois (coopératives villageoises, objet de ce document) au niveau national, a toujours fait partie de la stratégie de promotion de la filière. Cependant, ces organisations de producteurs dépendent en grande partie des politiques publiques qu'elles contribuent à mettre en œuvre. Dans les secteurs destinés aux marchés intérieurs, qui comprennent essentiellement les céréales, les produits de l'élevage et la plupart des fruits et légumes, la situation est beaucoup plus fragmentée.

Les principales organisations professionnelles agricoles impliquées dans le Pôle 2, notre zone de recherche, sont les Unions Communales des Coopératives Villageoises des Producteurs de Coton (Ucom CVPC), les Unions Communales des Coopératives des Producteurs de Maïs (UCPM), les Unions Communales des Producteurs (UCP), Unions Communales des Producteurs de Riziculteurs (UCR), Unions Communales des Producteurs de Soja (UCPS), Unions Communales des Producteurs d'Anacarde (UCPA), Unions Communales des Coopératives de Maraîchers (UCPM) et Unions Communales des Organisations Professionnelles des Eleveurs de Ruminants (UCOPER) et leurs organisations faîtières.

Elles fournissent d'importants services à leurs membres (facilitation de l'accès aux intrants et à l'équipement, facilitation de l'accès au financement, à la formation et à l'accès au marché).

On peut s'attendre à ce que les organisations de producteurs apportent une valeur ajoutée en identifiant les besoins des producteurs et en les traduisant en question de recherche, en diffusant et en publiant les résultats de la recherche, et en maximisant les connaissances des agriculteurs (ou les connaissances endogènes).

L'organisation des producteurs peut être bénéfique pour l'élaboration et la mise en œuvre d'actions concertées adaptées aux défis des sociétés rurales de la région soudanaise. Les agriculteurs organisés peuvent contribuer efficacement à :

- formuler une demande sociale d'appui en cohérence avec les stratégies et priorités des producteurs affiliés ;
- élaborer et diffuser des solutions techniques, économiques et sociales répondant à leurs attentes et aux ressources disponibles ou accessibles ;

- l'identification par les producteurs des facteurs internes et externes susceptibles d'entraver ou de favoriser les processus d'innovation et la négociation de compromis sociaux et institutionnels acceptables par les différentes parties.

La situation actuelle des organisations d'agriculteurs reflète le contexte particulier de l'émergence d'un groupe important d'organisations (créées pour obtenir des appuis et des ressources). Elle est aussi le résultat de facteurs endogènes (analphabétisme des membres et même des élus des organisations de base, ressources limitées, comportement douteux de certains élus, manque de transparence dans la gestion, méconnaissance de la législation et des obligations) et exogènes (complexité de la législation, environnement politique et institutionnel peu propice au développement des organisations) (Blein et Coronel, 2013) (Blein et Coronel, 2013).

Cette dynamique particulière affecte considérablement le fonctionnement démocratique de la plupart des organisations de producteurs. Cependant, dans tous les pays, il existe de véritables organisations de producteurs structurées autour de fonctions économiques, notamment la fourniture d'intrants, la collecte, le stockage, la commercialisation en commun et même la transformation des produits.

Pour Traoré (2005), les coopératives agricoles sont des interlocuteurs crédibles qui représentent les intérêts de leurs membres et se positionnent comme des structures viables avec un minimum d'autonomie.

Dans son ouvrage, Traoré (2005) identifie les différents rôles que les coopératives agricoles doivent jouer pour répondre aux attentes de leurs membres et de la communauté dans son ensemble. Il considère que leur rôle est de :

- contribuer à une véritable professionnalisation des producteurs et des autres acteurs de la filière elle-même
- mieux organiser la commercialisation des produits agricoles, notamment par une bonne maîtrise des circuits de commercialisation et la négociation des prix des produits, en tenant compte de la qualité requise ;
- organiser l'approvisionnement en intrants agricoles avec une garantie de meilleure qualité, des prix négociés, etc ;
- faciliter la mise en place de crédits agricoles répondant aux besoins des membres et plus sécurisants pour les institutions de crédit ;
- consolider les coopératives agricoles pour assurer leur pérennité.

Dans son ouvrage, Van Hoof (2011) définit une organisation d'agriculteurs comme une organisation faîtière d'agriculteurs dont la tâche est d'assurer le bon déroulement des activités agricoles et le bien-être de ses membres.

Il existe de nombreuses typologies ou façons de caractériser les OP, mais on peut dire que la plupart d'entre elles combinent deux types de fonctions :

- la représentation des intérêts d'un groupe social donné. Cette fonction prend parfois la forme d'un syndicat. Elle joue un rôle de médiateur entre le groupe d'agriculteurs représenté et les autres acteurs de l'environnement des producteurs (administration, commerçants, prestataires de services, etc ;)
- une fonction de service pour les membres de l'OP. Ces services peuvent être fournis par l'OP elle-même ou par des organismes extérieurs : l'OE s'efforce alors d'assurer la qualité et la pertinence de ces services pour ses membres.

Ainsi, les OP combinent souvent les deux fonctions, mais les évolutions actuelles (économiques et politiques) conduisent parfois à une spécialisation fonctionnelle des OP.

L'absence, l'éloignement ou les graves lacunes en matière de suivi et de contrôle par les organismes publics responsables des coopératives et autres formes d'organisation n'encouragent pas les OP à améliorer leurs pratiques. Les OP ont également réussi à s'imposer comme des acteurs clés dans la mise en œuvre des programmes. Cependant, très souvent, l'offre de partenariat n'est pas suffisamment adaptée aux capacités réelles des organisations et à leur dynamique effective. En conséquence, leur capacité d'absorption est faible et le risque de dysfonctionnement est élevé. Ceci montre que la structuration des producteurs et leur mise en réseau peuvent jouer un rôle moteur dans la recherche empirique de pratiques nouvelles ou améliorées, surtout lorsque les risques associés au développement d'une innovation sont partagés entre plusieurs producteurs.

1.3. Les différentes formes de coopérative au Bénin : définition et évolution

1.3.1. Définition et évolution de la coopérative au Bénin

Le principe de l'union n'est pas d'hier, il est pour ainsi dire contemporain du monde. Si l'orgueil de sa propre force conduit l'homme à l'isolement et à l'indépendance, le sentiment de sa propre faiblesse face aux obstacles que lui oppose la nature extérieure le conduit à se rapprocher de ses semblables et à partager avec eux les résultats de ses efforts communs⁶.

⁶ Observations préliminaires du rapport fait au nom de la commission du corps législatif par M. Mathieu, sur la nouvelle rédaction du projet de loi sur les sociétés publiée les 24-29 juillet 1867, (Bulletin n° 15, 528). Extrait de Jurisprudence générale, Dalloz, 1867, p.101.

Depuis près d'un siècle, la coopérative est en train d'acquérir un statut juridique propre, mais aujourd'hui, plus que jamais, elle apparaît comme l'un des atouts les plus importants d'une économie en crise d'identité. Selon le dictionnaire Vocabulaire Juridique (2011), une coopérative est définie comme : " une société de droit civil ou une société commerciale dont l'objet est d'éliminer le profit capitaliste en exerçant des fonctions de production ou d'intermédiation au profit de ses membres ".

L'article 4 (page 4) de l'Acte uniforme sur les coopératives donne une définition de la coopérative : "La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une organisation dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et conformément aux principes coopératifs".

La loi distingue deux types de coopératives et quatre niveaux d'organisation : la coopérative, l'association (au moins deux coopératives), la fédération (au moins deux associations) et la confédération (au moins deux fédérations).

Le texte distingue deux catégories de coopératives :

- la coopérative simplifiée, fondée par au moins cinq personnes physiques ou morales. Elle est administrée par un conseil composé de trois membres au maximum. Si le nombre d'associés de la coopérative est au moins égal à 100 ou si ce seuil est atteint au cours de l'existence de la coopérative, les statuts peuvent porter le nombre de membres du conseil d'administration de trois à cinq ;
- une coopérative dont le conseil d'administration est composé d'au moins quinze personnes physiques ou morales. Elle est dirigée par un conseil d'administration composé de trois membres au minimum et de douze membres au maximum.

Dans le 2ème Pôle de Développement Agricole (PDA), cette deuxième catégorie de coopérative existe, c'est-à-dire une coopérative à conseil d'administration.

Dans un contexte de mondialisation des échanges, le statut de coopérative est un gage de stabilité, sans recherche de profit à court terme et responsable devant ses seuls membres (Landriot, 2011).

Bien que le succès de la coopération semble indéniable, son émergence et son développement tardifs ont longtemps laissé supposer qu'elle n'atteindrait pas la maturité et resterait un concept archaïque et schématique sans impact sur le développement rural et l'économie sociale (Seeberger, 2012).

Ainsi, dans le cadre de notre travail, il est nécessaire de rappeler que ce que nous appelons coopératives agricoles ne sont rien d'autre que des coopératives villageoises œuvrant à la promotion de l'activité agricole dans le PDA-2, et nous nous en tenons à la définition de coopérative de l'article 4 de la loi unifiée dans le cadre de ce travail. Nous rappelons cette définition : " Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une organisation de propriété et de gestion collectives dans laquelle le pouvoir est exercé démocratiquement et conformément aux principes coopératifs ".

Il existe d'autres formes d'association qu'il convient de préciser ici afin de ne pas confondre les termes.

1.3.2. Les groupements d'entraide paysans (groupe d'entraide, groupe de tontine)

Dans la plupart des sociétés rurales contemporaines, une part importante des travaux agricoles est encore réalisée dans le cadre de l'entraide, impliquant les membres de plusieurs unités de production (voisins, parents ou alliés), voire l'ensemble de la communauté villageoise. En France, par exemple, la tradition paysanne de récolte et surtout de battage du grain s'est maintenue jusque dans les années 1970 (Mendras, 1967 ; Gervais et alii, 1977). Dans les campagnes, certaines traditions ont survécu malgré la fin de la société paysanne : par exemple, l'entraide entre parents et amis pour les vendanges, la cuisson du porc ou la fabrication du cidre. Avec l'évolution des systèmes techniques de production, de nouvelles formes d'entraide sont apparus : les fermes d'ensilage, les CUMA (coopératives d'utilisation de matériel agricole). Les groupes d'entraide sont une nouvelle forme de soutien communautaire à la base (entraide entre classes d'âge, associations communautaires traditionnelles, etc.) Ils sont basés sur la participation de l'ensemble de la société. L'objectif est de promouvoir un partage équitable des rôles par la prise en charge collective des responsabilités. On peut ainsi s'attaquer à l'une des causes de l'échec de la politique agricole.

L'entraide est une relation symétrique, mais pas nécessairement égalitaire : il y a décentralisation, mais pas de crédit pour les bénéficiaires. On s'attend à ce que le geste soit réciproque ou que le participant s'engage dans un travail commun. Il peut y avoir une compétition entre les participants ou dans la redistribution de la nourriture et des boissons entre les familles (Sabourin, 2007).

Les progrès techniques (mécanisation et motorisation) et la modernisation institutionnelle (coopératives) ont élargi le cercle de l'entraide et donc de la redistribution commune du travail entre les familles. Ce système a disparu avec le remembrement, qui a conduit à l'agrandissement

des parcelles et à l'utilisation de moissonneuses automotrices dans les années 1970. Les agriculteurs sont alors revenus à des formes d'entraide plus limitées, le coubiage, c'est-à-dire l'entraide bilatérale entre deux familles.

En Afrique de l'Ouest, l'entraide ne compte pas les jours travaillés, contrairement au système d'échange de jours travaillés entre familles qui existe également. Cette entraide peut être monétisée. Certains agriculteurs paient un ouvrier au lieu de faire le travail eux-mêmes. Ils remplissent ainsi leur obligation matérielle, mais du point de vue de leur communauté, ils ne remplissent pas leur obligation sociale, puisqu'ils ne participent pas physiquement au travail commun (Sabourin, 2007). Cette évaluation dépend des valeurs dominantes dans la communauté : sociales ou matérielles. Elle montre que les limites entre échange et réciprocité peuvent être subtiles, car elles dépendent d'une échelle de valeurs éthiques.

Les sociétés rurales africaines restent parmi les plus riches en pratiques mutualistes. L'entraide dans la production prend diverses formes. Il s'agit du travail en commun, de l'entraide familiale et de la constitution de groupes de travail en fonction de l'âge et du sexe. Ces communautés de travail fonctionnent comme de véritables associations et introduisent progressivement des formes de rémunération qui ne sont plus seulement en nature (nourriture et boisson) mais en argent. Jusqu'aux années 1980, cet argent servait à financer les fêtes collectives, qui étaient équipées d'éléments modernes tels que l'éclairage électrique et la musique. Depuis, ces paiements font l'objet d'un contrat oral entre l'agriculteur et le groupe, faisant du kilé guinéen une sorte de coopérative de travail (Sabourin, 1993).

Selon Sabourin (2007), en Afrique, certaines pratiques de réciprocité (entraide et fêtes) sont concurrencées par de nouvelles relations d'échange : l'emploi permanent, la vente d'alcool ou le paiement d'un droit d'entrée dans les fêtes. La population locale n'en a pas conscience, mais lorsque ces pratiques sont marchandisées, elles ne garantissent plus une actualisation "moderne" des structures de réciprocité, capable de maintenir la même qualité des relations humaines et les mêmes valeurs.

Selon l'auteur, la diffusion du modèle de coopérative ou de communauté de producteurs à travers des projets de développement liés à des ressources externes (souvent temporaires) a encouragé les relations de troc et le travail salarié, et a orienté la production vers la spécialisation en fonction des besoins du marché capitaliste. Il existe une contradiction entre la logique de l'obligation sociale d'apparaître dans un lieu d'entraide et les principes "démocratiques" des organisations professionnelles de producteurs.

L'adhésion est volontaire, mais aussi contractuelle, par le paiement de cotisations.

1.3.3. La chaîne de valeur agricole

Le concept de "chaîne de valeur" est souvent confondu avec celui de "filière". Rappelons la différence entre ces deux termes.

Au sens large, une chaîne de valeur comprend l'ensemble des ressources et des acteurs nécessaires à la production d'un produit : les différentes unités agricoles (production de semences, agro-crédit, moulins), les différents acteurs (centres de recherche, fournisseurs d'intrants, transporteurs, négociants) et leurs relations mutuelles, ainsi que l'environnement naturel (climat, fertilité des sols), socio-économique (infrastructures) et politique (accès à la terre, subventions). Il existe par exemple des chaînes de pommes de terre, des chaînes de lait, des chaînes de manioc, etc.

Une chaîne de valeur (CdV) rassemble un certain nombre d'exploitations agricoles et/ou d'acteurs qui s'organisent pour servir un segment de marché particulier avec un produit particulier afin de créer plus de valeur et de générer plus de revenus. Par exemple : pommes de terre lavées, yaourt avec morceaux de fruits, farine de manioc finement blanchie, etc. Pour y parvenir, tous les acteurs d'une chaîne de valeur travaillent ensemble. Ils établissent des relations stratégiques pour rendre la chaîne aussi compétitive que possible, tout en permettant à chaque acteur de réaliser des bénéfices. Au sein d'une industrie, il peut y avoir plusieurs chaînes de valeur.

1.3.3.1. Acteurs des chaînes de valeur et pôles d'organisations agricoles

Dans une chaîne de valeur comme dans un groupement d'organisations agricoles, on peut distinguer différents groupes d'acteurs.

Il y a tout d'abord les opérateurs de la chaîne. Il s'agit des acteurs de la chaîne entre lesquels des transactions financières ont lieu en raison du transit de produits agricoles, qu'ils soient transformés ou non. Il s'agit des producteurs et de leurs coopératives, des transformateurs, des négociants et des consommateurs.

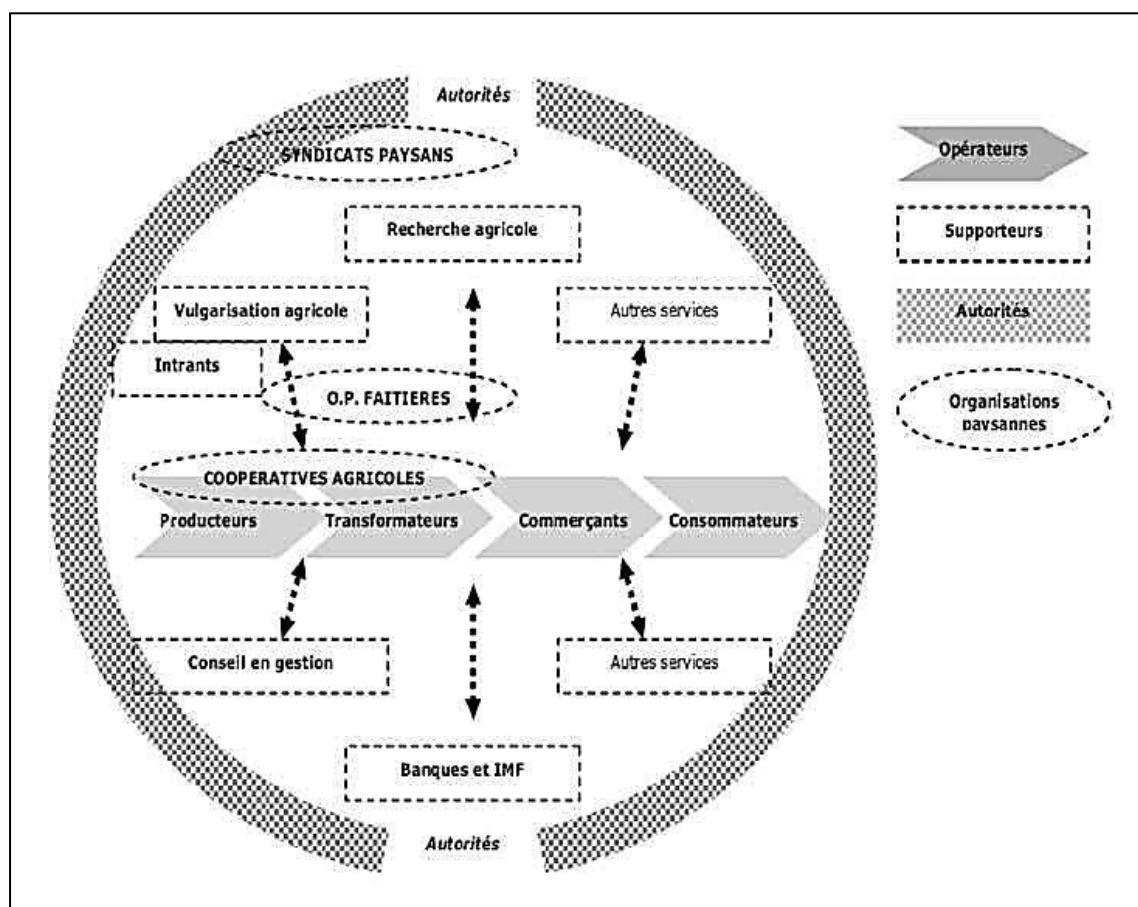
Il y a ensuite les fournisseurs de la chaîne, qui soutiennent les acteurs en leur fournissant des services gratuits ou payants. Il s'agit notamment des services agricoles, des institutions de recherche et de vulgarisation, des banques et des institutions de microfinancement, ainsi que des organisations à but non lucratif telles que les ONG et les coopératives agricoles qui forment les acteurs du marché et facilitent leur mise en réseau. Ces dernières ne sont souvent pas directement impliquées dans les opérations principales : production, transport et vente. Cependant, leurs actions contribuent à faciliter ces opérations principales, à les améliorer et à les rendre plus compétitives.

Un autre type d'acteurs, les institutions, contribue à créer un environnement favorable au développement des chaînes de valeur et de l'esprit d'entreprise des agriculteurs. Il s'agit principalement des autorités locales et nationales chargées, par exemple, de construire des infrastructures (routes, marchés, etc.), de réglementer les entreprises ou de contrôler la qualité des produits. Grâce à leurs lobbies, les organisations d'agriculteurs et les associations d'entreprises peuvent influencer les politiques de ces institutions au nom de leurs membres.

Enfin, il existe des acteurs temporaires dont le rôle est de faciliter les contacts entre tous les acteurs susmentionnés : Les acteurs commerciaux, les partisans de la chaîne de valeur et les autorités publiques. Leur présence est généralement temporaire, car ils mettent en œuvre des projets de développement de durée limitée, comme les ONG ou les donateurs.

La figure ci-après résume les différents acteurs et les relations qui s'établissent entre eux :

Figure 7 : Les différents acteurs et les relations qui s'établissent dans la chaîne de valeur



Source : Hoof (2011)

La fragilité et l'instabilité des organisations rurales semblent liées à leur jeunesse, aux conditions dans lesquelles elles ont été créées et à la faiblesse de leur dynamique interne. La plupart des organisations dites faïtières ne semblent pas être profondément enracinées dans la communauté (manque de continuité dans la dynamique ascendante).

Cependant, les bailleurs de fonds et la plupart des agences de développement s'accordent à dire que le développement des zones rurales et la revitalisation des chaînes de production agricole dépendent de la prise en charge des fonctions de production par les producteurs au travers de leurs organisations. Ainsi, dans la plupart des pays, de nombreux efforts sont déployés pour organiser les producteurs de certains produits de base tels que le cacao, le café, le coton, le maïs, les cultures vivrières, le palmier à huile, la volaille, etc. Ces organisations naissantes sont soutenues par les organisations paysannes des pays concernés. Ces organisations naissantes sont soutenues par des organisations paysannes dans les pays concernés. Ces organisations naissantes sont soutenues par des acteurs externes qui cherchent à renforcer la dynamique organisationnelle émergente. Cependant, l'existence de ces organisations témoigne de la

volonté et de la capacité des agriculteurs à se mobiliser et à œuvrer pour l'amélioration de leurs conditions de vie.

1.3.3.2. Pôle d'Organisations Agricoles

Un Pôle d'Organisations Agricoles (POA) rassemble différents acteurs de la même chaîne de valeur dans un lieu spécifique. Il peut s'agir de producteurs agricoles et de leurs organisations, d'organisations privées (négociants, transformateurs, transporteurs), d'instituts de recherche et de services de vulgarisation agricole, d'institutions financières et de services de développement pour les organisations autour d'une chaîne de valeur. Il s'agit d'un réseau et non d'une structure. Les acteurs d'une OPA ont un intérêt commun à développer une ou plusieurs chaînes de valeur. Ils coopèrent, par exemple, pour organiser l'achat d'intrants agricoles et la vente de produits agricoles, mais aussi pour utiliser les services d'appui nécessaires à l'optimisation de la production et de la commercialisation. L'accès effectif des producteurs aux marchés des intrants et des produits est considéré comme essentiel pour promouvoir l'intensification de l'agriculture au niveau de l'exploitation.

Paragraphe 2 : Les spécificités de la coopérative OHADA et les configurations organisationnelles des coopératives du PDA-2

Dans ce paragraphe, il s'agit de présenter les spécificités de la coopérative selon l'OHADA et de présenter les types de configuration que peuvent prendre les coopératives.

2.1. Les spécificités de la coopérative OHADA

La loi uniforme sur les coopératives du 15 décembre 2010, adoptée par l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), est une loi de l'UE qui introduit deux innovations importantes dans la formation des coopératives agricoles :

- Les agriculteurs peuvent choisir entre la constitution de coopératives simplifiées (SCOOP), composées d'un minimum de cinq personnes physiques, et de coopératives avec conseil d'administration (COOP-CA), dont la constitution requiert un minimum de 15 personnes physiques ou morales. Dans les deux cas, les coopératives sont tenues de publier leurs résultats. C'est dans ce sens que l'État veut orienter la transformation des groupes d'initiative, qui fonctionnent actuellement sur la base de la loi précitée de 1992 et dont les activités ne sont pas suffisamment encadrées et contrôlées ;
- L'autorité administrative compétente tient désormais un registre des coopératives au niveau départemental, ce qui facilite l'enregistrement des organisations créées.

2.1.1. Les principes coopératifs

Les coopératives agricoles présentent des caractéristiques particulières qu'il convient d'analyser dans le cadre de ce document. Ces particularités sont réglementées par l'OHADA. Elles peuvent être énumérées selon les points suivants :

- Adhésion volontaire : chaque nouveau membre doit demander à adhérer à la coopérative et être accepté par les membres existants. Cela implique également la participation de chaque membre aux affaires sociales ;
- Gestion collective et démocratique basée sur le principe de la double appartenance : chaque membre dispose d'une voix à l'assemblée générale, indépendamment de sa contribution au capital social ;
- La poursuite d'objectifs sociaux, culturels ou économiques plutôt que la recherche exclusive du profit ;
- La mise en commun des ressources et la répartition des bénéfices selon le principe de la "ristourne" ;
- Simplicité et adaptabilité aux conditions locales : les registres locaux, nationaux et régionaux sont coordonnés. La création et la gestion des coopératives, bien que plus simples que celles des sociétés commerciales, nécessitent un certain nombre de formalités, notamment l'enregistrement ou la constitution de plusieurs entités ;
- la coopérative est un intermédiaire entre l'association (possibilité de faire des bénéfices) et l'entreprise commerciale (pas de distinction claire entre les membres et les clients/utilisateurs et gestion collective et démocratique).

2.1.2. Spécificités et rôle des différents acteurs des coopératives agricoles du PDA-2

Les organisations d'agriculteurs jouent un rôle clé dans la promotion du secteur. En s'organisant efficacement, les agriculteurs jouent un rôle économique important et sont également une source d'idées. L'État contribue à l'émergence et à la consolidation des organisations de producteurs par des textes administratifs et réglementaires appropriés. Les principales organisations professionnelles agricoles du Pol 2 sont les Unions Communales des Coopératives Villageoises des Producteurs de Coton (Ucom CVPC), les Unions Communales des Coopératives des Producteurs de Maïs (UCPM), les Unions Communales des Producteurs (UCP) et les Unions Communales des Producteurs de Riziculteurs (UCR), Unions Communales des Producteurs de Soja (UCPS), Unions Communales des Producteurs d'Anacarde (UCPA), Unions Communales des Producteurs de Maraîchers (UCPM) et Unions Communales des Organisations Professionnelles des Eleveurs de Ruminants (UCOPER) et leurs organisations

faîtières. Elles fournissent d'importants services à leurs membres (facilitation de l'accès aux intrants et aux équipements, facilitation de l'accès au financement, à la formation et à l'accès au marché).

- Les Chambres Interministérielles d'Agriculture du Borgou/Alibori et de l'Atacora-Donga représentent les professions et autres parties prenantes auprès des autorités, en sauvegardant les intérêts de la profession, en fournissant des conseils agricoles, etc.
- Les partenaires techniques et financiers sont impliqués dans le PDA à travers des projets et programmes (une vingtaine) et des ONG internationales. Ils sont actifs dans des domaines très variés, principalement dans la promotion des filières agricoles (grandes cultures et élevage), le financement agricole, l'appui à l'aménagement des bas-fonds, l'équipement agricole, le développement des infrastructures, l'appui à l'installation des jeunes en agriculture, l'entrepreneuriat agricole, la formation des producteurs, la restauration de la fertilité des sols, la construction et l'aménagement des pistes rurales et l'accès à l'eau.

L'existence d'un cadre institutionnel pour le secteur au niveau des communes du pôle et des départements partiellement couverts, auquel participent tous les autres acteurs, devrait permettre la convergence des politiques de promotion du développement du secteur agricole. Il s'agit des conseils de suivi du secteur dans les communes et des conseils de suivi du secteur agricole dans les départements de l'Alibori et de l'Atacora.

2.1.3. L'innovation dans les organisations de producteurs comme un impératif de lutter contre les effets des changements climatiques

En général, l'innovation est définie comme une nouvelle façon de résoudre un problème ou de saisir/exploiter une opportunité.

Pour Mersadier (2011), l'innovation paysanne est un " processus de changement " dans lequel les producteurs paysans et leurs organisations sont des acteurs à part entière aux côtés des partenaires de la recherche, de la gestion et du développement. Ils participent à ce processus en tentant de répondre à une demande exprimée par le monde rural. L'innovation est entendue ici comme l'invention, l'expérimentation, l'adaptation d'une technique, d'un savoir, d'une méthode d'organisation, etc. Elle peut avoir lieu dans une exploitation agricole, dans un terroir ou dans l'organisation agricole d'une région..... Elle peut concerner une pratique culturelle, une semence, un outil de culture, un mode de stockage, de transformation ou de commercialisation des produits agricoles.

Mais cette définition de l'innovation inclut également de nouvelles façons de communiquer,

d'informer et d'éduquer le monde rural. Enfin, le concept s'étend à de nouvelles formes de participation des agriculteurs et des producteurs à la gestion du développement rural et aux activités de recherche.

Pour Locher et Guibert (2016), l'introduction d'un certain nombre d'innovations a révolutionné non seulement les méthodes de production agricole elles-mêmes, mais aussi les organisations et les institutions qui développent et diffusent les technologies. Les agriculteurs ont eu accès à une série de technologies (appelées "paquets") qui leur ont permis d'optimiser l'organisation de la production en général et l'utilisation des intrants en particulier (semis direct, double culture, semences, chaînes de valeur, etc.) Transgènes et mutagènes, nouveaux engrais, herbicides sélectifs et herbicides à large spectre, vaccins, machines agricoles en réseau, stockage dans des silos en balsa (sacs en polyéthylène qui font office de silos, etc.), gestion comptable et commerciale de l'entreprise (Big Data, instruments financiers, informations boursières, etc.) De plus, ces changements technologiques sont associés à une plus grande implication du secteur privé (en particulier des organisations transnationales), résultat de la diminution du rôle du secteur public dans la recherche fondamentale (Alemany, 2004 ; Thornton 2004 ; Trigo 2009) et de la prise en charge par de nouveaux acteurs de fonctions liées au processus d'innovation.

Les mesures visant à limiter leur croissance doivent donc être poursuivies et il est plus que jamais nécessaire de les lier à un processus d'adaptation qui favorise l'innovation et la créativité (Arcand et Fafchamps, 2012) des acteurs de la chaîne et de la société dans son ensemble.

L'innovation réside ici en toute mesure ou action qui favorise soit la mise en place de nouvelles pratiques de production (au niveau stockage, conservation ou transformation), soit le développement de nouveaux produits / l'amélioration de produits existants soit la création de nouveaux services qui donnent une plus grande valeur au produit initial. L'innovation permet alors un meilleur positionnement des producteurs et de leurs organisations sur les marchés existants et facilite l'accès à de nouveaux marchés. Néanmoins, pour y parvenir, l'innovation doit répondre aux exigences économiques : réduire les coûts de production ou atteindre des marchés aux marges bénéficiaires plus élevées. Différents facteurs contribuent à l'atteinte de ces exigences : par exemple l'optimisation de l'efficacité et de l'efficience de la production, la qualité des produits ou encore l'attrait de l'emballage.

L'innovation contribue ainsi à la compétitivité de la production agricole, voire même de toute la filière. De manière similaire, l'innovation concerne également une nouvelle organisation collective des producteurs ou une nouvelle manière de collaborer avec d'autres acteurs de la même chaîne de valeur.

2.2. Configurations organisationnelles

Au regard, des quatre paramètres d'analyse de Mintzberg (1982), les réponses aux quatre questions suivantes, permet de déterminer la structure organisationnelle des coopératives : (1) A quels structures et modes de coordination de travail répondent les coopératives agricoles du 2ème pôle ? (2) quel est l'état de l'environnement des coopératives agricoles du 2ème pôle ? (3) Quels sont les buts poursuivis par les coopératives agricoles du 2^{ème} pôle ? Et enfin (4) comment et à quel niveau le pouvoir est-il concentré au niveau des coopératives agricoles de 2^{ème} pôle ? Ainsi, quatre variables sont identifiées par Mintzberg pour permettre de dégager la configuration organisationnelle présentée par ces coopératives (Nizet et Pichault, 2000).

Il s'agit de :

- structure et le mode de coordination des organisations ;
- l'état de l'environnement des organisations ;
- les buts poursuivis par l'organisation ;
- la concentration du pouvoir des acteurs

2.2.1. Structure et mode de coordination du travail

Les paramètres qui aident à concevoir la structure d'une entreprise sont la structure et le mode de coordination du travail (Gartiser et al., 2004). Ils déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination. En association avec les mécanismes de coordination, ils fournissent des outils d'analyses pour résoudre les problèmes concrets de conception de l'organisation.

• *La division du travail*

La division horizontale se réfère au nombre de tâches « effectuées par un opérateur. Plus le nombre de tâches est élevé (en d'autres termes, plus le travailleur est susceptible d'être affairé à des tâches différentes), on parlera de division horizontale faible.

L'élargissement du travail consiste à déspecialiser horizontalement le travail, cela consiste à intégrer à un poste de travail des tâches au préalable attribuées à plusieurs postes de travail long de la même séquence de production.

La division verticale se réfère quant à elle à la séparation entre travail de conception et d'exécution. Plus les travailleurs ont des possibilités d'initiatives et peuvent participer à la conception de leur travail, plus la division verticale sera réputée faible. L'enrichissement des tâches consiste à intégrer à un poste de travail les tâches de conception préalablement assurées

par un membre de la hiérarchie.

En somme, il existe 3 variantes principales de la division du travail. La première est associée à la figure traditionnelle du taylorisme, la deuxième, proche de la précédente où le travailleur n'a toujours pas de maîtrise officielle, ni même de possibilité d'intervention dans la conception de ce qu'il produit, mais, cette fois, la description de son poste de travail stipule qu'il effectue des tâches diversifiées. On parle alors d'élargissement du travail. Le troisième cas de figure réside dans la division horizontale forte et verticale faible. Il s'agit en réalité d'une situation que l'on rencontre principalement avec des opérateurs qualifiés et fortement spécialisés.

- **Les mécanismes de coordination**

Mintzberg (1982) considère six mécanismes assurés par les opérateurs. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n° 10 : Récapitulatif des mécanismes de coordination selon Mintzberg

Mécanismes de coordination	Caractéristiques
Ajustement mutuel	Le travail d'une organisation peut être coordonné par ajustement mutuel, autrement dit, il s'agit de la communication informelle des opérateurs ; en signalant ici un oubli de Mintzberg sur la possibilité d'une communication non verbale.
La supervision directe	Consiste en l'émission d'ordre et de l'exécution par l'opérateur, puis par le contrôle du résultat de l'opération par une instance hiérarchique.
La standardisation des procédés de travail	Les tâches des opérateurs sont programmées. Cela suppose que des analystes de la technostructure conçoivent et réalisent la programmation.
La standardisation des résultats	Les résultats seuls sont programmés et non les tâches, à la suite de fixation d'objectifs
La standardisation des qualifications	Recouvre les formations que doivent avoir les opérateurs par rapport au poste de travail
La standardisation des normes (ou idéologie organisationnelle)	Renvoie à la notion de système de croyance et de valeurs à propos de l'organisation.

Source : Nizet et Pichault, 2000.

2.2.2. Les buts poursuivis

A propos de buts organisationnels, Mintzberg distingue des buts de mission et des buts de système. Pour les premiers, les buts de missions sont considérés comme la fonction de base dans la société, la raison d'être aux yeux du monde dans son ensemble : fournir des produits et des services spécifiques aux clients de l'organisation. Les buts de système quant à eux ont pour référence : « l'état de l'organisation ou sa manière de fonctionner, indépendamment des biens et des services qu'elle produit. » Ces derniers font en effet référence à la survie (condition nécessaire à la poursuite de n'importe quel but organisationnel), l'efficacité (le rapport entre les ressources utilisées par l'organisation et les résultats qu'elle obtient en termes de performance), le contrôle de l'environnement (environnement macro et micro) et la croissance (augmentation du CA, des membres de l'organisation, des clients).

2.2.3. La concentration du pouvoir des acteurs

Il s'agit de répondre à la question liée à la place du pouvoir dans l'organisation. Dans une perspective théorique de Mintzberg, quels sont les acteurs qui exercent le plus de pouvoir ? Où se trouve-t-il ? Ainsi les deux variables comme la localisation du pouvoir chez un acteur et la prédominance d'un mécanisme de coordination permettent d'identifier ce que Mintzberg appelle les systèmes d'influence.

Le pouvoir, en tant que garant du bon fonctionnement des mécanismes de coordination, est donc attribué à certains individus et selon des critères déterminés par des règles de fonctionnement de l'organisation.

On pourrait donc affirmer que le pouvoir est la capacité d'un individu à influencer le comportement des autres afin que ces derniers agissent dans le sens qu'il souhaite. Les organisations en général, sont une arène privilégiée dans laquelle se déploient les jeux de pouvoir.

Plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus, celle-ci aura tendance à centraliser et à formaliser la structure. L'extérieur contrôle l'organisation en tenant le décideur le plus élevé pour responsable de ce qui arrive dans l'organisation et/ou en imposant des standards à l'organisation. L'existence d'un contrôle externe (même non formalisé comme la pression de l'opinion publique) conduit l'organisation à être très conservatrice et formaliste pour pouvoir justifier ses actions vis-à-vis de l'extérieur. Ceci est un facteur de bureaucratisation au-delà de ce que la seule rationalisation du travail exigerait. L'ensemble de ces paramètres conduit les organisations à adopter une configuration type.

2.3. Les types de configurations organisationnelles selon Mintzberg

Mintzberg (1982), à travers un jeu de distinctions, arrive à composer cinq « configurations organisationnelles » qui se définissent par des combinaisons spécifiques des quatre grandes variables précédemment énoncées. Chacune d'elles est décrite respectivement par un état déterminé de sa structure, du contexte, des buts et du pouvoir des acteurs, des variables interreliées (Nizet et Pichault, 2000).

Ainsi, Mintzberg distingue :

- *La configuration entrepreneuriale ou simple*

Cette configuration décrit une organisation marquée par la place d'un leader, le plus souvent fondateur, et qui concentre l'essentiel des décisions. Elle se caractérise par l'existence d'actions arbitraires pas trop réfléchie.

- *La configuration missionnaire*

Elle se distingue par l'importance des buts de mission, relativement donc aux buts de système.

- *La configuration bureaucratique ou mécaniste*

Elle renvoie à une organisation fortement marquée par la standardisation des procédés, la forte division du travail.

- *La configuration adhocratique*

Elle se réfère à des situations où les opérateurs travaillent par projets, selon les demandes.

- *La configuration professionnelle*

Elle décrit une organisation où le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui disposent d'une haute formation initiale.

D'autres variables permettent de mieux décrire ces différentes configurations. Un tableau de synthèse réalisé par Nizet et Pichault (2000), permet d'attribuer à chacune des configurations distinguées par Mintzberg, une série de traits caractérisés par des états particuliers des variables précédemment décrites.

Tableau n° 11: les configurations organisationnelles de Mintzberg

Paramètres organisationnels	Entrepreneuriale	Mécaniste/ Bureaucratique	Adhocratie	Professionnelle	Missionnaire
Division du Travail	Informelle	Verticalement forte	Faible	Horizontalement forte	Indéterminée
Coordination	Supervision directe	Standardisation procédée/résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des qualifications	Standardisation des valeurs
Différenciation inter-unités	Faible verticalement	Forte horizontalement	Forte	Horizontalement forte	Horizontalement forte
Liaison inter-unités	Absente	Planification et contrôle	Task forces, structure matricielle	Agents de liaison, comités permanents	Socialisation, identité institutionnelle
Concentration du pouvoir	Sommet stratégique	Analystes	Sommet stratégique/opérateurs qualifié	Opérateur squalifiés	Sommet stratégique, analystes
Centralisation du processus décisionnel	Élevée	Élevée	Faible pour les décisions opératoires	Faibles	Intermédiaire
Buts	Missions	Système	Mission	Mission	Mission
Caractéristiques de l'environnement	Hostile/simple	Stable/simple	Instable/complexe/hétérogène/hostile	Stable/complexe/peu hostile	Stable/Complexe/Non hostile

Source : Nizet et Pichault (2000)

De tout ce qui précède, nous envisageons la proposition suivante :

« Compte tenu de leur taille et des caractéristiques de leur environnement, les coopératives agricoles présentent une configuration entrepreneuriale ou simple ».

Au terme de ce chapitre, nous présentons dans le tableau ci-dessous, le récapitulatif des propositions de recherche.

Tableau n° 12 : Récapitulatif des propositions de recherche du 2^{ème} chapitre.

Approches	Relations	Catégories de facteurs	Facteurs de réussite	Propositions
Rationaliste	Contenu-processus	Objectifs organisationnels	Définition des objectifs organisationnels clairs	« Plus les membres des coopératives agricoles définissent des objectifs organisationnels clairs, plus les choix stratégiques opérés ont de fortes chances de leur permettre de s'adapter aux effets de l'environnement ».
		Choix stratégiques	opéré des choix stratégiques conforme aux objectifs	« Plus l'environnement est stable, plus les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives ont de fortes chances de réussir »
				« Plus l'environnement est turbulent, moins les choix stratégiques sont susceptibles de répondre aux attentes des acteurs ».
Politique	Processus-contenu	Rapport de force	Développement des rapports de forces dans la définition de la stratégie	« Malgré leurs caractéristiques spécifiques qui les distinguent de celles des grandes entreprises, les acteurs des coopératives agricoles développent des rapports de forces dans la définition des stratégies face aux effets de l'environnement »
Contingente	Contexte-contenu	Taille de la coopérative	Prise en compte de la taille de la coopérative	« Compte tenu de leur taille et des caractéristiques de leur environnement, les coopératives agricoles présentent une configuration entrepreneuriale ou simple ».

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir de la synthèse de la littérature

Au terme de ce développement, nous présentons dans le tableau ci-dessous, le récapitulatif des propositions de recherche ayant fait l'objet des deux chapitres de la partie.

Tableau n° 13 : synthèse globale des propositions de recherche suivant le cadre d'analyse retenu

Approches	Relations des trois pôles de la démarche contextualiste	Catégories de facteurs	Facteurs de réussite	Propositions
Rationaliste	Contenu-processus	Diagnostic stratégique	Réalisation d'un diagnostic stratégique préalable	« La réalisation d'une analyse interne et externe (diagnostic de la coopérative) préalable par les acteurs des coopératives agricoles est un facteur-clé de succès des actions mises en œuvre pour s'adapter à la turbulence de l'environnement ».
		Vision stratégique	Existence d'une vision	« Les dirigeants des coopératives agricoles adoptent une vision stratégique à travers la formulation de stratégies claires ».
		Développement de stratégie	Choix d'une stratégie de diversification ou de spécialisation	« Plus les coopératives agricoles ont des difficultés à faire face aux effets induits par leur environnement, plus elles adoptent une stratégie de diversification ».
				« Plus les coopératives agricoles ont des difficultés à faire face aux effets induits par leur environnement, moins elles adoptent une stratégie de spécialisation ».
			Volonté de mettre en place une nouvelle organisation	« Plus les effets de l'environnement s'intensifient, plus il y a une nouvelle organisation du travail au sein de la coopérative agricole ».
			Choix d'une stratégie de réorganisation et de restructuration	« Pour faire face aux effets de leur environnement, les coopératives agricoles adoptent des stratégies de réorganisation basée sur la restructuration »

Rationaliste	Contenu-processus	Objectifs organisationnels	Définition des objectifs organisationnels clairs	« Plus les membres des coopératives agricoles définissent des objectifs organisationnels clairs, plus les choix stratégiques opérés ont de fortes chances de leur permettre de s'adapter aux effets de l'environnement ».
		Choix stratégiques	opéré des choix stratégiques conforme aux objectifs	« Plus l'environnement est stable, plus les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives ont de fortes chances de réussir »
				« Plus l'environnement est turbulent, moins les choix stratégiques sont susceptibles de répondre aux attentes des acteurs ».
Contingente	Contexte-contenu	Contexte écologique	Prise en compte des effets des CC	« Plus les changements climatiques s'accroissent avec ses effets sur les systèmes humains, plus les coopératives agricoles ont du mal à maîtriser leur environnement »
				« Les membres des coopératives agricoles opèrent dans un environnement turbulent qui détermine leur perception et leur comportement stratégique »
				« Les dirigeants des coopératives agricoles ont une bonne perception de leur environnement et des effets que ce dernier induit »
				« En fonction des perceptions qu'ont les dirigeants des coopératives agricoles, ils adoptent un comportement plus ou moins engagé face à l'environnement ».
		Contexte interne et externe de la coopérative	Prise en compte des variables internes et externes	« Les perceptions qu'ont les dirigeants des coopératives agricoles de leur environnement sont fonction des variables internes et externes à la coopérative ».
				« Plusieurs facteurs aussi bien internes qu'externes aux coopératives agricoles les rendent très vulnérables dans le contexte actuel d'environnement turbulent ».

		Contexte culturel	Mise en œuvre des savoirs-faires locaux	« Les stratégies paysannes d'adaptation développées par les coopératives agricoles reposent sur l'exploitation des savoirs locaux ou endogènes qu'elles ont emmagasinés ou l'adoption des savoirs exogènes introduits par les structures d'intervention »
		Taille de la coopérative et l'environnement	Prise en compte de la taille de la coopérative	« Compte tenu de leur taille et des caractéristiques de leur environnement, les coopératives agricoles présentent une configuration entrepreneuriale ou simple »
Politique	Processus-contenu	Rapport de force	Développement des rapports de forces dans la définition de la stratégie	« Malgré leurs caractéristiques spécifiques qui les distinguent de celles des grandes entreprises, les acteurs des coopératives agricoles développent des rapports de forces dans la définition des stratégies face aux effets de l'environnement »

Source : réalisé par nous-mêmes à partir de la synthèse des propositions de recherche

Le tableau ci-dessus récapitule les différentes propositions de recherche issue de la lecture théorique de notre sujet. Cette lecture a été possible grâce au cadre d'analyse de Pettigrew retenu dans cette thèse.

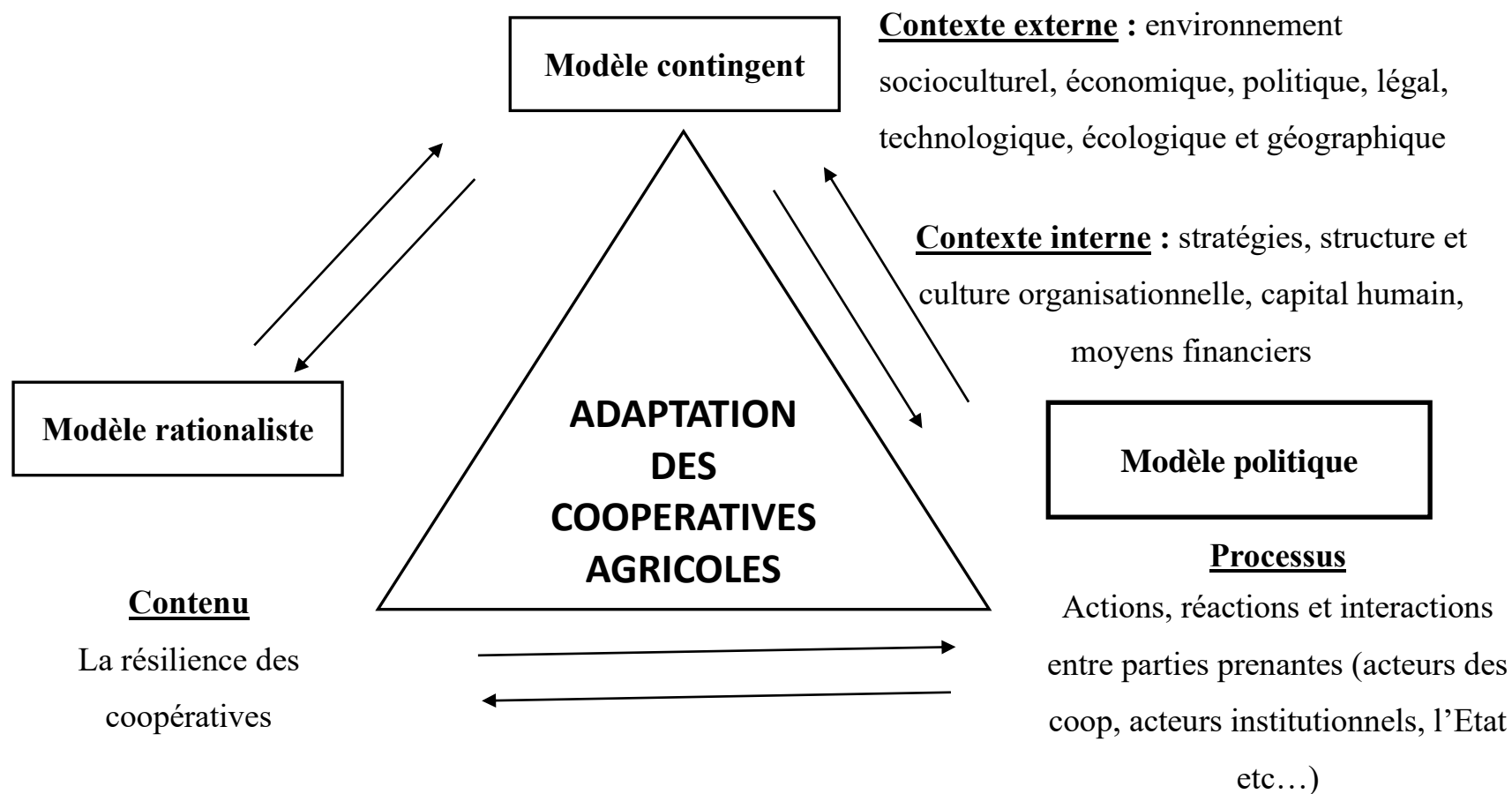
Conclusion 2^{ème} chapitre

Dans ce deuxième chapitre de notre thèse, il a été question d'une part de présenter l'ancrage théorique de la recherche et le cadre d'analyse retenu dans la thèse. Plusieurs approches théoriques ont été mobilisées et notre analyse repose sur la grille de Pettigrew. D'autre part, nous avons présenté un aperçu du mode de fonctionnement des coopératives agricoles sans oublier de faire ressortir leurs spécificités. Les chapitres qui suivront présenteront la phase empirique de notre thèse à travers la deuxième partie de la présente thèse.

Conclusion de la première partie

Cette première partie a été l'occasion pour nous de faire l'état de l'art de notre sujet. Elle a développé deux chapitres successivement. Le premier chapitre était consacré d'une part au développement du cadre conceptuel à travers les concepts clés de notre sujet et d'autre part, au cadre théorique de la thèse. Il a été question de développer le concept d'environnement et de présenter ses différentes facettes et caractéristiques. Il a servi à une présentation synthétique de quelques approches clairement formalisées sous-jacentes à l'environnement de l'organisation et de la perception qu'en font les dirigeants de ces organisations. L'objectif était donc réalisé un « état de l'art » des conceptions développées par des auteurs et de parvenir à la définition multidimensionnelle de ces premiers concepts (perception et environnement, stratégies) clés de notre recherche. Ceci a abouti dans un second chapitre à la présentation des différentes approches théoriques de la relation environnement-organisation et le cadre d'analyse de notre thèse. Le cadre d'analyse retenu est l'approche contextualiste de Pettigrew qui présente l'avantage de faire une synthèse des différentes approches mobilisées dans le cadre de notre travail. A travers ce cadre d'analyse, nous avons fait une lecture théorique de notre sujet ce qui a abouti au modèle de notre recherche. Le modèle est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 8 : Notre modèle d'analyse adapté à la grille contextualiste de Pettigrew



Source : Adaptée de Pettigrew (1990).

Ce modèle présente les différentes relations issues des approches (rationaliste, contingente et politique) mobilisées et utilisées dans notre thèse.

La deuxième partie de notre thèse qui suivra est composée également de deux chapitres. Le premier chapitre présentera successivement la cadre physique de la recherche, le positionnement épistémologique de la thèse et la démarche de collecte et d'analyse des données. Le deuxième chapitre quant à lui présentera les résultats de la collecte des données et enfin la discussion qui va aboutir aux implications de notre thèse.

DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE

Introduction de la deuxième partie

La première partie de cette thèse s'est essentiellement attelée à construire, à partir de la littérature, le cadre conceptuel destiné non seulement à appréhender, mais aussi à analyser notre problématique générale.

Cette deuxième partie comprend deux chapitres consacrés aux choix méthodologiques et à la présentation des résultats. Elle présente la méthodologie utilisée et les résultats empiriques qui sont ensuite discutés au regard de la littérature.

Le chapitre 3 présente et justifie le modèle méthodologique adopté. Il décrit d'abord le terrain d'étude et les différentes approches de collecte de données. L'approche d'analyse et de traitement des données et les limites liées à nos choix épistémologiques et méthodologiques sont aussi présentées.

Le chapitre 4 expose les résultats de notre recherche. Cette restitution des résultats s'inspire de notre souhait de rendre compte des réalités du terrain. Elle propose un parfait mix entre les verbatim du terrain et nos interprétations. Notre interprétation des stratégies organisationnelles développées par les coopératives agricoles s'ancre ainsi dans les expériences des acteurs étudiés. Enfin dans ce chapitre, nous mettons en perspective nos résultats par rapport à la littérature existante. Cette mise en perspective offre une validité à nos résultats puisqu'il s'agit de voir dans quelles mesures notre interprétation ancrée dans le terrain trouve leur place dans la littérature existante et l'amélioration de l'état de la connaissance qu'ils entraînent. Nous présenterons enfin les implications, les limites et les perspectives de la thèse.

CHAPITRE 3 : CADRE PHYSIQUE DE LA RECHERCHE, POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

L'objectif de notre recherche est de comprendre les mécanismes par lesquels les stratégies organisationnelles favorisent l'adaptation des coopératives agricoles dans un contexte de changement climatique. Sur la base d'une revue de la littérature, nous nous sommes interrogés sur le choix d'une approche qui permettrait de traiter notre problématique et question de recherche. Si l'approche quantitative a pour particularité de se saisir du phénomène étudié suivant une démarche de calcul et de modélisation, l'approche qualitative cherche par contre à comprendre essentiellement la réalité organisationnelle dans son contexte tout en facilitant différentes comparaisons (Sebti, 2014). Dans le cadre de notre démarche, l'approche qualitative représente mieux nos questions de recherche.

Ainsi, dans la première section de ce chapitre nous présentons le cadre physique de la recherche suivi du choix et de la justification de la posture épistémologique et dans la deuxième section nous exposons la démarche de collecte de données.

Section 1 : Cadre physique et posture épistémologique de la recherche

Dans la présente section, il s'agit de présenter le cadre physique de la recherche dans un premier temps et la posture épistémologique du présent travail.

Paragraphe 1 : Cadre physique de la recherche

Ce premier paragraphe expose le cadre physique de la recherche qui n'est rien d'autre que le 2ème pôle de développement agricole.

1.1. Situation géographique⁷

Le secteur agricole béninois se construit autour de sept (7) pôles de développement agricole (PDA). Le 2ème pôle, objet de la présente étude, couvre l'Alibori (Sud) à savoir : les communes de Banikoara, Kandi, Ségbana, Gogounou ; le Borgou (Nord) à savoir les communes de Sinendé, Bembèrèkè et Kalalé puis enfin les 2KP, c'est-à-dire les communes de Kérou, Kouandé et Péhunco. Ces communes constituent le principal bassin cotonnier du pays. Selon Hoda (2016), le coton est la principale source de richesse du pays. D'une superficie totale de

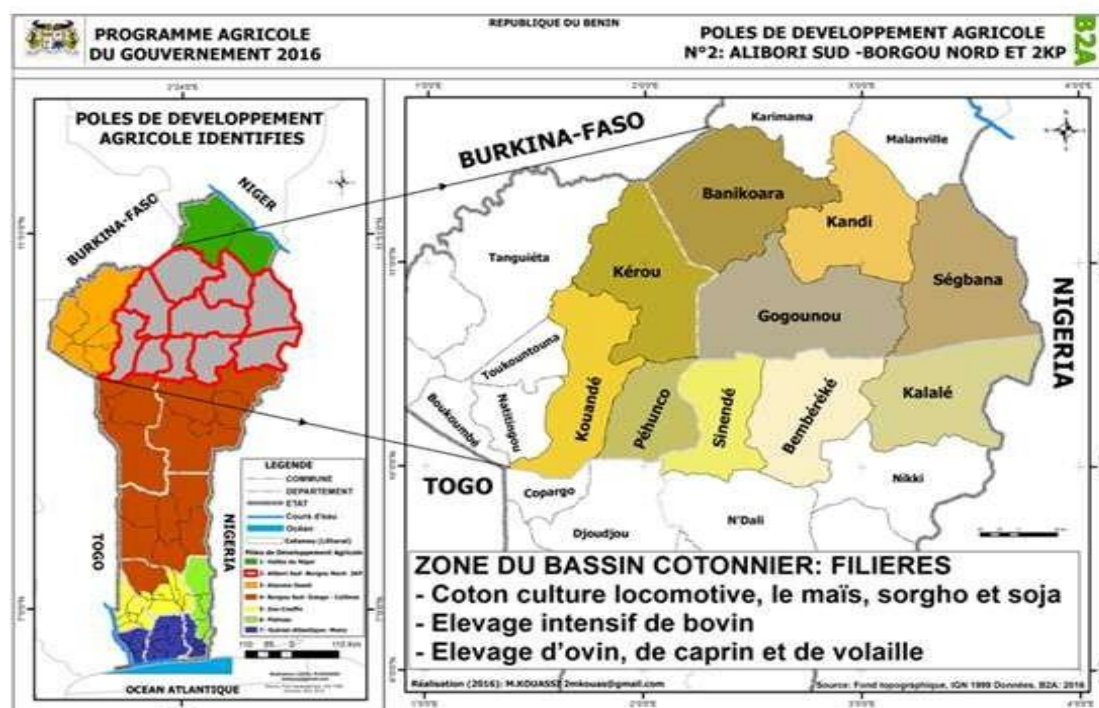
⁷ Confère le document validé du Plan de Développement du PDA-2 réalisé en 2018 par l'Agence Territoriale de Développement Agricole Alibori-Sud, Borgou-Nord et les 2KP

trente-six mille sept cent quatre-vingt-deux (36 782) km², soit trois millions six cent soixante-dix-huit mille deux cents (3 678 200) hectares, le Pôle de Développement Agricole de l'Alibori Sud - Borgou Nord - 2KP représente 32,05 % du territoire national et se situe entre 10°13' et 11°18' de latitude Nord et entre 1°41' et 3°41' de longitude Est. Il est limité :

- au Nord par le Pôle de Développement Agricole N° 01 (Vallée du Niger) avec les communes de Karimama et de Malanville ;
- au Sud par le Pôle de Développement Agricole N° 04 (Borgou Sud - Donga - Collines) à travers les communes de Nikki, N'Dali, Parakou, Tchaourou, Djougou, Copargo, Bassila, Bantè, Ouèssè, Savalou, Glazoué, Savè et Dassa ;
- à l'Est par la République Fédérale du Nigéria et
- à l'Ouest par le Pôle de Développement Agricole N° 3 (Atacora Ouest) à travers les communes de Natitingou, Boukoubé, Toucountouna, Tanguéta, Matéri et la République du Burkina Faso.

La localisation du PDA 2 dans le Bénin est présentée dans la carte 1.

Figure 9: Localisation du Pôle de Développement Agricole de l'Alibori Sud - Borgou Nord - 2KP dans le Bénin



Source : Plan de Développement du PDA-2 (2018)

Le Pôle de Développement Agricole Alibori Sud-Borgou Nord-2 KP (Pôle 2), est accentué sur les cultures suivantes :

- le coton comme filière locomotive,
- le maïs, le sorgho et l'élevage intensif de bovins comme filières conventionnelles,
- le soja, le karité, l'anacarde, le riz et le maraichage, etc. comme filières de diversification.

1.2. État des lieux du secteur agricole au niveau du PDA 2

Nombre d'atouts caractérisent le sous-secteur agricole du PDA-2. Malgré ces atouts, d'une façon générale, les filières végétales au niveau du Pôle 2 sont confrontées aussi à des contraintes. Les tableaux suivants présentent la situation par filière phare.

Tableau n° 14 : Atouts et contraintes de la filière coton dans le Pôle 2

MAILLONS	ATOUTS	CONTRAINTES
INTRANTS	Existence des Centres de Recherches Agricoles pour fournir les technologies innovantes adaptées (semences) Disponibilité et accessibilité aux intrants agricoles (semences ; engrais, pesticides)	Insuffisance des infrastructures de désenclavements et de stockage ; mauvaise répartition de la pluviométrie dans l'espace et le temps,
PRODUCTION	Disponibilité des terres cultivables ; Présence de plusieurs structures d'appui et d'accompagnement du secteur agricole ; Maîtrise des itinéraires techniques par les producteurs ; Existence des Lycées Agricoles pour la formation des techniciens Bonne hauteur de la pluviométrie ; Existence d'un dispositif d'encadrement des producteurs (approche faire faire) ; Conditions climatiques favorables pour son développement ; Poids économique important de la culture ; Niveau élevé de production ; Superficies cultivables disponibles Existence du fonds national de développement agricole (FNDA) et des systèmes financiers décentralisés (SFD) Existence du FADeC agriculture	Production dépendante de la *pluviométrie, Dégradations avancées de l'environnement (désertification) Dégradation et appauvrissement des sols Baisse de la productivité et de la production ; Mécanisation faible et non adaptée ; Méconnaissance des innovations agricoles pour la résilience face au changement climatique (atténuation ou adaptation) ; Faible accès aux connaissances professionnelles et aux innovations technologiques ; Faible résilience des exploitations agricoles face au changement climatique : Bradage et métayage excessifs des terres agricoles au niveau des communes frontalières par les exploitants étrangers au détriment des exploitants locaux, faible accès au financement agricole, faible mise en œuvre des mesures de la Gestion Durable des Terres ; Sous-estimation des intentions d'emblavures par les producteurs conduisant à une mise en place insuffisante de certains intrants (herbicides) Bradage des intrants Pénibilité du travail Insuffisance de la main-d'œuvre Risques d'intoxication et problème de santé publique

COMMERCIALISATION	Existence de débouchés certains Augmentation constante des revenus annuels tirés de coton ; Prédominance de la culture de coton par rapport à toutes les autres cultures ; Perception des taxes sur la commercialisation (TDL) Prémière des cultures de rente	Sortie frauduleuse de la production vers le Nigeria, en tant que marché de grande consommation la diversification agricole caractéristique du Pôle
TRANSFORMATION	Production croissante	Inexistence/insuffisance d'infrastructures adéquates pour le stockage, la conservation, la transformation et la mise en marché ;
ORGANISATION	Existence de 7 Plans Communaux de Développement Agricoles (PCDA), Acteurs bien organisés	Faible niveau de professionnalisation des producteurs.

Source : PDAP-2 (2018)

Au regard de ce tableau, nous constatons que les coopératives agricoles intervenants dans la culture du Coton ont un faible niveau de professionnalisation des producteurs. Aussi, il ressort que les acteurs sont bien organisés.

Tableau n° 15 : Atouts et contraintes de la filière maïs dans le Pôle 2

INTRANTS	Existence des Centres de Recherches Agricoles pour fournir les technologies innovantes adaptées (semences) Disponibilité des semences et engrais Disponibilité d'engrais spécifiques pour le maïs,	Insuffisance des infrastructures de désenclavements et de stockage des semences ; Mauvaise répartition de la pluviométrie dans l'espace et le temps, Manque d'autres intrants spécifiques (herbicides sélectifs, produit de conservation)
PRODUCTION	Disponibilité des terres cultivables ; Présence de plusieurs structures d'appui et d'accompagnement du secteur agricole ; Maîtrise des itinéraires techniques ; Existence des Lycées Agricoles pour la formation des techniciens Bonne hauteur de la pluviométrie ; Conditions climatiques favorables ; Poids économique important de la culture ; Niveau élevé de production ;	Baisse de la productivité ; Mécanisation faible et non adaptée ; Production dépendante de la pluviométrie, Bradage et métayage excessifs des terres agricoles au niveau des communes frontalières par les exploitants étrangers au détriment des exploitants locaux, faible accès aux connaissances professionnelles et aux innovations technologiques ; Faible résilience des exploitations agricoles face au changement climatique ; Méconnaissance des innovations agricoles pour la résilience

		<p>face au changement climatique (atténuation ou adaptation) ;</p> <p>Faible accès au financement agricole,</p> <p>Faible mise en œuvre des mesures de la Gestion Durable des Terres ;</p> <p>Dégradation et appauvrissement des sols ;</p> <p>Pénibilité du travail</p> <p>Insuffisance de la main-d'œuvre</p>
COMMERCIALISATION	<p>Très bien cultivé dans le Pôle</p> <p>Produit de grande consommation (base d'alimentation)</p> <p>Existence d'un vaste marché d'écoulement local, national et régional</p> <p>Perception des taxes sur la commercialisation (TDL) du maïs local</p>	<p>Faible capacité de négociation des prix des produits par les producteurs</p> <p>tracasseries douanières et de la police républicaine,</p> <p>Difficulté de maîtrise du compte d'exploitation,</p> <p>Insuffisance de magasins de warrantage,</p>
TRANSFORMATION	Production croissante	<p>Inexistence/insuffisance d'infrastructures adéquates pour le stockage, la conservation, la transformation et la mise en marché ;</p>
ORGANISATION	Existence de Plans Communaux de Développement Agricoles (PCDA)	<p>Faible niveau de professionnalisation des producteurs.</p> <p>Mauvaise organisation des acteurs de la filière</p>

Source : PDAP-2 (2018)

Au regard de ce tableau, nous constatons que les coopératives agricoles intervenants dans la culture du Coton ont un faible niveau de professionnalisation des producteurs. Aussi, il ressort que les acteurs bien organisés.

1.3. Acteurs et leurs rôles

Plusieurs acteurs interviennent dans le secteur agricole du Pôle 2 à savoir : L'état à travers les structures déconcentrées des ministères sectoriels que sont le MAEP (Agence Territoriale de Développement Agricole, les Directions Départementales de l'Agriculture, d'Elevage et de la Pêche, l'INRAB), le MESTFP (les structures de formation professionnelle), le Ministère de l'Energie et de l'Eau (MEE) et ses les Directions Départementales, les Collectivités Décentralisées; les Organisations Professionnelles Agricoles, les Organisations de la Société Civile, le Secteur Privé et les Partenaires Techniques et Financiers.

- **L'Agence Territoriale de Développement Agricole 2**

En collaboration avec les autres acteurs, élabore et veille à la mise en œuvre de la politique de promotion des filières porteuses spécifiques au Pôle de Développement Agricole (Coton, Maïs, Soja et le Sorgho) et d'initier des actions permettant de s'assurer que les objectifs du gouvernement en matière de promotion des filières et de développement des territoires soient réalisés et produisent des résultats, effets et impacts visibles.

Les Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP) (Alibori, Borgou et Atacora)

Ces directions assurent les fonctions régaliennes de service public en matière d'orientation, de suivi-évaluation, de contrôle de l'application des réglementations et des normes au niveau départemental.

Le centre de recherche agricole zone nord d'INA de l'Institut National des Recherches Agricoles, à travers ses sites de recherche –Développement

Ils jouent un rôle important dans la résolution des contraintes ou des préoccupations des paysans et participent à l'augmentation de la productivité agricole. Pour mieux appuyer l'ATDA2 dans sa mission de promotion des filières, un Programme National de Recherche Agricole a été élaboré et de nouveaux sites de recherche ont été créés. Dans le Pôle 2, on a trois sites de recherche de développement qui sont à Kokey (Banikoara), Saadou (Péhunco) et Badou (Gogounou). Par ailleurs, les contraintes à lever pour le développement de l'agriculture ont été identifiées.

- **Les structures de formation professionnelles Agricoles**

Ces structures présentes dans le Pôle sont le Centre de formation socio- Professionnels des jeunes filles de Padé (Kandi), les Lycées Techniques Agricoles de Banikoara et Ina (Bembèrèkè). Ces structures mettent à la disposition du Pôle des jeunes bien formés qui sont prêts à s'investir dans l'agriculture.

- **Les structures déconcentrées des autres Ministères sectoriels**

Chacune dans son domaine, met en œuvre les politiques de l'état relevant de son Ministère. A cet effet elles assurent la coordination, la régulation, la planification, le contrôle, le suivi-évaluation, la facilitation, la veille, et la fourniture des biens et services publics correspondants. Une vingtaine d'Organisations Non Gouvernementales (nationales et internationales)

Ces organisations mènent des actions pour la promotion du monde rural dans le Pôle. Leurs domaines d'intervention sont variés et portent pour l'essentiel sur : la formation et l'encadrement des OPA sur différentes thématiques que sont la mise en œuvre de programme d'alphabétisation, l'aménagement des bas-fonds, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, la lutte contre le changement climatique, la construction des salles de classe et autres infrastructures socio-économiques, etc. Elles sont pour la plupart en collaboration avec les Projets/Programmes ou PTF pour lesquels elles mènent certaines actions.

- **Le secteur privé**

A travers des opérateurs individuels ou diverses associations professionnelles, joue un rôle important dans le dispositif institutionnel agricole, pour l'organisation des activités en amont (approvisionnement en intrants, fourniture d'équipements agricoles, etc.) et en aval de la production (commercialisation, exportation, prestations de services, etc.). Même si quelques dysfonctionnements ont été notés, il est considéré comme le levier de la relance du secteur agricole.

- **Le Fonds National de Développement Agricole (FNDA) et les Services Financiers Décentralisés**

Ce sont des acteurs incontournables dans le financement du secteur agricole du Pôle. Le FNDA à travers ses différents guichets va appuyer le financement des projets des différents acteurs (Producteurs, OPA, Collectivités locales, les ONG). Quant aux des Services Financiers Décentralisés, ils appuient les acteurs surtout les OPA pour le financement de leurs activités agricoles à travers trois (3) catégories de produits : des crédits individuels, des crédits de groupe et groupement. Les deux dernières catégories sont celles le plus souvent accordées aux

producteurs à cause de la caution solidaire utilisée pour limiter les risques. Les conditions d'accès à ces crédits varient d'une institution à l'autre, mais les éléments les plus déterminants pour l'octroi du crédit sont : l'effectivité de l'activité et la moralité du client.

- **Les Collectivités locales**

A travers les prérogatives à elles conférées par la loi sur la décentralisation constituent un atout important, notamment en ce qui concerne le développement local au cœur duquel se trouve le secteur agricole. Dans ce domaine, les communes n'ont pas encore atteint le niveau d'appropriation requis pour accorder plus d'importance au secteur agricole dans les Plans de Développement Communaux (PDC) en vue de compléter les efforts du pouvoir central pour l'accompagnement et l'appui aux initiatives locales, la sécurisation et l'aménagement des terres agricoles. Mais dans le PDA 2, on note des efforts notables pour la prise en compte du volet agricole. En effet, avec l'appui du PASDeR, sept (07) communes relevant du PDA 2 disposent d'un Plan Communal de Développement Agricole avec des Coopératives Villageoises Agricoles (CVA) précises à promouvoir. Il s'agit des trois communes du Borgou (Bembèrèkè, Kalalé et Sinendé) et les quatre communes de l'Alibori Sud (Banikoara, Gogounou, Kandi et Ségbana). Le défi majeur est la mise en œuvre de ces plans.

Paragraphe 2 : Choix du paradigme épistémologique et du mode de raisonnement

Ce paragraphe développe dans un premier paragraphe les différents paradigmes épistémologiques, ce qui aboutira au choix de positionnement de notre recherche. Dans un second paragraphe, nous présentons les différents modes de raisonnement, ce qui aboutira également au choix du mode de raisonnement retenu dans cette thèse.

2.1. Les différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion et choix d'un paradigme de recherche

La finalité d'une recherche étant l'élaboration de connaissances, le chercheur doit indiquer les pratiques de recherche qu'il met en œuvre, ainsi que les modes de justifications de ces connaissances. En d'autres termes, le chercheur doit préciser sa conception de la connaissance : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier la validité de la connaissance ? (Gavard-Perret et al, 2012). Cependant, le chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolement. Il positionne sa recherche en s'appuyant sur les paradigmes épistémologiques auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient (Gavard-Perret et al, 2012).

Un paradigme épistémologique « est une conception de la connaissance partagée par une

communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices » (Gavard-Perret et alii, 2012, P. 23).

Il se compose essentiellement d'hypothèses d'ordre ontologique⁷, d'ordre épistémologique, d'ordre méthodologique, et des hypothèses relatives à la façon dont les connaissances sont justifiées. Alors que les hypothèses ontologiques portent sur ce qui constitue la réalité, celles qui sont d'ordre épistémologique, et méthodologique concernent, respectivement, la nature de la connaissance et de la relation entre le chercheur et le phénomène étudié (Guba et Lincoln, 1994), et la manière dont les connaissances sont élaborées (Gavard-Perret et alii, 2012 ; Avenier, 2011). Le paradigme épistémologique choisi par le chercheur conditionne la méthodologie utilisée dans la recherche (Henn et al., 2009 ; Bouyzem et Meriouh, 2017). Il permet de contrôler la démarche de la recherche, et augmente ainsi la validité des résultats qui en découlent (Thiétart, 2003).

Les principaux paradigmes contemporains utilisés en sciences de gestion sont le paradigme épistémologique positiviste logique, le paradigme épistémologique post-positiviste, le paradigme épistémologique interprétativiste, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique et le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (Gavard-Perret et al, 2012).

2.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste logique

Le positivisme a été introduit pour la première fois par Auguste Comte au début du XIX^e siècle (McKelvey, 2003 ; Smith, Booth et Zalewski, 2002). L'intention de Comte était de développer une science sociale, en se basant sur le même terrain que les sciences naturelles (Smith et al., 2002). L'hypothèse de base du positivisme est que « *la réalité existe indépendamment du sujet connaissant* ». En d'autres termes, le positivisme repose sur l'idée que le monde est extérieur (Carson et al., 2001) au chercheur, et qu'il existe une réalité singulière à tout phénomène ou situation de recherche sans référence à l'attitude ou aux croyances du chercheur (Hudson et Ozanne, 1988). Ce paradigme a pris sa forme la plus rigide de positivisme logique, des années 1920 aux années 1960, lorsque des chercheurs positivistes ont appliqué la rigueur des mathématiques (statistiques) aux hypothèses pour tester leur confirmabilité (Grant et Giddings, 2002).

⁷L'ontologie est l'étude de l'être (Crotty, 1998). Elle se réfère aux croyances sur ce qui constitue la réalité, en d'autres termes ce qui est. Elle cherche à répondre à la question suivante : quelle est la forme et la nature du réel ? (Guba et Lincoln, 1998).

Les hypothèses fondatrices du positivisme logique peuvent être regroupées au nombre de trois

(Gavard-Perret et al, 2012). La première hypothèse est de nature ontologique. Elle affirme qu'il existe un réel connaissable, unique, observable et indépendant du chercheur. La seconde hypothèse postule que la recherche s'intéresse à la détermination des lois déjà existantes naturellement et à la relation entre les phénomènes ; autrement dit, c'est le « comment » qui intéresse les positivistes et non pas le « pourquoi ». La troisième hypothèse pose que le chercheur et l'objet de recherche sont deux entités séparées et indépendantes ; le chercheur est donc objectif et neutre. En somme, le positivisme logique met l'accent sur l'importance de l'objectivité, de l'observation systématique et détaillée, du test d'hypothèses par l'expérimentation et de la vérification. Les chercheurs positivistes pensent ainsi pouvoir parvenir à une compréhension complète des phénomènes en se basant sur l'expérimentation et l'observation (Ryan, 2006).

2.1.2. Le paradigme épistémologique post-positiviste

Popper a critiqué le positivisme logique en faisant valoir que le critère de vérifiabilité des positivistes était un critère trop fort pour la science et devait être remplacé par un critère de falsification. Sa théorie de la falsification a conduit au post-positivisme (McKelvey 2003). Ainsi, le post-positivisme est-il apparu comme une tentative de conciliation des principales critiques formulées à l'encontre du positivisme logique (Ryan, 2006). Il suppose que la vérité absolue ne peut jamais être identifiée. La seule recherche appropriée est une réponse qui s'adapte à un moment et à un lieu particulier. Le post-positivisme suppose également que le monde est principalement régi par des lois naturelles de généralisation, mais leur application et leurs résultats dépendent souvent de la situation. Dans le post-positivisme, la réalité et l'objectivité du chercheur ne sont pas absolues. Les post-positivistes pensent que le chercheur doit tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et, notamment, contrôler le plus précisément possible les conditions dans lesquelles il réalise sa recherche (Gavard-Perret et al, 2012).

De ce fait, les post-positivistes critiquent le raisonnement par induction, qui selon Popper, peut induire le chercheur en erreur, et prônent plus la méthode hypothético-déductive. Par ailleurs, ils s'appuient sur la « *corroboration* » par de multiples tentatives de « *réfutation* » échouées, pour valider la connaissance, au lieu de la vérification empirique préconisée par les positivistes. De ce fait, l'un des principes du post-positivisme est « *la réfutation* » étant donné que « *les post-positivistes acceptent l'existence de l'erreur et considèrent les résultats et conclusions de recherche comme étant probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » (Riccucci, 2010 cité par

Gavard-Perret et al 2012).

McKelvey (2002) a développé sept hypothèses qui sous-tendent le post-positivisme :

- ✓ La réalité empirique apparaît comme complexe et diversifiée plutôt que simple et probabiliste ;
- ✓ La complexité est organisée par hétérarchie plutôt que par hiérarchie, c'est-à-dire que les événements sont soumis à plusieurs ordres et contraintes à la fois ;
- ✓ Le monde est constitué de vastes réseaux d'interconnexions ;
- ✓ Le monde, le monde social en particulier, est indéterminé ;
- ✓ La causalité linéaire est remplacée par une causalité mutuelle ;
- ✓ La morphogenèse remplace le réductionnisme - le tout n'est pas simplement la somme de ses parties ni déterminée par elles ;
- ✓ Guba, Clark et Lincoln (McKelvey, 2002) ont considéré que l'objectivité scientifique est remplacée par une vue en perspective dans laquelle ni l'objectivité ni la subjectivité ne prévalent, mais plutôt ce qui existe dépend de la perspective de l'observateur - une sorte de théorie des sciences sociales de la relativité.

Ce n'est que lorsque toutes les tentatives pour les réfuter échouent qu'elles peuvent provisoirement être acceptées. Ainsi, « *chaque déclaration scientifique doit rester provisoire à jamais* » (Popper, 1959 cités par Scotland, 2012). Les post-positivistes cherchent à comprendre les relations causales ; ainsi, l'expérimentation et les études de corrélation sont utilisées. Etant donné que les connaissances sont provisoires, les hypothèses ne sont pas prouvées, mais simplement réfutées (Creswell, 2009). Ce paradigme cherche des prédictions et des généralisations ; ainsi, les méthodes génèrent souvent des données quantitatives. L'analyse des données implique des statistiques descriptives et inférentielles, permettant de généraliser les résultats des échantillons aux populations.

La recherche est jugée bonne si ses résultats sont dus à la variable indépendante (validité interne), peuvent être généralisées et/ou transférées à d'autres populations ou situations (validité externe), et différents chercheurs peuvent enregistrer les mêmes données de la même manière et arriver aux mêmes conclusions (reproductibilité et fiabilité). De plus, la recherche doit être aussi objective que possible et robuste à la réfutation empirique (Scotland, 2012).

2.1.3. Le paradigme épistémologique interprétativiste

Le paradigme interprétativiste est lié au fait que la réalité est relative et multiple (Hudson et Ozanne 1988) et cette facette de la multiplicité de la réalité rend les interprétations difficiles, car elle est fondée sur le système complexe de significations (Neuman 2013). La théorie obtenue dans cette discipline est structurée socialement plutôt qu'objectivement formulée (Mertens 2015 ; Carson et al., 2001 ; Hudson et Ozanne, 1988) et émane des points de vue des participants sur la situation étudiée (Creswell et Creswell, 2017). Les interprétativistes veulent comprendre le monde de l'expérience humaine (Cohen, Manion et Morrison, 1994), ce qui implique que la réalité est socialement construite (Mertens, 2015). En effet, les chercheurs interprétativistes refusent d'employer une approche structurelle inflexible et, à la place, adoptent un cadre de recherche adaptable qui contient les comportements et interactions humains, et donne un sens à ce qui est compris comme réalité.

Les interprétativistes abordent le contexte de l'étude à travers quelques aperçus antérieurs du sujet, mais ils sont fondamentalement incapables de révéler la nature multiple de la réalité (Hudson et Ozanne, 1988). En d'autres termes, les interprétativistes ne commencent généralement pas leur étude par une théorie qu'ils postulent ; au lieu de cela, ils génèrent ou construisent par induction une théorie ou un schéma de significations (Creswell et Creswell, 2017). Dans ce cadre, le chercheur et les participants sont réciproquement interconnectés et le chercheur adopte une approche ouverte des nouvelles connaissances tout au long de l'étude et laisse la réalité se former d'elle-même avec l'aide des participants (Hudson et Ozanne, 1988). Ainsi, l'objectif principal de ce paradigme est de comprendre et d'interpréter les significations des comportements humains à travers des expériences vécues dans un temps et des contextes particuliers plutôt que de généraliser et d'estimer les causes et les effets. Selon Guba et Lincoln (1989), une étude est plongée dans le domaine de l'interprétativiste lorsque :

- la relation chercheur-répondant est subjective, interactive et interdépendante ;
- la réalité est multiple, compliquée et difficilement quantifiable ;
- le résultat de la recherche est spécifique au contexte.

La méthodologie interprétativiste vise à comprendre le phénomène du point de vue d'un individu, à étudier l'interaction entre les individus ainsi que les contextes historiques et culturels des individus (Creswell, 2009). Les méthodes généralement utilisées sont : les études de cas (étude approfondie d'événements ou de processus sur une période prolongée), la phénoménologie (étude de l'expérience directe sans permettre l'interférence des idées préconçues existantes), l'herméneutique (dériver un sens caché du langage) et l'ethnographie

(l'étude des groupes culturels sur une période prolongée) (Scotland, 2012). La recherche est considérée comme bonne si elle fournit des preuves riches et offre des résultats crédibles et justifiables (validité / crédibilité interne), peut être utilisée par quelqu'un dans une autre situation (validité / transférabilité externe), et le processus de recherche et les résultats peuvent être reproduits (fiabilité) (Richie et Lewis, 2003 ; Cohen et al, 2007).

2.1.4. Le paradigme épistémologique constructiviste

Il comprend le paradigme pragmatique et le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln.

2.1.4.1. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PCEP) appelé aussi paradigme épistémologique constructiviste radical a été développé principalement par Von Glasersfeld (1996 cités par Avenier et Cajaiba, 2012). Il émerge de la rencontre de trois œuvres contemporaines majeures et de leurs concepts clés : le paradigme du constructivisme génétique de Piaget, le paradigme de la conception du traitement artificiel de Simon, et la complexité et l'autonomie de Morin (Avenier et Cajaiba, 2012). Le constructivisme radical part de l'hypothèse que la connaissance, quelle que soit sa définition, se trouve dans la tête des personnes, et que le sujet pensant n'a d'autre alternative que de construire ce qu'il sait sur la base de sa propre expérience (Von Glasersfeld, 1996).

Le PCEP postule les hypothèses suivantes (Von Glasersfeld, 2001 ; Avenier, 2010). Premièrement, l'expérience humaine est connaissable. Dans le processus de connaissance, tout ce qui découle de la situation étudiée est indissociablement lié à ce qui découle du chercheur. Deuxièmement, l'intention de connaître influence la façon dont la situation est vécue et, par conséquent, connue. Enfin, « savoir » signifie posséder des moyens de gérer efficacement le monde de l'expérience. Plus précisément, l'objectif du processus de connaissance est de construire des images et des compréhensions viables et fonctionnellement adaptées de notre expérience du monde. Les connaissances acquises dépendent de l'objectif et du contexte du processus d'élaboration des connaissances (Avenier et Cajaiba, 2012).

La justification de la rigueur fournit au lecteur une description détaillée de l'ensemble du processus de recherche et montre la cohérence mutuelle des théories mobilisées, ainsi que leur cohérence avec le cadre épistémologique de la recherche et le matériel empirique. La rigueur du raisonnement suivi doit également être démontrée (Avenier et Cajaiba, 2012).

La justification de la validité externe des connaissances implique d'examiner si les connaissances construites, tel qu'elles sont réinterprétées dans des contextes autres que ceux dans lesquels elles ont été développées, fournissent aux acteurs des repères utiles à la compréhension de la situation et viables pour agir intentionnellement. Ce test empirique est pragmatique : il est réalisé en relation avec l'action plutôt que par le biais de tests statistiques (Avenier et Cajaiba, 2012).

2.1.4.2. Le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln

Le constructivisme selon Guba et Lincoln a pour but de mieux comprendre et reconstruire les constructions que les individus détiennent (Guba et Lincoln, 1994). L'objectif principal est de présenter les réalités multiples, holistiques, concurrentes des chercheurs et des participants (Lincoln et Guba, 2000). Les constructivistes croient que les significations sont construites par les humains lorsqu'ils interagissent avec le monde qu'ils interprètent. Les significations construites sont variées et multiples, amenant le chercheur à rechercher la complexité des perspectives, plutôt que de réduire les significations en quelques idées ou catégories (Creswell, 2009). Le tableau 16 présente les hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln.

La réalité peut changer avec l'évolution du niveau d'information des individus. En adoptant une approche constructiviste, l'objectif du chercheur est de comprendre les multiples constructions sociales du sens et du savoir (Mertens, 2012).

Épistémologiquement, pour Guba et Lincoln (1994) les connaissances sont créées à partir d'interactions entre le chercheur et le participant. Ils soutiennent que la subjectivité d'une personne n'est accessible que par des interactions interpersonnelles, comme les entretiens. Les résultats de la recherche constructiviste sont une création du processus d'enquête lui-même, plutôt qu'une collection de faits déjà existants (Avenier et Thomas, 2011).

Sur le plan méthodologique, les constructivistes selon Guba et Lincoln adoptent une approche herméneutique, qui implique de rechercher un sens ancré dans l'expérience humaine qui doit être ramené à la surface par une réflexion profonde (Schwandt, 2000). Ce sens plus profond est découvert par le dialogue interactif entre le chercheur et le participant (Ponterotto, 2005). Les constructivistes recherchent une réflexion convergente et divergente sur les phénomènes étudiés, ce qui peut engendrer des idées et des perspectives contradictoires (Appleton et King, 1998). Conformément à l'hypothèse épistémologique selon laquelle la recherche est menée par le biais d'interactions entre le chercheur et le participant, les méthodes sont principalement

de nature qualitative. Les méthodes qualitatives comprennent généralement des entretiens approfondis et des groupes de discussion, afin que les participants puissent exprimer leurs expériences et points de vue personnels dans des environnements naturels (Appleton et King, 1998). Des méthodes quantitatives peuvent également être utilisées, car elles permettent de mieux comprendre les schémas individuels au fil du temps (Ford-Gilboe et al., 1995).

En somme, les interprétativistes ne commencent généralement pas leur étude par une théorie qu'ils postulent ; au lieu de cela, ils génèrent ou construisent par induction une théorie ou un schéma de significations (Creswell et Creswell, 2017). Quant aux constructivistes, ils considèrent que la relation entre le chercheur et les participants doit être subjective, car le chercheur et les participants doivent travailler ensemble pour construire la recherche (Tashakkori et Teddlie, 2009).

Le tableau suivant présente également une synthèse des hypothèses des différents paradigmes épistémologiques répertoriés en sciences de gestion.

Tableau n° 16: Hypothèses des différents cadres épistémologiques répertoriés en sciences de gestion

	Positivisme	Réalisme critique	Constructivisme	Interprétativisme
Hypothèse ontologique : nature du monde	Réalisme ontologique : existence et représenter de façon exacte. Des lois universelles existent en dehors de toute conscience humaine. Ontologie atomistique : l'individu est un objet qui ne recherche que	Le monde est stratifié en 3 niveaux : le vrai qui est invisible et contient des mécanismes et structures génératives, le réel où se manifestent les événements indépendamment des acteurs, l'empirique qui regroupe les expériences que nous faisons.	Pas d'hypothèse ontologique ; il n'existe pas de réalité objective. Le réel est un ensemble d'interprétation qui se construit grâce aux interactions. Pas d'autonomie du réel.	Le monde social est constitué par les expériences humaines. L'interaction entre les acteurs fait émerger des artefacts qui deviennent des réalités intersubjectives objectives.
Hypothèse épistémique : relation chercheur-objet d'analyse	Réalisme : la réalité peut être Connue avec des instruments de mesure adaptés.	Relativisme : le vrai monde ne peut être connu. On peut observer le monde réel et connaître le monde empirique.	Relativisme : on peut connaître l'expérience humaine en s'engageant dans un processus de création où le chercheur est lui-même partie prenante à la réalité.	Relativisme : les faits sont le produit de l'interaction entre le chercheur et les participants à la réalité étudiée. Les expériences peuvent être connues à travers les perceptions.

Nature de la connaissance produite	Déterminer les jonctions stables entre les faits observés. La connaissance regroupe les régularités superficielles décrivant les phénomènes. Objectif : développer des modèles prédictifs.	Identifier d'abord les mécanismes génératifs existants dans monde réel et ensuite déterminer les conditions sous lesquelles ils sont activés dans le monde empirique. Les mécanismes généraux (<i>latents patterns</i>) sont sous-jacents aux faits observés. L'objectif est de comprendre.	Construire des modèles décrivant l'expérience en situation des individus afin d'essayer d'organiser cette réalité sociale. L'objectif est de comprendre les réalités sociales. Toute connaissance est socialement construite.	Cerner comment les humains créent du sens individuellement et collectivement dans un contexte particulier afin d'agir. Identifier les consensus entre acteurs, l'objectif demeurant la compréhension. Seules les expériences subjectives réelles peuvent être connues.
Statut de la connaissance	La connaissance produite correspond à la réalité, représente le monde comme il est.	Approximation de la réalité. Non-certitude sur Correspondance avec la réalité objective.	Interprétation la plus plausible et la plus proche de l'expérience active des individus. Offrir des moyens d'action et de réflexion pour atteindre les objectifs choisis. Proposer des solutions qui conviennent aux acteurs.	Accord entre l'interprétation produite par les chercheurs et le sens donné par les individus dans leurs différentes expériences. Plausibilité de la compréhension.

Source : Inspiré d'Avenier et Thomas (2015) et Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2015)

En résumé, nous retenons que la présente thèse s'inscrit dans le courant épistémologique interprétativiste qui est un cadre épistémologique adapté pour comprendre les mécanismes par lesquels les stratégies organisationnelles contribuent à réduire la vulnérabilité des coopératives agricoles dans un contexte de turbulence de l'environnement.

Dans une démarche interprétativiste, tous les moyens permettant de recueillir les points de vue des acteurs et les analyser selon notre grille peuvent être utiles. Il s'agit en général d'outils qualitatifs (Roussel et Wacheux, 2005). Nous récoltons des données au travers d'un outil principal que sera l'entretien semi-directif. Nous nous concentrons principalement sur le sens des discours qui seront récoltés, afin de comprendre et étudier la réalité que vivent les acteurs dans la mise en œuvre des stratégies dans le but de s'adapter au contexte de changement climatique.

Ces finalités sont selon nous mieux compréhensibles dans une optique qualitative, puisque selon Alami et al, (2009), « *les méthodes qualitatives ne sont ni plus ni moins pertinentes que les méthodes quantitatives. La pertinence d'une méthode s'évalue à la lumière de la finalité de la recherche. Elle dépend de son contexte de mobilisation, des objectifs assignés à la recherche, et plus globalement, de la question à traiter* ».

Le fondement interprétativiste nous aide à la construction du sens que les acteurs donnent à la réalité (Webb et Weick, 1979). Puisque nous cherchons à comprendre et ensuite à interpréter la complexité de la réalité observée qui est celle des mécanismes mis en œuvre par les acteurs. Les interprétations des acteurs et/ou du chercheur donnent ainsi du sens sur la réalité qui est perçue où vécue de ces mécanismes dans les coopératives.

Figure 10 : Récapitulatif du choix de notre positionnement épistémologique



Source : nous-mêmes

Dans cette logique de compréhension, il convient de définir le type de recherche que nous menons et donner le mode de raisonnement privilégié

2.2. Les choix méthodologiques opérés de la recherche

Nous justifions ici le choix d'une approche qualitative et le choix de l'induction comme mode de raisonnement.

2.2.1. Le choix d'une approche qualitative de notre recherche

Nous allons ici positionner notre recherche dans l'une des approches scientifiques. Il faut noter qu'il existe trois types d'approches : l'approche qualitative, l'approche quantitative et l'approche mixte qui regroupe les deux approches précédentes (qualitative et quantitative). Elles dépendent de la vision philosophique de la recherche à partir de la spécification du référentiel épistémologique.

Tableau n° 17 : les différentes approches méthodologiques de recherche

Approche quantitative	Approche qualitative	Approche mixte
<ul style="list-style-type: none"> - Expérimentation - Enquête 	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche narrative - Ethnologie - Etude de cas 	<ul style="list-style-type: none"> - Séquentielle - Concurrente

Source : Wacheux (1996)

Wacheux (1996) définit le processus de recherche qualitative comme permettant de comprendre les raisons pour lesquels un événement survient et comment il survient. Les données qu'elle produit prennent une forme discursive avec une signification immédiate (Mucchieli, 2012). Hlady-Rispal (2002) évoque la méthode qualitative comme permettant d'explorer en profondeur un phénomène, de comprendre sa structure et d'identifier le rôle du contexte sur son fonctionnement. Les raisons qui nous ont amenés à retenir cette méthode sont principalement de deux ordres : la recherche de flexibilité et la prise en compte de la subjectivité des personnes interrogées (Baumart et Ibert, 2003). En effet, l'étude qualitative donne la possibilité au chercheur de modifier ses questions en fonction des individus qu'il a en face et des situations qui se présentent à lui.

Cette flexibilité permet, surtout pour un domaine relativement mal connu comme les stratégies organisationnelles en lien avec la vulnérabilité des organisations, d'appréhender la question sur ses moindres aspects, même ceux auxquels le chercheur n'a pas pensé avant d'entamer son

étude.

Aussi une étude de perception est avant tout un recueil de données subjectives. Nous recherchons chez les individus interrogés des ressentis personnels qui traduisent leur vision propre.

La recherche qualitative ne se résume donc pas à des techniques de collecte simple d'informations (Morgan et Smircich, 1980). Les auteurs pensent que dans son fondement, il s'agit d'une démarche d'accès à la connaissance qui consiste à connaître la vraie composition d'une réalité sans faire de proportions.

Selon Thietart et coll. (2007), la réalisation d'une recherche qualitative dans le cadre d'une analyse longitudinale peut conduire à « *des quantités de documents impressionnantes pouvant prendre la forme des retranscriptions d'observations, de documents recueillis dans l'organisation étudiée, etc.* ». Le qualitatif, c'est lorsque le chercheur renonce aux bases de données et expérimentations en laboratoire pour aller au contact des individus afin de comprendre leur réalité sociale (Dumez, 2011). Les individus ne sont pas uniquement des facteurs ou des variables statiques dans l'environnement. Ils pensent, agissent intentionnellement en situation suivant le sens subjectif qu'ils affectent aux choses et interagissent. La recherche qualitative veut donc remettre le verbe des acteurs au centre de la compréhension des phénomènes sociaux en situation réelle afin de produire des théories dites substantives (connaissance située des phénomènes) (Morgan et Smircich, 1980). Elle est utilisée pour décrire, décoder et améliorer la compréhension des phénomènes présents, passés et futurs (Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte, 2014). Alors que les quantitativistes mesurent, testent et quantifient, les méthodes qualitatives visent la compréhension, l'exploration située des faits par les acteurs.

Les méthodes qualitatives veulent cerner le sens que les acteurs attribuent aux faits et à leur environnement. Elles se focalisent plus sur le processus, c'est-à-dire « comment les sujets dans un contexte construisent et comprennent leurs expériences ? », que sur les nombres et les occurrences statistiques (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Elles ont un potentiel d'enrichissement de la connaissance en permettant d'accéder à de nouvelles explications des phénomènes sociaux grâce à des outils capables de s'adapter aux spécificités du terrain étudié (Rispal et Jouison-Laffitte, 2015).

Ces différents outils offrent une meilleure réponse à la question du « comment » et du « pourquoi » du comportement humain. La recherche qualitative reconnaît donc le chercheur comme interprétant (et non découvrant) la réalité sociale des sujets.

L'enjeu pour lui est donc de réduire au maximum l'écart entre les deux interprétations tout en ne reniant pas le rôle de sa subjectivité dans la démarche. La capacité de jugement du chercheur est aussi importante que la connaissance subjective des participants (Nag et Gioia, 2012).

La méthode qualitative est donc la plus conforme à l'épistémologie interprétative sous lesquelles nous positionnons notre quête de connaissance. Nous voulons comprendre les mécanismes par lesquels les stratégies organisationnelles mises en œuvre favorisent l'adaptation des coopératives dans un contexte assez turbulent du fait des changements climatiques.

Notre recherche choisit donc d'accéder à cette connaissance en s'intéressant au vécu des acteurs des coopératives agricoles face aux aléas des changements climatiques. En concevant l'identification d'une opportunité comme une tâche cognitive subjective, seule son extériorisation à travers le langage, les symboles et les mythes permet decerner cette réalité (Morgan et Smircich, 1980). Le produit discursif est alors le matériel empirique à analyser dans cette recherche. Ce sont les interprétations fournies par les individus qui nous permettent de donner une lecture du phénomène social.

La méthode qualitative nous paraît être l'approche la plus adaptée à notre objectif de création de connaissance.

Nous avons été présents pendant un certain temps sur le terrain, de façon discontinue de Décembre 2019 à Mars 2021 pour mieux cerner comment adviennent les phénomènes et comment les coopératives agricoles à travers les stratégies qu'ils développent s'adaptent et réduisent leur vulnérabilité face aux effets des changements climatiques.

Dans un premier temps, nous avons procédé par observation du « comment se déroule l'adaptation des coopératives agricoles face aux effets des CC en situation réelle ? ».

Ensuite, nous avons procédé par entretien semi-directif pour tenter de cerner le sens que les acteurs attribuaient aux comportements que nous avons observés.

Le recrutement des participants à notre recherche s'est fait de façon progressive en fonction des opportunités qui se sont présentées sur le terrain. Nous avons aussi réalisé des focus group avec les acteurs du monde agricole et membre des coopératives afin de mieux cerner leurs perceptions par rapport aux différentes stratégies mises en œuvre par les différents acteurs pour mieux faire face aux effets des changements climatiques dans le pôle.

Notre échantillon (à développer dans la section 2 de ce chapitre) s'est constitué de façon progressive en fonction des opportunités et des besoins de compréhension.

L'accès au terrain a donc été fait qualitativement contrairement aux méthodes quantitatives qui procèdent par échantillonnage statistique des populations. Notre interprétation s'est inspirée de ce temps passé dans le contexte et avec les acteurs impliqués. Des allers et retours constants entre la présence sur le terrain et les essais d'analyse ou d'interprétation ont donc été nécessaires pour construire la connaissance dans le cadre de cette recherche à la lumière des travaux de [Corbin et Strauss (1990) ; Gioia, Corley et Hamilton (2013)].

Nous n'avons donc pas attendu la fin de la collecte des données pour commencer à les traiter suivant une maquette définie a priori. Toutes ces caractéristiques attribuent la nature qualitative interprétative à notre démarche méthodologique. Elles nous éloignent d'une tradition de recherche quantitative (Thorpe, 2014).

La démarche qualitative interprétative s'impose donc dans notre recherche parce qu'il s'agit de cerner comment les acteurs des coopératives agricoles s'y prennent en matière stratégique au niveau organisationnel pour faire face aux effets que leur impose leur environnement afin de réduire leur vulnérabilité.

2.2.2. Choix de l'induction comme mode de raisonnement

L'un des principaux éléments qui expliquent et clarifient la démarche du chercheur est le mode de raisonnement que celui-ci adopte. La littérature distingue ainsi les démarches inductive, déductive et abductive (Koenig, 1993 ; Wacheux, 1996 ; Savall et Zardet, 2004).

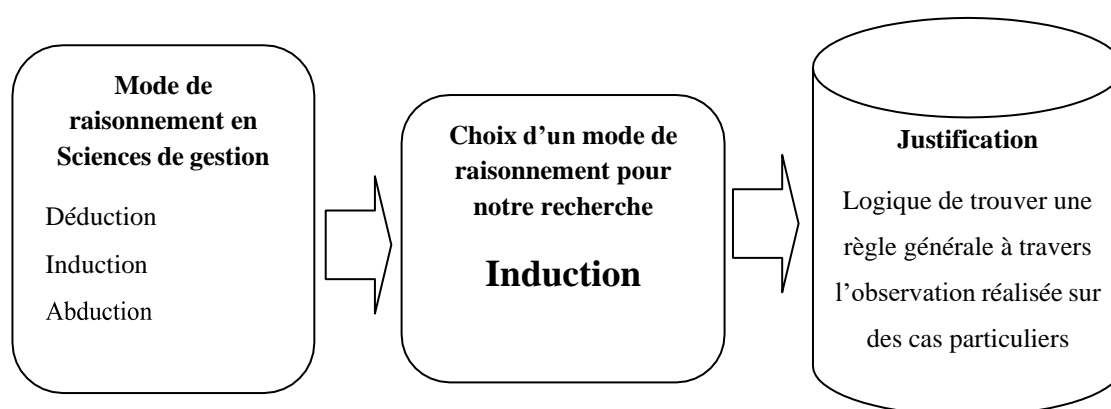
L'induction permet de vérifier une relation sur un nombre donné d'observations qui présentent des régularités et ensuite de généraliser cette relation sur toutes les observations à venir. L'objectif est de trouver une règle générale à travers l'observation réalisée sur des cas particuliers.

Le mode déductif de raisonnement ou approche hypothético-déductive consiste à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter à une réalité.

Cette étude ne s'appuie sur aucun modèle préexistant. Même si des études ont déjà été réalisées sur les stratégies organisationnelles, elles ne se sont pas clairement appesanties sur son lien avec la vulnérabilité des systèmes humains. Le contexte actuel dans lequel vie les coopératives agricoles du pôle 2 est aussi peu connu.

Nous choisissons donc comme mode de raisonnement l'induction, pour essayer de comprendre en profondeur les phénomènes et les situations de gestion des acteurs des coopératives.

Figure 11 : Récapitulatif du choix du mode de raisonnement



Source : nous-mêmes

Section 2 : Démarche de collecte et d'analyse de données

Si Yin (2003) conçoit la collecte des données comme participant à une description chronologique des phénomènes et événements, c'est sa capacité à améliorer la compréhension du phénomène qui est relevée et qui est importante (Stake, 1994).

Après avoir justifié les différents choix méthodologiques, nous développons dans cette section la démarche adoptée pour la collecte des données et les outils et méthodes de traitement et d'analyse des données collectées sont aussi exposés.

Paragraphe 1 : Collecte de données

Après avoir présenté la population d'étude et présenté de façon générale les coopératives agricoles, nous développons la technique d'échantillonnage ayant servi à la détermination de la taille de l'échantillon de notre recherche. Nous mettons l'accent sur les techniques de collecte de données et les outils de collecte de données pour achever ce paragraphe.

1.1. Population mère

La population mère de notre étude est constituée de l'ensemble des dirigeants et membres des coopératives agricoles intervenants dans le domaine du coton et du maïs et du maraîchage (ou la formalisation en coopérative n'est pas encore très développée) au niveau villageois (Coopérative Villageoise des Producteurs de Coton, de Maïs et du Maraîchage) de notre secteur d'étude d'une part. D'autre part, cette population mère est également composée de l'ensemble des acteurs des services techniques du PDA-2 et les agents de ces services techniques au niveau départemental et communal, qui s'occupent du pôle des organisations paysannes. Aucune base de données disponible ne nous permet d'avoir avec précision le nombre qu'ils font. Les seules informations dont nous disposons sont relatives au nombre de coopératives villageoises intervenant dans la production du coton présentes dans les dix communes de notre secteur d'étude. Elles sont au total 996 Coopératives Villageoises réparties dans les dix communes de l'agence territoriale de développement agricole 2 (ATDA 2). Au niveau du maïs, le nombre n'est pas exhaustif. Aucune base de données existante ne nous donne pas les chiffres. Il n'existe aucune base de données qui fournit le nombre exact. Il en est de même pour les coopératives intervenant au niveau du maraîchage. Il est important de retenir que l'ensemble des coopératives du terrain d'étude ont pratiquement les mêmes modes de fonctionnement à l'interne à quelques différences (à cause de certains facteurs de contingence) près et joue les

mêmes rôles à l'endroit de leurs membres. L'homogénéité des actions est de mise dans ce cas. Cette remarque est faite au niveau des coopératives de la filière maïs.

1.1.1. Présentation des coopératives retenues

Nous présentons ici les trois types de coopératives choisies dans le cadre de cette thèse. Nous rappelons qu'il s'agit des coopératives intervenant dans la production du coton, du maïs et du maraichage.

1.1.1.1. Présentation générale du fonctionnement des coopératives intervenants dans le coton

L'encadré qui suit présente de façon générale, les coopératives intervenants dans la production du coton. Nous pouvons nous apercevoir que ce sont des formes de coopératives qui sont plus ou moins structurées et qui sont plus accompagnées par les structures étatiques.

Encadré 3 : Présentation générale de la coopérative coton

Les coopératives-coton sont les Coopératives Villageoises des Producteurs de Coton (CVPC). C'est une forme de coopérative qui compte en moyenne quarante membres. Elles sont dotées d'un statut juridique (Coopérative avec Conseil d'Administration) comme toutes les coopératives et fonctionnent au même titre qu'une organisation telle que préconisée par l'acte uniforme OHADA relatif au droit des Sociétés coopératives. Ses coopératives sont dirigées par un bureau de neuf membres avec un conseil d'Administration de trois membres. Pour l'exécution des travaux de labour et de récolte, les membres se constituent en général en de petits regroupements d'individus au sein du village. Les coopératives ont pour but de gérer l'approvisionnement en intrants et d'organiser la vente des produits après récolte. Il s'agit ici des coopératives très stables, dont la dynamique a été entretenue et maintenue pendant bientôt une décennie. Ces coopératives sont accompagnées dans l'éducation des membres et la gestion comptable par des ONG et l'Etat à travers les agents de l'ATDA. Ces derniers sont également chargés d'assister les membres des coopératives en leur apportant un appui technique. Les coopératives intervenantes dans la production du coton ont résisté à de multiples conflits internes de leadership qui ont été démantelés. Dans ces coopératives, la rigueur et la transparence dans la gestion des activités et des finances de l'organisation paysanne sont de mise. Le mode de désignation dans la coopérative est influencé par les producteurs ayant emblavé le plus de superficies. Ces derniers influencent le mode désignation des membres du bureau et même des membres du CA dans lequel ils se retrouvent très souvent. Le pouvoir est très souvent centralisé au niveau des plus forts et puissant en termes de superficies emblavées. Les actions restent cloisonnées, chacun cherchant à délimiter son territoire et à revendiquer.

1.1.1.2. Présentation générale du fonctionnement des coopératives intervenants dans le maïs

A la suite de la présentation de la coopérative coton, nous présentons ici de façon générale les coopératives intervenant dans la production du maïs. L'encadré suivant nous permet de faire cette présentation.

Encadré 4 : Présentation générale d'une coopérative-maïs

Les coopératives-maïs sont appelées Coopératives Villageoises de Production de Maïs (CVPM) basée dans l'ensemble des communes de notre zone d'étude et ayant la forme juridique coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA) avec près de 50 membres en moyenne. Le développement de ces coopératives a bénéficié de l'appui de certaines ONG comme l'APIDA et de l'appui de l'État à travers l'ATDA. Ces coopératives sont nées de la volonté des agriculteurs, partageant les mêmes analyses et les mêmes convictions, qui s'associent pour apporter une réponse collective à des problèmes individuels. Elles sont caractérisées par une grande prudence dans l'extension et la diversification des activités et produits concernés. Elles ont de bonnes capacités à rechercher le marché d'écoulement de leur produit. On remarque aussi une forte implication dans l'interprofession céréalière et le suivi des activités. La transparence dans l'organisation est de mise au sein de ces coopératives. Les dirigeants de ces coopératives se font former et sont fortement impliqués dans le processus décisionnel au niveau de l'interprofession. Aussi, elle est caractérisée par la représentation suivant des critères démocratiques. La délégation des pouvoirs et des fonctions aux différents niveaux d'organisation se fait suivant les principes de solidarité. La clarification des fonctions et des tâches est faite et se manifeste par la séparation des fonctions économiques et sociales, séparation des investissements sociaux et collectifs, le souci de rentabilité à travers l'optimisation de la production et l'obtention de bons produits. Les leaders de ces coopératives sont portés par deux dimensions ; celle individuelle où le leader est censé représenter les autres agriculteurs et est porteurs des idéaux de ceux-ci. Dans la coopérative, l'implication de tous les membres est déterminante dans la mesure où les dirigeants pensent que ce n'est qu'ensemble qu'ils pourraient trouver des solutions à leur éternel problème à savoir les marchés d'écoulement de la production.

1.1.1.3. Présentation générale du fonctionnement des coopératives intervenants dans le maraichage

Nous partons d'une brève présentation d'un exemple type de coopérative agricole intervenant dans le maraichage. Cette présentation est faite dans l'encadré suivant.

Encadré 5 : Présentation générale de la coopérative-maraichère

Les coopératives des maraichers sont appelées Coopératives Villageoises de Production de Maraichage (CVPM) basée dans l'ensemble des communes de notre zone d'étude et ayant la forme juridique coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA) avec près d'une quarantaine membres en moyenne. Notons que les producteurs qui interviennent dans le maraichage sont pour la plupart membres des autres types de coopératives. Le maraichage pour certains constitue des activités secondaires. Ces coopératives bénéficient de l'appui de certaines ONG et de l'appui de l'État à travers aussi l'ATDA. Contrairement aux autres types de coopératives, les coopératives maraichères ont du mal à fonctionner. Malgré la volonté des dirigeants de ces formes de coopérative, la priorité est donnée aux autres cultures qu'au maraichage. Ces formes de coopératives sont pratiquement naissantes et leur volonté est de prendre le temps nécessaire pour mieux fonctionner. Le travail est coordonné tant bien que mal. Les acteurs ou membres de ces coopératives se soumettent aux décisions provenant de la hiérarchie. Les décisions sont très centralisées au niveau de la hiérarchie et les autres n'interviennent que quand il s'agit des questions aux intrants et à la manière d'organiser sa distribution. Pour le maraichage, la culture n'est pas à l'utilisation des engrais chimiques dans la zone d'étude. Les engrais naturels sont fabriqués à travers les matières fécales des bêtes (bœufs, moutons, cabris et...). De façon générale la coopérative agricole maraichère fonctionne comme une toute petite entreprise où les chefs sont les détenteurs du pouvoir et centralise pour la plupart du temps les décisions.

1.2. Echantillonnage

Nous présentons ici la technique d'échantillonnage et la taille de l'échantillon.

1.2.1. Technique d'échantillonnage

Glaser et Strauss (1967) et Glaser (2004) recommandent que la taille adéquate d'un échantillon dans une recherche qualitative soit celle qui permet d'atteindre la saturation théorique. Cette saturation est atteinte lorsqu'on ne trouve pas d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Ainsi donc, lorsqu'à partir d'un certains nombres d'entretien, la réalisation d'un nouvel entretien n'apporte plus d'éléments nouveaux aux informations déjà recueillies, alors nous pouvons conclure que le nombre d'entretien réalisé est suffisant. La méthode de l'échantillonnage théorique, donne selon les auteurs, la possibilité de ne pas déterminer à l'avance le nombre de personnes à interviewer. Ils relèvent deux éléments qui vont déterminer la taille finale de l'échantillon : la disponibilité des organisations et des acteurs impliqués dans le sujet de recherche et le niveau de saturation des données. De plus, les résultats obtenus à partir de l'analyse d'une interview déterminent le choix des coopératives agricoles à retenir ou des personnes suivantes à interroger.

Aussi, pour Thietart et al. (2014), deux principes permettent de définir la taille d'un échantillon dans une étude qualitative. Il s'agit entre autres, du principe de la saturation et de celui de la réplification.

Ainsi, en fonction des caractéristiques décrite ci-dessus en ce qui concerne la population mère, la présente thèse s'est inscrite dans la démarche recommandée par les auteurs (Glaser et Strauss, 1967 ; Glaser, 2004 ; Thietart et al., 2014) et a retenu la saturation de l'information comme critère de choix du nombre de personnes à interviewer. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer dans notre contexte.

1.2.2. Taille de l'échantillon

Sur la base de notre technique d'échantillonnage retenue (saturation de l'information), la répartition de notre échantillon s'est faite à partir de nos travaux de terrain, avec l'aide du répertoire et au regard de l'homogénéité des actions dans lesdites coopératives et de la méthode de saturation de l'information.

Les critères d'appartenance à l'échantillon sont :

- être une coopérative villageoise formelle (disposez des textes de fonctionnement) et être

affiliés à une faïtière existante dans le répertoire du Ministère ;

- intervenir soit dans le coton, le maïs et le maraîchage.

Pour les acteurs de l'encadrement et de l'accompagnement des coopératives agricoles, il faut juste :

- être un acteur technique intervenant dans le PDA-2 et apportant un appui aux coopératives agricoles.

Le tableau ci-dessous nous donne les détails sur la répartition de l'échantillon.

Tableau n° 18 : Composition de l'échantillon par type de coopératives

N° d'ordre	Types de Coopératives	Codes des coopératives	Nombre de dirigeants interviewés	Nombre de membres de la coopérative	Domaine d'intervention	Localisations dans le PDA-2	TOTAL
1	Coopératives intervenant dans laproduction du coton	COOP 1	2	3	Coton	Banikoara	5
2		COOP 2	1	2	Coton	Gogounou	3
3		COOP 3	2	3	Coton	Banikoara	5
4		COOP 4	1	2	Coton	Ségbana	3
5		COOP 5	2	2	Coton	Ségbana	4
6		COOP 6	1	2	Coton	Kandi	3
7	Coopératives intervenant dans laproduction du maïs	COOP 7	2	1	Maïs	Sinendé	3
8		COOP 8	2	2	Maïs	Kérou	4
9		COOP 9	1	2	Maïs	Kérou	3
10		COOP 10	2	1	Maïs	Kouandé	3
11		COOP 11	2	1	Maïs	Gogounou	3
12	Coopératives intervenant dans laproduction Maraichère	COOP 12	1	2	Maraîchage	Pehunco	3
13		COOP 13	2	1	Maraîchage	Pehunco	3
14		COOP 14	1	1	Maraîchage	Ségbana	2
15		COOP 15	2	2	Maraîchage	Kandi	4
16		COOP 16	-	2	Maraîchage	Kalalé	2
TOTAL			24	29			53

Source : Elaboré par nous-même à partir des données du terrain

Globalement, nous avons réalisé au niveau des coopératives un total de 53 interviews en face à face. Parmi ces 53 personnes interviewées il faut noter que nous avons près de 30 % de membres de coopératives du genre féminin (soit un équivalent de 16 femmes sur les 53 membres au total). Nous avons ainsi essayé de respecter tant bien que mal l'approche genre

dans la constitution de notre échantillon. Mais les résultats présentés ne tiennent pas compte de cette approche genre. De façon spécifique, les interviewés, proviennent de seize (16) coopératives agricoles : six (6) dans la production du coton, cinq (5) dans le maïs et cinq (5) dans le maraichage. L'ensemble de ces coopératives proviennent des dix communes de notre terrain d'étude.

A travers ces interviews, nous avons pu recueillir les informations relatives à :

- la structuration de la coopérative ;
- le mode de fonctionnement (division du travail, mécanisme de coordination du travail, les buts poursuivis, les relations de pouvoirs qui s'établissent, ...) de la coopérative ;
- la perception des effets de l'environnement ;
- les facteurs de vulnérabilités des coopératives ;
- les stratégies organisationnelles développées pour réduire la vulnérabilité de la coopérative ;
- les appuis des structures techniques ;
- les stratégies paysannes d'adaptations aux effets des CC ;
- les perceptions d'amélioration du fonctionnement des coopératives.

Avant même les entretiens avec les acteurs des coopératives villageoises, nous nous sommes rapprochés des services techniques du PDA-2. Avec les agents de ces services techniques au niveau départemental et communal, nous avons également eu des entretiens semis-directifs. Ces entretiens nous ont permis d'avoir pratiquement les mêmes types d'informations que les entretiens précédents.

La répartition de l'échantillon à ce niveau se présente dans le tableau suivant.

Tableau n° 19: Composition de l'échantillon des agents des structures techniques du PDA-2

N° d'ordre	Statut des agents interviewés	Nombre de personne interviewés
1	Agents de l'ATDA-2	4
2	Agents responsables des OPA à la DDAEP/Alibori et Borgou	1
3	Gérants (UCOM).	8
4	Agents ONG et PTF	5
5	D/Fonds National de l'Environnement et du Climat	1

6	D/Agence Nationale Désignée pour l'environnement et le climat	1
	Total	20

Source : Nous même à partir des données de terrain

De ce tableau, il ressort que 20 personnes ont été interviewées dans le rang des agents et cadres des structures techniques en charge de l'agriculture et des OPA dans le PDA-2 à savoir, les cadres de l'Agence Territoriale du Développement Agricole (ATDA), qui jouent le rôle d'appui technique aux coopératives et les gérants des Unions Communales des Producteurs (UCP) qui sont les interlocuteurs des coopératives villageoises au niveau communal, l'agent chargé des OPA au niveau de la Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche Borgou-Alibori (DDAEP/Borgou-Alibori) et membres des ONG et projets programmes des PTF qui interviennent dans la zone et dans le secteur.

Spécifiquement, à travers ces interviews nous avons pu avoir les informations suivantes :

- Structuration et fonctionnement des coopératives ;
- Appuis techniques apportés aux coopératives ;
- Perceptions de l'environnement actuel ;
- Appuis en termes de stratégies pour s'adapter et réduire la vulnérabilité face aux effets des changements climatiques.

Les interviewés avaient le loisir de se prononcer dans leurs propres termes et de développer les aspects qu'ils jugeaient importants. Il est important de rappeler que l'interview s'est réalisée pour la plupart en français (spécifiquement le français avec les agents des services techniques). Mais il faut notifier qu'il y en a qu'on a dû faire en langue locale (Bariba et Dendi, Peulh, Lokpa, Yom, etc.) du fait de l'analphabétisme de certains interviewés surtout lors des entretiens avec les dirigeants et membres des coopératives. Nous avons donc eu recours au service d'un guide interprète pour nous aider à mieux comprendre et à traduire en français les paroles des interviewés. En plus de ces différentes interviews, nous avons réalisé deux (2) focus groups. Chacun des focus groups a réuni huit (8) personnes exclusivement membres de coopératives ayant des connaissances dans les trois spéculations retenues. Chaque focus group a duré en moyenne une heure d'horloge. Par contre les entretiens semi-directifs individuels ont duré entre trente et quarante-cinq minutes.

1.3. Techniques de collecte de données

Dans le but de rassembler le maximum d'informations de nos interlocuteurs, nous avons mobilisé toutes les sources de collecte qui nous ont semblé utiles. Nous avons donc procédé à la collecte des données par observation non participante, par recherches documentaires, par entretien semi-directif et entretiens d'experts.

1.3.1. L'observation non participante

L'observation peut se définir comme une technique de collecte de données visibles et audibles (Gavard-Perret et al., 2013). Il s'agit, pour le chercheur, de s'immerger dans son terrain de recherche dans le but de décrire et de comprendre le phénomène étudié.

Il existe deux types d'observations : observation participante et observation non participante. Pour notre travail, nous avons observé sans participer. Le but de cette observation était de mieux comprendre l'adaptation des coopératives dans le contexte actuel des changements climatiques afin d'y déceler des éléments de connaissance non suffisamment pris en compte par les théories existantes.

Par ailleurs, l'observation peut se faire de façon transversale comme longitudinale. Dans la première, il s'agit d'observer les faits qui se produisent à un instant donné. Tandis que la recherche longitudinale (ou analyse diachronique) fait des observations sur une plage de temps plus ou moins longue.

C'est la première façon que nous avons adoptée au cours de ce travail doctoral, car elle nous a permis d'être en interaction instantanée avec les acteurs de notre objet de recherche et a favorisé notre compréhension du processus par lequel les coopératives agricoles s'adaptent et arrivent à réduire leur vulnérabilité à travers les stratégies organisationnelles développées face aux effets de la turbulence de l'environnement.

1.3.2. Les entretiens réalisés

Nous présentons dans cette partie la technique utilisée pour la collecte des données. Les entretiens semi-directifs, d'expert et le focus group réalisé sont ainsi présentés.

1.3.2.1. Les entretiens semi-directifs

Thiétart et al. (2003) énoncent l'avantage qu'offre la méthode de collecte par entretien par sa capacité à explorer « l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». Usinier et al. (2000) précisent que les informations qui seront analysées sont issues du cadre personnel des

croyances et des valeurs des interviewés. Blanchet et Gotman, (1992), mettent en avant la particularité des méthodes d'entretien par le fait qu'elles facilitent le contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs. Pour eux l'entretien permet de saisir le sens que les acteurs donnent à leurs actions et permet ainsi de mieux cerner leurs points de vue, leurs enjeux et leurs interactions. Cette technique nous sera d'un grand atout dans la mesure où, notre recherche s'inscrit dans une logique exploratoire en sciences de gestion, nous serons à même de faire une meilleure appréciation des ressentis, des expressions corporelles de nos interviewés. Les méthodes de collecte de données par entretien peuvent prendre quatre formes principales (Wacheux, 1996). L'entretien directif est basé sur un ensemble de questions précises et courtes qui servent à traiter de faits, des opinions ou des représentations. Les répondants donnent des réponses de façon directe sans élargir leur propos.

L'entretien semi-directif donne au contraire l'opportunité au répondant de discourir avec plus de liberté, mais en demeurant sous le contrôle du chercheur qui évalue l'utilité des informations données.

L'entretien non directif désigne quant à lui, la technique qui fait référence à une thématique préalablement choisie, sur laquelle l'interviewé intervient librement sans aucune contrainte de questions précises élaborées par le chercheur. La dernière forme que peut prendre la méthode de collecte par entretien est l'entretien de groupe. C'est une conversation libre entre plusieurs acteurs permettant de déceler des constructions de groupes à travers les explications données et les représentations qui émergent des discours.

L'entretien semi-directif plus particulièrement, offre l'avantage de n'être ni entièrement ouvert ni entièrement fermé. Cela donne l'opportunité à l'interlocuteur de s'exprimer sur des aspects qui lui semblent importants, alors que le chercheur va user de questions de relance pour canaliser son discours vers son champ d'intérêt. Cette flexibilité garantit une meilleure collecte d'informations surtout pour un sujet encore mal connu ou complexe. C'est cette forme d'entretien qui a été utilisée dans le cadre de notre thèse.

L'entretien semi-directif réalisé en face à face dans le cadre de cette thèse s'est déroulé avec plusieurs acteurs du monde agricole (dirigeants et membres de coopératives agricoles, structures d'encadrement et d'accompagnements des coopératives (ATDA, ONG, PTF, DDAEP...). Ces entretiens ont permis d'offrir aux répondants une certaine liberté dans les réponses tout en contrôlant ces réponses qui doivent correspondre à notre guide élaboré (voir

annexe).

La durée moyenne des entretiens est de 35 minutes. Toutes les interviews ont fait l'objet d'une prise de notes et d'un enregistrement grâce à notre téléphone portable et retranscrit plus tard. Les entretiens ont porté sur plusieurs thèmes relatifs à notre sujet.

1.2.2.1.1. Les entretiens d'experts

Pour Lambin (1990), ce qui définit l'expert c'est l'information fiable et privilégiée dont il dispose. L'expert a la connaissance sur une question donnée du fait de la fonction qu'il exerce, du fait de ses expériences et son expertise dans le domaine. Son avis est donc plus objectif, permettant ainsi de mieux comprendre les contours du problème et tous les aspects susceptibles d'apporter un éclairage au chercheur. Dans le cadre de notre thèse, nous considérons comme expert les agents de l'Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA) du pôle 2, qui constituent les acteurs techniques qui viennent en soutien aux coopératives agricoles et qui ont pour mission de professionnaliser le secteur agricole. Il nous a donc semblé important de recueillir leur avis sur ce que les coopératives agricoles font pour réduire leur vulnérabilité.

1.2.2.1.2. Les focus groups

Le focus group est une discussion planifiée et qui vise à connaître les perceptions des gens sur un sujet particulier (Thiéart et al., 2014). Idéalement, un focus group réunit 6 à 12 personnes. Il dure normalement 1 à 2 heures de temps et permet en effet d'assurer la participation de tout le monde et d'offrir un temps de parole à chaque participant. Il est généralement utilisé lorsque l'objectif poursuivi est de faire valoir les divergences d'opinions ou de faire émerger des idées nouvelles entre les membres de ce groupe. En effet, l'intérêt du focus group réside non pas dans le cumul d'opinions individuelles, mais plutôt dans un discours de groupe.

Dans le cas de notre thèse, nous avons réalisé deux (2) focus groups qui ont réuni chacun huit (8) personnes. Les participants étaient les membres appartenant à différentes coopératives villageoises. Nous n'avons pas voulu associer les dirigeants des coopératives à ces focus groups pour permettre aux membres de s'exprimer librement sans retenue sur les différentes thématiques abordées. Cet entretien a facilité les échanges et nous a permis de recueillir des informations importantes. Il nous a aussi permis de comprendre qu'en général les coopératives agricoles ont des modes de fonctionnement quasi identiques. Chaque focus group a duré en moyenne 1 heure.

1.2.3. Le guide d'entretien

La phase qui concerne la conduite de l'entretien a mis l'accent sur la réalisation du guide d'entretien présentant brièvement les thèmes à aborder durant l'entretien. Romelaer (2005) donne sa définition du guide d'entretien en insistant sur le fait qu'il contient une liste de thèmes qui dévoilent les centres d'intérêt du chercheur sur une question donnée. A travers ces thèmes, celui-ci se donne la possibilité d'effectuer des relances qui servent à tirer de l'interlocuteur l'information juste recherchée. Nous avons ainsi conduit nos entretiens autour différents thèmes fondamentaux (voir plus en détail en annexe) :

- La structuration de la coopérative ;
- Le mode de fonctionnement (division du travail, mécanisme de coordination du travail, les buts poursuivis, les relations de pouvoirs qui s'établissent ...) de la coopérative ;
- La perception des effets de l'environnement ;
- Les facteurs de vulnérabilités des coopératives ;
- Les stratégies organisationnelles développées pour réduire la vulnérabilité de la coopérative ;
- Les stratégies paysannes d'adaptations aux effets des CC ;
- Les appuis des structures techniques ;

En outre, ces différents thèmes ont été développés en des questions qui ont constitué les sujets principaux du guide d'entretien, même s'il a été parfois nécessaire de les réajuster ou de les compléter par d'autres questions. Cela a été nécessaire pour approfondir et amener les interrogés à mieux s'expliquer ou à donner des exemples concrets de leurs affirmations. Il s'agissait de questions d'investigation et d'implication qui viennent compléter les questions principales comme le recommandent Rubin, (1995).

Précisons, par ailleurs que même si nous avons pu en réaliser quelques-uns en groupe (deux focus groups), la majorité des entretiens ont été individuels.

1.3. La validité de la recherche

Wacheux (1996) définit la validité d'une recherche par « la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de recherche pour lequel ils ont été créés ». Pour évaluer une recherche, plusieurs types de validité peuvent être considérés selon qu'on s'intéresse à la recherche dans son ensemble ou à des éléments uniquement. Thiétart et al. (2014) en identifient

quatre (4) : validité du construit, validité de l'instrument de mesure, validité externe et validité interne des résultats (l'ensemble de la recherche). Tous ces types de validité sont importants. Même si nous ne l'abordons de façon explicite que maintenant, nous avons pensé en permanence aux questions de validité interne de nos résultats. En effet, ce souci de validité explique tous les détails donnés dans notre échantillonnage théorique, la comparaison constante des données et des informations et la diversification des outils de collecte et d'analyse. En outre, pour améliorer la validité interne de notre recherche, nous avons autant que possible procédé par :

- **une diversification des outils de collecte** : entretiens (entretiens semi-directifs et focus group avec des questions principales et des questions complémentaires de précision et de contrôle) ;
- **une diversification et une triangulation des données** : données observées, données orales et données écrites. De même, dans le cas des coopératives agricoles, nous avons interrogé au moins deux personnes (membre de l'équipe pilote et membre simple participant aux activités de l'organisation). Aussi, nous avons triangulé les entretiens ;
- **un recours à des sources d'informations variées** : des observations, des entretiens, des documents (revues, journaux, rapports d'institutions chargées de la promotion du secteur agricole, etc.) ;
- **la sollicitation de divers informateurs** : cadres techniques, exécutants, partenaires financiers ; un recours à la transversalité disciplinaire ; à travers la mobilisation de concepts et de théories empruntés à la psychosociologie, l'agronomie, à la géographie et aux sciences de gestion ;
- **enfin, un retour sur le terrain pour un réajustement des données à chaque fois dans les localités investiguées.**

De façon externe, la recherche qualitative doit faire une contribution à un débat théorique existant (Pratt, 2008), tout en veillant à ce que sa connaissance soit acceptée par les membres de la communauté à laquelle elle s'adresse. Le chercheur doit ainsi faire évaluer ses contributions par les institutions de critiques collectives qui sont les revues et les conférences scientifiques (Avenier et Thomas, 2011). Elles sont les mieux placées pour valider la pertinence d'une connaissance clé dans un domaine.

Paragraphe 2 : Outils de traitement et analyse des données

Ce paragraphe expose les outils de traitement et d'analyse des données issues de la collecte des informations.

2.1. Outils de traitement

Après collecte des données, la méthode d'analyse des données retenue est l'analyse de discours, fondée sur une analyse thématique du contenu au sens de Pedinielli (1994). Dans cette recherche, les données collectées auprès des acteurs agricoles se présentent d'abord sous la forme de phrases (discours). Le traitement s'est appliqué principalement aux données du discours. Pour faciliter l'analyse proprement dite, le traitement a consisté à :

- La retranscription complète des entretiens enregistrés ;
- le codage des entretiens ;
- l'identification et la description des différentes rubriques de l'analyse.

En effet, la littérature identifie deux approches distinctes pour conduire une analyse thématique : l'approche théorique et l'approche empirique. Paillé et Mucchielli (2016) précisent que, le chercheur qui opte pour une approche empirique, ne précise pas à l'avance ce qu'il cherche, il se limite à prélever un échantillon parmi les documents analysés et c'est en les examinant qu'il élabore un système de catégories permettant de comparer les paramètres étudiés.

Les documents sont ensuite examinés pour relever la fréquence d'apparition des différentes catégories dans ces documents. Celui qui aborde une approche théorique, le système de catégorie est d'abord fondé théoriquement et ensuite seulement appliqué à un ou plusieurs cas particuliers.

Ainsi l'analyse des documents se fait dans ce cas sur la base d'un système de catégories (et d'instructions détaillées pour l'utiliser) déjà disponible.

La seconde approche nous semble être celle qui est la mieux indiquée pour notre thèse à la suite de la démarche que nous avons suivie. Nous avons d'abord mobilisé plusieurs concepts qui ont orienté nos investigations empiriques.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons ainsi opté pour une analyse de contenu thématique qui consiste, selon Paillé et Mucchielli (2016) au repérage, au regroupement et à l'examen discursif des thèmes abordés dans chaque cas. L'opération centrale de cette méthode est en effet la thématisation résultant d'un groupe de mots, des portions des phrases et /ou phrases qui traitent d'un même thème. Le chercheur a pour défi de transposer un corpus donné en un certain

nombre de thèmes représentant le contenu analysé selon l'orientation de sa problématique. Cette étape a pour objectif d'extraire les informations susceptibles d'éclairer la compréhension du phénomène étudié, d'où, la nécessité de présenter, dans un premier temps, les généralités de la technique d'analyse choisie et d'élucider par la suite les différentes tendances d'analyse de contenu.

Nous faisons cette analyse sous deux angles : premièrement une analyse intra-coopératives et deuxièmement une analyse inter-coopératives.

Pour procéder de manière automatique à ce travail, certains logiciels peuvent contribuer à aider le chercheur dans ce processus : Sphinx Lexica, NVivo, HyperResearch, QDA Miner, Sato, MAXQDA etc...

Pour la présente recherche, nous avons opté pour le logiciel MAXQDA Version 2018.

2.1.1. Le choix du logiciel MAXQDA Version 2018

Les Computer Aided Qualitative Data Analysis Systems (CAQDAS) sont des logiciels qui permettent à l'analyste de choisir sa codification (manipulation de concepts, termes, idées, paragraphes, documents ou images plutôt que d'unités homogènes lexicales ou linguistiques), en l'aidant dans la gestion méthodique des relations entre les verbatim ou annotations et des classifications émergentes au cours de l'analyse (Godard et al., 2012).

Nous avons porté le choix sur le logiciel MAXQDA Version 2018. Il a été mis en place pour pouvoir manipuler un volume assez important d'informations et de cette façon aider le chercheur (documents textes, vidéo, tableau, image, etc.). Ce logiciel a pour avantage de permettre amplement l'analyse des données à travers un système de classification et de rangement de l'information. De cette manière, l'analyste (chercheur) dispose des moyens conséquents lui permettant d'analyser en profondeur ses données. Le logiciel MAXQDA favorise la recherche de contenu, à travers des mots clés ou des codes établis par avance, mais également le croisement de l'information, la confection de matrices et de modèles pour faciliter la présentation des liens. L'utilisation du logiciel MAXQDA peut se décomposer en deux principales parties.

La première partie est sujette à la décontextualisation et à la réalisation d'un codage par catégorie. Au cours de cette phase, le chercheur découpe le corpus ou le texte et, en étudiant chaque paragraphe de manière indépendante, effectue le codage par catégorie, dans le sens où il va mettre en évidence un thème (catégorie) et va lui attribuer une étiquette (code) ceci pour travailler en suivant. Le codage est libre et manuel. Le logiciel aide à travers la recherche de

morceaux de texte à partir de mots, des phrases et/ou paragraphes définis par le chercheur.

La deuxième partie en revanche, favorise les analyses à l'aide des croisements d'informations et à la fonctionnalité de présentation des relations à l'aide de matrices ou de modèles. Le logiciel MAXQDA se présente comme un outil adapté à une analyse thématique. Il contient une interface conviviale et plusieurs fonctionnalités différentes qui aident le chercheur à bien maîtriser son travail de recherche. En résumé, dans cette première phase qualitative, nous optons pour une analyse thématique, à l'aide du logiciel MAXQDA. Il faut noter également qu'un traitement manuel par endroit nous a été d'une grande utilité.

2.1.2. La retranscription des enregistrements

L'analyse des récits de vie apparaît comme étant un exercice difficile particulièrement en raison des mécanismes traditionnels de la psychologie humaine (Bertaux, 1997 ; Wacheux, 1996). L'approche ethnosociologique n'a pas pour objet de constituer un corpus de données et ensuite de procéder à leur analyse. En fait, l'analyse des récits de vie débute très tôt et se met en œuvre avec l'évolution du recueil des témoignages. Les résultats des premiers entretiens doivent être intégrés au modèle en cours d'élaboration et compléter le « guide » d'entretien évolutif.

C'est avant tout à travers un exercice de comparaison entre récits de vie que se consolide le modèle. Il apparaît que si l'on veut procéder à une analyse de fond des récits de vie, il convient de les enregistrer et de les retranscrire. C'est l'option que nous avons retenue. Bien qu'elle génère un travail lourd et parfois fastidieux, nous avons opté pour la retranscription intégrale du discours des personnes rencontrées.

La retranscription doit se faire rapidement après les entrevues. C'est sans doute le meilleur moyen de retranscrire de façon juste en se repassant le « film » de l'entrevue tout en réécoutant les bandes. Cela a été selon nous la condition de parvenir à une excellente connaissance du discours des personnes et d'être en mesure dans les entrevues qui suivraient de mieux décoder les discours. Nous nous sommes imprégnés au fil des mois de travail sur le terrain des récits et de l'histoire des individus composant notre échantillon en matière de gestion des changements climatiques. Nous avons pu ainsi acquérir une très bonne connaissance de leur vécu et de leur passé en fonction bien sûr de ce qui nous avait été révélé.

2.1.3. Le codage

Il existe par ailleurs deux types de codage appelé l'un codage ouvert et l'autre codage fermé (Miles et Huberman, 2003). Le premier type de codage prend pour point de départ les verbatims issus des entretiens et observations selon une procédure inductive. Ces verbatims servent de grille d'analyse, et le chercheur relève les récurrences et construit des catégories pour une meilleure compréhension des discours retranscrits.

Le second type de codage dit fermé ou codage conceptualisé se base sur des préalables théoriques en établissant une liste de thèmes provenant du cadre conceptuel, des questions de recherche, des hypothèses, des variables que le chercheur introduit dans son étude. La grille d'analyse dans le codage fermé est donc établie à l'avance avec une validité des idées testée selon une démarche déductive. Ce type de codage correspond aussi à une analyse en termes de variables à expliquer et variables explicatives. La dernière étape qui est le traitement recherche une significativité et une validité des données. Le chercheur utilise des analyses statistiques comme les pourcentages, l'analyse factorielle pour établir des résultats sous forme de tableaux, diagrammes... (Bardin, 1977). Dans la présente thèse, l'analyse thématique est utilisée pour l'analyse des données, avec un codage de type ouvert.

Cette technique nous a semblé plus adaptée puisque ce que nous recherchons dans le discours des individus, ce sont les récurrences qui rendent compte des perceptions collectives.

2.1.4. Identification et description des différentes rubriques de l'analyse (dictionnaire des thèmes)

Il serait judicieux, avant tout, de dresser notre dictionnaire des thèmes puisque nous avons mobilisé plusieurs concepts qui par la suite ont orienté nos investigations empiriques. Ceci nous permettra par la suite d'assurer une meilleure comparabilité entre les coopératives privilégiant ainsi le support électronique ; support nous ayant permis de transcrire les informations obtenues des entretiens de manière à pouvoir les soumettre à l'analyse du logiciel. Nous avons utilisé Word pour rédiger nos verbatims et l'analyse à l'aide du logiciel MAXQDA 2018. Le thème, étant « *l'unité de signification qui se dégage naturellement du texte analysé. L'objectif d'un découpage thématique est de repérer des « noyaux de sens » qui composent les discours des acteurs et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose eu égard de l'objectif analytique choisi* » (Valiorgue, 2008).

Il n'existe pas de techniques établies pour la construction du dictionnaire des thèmes. Pour ce faire, nous allons partir de notre guide d'entretien comme le suggère King (1998), en utilisant les questions principales de notre guide comme grandes articulations de notre dictionnaire de thèmes, car pour Paillé et Mucchielli (2016 ; p.123), un thème est « *un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant tout en fournissant des indicateurs sur la teneur des propos* ».

Tableau n° 20 : Dictionnaire des thèmes

Le tableau ci-dessous fait le point des différents thèmes, des informations recherchées et reçues par thème et l'outil de collecte de ces informations

Thèmes du guide d'entretien	Sous-thèmes	Informations recherchées	Outils de collecte
Fonctionnement de la coopérative agricole	Adhésion des membres	✓ Critères et conditions d'adhésion dans la coopérative	Observation de terrain, entretien semi-directif et recherche documentaire
	Configuration de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Répartition des tâches ✓ Mode de désignation des membres du bureau ✓ Processus de prise de décision ✓ État de l'environnement ✓ Buts poursuivis 	
Perception des dirigeants des effets de l'environnement	Perception lié aux variables climatique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vision du dirigeant de l'évolution de son environnement ✓ Effet perçu de l'environnement sur les plantations 	Entretien semi-directif
	Perception liée aux variables organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effet perçu de l'environnement sur le fonctionnement interne de la coopérative ; ✓ Perception du dirigeant en matière de planification et d'anticipation 	

Facteurs de vulnérabilités des coopératives	Facteurs organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Culture organisationnelle ✓ Méthode de gestion / système de gestion ✓ Taille de la coopérative ✓ Capacité du personnel de la coopérative ✓ Comportement organisationnel (motivation, 	Entretien semi-directif
---	---------------------------	--	-------------------------

		communication interpersonnelle, l'existence ou non de conflits entre les acteurs)	
	Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revenu de la coopérative ✓ Rendement de la coopérative ✓ Accès au financement des coopératives ✓ Accès aux ressources (la terre, subvention, etc.) des coopératives ✓ Marché d'écoulement des produits 	
	Facteurs climatiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Niveau de température ✓ Pluviométrie ✓ Poche de sécheresse ✓ Désertification 	
	Facteurs socioculturels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Religion/croyance ✓ Niveau d'étude du dirigeant et des membres 	
	Facteurs relationnels	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réseau ✓ Lobbies 	

Stratégies développées par les coopératives	Stratégies organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Réorganisation (Diversification, changement de structure) ✓ Stratégie participative (participation aux décisions, travail de groupe ou en équipe, formation) ✓ Stratégie de flexibilité et de transversalité (amélioration des processus) ✓ Stratégie relationnelle (Partenariat) 	Observations de terrain, entretien semi-directif et recherche documentaire
	Stratégies paysannes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exploitation des savoirs locaux ou endogènes ✓ Adoption des savoirs exogènes (appuis institutionnels) 	

Source : nous-mêmes

2.2. Analyse des données

De façon plus explicite, nous expliquons la démarche d'analyse des données adoptée dans le cadre de cette thèse.

2.2.1. Analyse thématique du contenu

L'analyse qualitative est une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation du témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. Elle consiste, à l'aide des seules ressources de la langue, à porter un contenu qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant (Taoufik, 2014). Parmi les techniques d'analyse utilisées dans les études qualitatives (analyse thématique, syntaxique et lexicale), l'analyse thématique est la plus adaptée lorsqu'il s'agit de regrouper des redondances d'unités issues de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes) (Thiétart et al., 2003). L'analyse du contenu est définie comme une technique de recherche qui vise le contenu manifeste de la communication, en la décrivant de manière objective et quantitative (Berleson, 1952). L'analyse du contenu sert, selon Moreau et al., (2012), à faire un découpage et ensuite un classement des données recueillies dans des unités de sens différentes selon leur récurrence. Ces données proviennent des expressions verbales ou textuelles à la portée du chercheur. Plus précisément, il s'intéresse aux mots, phrases ou thèmes abordés (Thiétart et al., 2003). La démarche d'analyse et de compréhension du discours peut se faire en plusieurs étapes telles que décrites par Andreani et Conchon (2001). La première étape de l'analyse des données est la retranscription des discours. Il s'agit de faire un inventaire des informations recueillies et de les mettre par écrit. Cette étape est suivie du codage des données que Berg (2003) présente comme une exploration des textes d'interview ou d'observation. Une grille ou des catégories d'analyse sont nécessaires pour déterminer les critères et les indicateurs choisis. Cette catégorisation de l'analyse est élaborée en fonction des objectifs de la recherche et des informations disponibles. Celles-ci sont donc décrites, transformées et classées selon la grille choisie.

Après avoir rassemblé, classifié, codifié et répertorié les données qualitatives, le chercheur peut entamer l'étape d'interprétation afin d'apporter des réponses aux questions de sa recherche.

Cette étape permet d'explorer les différents résultats des coopératives de notre échantillon. Ces actions ont été chaque fois illustrées soit par les extraits des verbatims ou bien des tableaux et des graphiques.

Nous avons poursuivi un double objectif : d'une part, évaluer l'importance accordée aux

différents mots, idées, catégories et variables dans le corpus ; d'autre part, identifier la nature des relations existant entre nos principales variables et estimer leur importance.

Nous complétons cette analyse par une analyse des fréquences et des similitudes/dissimilitudes. L'analyse des fréquences nous permet d'estimer ou d'évaluer l'importance relative des mots, des idées et des thèmes convoqués dans cette thèse. Les analyses de fréquences ainsi effectuées portent sur les fréquences des codages. Ce qui nous a permis d'obtenir, pour chaque thème, les occurrences (fréquences), c'est-à-dire le nombre de fois que le thème a été utilisé. Ces informations statistiques sont représentées par les graphiques circulaires ou à bande et des Matrices conçues par nos soins.

Et l'analyse de similarité quant à elle fait référence au nombre de relations entretenues par un élément avec d'autres éléments. Nous avons utilisé le logiciel d'analyse MAXQDA 2018 tel que précisé ci-dessus.

2.2.2. Analyse des fréquences

Il convient de préciser que l'analyse des fréquences peut utiliser plusieurs indicateurs de mesure qui peuvent porter sur le nombre d'entretiens où l'énoncé d'une catégorie thématique précise a été prononcé, sur le nombre de fois que l'énoncé de la même catégorie a été répété dans un corpus, sur le nombre moyen de fois que l'énoncé d'une même catégorie thématique a été identifié dans un ensemble de ceux qui ont produit l'énoncé et le nombre de fois que les signes ou les mots sont utilisés pour énoncer une catégorie thématique. Cette analyse vient en complément à la thématisation pour nous permettre d'estimer ou bien d'évaluer l'importance relative des mots, des idées, des thèmes, des catégories et des variables convoqués dans cette recherche.

Ceci se fait à travers le calcul des fréquences de leurs apparitions dans les énoncés des contenus de l'ensemble du corpus. Cet exercice s'appuie sur l'un des postulats de l'analyse des fréquences qui stipule que plus une catégorie ou un élément est évoqué ou bien convoqué plusieurs fois dans le contenu, plus elle a de l'importance.

2.2.3. Analyse des similarités et dissimilarités

Le concept de similarité fait référence au nombre de relations entretenues par un élément avec d'autres éléments (Negura, 2006). Les approches d'analyse par similitudes permettent de dévoiler la dimension collocative du langage fondé sur une mesure statistique des attirances et des distributions que les couples de mots manifestent dans un corpus de texte (Martinez et Zimina, 2002). Ces approches connaissent actuellement des développements visant à repérer, au-delà des associations caractéristiques des mots dans un corpus, des réseaux de récurrences de type sémantique. En dévoilant la dimension collocative du langage, les approches similitudes procurent une mesure statistique des attirances et des répulsions que les formes d'un texte peuvent exercer entre elles (Martinez, et Zimina, 2002).

L'un des principaux objectifs est de détecter et d'évaluer les relations qui existent entre différents éléments qui constituent un fragment de contenu. Ce type d'analyse repose sur le principe que la présence simultanée de plusieurs éléments dans une même unité de contexte constitue un indice d'une relation entre ces éléments (Martinez, 2000).

Dans la même logique, Bellahcene (2015) précise que, pour identifier les éventuelles relations, estimer leur importance et apprécier leur capacité de structuration ; le chercheur essayera de repérer et de regrouper les éléments allant ensemble dans un même fragment de discours, de calculer la fréquence que ces éléments apparaissent ensemble et de déterminer, le cas échéant, la nature de ces relations.

Pour réaliser tout ce qui précède, Negura (2006) propose une procédure composée de cinq étapes :

- la détermination des unités d'analyse sur lesquelles l'analyse de similarité sera effectuée ;
- le choix de l'unité du contexte sur laquelle l'analyse de la similarité sera effectué. Il peut s'agir d'un paragraphe, d'une idée développée ou même de tout un texte ;
- la présentation des résultats sous la forme des diagrammes, celle-ci étant un modèle de similarité significatif ; l'interprétation des résultats qui se fait sur la base des éléments centraux.

Ces éléments qui sont en effet les plus structurants et les plus significatifs sont issus du croisement des éléments ayant une plus grande cooccurrence. Toutefois, on doit toujours se rappeler qu'une forte association des mots peut, à un moment donné, cacher une dissociation dans la réalité. On doit alors exploiter notre expérience afin de nous rassurer que l'association

des éléments relevés entre les unités d'analyses révèle réellement une relation.

Nous résumons dans le tableau suivant les principaux choix méthodologiques qui structurent ce travail de thèse.

Tableau n° 21: Synthèse des choix méthodologiques

Choix	Option retenue	Déterminants
Epistémologie	Interprétativiste	Les frontières entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas clairement identifiables, La vérité est difficilement accessible, représentation de cette dernière
Type de méthodologie	Qualitative	Faiblesse des travaux théoriques, statut épistémologique du lien entre des stratégies organisationnelles et la réduction de la vulnérabilité des OP
Type de raisonnement	Inductif	Logique de trouver une règle générale à travers l'observation réalisée sur des cas particuliers
Stratégies d'étude retenue	Etude basée sur 3 types des coopératives intervenant dans trois filières (coton, maïs et maraichages)	<ul style="list-style-type: none"> - Coopératives intervenant dans la production du coton - Coopératives intervenant dans la production du maïs - Coopératives intervenant dans le maraichage.
Technique de recueil des données	Etudes documentaires, entretiens semi-directifs, focus group et observations	Accès au vécu des acteurs, laisser émerger de nouveaux concepts absents de la littérature, développer un niveau de confiance avec les acteurs interviewés
Outils de traitement et d'analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> -Logiciel MAXQDA version 2018 -Analyse thématique du contenu -Analyse des fréquences -Analyse des similarités et des dissimilarités 	<p>Logique de regrouper des redondances d'unités issues de discours (mots, expressions, phrases, paragraphes)</p> <p>Logique porter sur le nombre d'entretiens où l'énoncé d'une catégorie thématique précise a été prononcé, sur le nombre de fois que l'énoncé de la même catégorie a été répété dans un corpus, sur le nombre moyen de fois que l'énoncé d'une même catégorie thématique a été identifié dans un ensemble de ceux qui ont produit l'énoncé et le nombre de fois que les signes ou les mots sont utilisés pour énoncer une catégorie thématique</p> <p>Logique basée sur le nombre de relations entretenues par un élément avec d'autres éléments</p>

Niveaux d'analyse	Perception de l'environnement, facteurs de vulnérabilités, configuration organisationnelle et pratiques managériales pour s'adapter aux effets de l'environnement	Les stratégies organisationnelles comme facteur de réductions des vulnérabilités des coopératives agricoles.
Terrain de Recherche	Les coopératives agricoles villageoises du 2 ^{ème} pôle de développement agricole	Le secteur agricole béninois se construit autour de sept (7) pôles de développement agricole (PDA). Le 2 ^{ème} pôle, objet de la présente étude, couvre l'Alibori (Sud) à savoir : les communes de Banikoara, Kandi, Ségbana, Gogounou ; le Borgou (Nord) à savoir les communes de Sinendé, Bembèrèkè et Kalalé puis enfin les 2KP, c'est-à-dire les communes de Kérou, Kouandé et Péhunco. Ces communes constituent le principal bassin cotonnier du pays. Selon Hoda (2016), le coton est la principale source de richesse du pays.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la synthèse de l'exposé méthodologique.

Conclusion du chapitre 3

Au terme de ce chapitre 3, nous pouvons retenir que l'analyse faite dans le cadre de la présente thèse se veut être une interprétation des mécanismes par lesquels les stratégies organisationnelles favorisent l'adaptation des coopératives agricoles en contexte de changement climatique. A travers une méthodologie qualitative, nous combinons l'observation non participante à des entretiens semi-directifs et d'experts avec des sujets dotés de connaissances pertinentes sur notre questionnement. Nous suivons une démarche d'analyse inductive au sens de Gioia, Corley et Hamilton (2013). Cette approche d'analyse permet de systématiser la transformation des informations de terrain en concepts théoriques décrivant le phénomène étudié. Dans ce chapitre, nous avons également présenté le schéma de validité de cohérence interne de la recherche. Nous montrons aussi en détail les spécificités du terrain, les précautions prises pour collecter les données susceptibles d'améliorer la connaissance et le cheminement du raisonnement. L'objectif est bien de rendre transparente la démarche et de donner plus de précision au lecteur. Dans les chapitres suivants, nous présentons, analysons, discutons les résultats obtenus et les implications de la thèse.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS, DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Nous présentons dans ce chapitre les résultats empiriques de notre recherche. Ces résultats sont liés à chacune de nos questions de recherche et présentés successivement en fonction des points ressortis dans notre dictionnaire de thème développé dans le deuxième paragraphe de la deuxième section du chapitre précédent. Ainsi, premièrement, nous présentons les résultats liés à la structuration des coopératives (configurations organisationnelles des coopératives). Ensuite, il s'agit de présenter les résultats liés à la perception que les acteurs ont de leur environnement en perpétuelle mutation. A la suite, il est question des résultats liés aux facteurs de vulnérabilités des coopératives et enfin nous présentons les résultats relatifs aux stratégies organisationnelles (pratiques managériales) favorisant l'adaptation des coopératives à leur environnement marqué par des turbulences permanentes. Ces différents résultats ont fait l'objet de la première section de ce chapitre. Il est à noter qu'après avoir présenté chaque résultat, nous faisons à la suite l'analyse de ces résultats au regard du cadre d'analyse retenu.

Dans une deuxième section, il s'agit de discuter ces résultats et de faire ressortir les implications aussi bien théoriques que managériales de notre thèse.

Section 1 : Présentation des résultats de recherche

Cette section présente tous les résultats issus de nos travaux et est liée aux différentes questions de recherche que nous nous sommes posées.

Paragraphe 1 : Caractéristiques socio-économiques des personnes interviewées, présentation des résultats liés à la perception et aux facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles.

Il s'agit dans ce paragraphe de mettre l'accent sur les caractéristiques socio-économiques des personnes interviewées (voir annexe 2) et de présenter les résultats liés à la perception et aux facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles.

1.1. Analyse intra-coopératives

L'analyse intra coopérative consiste à prendre individuellement chaque coopérative et à l'analyser sur la base de quelques variables retenues dans le cadre de cette recherche.

1.1.1. Analyse en fonction des caractéristiques organisationnelles des coopératives

Pour apprécier les caractéristiques organisationnelles des différents types de coopératives (Coton, Maïs, Maraichage), quatre paramètres ont été retenus à savoir : structure et le mode de coordination des organisations (division de travail), l'état de l'environnement des coopératives, les buts poursuivis par la coopérative et la concentration du pouvoir des acteurs. Ces caractéristiques nous amènent à déterminer les configurations organisationnelles-types des coopératives de notre champ de recherche.

1.1.1.1. Configuration organisationnelle des coopératives-coton

Au regard de la présentation du fonctionnement des coopératives intervenants dans la production du coton, les paramètres suivants sont retenus pour faire nos analyses. Ces analyses vont aboutir au type de configuration organisationnelle présente au niveau de ces coopératives.

- **Division du travail**

La division de travail au sein de ces coopératives se présente de façon informelle telle que le pense un membre d'une des coopératives interviewées :

« Au sein de la coopérative, il nous arrive de travailler en nous constituant en de petits groupes pour exécuter ensemble les tâches. Il peut arriver que les dirigeants nous imposent des tâches à faire, mais également à des moments donnés, nous discutons assez pour prendre les décisions. En somme, ne sachant pas ce qui est prévu dans nos textes en matière de prise de décision, cette dernière dépend du moment et de l'humeur de nos dirigeants... » (Interviewé n° 25, commune de Gogounou, membre).

Ceci a été confirmé par un autre interviewé, membre du bureau qui pense ce qui suit :

« Nous n'avons pas une forme particulière de travailler. Tout dépend de ce qui arrive, du moment et de la période » (Interviewé n° 11, commune de Banikoara, membre du bureau).

Un autre interviewé, membre de bureau d'une coopérative réagit en ces termes :

« (...) en réalité, au sein de nos coopératives agricoles, les membres simples ne jouent pas un très grand rôle. Ce sont les membres du bureau qui font tout le travail. En effet, il faut comprendre que l'organisation paysanne est un prestataire de service à ses membres. Ce qui est urgent, c'est de mettre à la disposition de nos membres à temps, les semences, les engrais, les pesticides, etc. Ainsi, tout le travail repose sur le bureau qui se tracasse pour la réalisation des objectifs... Mais il arrive des moments où nous devons prendre l'avis des membres est indispensable selon la prestation que nous voulons rendre. » (Interviewé n° 13, commune de Kandi, membre du bureau).

De façon générale, nous pouvons conclure qu'en matière d'organisation du travail il existe une forme arbitraire de distribution du travail, car c'est aux dépens du dirigeant et du moment que les acteurs sont impliqués ou non dans le processus de décision. Ainsi, nous pouvons dire que la division du travail est informelle.

- **Coordination et centralisation du pouvoir**

Il est aussi à remarquer qu'en matière de coordination du travail les dirigeants sont très regardants dans la manière dont tout se passe dans l'organisation. Ils sont au centre de toutes les décisions et contrôlent les tâches qui sont effectuées. Il y a une sorte de centralisation du pouvoir à leur niveau. En témoigne l'avis d'un membre du bureau.

« Nous sommes souvent obligés de décider seuls et d'imposer, car nos membres, pour la plupart, ne maîtrisent toujours pas les décisions à prendre. Le plus important pour eux c'est d'avoir les intrants à temps et de pouvoir répondre à leurs aspirations. Nous allons au niveau communal, pour négocier les choses pour eux. Et quand nous revenons avec de bonnes opérations, tout le monde est content, car notre objectif principal, c'est le bien-être de nos membres. Le plus important, c'est qu'à la fin, tout le monde soit satisfait » (Interviewé n° 23, commune Ségbana, membre du bureau).

- **L'état de l'environnement**

L'agriculture est fortement perturbée par les aléas climatiques, les réformes économiques et institutionnelles. Dans ce sens, ces bouleversements de l'environnement socio-économique, politique et même écologique, ont amené les coopératives agricoles à réviser leurs objectifs et à opérer des séparations nettes dans la chaîne de production. Cet environnement, très souvent hostile, instable et turbulent ne favorise pas la mise en œuvre des orientations de la coopérative.

C'est en ce sens qu'un interviewé, membre d'une coopérative-coton opine en ces termes :

« On dirait que le ciel nous tombe sur la tête...car de plus en plus nous avons du mal à maîtriser les conséquences de ces changements climatiques... » (Interviewé n° 2, commune Ségbana, membre du bureau).

Le reste des variables d'analyse et la conclusion quant à la configuration organisationnelle présentée par les coopératives agricoles intervenant dans la culture du coton se présentent comme dans le tableau ci-après.

Tableau n° 22 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration correspondante

Paramètres organisationnels d'analyse	Éléments de terrain
Structure organisationnelle	Hiérarchique
Division de travail	Informelle/arbitraire (dépends du moment et des circonstances)
Coordination du travail	Supervision directe (décision centrée au niveau des membres du CA qui sont pour la plupart ceux qui ont emblavé une plus grande superficie)
But poursuivi	But aussi bien de mission (gérer l'approvisionnement en intrants et d'organiser la vente) que de système (la survie et le bien-être des membres de la coopérative)
L'état de l'environnement	Hostile
Concentration du pouvoir des acteurs	Élevé (au niveau des instances dirigeantes de la coopérative)
La configuration organisationnelle correspondante aux coopératives agricoles intervenant dans la production du coton est une configuration simple ou entrepreneuriale	

Source : les résultats des données de terrain

Il ressort de ce tableau que la configuration organisationnelle correspondante aux coopératives-coton est une configuration simple ou entrepreneuriale.

En effet, les dirigeants des coopératives agricoles de la filière coton ayant déjà le marché (marché en situation de monopsonie, car c'est l'État qui est au début et à la fin ; il constitue le seul acheteur dans ce marché) pour écouler leurs productions ne prête plus assez d'importance à l'organisation du travail. C'est la finalité qui compte. L'approvisionnement en intrant est

l'activité la plus importante. Ainsi, en matière de fonctionnement organisationnel, il existe dans ces coopératives, plus d'actions arbitraires. Après donc l'approvisionnement en intrants, ces derniers n'ont plus trop d'effort à fournir. C'est ce qui explique cette configuration simple ou entrepreneuriale. Normalement, vu le suivi assez rigoureux de l'Etat dans ce secteur, le respect d'un certain nombre de principes et de procédures devrait être de mise dans ledit secteur au niveau organisationnel. Il ne devrait donc pas avoir de la place pour de l'arbitraire. Les différentes parties prenantes sont donc interpellées pour tendre vers plus de professionnalisme.

1.1.1.2. Configuration organisationnelle des coopératives-maïs.

Nous constatons à travers la présentation des coopératives, que les dirigeants sont dans le souci permanent de trouver de véritables solutions aux problèmes qui sont les leurs. Ceci les amène à impliquer tous les acteurs. Le souci permanent de ces acteurs est la recherche de marché pour l'écoulement de leurs produits. Tous les acteurs de la coopérative sont donc impliqués dans la recherche de ces marchés d'écoulement. En témoignent les propos suivants d'un membre d'une des coopératives interviewées :

« Les dirigeants et nous travaillons ensemble, décidons ensemble. Ils nous impliquent dans les décisions qui concernent la coopérative. Nous avons tous le même problème surtout lié à l'écoulement de nos produits. Aussi, il nous arrive de nous constituer en de petits groupes auquel le responsable assigne des objectifs et donne un délai pour faire le point de ce qui a été fait. Ceci amène chaque membre à travailler dure afin que nous puissions atteindre nos objectifs. Chaque membre peut apporter sa part pour que la filière avance » (interview n° 31, commune de Kérou, membre).

Au niveau des coopératives-maïs, les membres s'associent sur plusieurs projets liés à leurs filières et se sentent concernés par les conclusions qui en sortent. Un climat de travail assez propice selon un des dirigeants interviewés :

« (...) nous, en tant que dirigeants essayons de ne pas frustrer un membre, car nous sommes conscients que chacun peut avoir la solution à un problème quelconque auquel la coopérative est confrontée. Nous pensons que l'union fait la force, raison de notre existence. Nous sommes donc souvent amenés à nous constituer en de petits groupes de travail pour réfléchir à un problème donné. Après ce travail en équipe, il y a des restitutions qui se font par chaque équipe. Après la synthèse nous permet de retenir la solution finale. C'est de cette façon que nous travaillons » (interview n° 18, Commune de Kouandé, membre du bureau).

A travers ces constats, nous pouvons retenir en ce qui concerne les paramètres organisationnels retenus que malgré que la structure est hiérarchique, le mode de division de travail est très faible verticalement parce que les membres de ces coopératives sont impliqués dans la prise de décision. Nous sommes dans un mécanisme de coordination orienté vers l'ajustement mutuel puisque les membres travaillent ensemble malgré que ces derniers n'aient pas un haut niveau de qualification. Dans le domaine qui est le leur, ils sont capables d'interagir.

La centralisation du pouvoir est très faible. Le but est lié à la mission de rechercher un marché d'écoulement de leur production. Nous pouvons donc conclure que les coopératives-maïs sont plus orientées vers une configuration adhocratique vu les différents paramètres d'analyse.

Le tableau ci-dessous récapitule lesdits paramètres.

Tableau n° 23 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration

Paramètres organisationnels d'analyse	Éléments de terrain
Structure organisationnelle	Hiérarchique
Division de travail	Faible (implication dans la prise de décision)
Coordination du travail	Ajustement mutuel (interaction permanente entre les membres)
But poursuivi	But de mission (gérer l'approvisionnement en intrants, organiser la vente tout en recherchant constamment les marchés d'écoulement)
L'état de l'environnement	Hostile
Concentration du pouvoir des acteurs	Faible
La configuration organisationnelle correspondante aux coopératives-maïs est une configuration adhocratique	

Source : les résultats des données de terrain

Il ressort de ce tableau que la configuration organisationnelle correspondante aux coopératives-maïs est une configuration adhocratique.

Ceci est surtout dû au fait que les coopératives de la filière maïs évoluent dans un marché en situation de concurrence pure et parfaite. En effet, il revient ici aux acteurs de trouver eux-mêmes le marché d'écoulement de leur produit final. Ceci les amène à développer des modes de travail en constituant de petits groupes auquel on assigne des tâches distinctes et dans un

délai donné pour l'atteinte de leur objectif. Il est donc important que les pouvoirs publics aident ces derniers à trouver des marchés pour alléger la tâche à ces acteurs.

1.1.1.3. Configuration organisationnelle des coopératives-maraichères

A regard de cette présentation des coopératives agricoles maraichères, nous pouvons constater que ce sont des formes de coopérative ayant un mode de division de travail informelle et les décisions viennent que des patrons. Ce type de division de travail engendre une coordination basée sur la supervision directe comme le témoigne un membre interviewé.

« (...) nous nous voyons rarement, il faut qu'il y ait une certaine urgence avant qu'on ne nous fasse signe pour régler le problème. La plupart du temps c'est après la prise de décision que nous sommes informés de ce qui est à faire ou de ce qui se passe » (interview n° 31, Commune de Pehunco, membre du bureau).

Nous déduisons le type de configuration à partir des éléments du tableau suivant.

Tableau n° 24 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration correspondante

Paramètres organisationnels d'analyse	Éléments de terrain
Structure organisationnelle	Hiérarchique
Division de travail	Informelle
Coordination du travail	Supervision directe
But poursuivi	But aussi bien de mission
L'état de l'environnement	Hostile
Concentration du pouvoir des acteurs	Élevé (au niveau des instances dirigeantes de la coopérative)
<p align="center">La configuration organisationnelle correspondante aux coopératives agricoles intervenant dans la production maraichère est une configuration simple ou entrepreneuriale</p>	

Source : les résultats des données de terrain

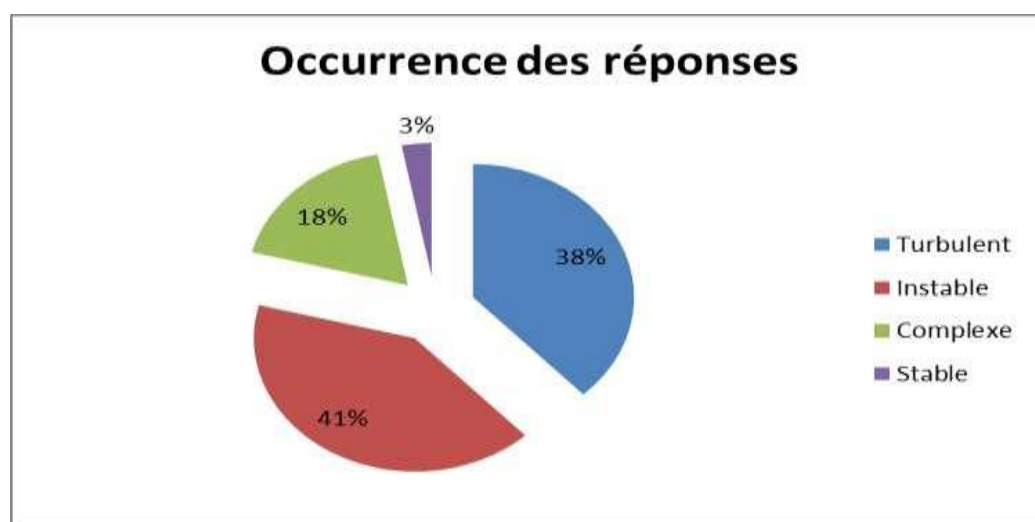
Il ressort de ce tableau que la configuration organisationnelle correspondante aux coopératives-maraichères est une configuration simple ou entrepreneuriale.

1.1.2. Présentation des résultats liés à la perception de l'environnement par les acteurs des coopératives agricoles

Globalement, les différents acteurs interviewés ont les mêmes perceptions des données de leur environnement. Ces perceptions liées à l'instabilité/stabilité, la complexité, la turbulence et

l'hostilité de leur environnement (voir graphique ci-dessous), s'expliquent selon les dirigeants par deux variables : les variables organisationnelles (à travers le degré d'anticipation codé par "Ant" dans le traitement, et planification des activités codée par "Plan" et les variables climatiques (la température codée par "Temp", pluviométrie codée par "Plu", la désertification codée par "Ders" et les inondations codées par "Inon").

Graphique n° 1: Occurrence de la variable perception de l'environnement par les acteurs



Source : nous même à partir des données de terrain

D'après le graphique ci-dessus, les proportions obtenues sont les suivantes : 41% des dirigeants qualifient l'environnement externe comme instable ; 38% le voient turbulent ; 18% le considèrent comme complexe alors que 3% seulement des dirigeants le considèrent comme stable la plupart du temps. L'instabilité est le mot d'ordre dans l'environnement des coopératives agricoles. Les proportions constatées au niveau global demeurent presque les mêmes aussi bien dans les coopératives de coton, de maïs et les maraichers. Ainsi, la filière semble ne pas avoir un impact sur la perception de l'environnement externe des dirigeants des coopératives en général.

1.1.2.1. Perception des effets de l'environnement influencée par les variables organisationnelles

Plusieurs variables amènent les acteurs des coopératives en occurrence les dirigeants à percevoir l'instabilité et la turbulence de leur environnement. En effet, les difficultés liées à la planification des activités agricoles et la faible capacité d'anticipation des effets de l'environnement par les dirigeants les amènent à avoir ces différentes perceptions.

La planification peut être définie comme un art et une technique consistant à sélectionner les

meilleures alternatives possibles pour des décisions affectant l'environnement futur. Un des dirigeants d'une coopérative de production et de commercialisation de maïs interrogés dit ceci

Ce témoignage montre une certaine difficulté de prévision au sein des coopératives agricoles.

« C'est vrai que nous prenons certaines décisions pour anticiper l'évolution de notre environnement, mais le vrai problème que nous rencontrons est que ces décisions n'arrivent pas à nous donner les résultats que nous attendons. Tellement les choses changent que nous avons du mal à prévoir ce que nous allons faire... A un moment donné par exemple, on nous dit que nous ne pouvons plus vendre nos produits dans les pays voisins. C'est une décision de nos gouvernants que nous n'avons jamais prévue. Alors que ce sont ces ventes qui nous permettent de survivre (...) » (Interviewé n° 35, Commune de Kérou, Dirigeant coop-maïs)

Ces difficultés de prévisions sont en partie liée au changement climatique. Aussi, la non-maitrise d'étape d'une bonne planification stratégique par les dirigeants les amène à avoir des difficultés et à percevoir la variabilité de leur environnement.

Un autre dirigeant de coopératives des Maraichers interrogés sur les outils de planification se prononce en ces termes :

« (...) Nous n'avons jamais appris à planifier quoi que ce soit. Nous essayons juste en fonction de notre façon de voir les choses et les évènements qui arrivent, de voir par quelles manières, nous allons faire pour avoir ce que nous nous voulons (...). Quand un phénomène survient pour la plupart du temps, nous essayons juste de nous adapter, car nous ne nous attendions pas généralement à la survenue d'un tel phénomène, et quand ça vient, on n'y peut rien. Notre capacité d'anticipation est totalement réduite. Nous sommes souvent surpris puisque les temps changent tellement » (Interviewé n° 35, Commune de Pehunco, Dirigeant coop-maraichage).

Les dirigeants perçoivent donc la variabilité de leur environnement à partir de leur capacité ou non de planification (ou prévision) et d'anticipation sur les phénomènes qui surviennent dans le temps.

Il y en a également, qui au-delà de l'environnement écologique qui les amène à réduire leur capacité d'anticipation, voit également l'environnement économique et politique comme vecteur de ce manque d'anticipation et de prévision.

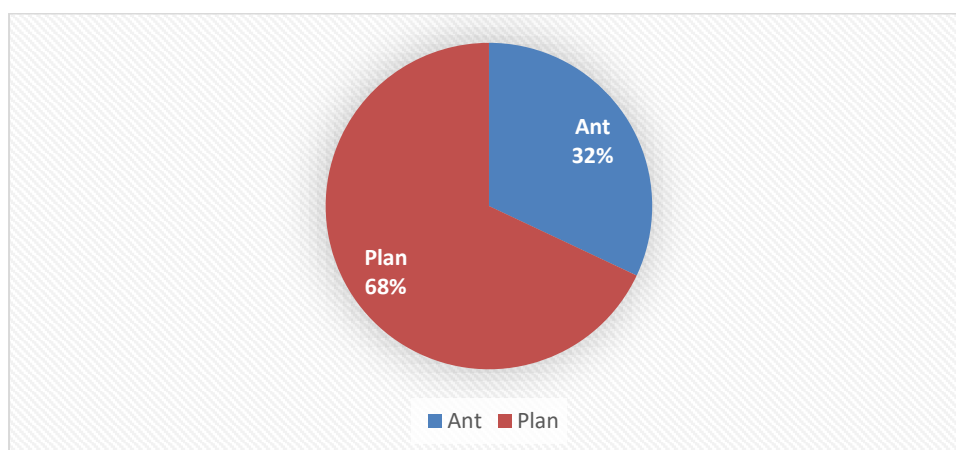
Un autre dirigeant d'une coopérative-maïs donne son témoignage.

« Il est pratiquement impossible de prévoir le futur de la coopérative. Nous évoluons et nous gérons beaucoup plus grâce à notre intuition. Nous n'avons pas d'outil de façon formelle qui nous permette de mieux apprécier les données de notre environnement et d'anticiper sur les éventuels dégâts que les changements nous créent » (Interviewé n°19, Commune de Sinendé, Dirigeant Coop-maïs)

En matière d'anticipation, quand un problème survient il est difficile dans l'organisation d'identifier rapidement comment le résoudre, car les équipes ne savent pas « qui fait quoi à quel moment » (manque de clarté de la répartition des tâches ainsi qu'un souci de compréhension) et qu'il n'existe pas d'outil de gestion de la connaissance.

Ainsi, nous constatons que les dirigeants des coopératives perçoivent les effets de l'environnement (caractérisé par leur instabilité, leur turbulence, leur hostilité) à travers les difficultés qu'ils rencontrent en matière de planification et d'anticipation. Ces deux facteurs sont aussi cités parmi les facteurs de vulnérabilités des coopératives d'un point de vue organisationnel. Nous y reviendrons dans le prochain point relatif aux résultats liés aux facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles. Grâce au logiciel de traitement de nos données, les occurrences d'apparition des thèmes « planification », « anticipation » est présentée dans le graphique ci-dessus.

Graphique n° 2: Occurrence d'apparition des thèmes liés à la perception en fonction des variables organisationnelles



Source : nous même à partir des données de terrain

Les problèmes liés à la planification et à l'anticipation auxquels sont confrontés les acteurs des coopératives face aux effets de l'environnement amènent ces derniers à avoir une certaine perception de leur environnement. Pour eux, les difficultés liées à la planification et à

l'anticipation constituent des signaux qui montrent que l'environnement change. Ces éléments constituent également des facteurs de vulnérabilité de l'organisation.

Les résultats de nos travaux montrent que les dirigeants en fonction de leur perception de l'environnement adoptent deux types de comportements : ils sont d'une part, plus ou moins engagés et prennent en compte les coûts économiques et sociaux associés à l'environnement ; et d'autre part, les dirigeants désintéressés de l'environnement sont obligés de prendre en compte l'environnement pour maintenir et continuer leur activité. En témoignent les propos suivants pour ce qui concerne le premier type de comportement.

« Vous savez, face à cet environnement complexe, il est important pour nous de prendre en compte ce que vont nous coûter ces changements en termes de coûts et de nous engager à trouver des solutions appropriées (...) » (Interviewé n° 6, Commune de Gogounou, Dirigeant coop-maïs).

1.1.2.2. Perception de l'environnement influencé par les variables climatiques

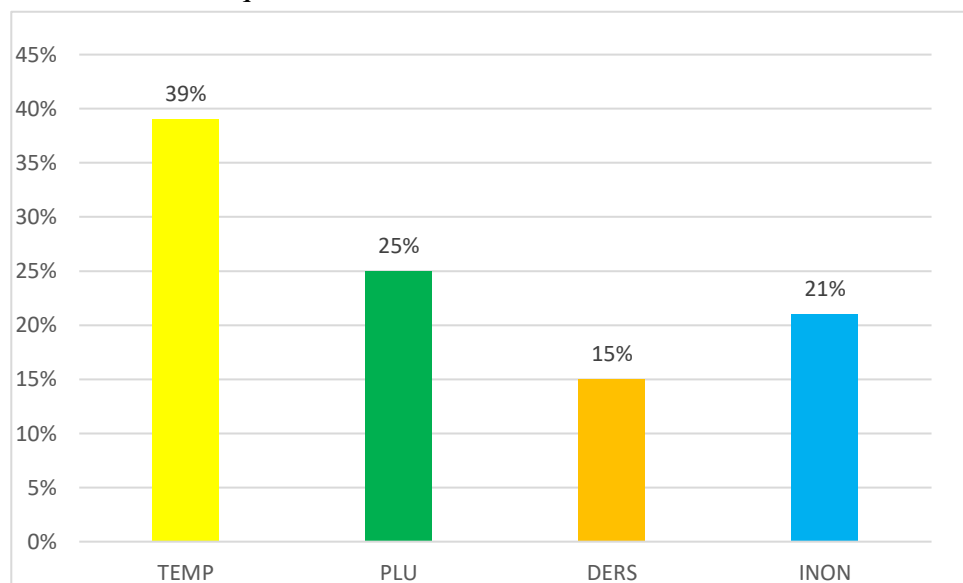
La quasi-majorité des acteurs interviewés et principalement les dirigeants associent la perception de leur environnement à plusieurs variables climatiques dont la synthèse est donnée dans le tableau suivant. Nous retenons de ces résultats que les populations paysannes dans leur ensemble, définissent le climat en se référant à leur environnement et surtout à leurs activités. Elles tiennent compte des variables scientifiques notamment la pluviométrie, la température, les poches de sécheresse et la désertification qu'elles ne sont pas capables de mesurer ou d'évaluer. Chaque acteur à sa propre perception de l'environnement dans lequel il évolue.

Tableau n° 25 : synthèse des perceptions de l'environnement des acteurs interviewés lié aux variables climatiques

N°	Thèmes utilisés	Codes	Occurrences	Verbatims illustratifs
1	Température (Chaleur excessive)	TEMP	39 %	« En réalité, cette chaleur excessive que nous vivons est la conséquence des temps nuageux qui ont baissé au détriment des temps très ensoleillés ... en effet, cet état de choses a des effets néfastes sur les productions et par ricochets sur notre organisation » (interviewé n° 33, commune de Kalalé, dirigeant d'une coop-Maraichère)
2	Pluviométrie (diminution du nombre de jours de pluie avec apparition des poches de sécheresse)	PLU	25 %	« Le nombre de jours de pluie a baissé au cours des quinze dernières années, comparativement aux quinze précédentes. Les pluies baissent au fil des ans. Elles se concentrent sur un temps court et du coup, les cultures ne tirent pas profit de toutes les quantités d'eau tombées au cours de la saison pluvieuse (...) » (interviewé n° 15, Commune de Banikoara, membre d'une coop) Un autre poursuit en ces termes et avec plus de précision sur les dates « (...) vous voyez par exemple, du 20 juillet au 18 Août 2019 passé, il n'y a pas eu de pluie. Les pluies ne sont pas continues. Elles sont brutales, énormes et en peu de temps. Elles viennent brutalement, excessivement en un court temps et elles repartent » (interviewé n° 1, Commune de Kandi, Agent ATDA-2)
3	La désertification	DERS	15 %	« Tu sais mon fils ! Ce sont les arbres généralement et les montagnes qui apportent la pluie. Ils retiennent les vents et les nuages favorisant leur tombée sous forme de pluie sur le village. Aujourd'hui, tout est coupé et les conséquences sont bien visibles » (interviewé n° 51, Commune de Pehunco membre coop- maraichage)
4	Inondation	INON	21 %	« Les inondations sont de plus en plus perceptibles surtout à partir des dates du 15 Août. Dans le pôle c'est vraiment remarquable et ça nous déstabilise dans nos activités ; car il arrive que nos champs soient inondés et nous créent assez de dégâts. » (Interviewé n° 30, Commune de Ségbana, Dirigeant coop-maïs)
TOTAL DES OCCURRENCES			100 %	

Source : résultats des données de terrain

Graphique n° 3: Occurrence d'apparition des thèmes liés à la perception en fonction des variables climatiques



Source : nous même à partir des données de terrain

Il ressort de ce graphique que les perceptions paysannes en fonction des variables liées aux conditions climatiques prennent en compte principalement la chaleur excessive, la pluviométrie, les inondations et la désertification. Une forte chaleur, une baisse des pluies, les inondations ponctuelles et la désertification sont des signes montrent aux paysans que leur environnement subit des modifications.

Les perceptions de l'environnement liées aux variables climatiques épousent ainsi une certaine unanimité des populations. Toutefois, s'il est vrai que les manifestations physiques du changement climatique sont vécues par toute la population, il n'en demeure pas moins vrai que le degré auquel chaque individu les perçoit varie (compte tenu de leurs réalités socio-économiques et écologiques). De ce fait, certaines perceptions sont subjectives et répondent aux contraintes auxquelles est exposé chaque individu d'une même communauté villageoise. La diversité des perceptions s'identifie aux catégories de producteurs qui partagent les mêmes réalités socio-économiques ou encore exploitent la même unité de paysage.

Ainsi, nous retenons que les changements climatiques sont un phénomène reconnu par toute la communauté paysanne. Et l'on constate une convergence des idées sur certains points. Les facteurs évoqués par ces derniers sont à la fois d'ordre naturel et anthropique (qui résulte de l'action humaine).

Il est important de noter que la perception que se font les acteurs de leur environnement, est la conséquence pas seulement de ce que les dirigeants voient à l'externe (conditions climatiques), mais également des difficultés que ces derniers ont à l'interne (au sein de l'organisation).

Paragraphe 2 : Présentation des résultats relatifs aux facteurs de vulnérabilités et aux pratiques managériales mises en œuvre par les coopératives.

L'analyse est faite à partir des matrices à doubles entrées construites dans le cadre de notre recherche. Les dénominations (Favorable, Neutre et Défavorable) sont retenues en fonction du degré de vulnérabilité causé par la variable retenue. Favorables c'est-à-dire qui rendent vulnérables les coopératives ; Défavorables qui ne rendent pas vulnérables les coopératives et Neutres où les interviewés sont sceptiques. Les couleurs suivantes rendent compte de l'état de ces facteurs dans les résultats ci-après.

Facteurs de....	Couleurs utilisées
Vulnérabilité	
Neutre	
Resilience	

2.1. L'étude intra-coopérative des facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles

Les facteurs de vulnérabilités des coopératives qui ressortent de notre étude sont de cinq (5) ordres. Il s'agit des facteurs organisationnels, économiques, relationnels, climatiques et socioculturels. Les résultats sont présentés en fonction de chaque type de coopérative.

Nous récapitulons l'ensemble des résultats lié aux facteurs de vulnérabilité dans le tableau ci-après.

Tableau n° 26 : Récapitulatif des facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles du PDA-2

Coopératives Catégories de Facteurs		Coopératives-coton (CAS 1)			Coopératives-maïs (CAS 2)			Coopératives-maraichères (CAS 3)		
		Facteurs de vulnérabilité	Neut re	Facteurs de résilience	Facteurs de vulnérabilit é	Neutre	Facteurs de résilience	Facteurs de vulnérabilité	Neutre	Facteurs de résilience
Facteurs Organisationnels	Culture organisationnelle									
	Taille de l'organisation									
	Capacités du personnel									
	Comportement organisationnel									
	Méthode de gestion									
Facteurs Economiques	Rendement agricole									
	Revenu de la coopérative									
	Accès aux crédits									
	Accès aux ressources									
	Marché d'écoulement									
Facteurs Relationnels	Lobbying									
	Réseautage									
Facteurs Climatiques	Niveau de température									
	Pluviométrie									
	Poche de sécheresse									
	Désertification									
Facteurs Socioculturels	Religions/croyance									
	Niveau d'étude									

Source : réalisé à partir des données de terrain

Toutes les variables représentées par la couleur rouge au vin, représente les facteurs de vulnérabilité des coopératives. Celles représentées par la couleur verte constitue des facteurs de résilience et enfin les interviewés sont neutre (n'ont pas de position) sur les variables représentées par la couleur jaune.

2.1.1. Caractérisation de la vulnérabilité des coopératives coton

pour les coopératives coton que les variables organisationnelles telles que la culture organisationnelle, le comportement organisationnel, le degré de planification et d'anticipation constituent des facteurs organisationnels qui rendent vulnérables les coopératives- Coton dans le pôle-2. Pour les mêmes acteurs, les ressources humaines qui y travaillent sont assez dynamiques. Ainsi, cette variable ne constitue pas un facteur de leur vulnérabilité mais beaucoup plus un facteur de résilience pour cette catégorie de coopérative. Aussi, les acteurs pensent que la taille de la coopérative est un facteur neutre, c'est-à-dire ni favorable ni défavorable à la vulnérabilité de leur coopérative.

Quelques propos nous permettent d'illustrer ce commentaire.

Pour ce qui concerne le concerne la variable culture organisationnelle, un dirigeant d'une coopérative-coton se prononce en ces termes :

« Les valeurs morales jouent un rôle clé dans la réussite de la coopérative. Dans notre cas, nous ne nous aimons pas trop. Il y a beaucoup d'hypocrisie entre les hommes. Et c'est surtout lors des réunions avec des membres que nous entendons çà et là des choses qui prouvent que nous ne partageons pas les mêmes principes. Il arrive même que des membres nous accusent de tel ou tel fait que nous avons du mal à comprendre. Avec beaucoup de patience, nous sommes encore là. Il est essentiel de prendre en considération et de respecter ces valeurs » (interviewé n° 22, commune de Banikoara, dirigeant coop-coton)

Par contre les acteurs des coopératives-coton, pensent qu'ils n'ont pas de véritable problème d'accès aux crédits et d'écoulement de leur production. En témoigne un des acteurs qui pensent ceci :

« (...), en fait, nous n'avons pas un problème de marché c'est-à-dire d'écoulement de notre production. Notre marché est connu. Il ne nous suffit que de produire. L'État est disposé à acheter la quantité voulue de production. C'est pourquoi nous n'avons pas de souci en ce qui concerne le marché d'écoulement de notre production » (interviewé n° 51, commune de Kérou, membre coop-coton)

Il ressort aussi que les coopératives dans le souci d'avoir des informations liées à leurs activités nouent des partenariats (des réseaux) entre elles afin de partager des informations et d'échanger les expériences, ce qui ne constitue pas pour ces derniers un facteur de vulnérabilité mais au contraire des facteurs de résilience. Car la mise en réseau des coopératives pourrait contribuer à mieux s'organiser. Mais, il faut noter un défaut de lobbying nécessaire des dirigeants de ces coopératives à l'endroit des gouvernants (l'État), ce qui constitue un facteur de vulnérabilité.

Ces résultats sont illustrés par les propos ci-après :

« En réalité, les producteurs ont un réseau, le Réseau des Coopératives agricoles et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) ; mais ce réseau est sous régional et regroupe un certain nombre de pays. Les retombés de ce réseau au niveau de nos producteurs locaux sont très faibles. A l'interne, les coopératives de producteurs se font confiance, elles travaillent ensemble sur un certain nombre d'aspects. La recherche d'informations liées à la disponibilité des intrants. (...) »
(Interview n° 14, Agent ATDA- Kandi)

En effet, il ressort que le niveau de température, la pluviométrie, les poches de sécheresse et la désertification sont des variables qui agissent sur les champs tenus par les membres des coopératives. Ainsi, ces variables agissent le plus souvent négativement sur les champs en détruisant les cultures soit par exemple par la hausse de la chaleur, soit par des inondations dues à une augmentation des pluies, soit par la sécheresse ou encore la désertification qui ralentit la venue des pluies au moment où les cultures en ont besoin. Agissant ainsi sur les cultures, ceci ne favorise pas de bonne récolte de la production. In fine, cette situation influence les revenus des producteurs qui finalement ne leur permettent pas de respecter leur engagement vis-à-vis de la coopérative d'un point de vue surtout financier et humain. Car ces situations engendrent des difficultés de gestion financière de la coopérative et surtout l'exode rural de certains membres de la coopérative vers d'autres horizons pour mieux se retrouver, fragilisant ainsi la coopérative.

En témoignent les opinions ci-après des interviewés.

« (...) par exemple, lorsqu'il y a inondation, nos cultures sont submergées par les eaux détruisant ainsi notre production. Ceci étant, lors de la récolte, nos rendements s'amenuisent. Ce qui influence nos revenus. Ce qui fait que nous n'arrivons pas à rembourser nos dettes liées à l'achat des intrants. Aussi, ça ne nous permet pas d'honorer nos engagements vis-à-vis de la caisse de la coopérative c'est-à-dire nos cotisations, car si nous n'arrivons pas à payer nos dettes, ce ne sont pas nos cotisations que nous allons payer (vous comprenez non ?). On peut donc dire que ces éléments liés au changement climatique nous rendent très vulnérables et par conséquent affaiblissent nos associations (...) » (interviewé n° 51, commune de Kérou, membre coop-coton).

En effet, la quasi-totalité des producteurs interviewés attribue selon leur conception ces facteurs comme les causes des changements climatiques. Nous retenons que la religion et les diverses croyances notamment le non-respect des normes sociales et des divinités ainsi que le niveau d'étude du dirigeant et des membres de la coopérative sont des facteurs de vulnérabilité des coopératives.

Les propos suivants illustrent bien ces résultats.

« Tu sais, nous ne respectons plus nos traditions. Nous avons abandonné beaucoup de choses que nos parents faisaient. Beaucoup de choses se passent aujourd'hui ... ces choses-là ne devraient pas arriver. Les jeunes et même les adultes qui ne respectent plus rien qui tombent dans les dérivés. Ce qu'on devrait faire d'un point de vue culturel on ne les fait plus assez sous prétexte de la modernité, etc. c'est qui est à la base de la plupart des changements que nous constatons. Et c'est bien dommage puisque ça fait que nous sommes impuissants face aux événements. Chaque paysan en est conscient, sait que ça fait partie des choses qui nous ne nous permettent pas de nous en sortir. Naturellement, si ça nous touche, nous paysans, c'est que ça nos coopératives... » (Interviewé n° 2, commune Ségbana, membre du bureau)

La rupture avec les traditions et le bouleversement social sont des causes principales des changements constatés par les paysans. Généralement, ils pensent que la vie de débauche que mènent les jeunes aujourd'hui et les actes contre nature tels les tueries, les viols, ont poussé Dieu à punir l'homme et ainsi à le priver d'une bonne répartition pluviométrique selon leurs dires.

Il ressort également de notre recherche que le niveau faible d'étude qui caractérise les dirigeants et les membres des coopératives constitue également un des facteurs socioculturels qui vulnérabilise les coopératives-coton.

2.1.2. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coopératives maïs

Les mêmes facteurs utilisés précédemment sont encore mobilisés ici.

- **Facteurs organisationnels**

Les variables d'analyse retenues des facteurs organisationnels sont : la culture organisationnelle, la taille de l'organisation, les capacités du personnel, le comportement organisationnel et la méthode de gestion ou le système de gestion.

Les variables organisationnelles telles que la taille de l'organisation, les capacités du personnel et la méthode de gestion constituent des facteurs organisationnels de vulnérabilités des coopératives maïs dans le pôle-2.

Mais ce qui caractérise ces coopératives est leur solidarité, leur union. Car face aux problèmes de marché que rencontrent ces coopératives, elles font preuve d'une certaine solidarité qui est l'une des valeurs fondamentales partagées par les membres de ces coopératives. La culture organisationnelle est donc bien ancrée dans ces formes de coopératives.

Les membres de ces coopératives pensent qu'ils ont plus de problèmes que les coopératives-coton auxquels ils se comparent en thème d'opportunité et de faveur. Pour ces acteurs, leurs coopératives manquent de plusieurs éléments qui les rendent plus vulnérables. Ceci induit des comportements vertueux qui constituent également une force pour ces coopératives. Quelques propos nous permettent d'illustrer ce commentaire.

« En effet, notre seule force, c'est la solidarité et l'union qui nous caractérisent. Nous cherchons ensemble les solutions à nos problèmes. Lesdits problèmes sont plus liés à l'écoulement de nos produits. C'est vrai qu'en matière d'aptitude ou de capacité humaines, il y a des défaillances, mais ce qui nous rend forts, c'est l'union » (interviewé n° 5, commune de Sinendé, dirigeant coopératives maïs)

- **Facteurs économiques**

Cette partie présente les différents facteurs économiques ayant rapport à notre recherche. Les acteurs de la coopérative-maïs avouent être désavantagés par rapport aux coopératives-coton sur les différents marchés d'écoulement des produits et aussi à l'accès aux ressources.

Les acteurs estiment que sur le marché ils éprouvent d'énormes difficultés pour écouler leurs produits au prix auquel ils le voudraient. La principale raison avancée est l'avantage des autres concurrents qui proposent des prix relativement bas qui ne favoriseraient pas une bonne rentabilité. Par ailleurs ces acteurs étant dans la plupart du temps dans les coins très reculés

éprouvent suffisamment de difficultés pour amener leurs produits sur les marchés urbains et sont parfois contraints de les brader.

Nous pouvons illustrer cela par les propos ci-après :

« (...) , vous savez, nous sommes obligés de brader nos produits aux commerçants et commerçantes qui viennent de Parakou et Cotonou parce que nous avons besoin d'argent pour subvenir aux besoins de la famille et nous n'avons pas facilement accès aux marchés urbains en raison de l'impraticabilité des voies d'accès. Nous avons besoin d'agent pour mettre les enfants à l'école et nous soigner en cas de maladie. Aussi, avec la fermeture de la frontière avec le Nigéria, nous n'arrivons plus à écouler nos produits de ce côté, car c'est un bon marché qui nous a échappé » (interviewé n° 33, commune de Gogounou, dirigeant coop-maïs)

• Facteurs relationnels

La plupart des coopératives-maïs, présentent dans le même milieu et même hors du milieu entretiennent des relations de partenariat qui favorise des échanges surtout d'informations dans la commercialisation des produits.

En outre face aux difficultés, nous pouvons noter au niveau de ces coopératives, le manque des actions de lobbying à l'endroit des pouvoirs publics et des partenaires (PTF et ONG) pour gérer un certain problème. L'exemple récurrent est surtout lié à la fermeture des frontières et l'interdiction d'exporter la production vers le Nigéria qui les a rendus très vulnérables. En témoigne un membre de la coopérative qui dit ceci.

« (...) en plus face à notre éternel problème lié à l'écoulement de nos produits surtout face à l'interdiction d'exporter notre production surtout vers le Nigéria qui est un gros marché pour nous, nos dirigeants n'ont rien fait pour essayer de régler ce problème ». (Interviewé n° 36, commune de Gogounou, Membre coop-Maïs)

• Facteurs climatiques

Cette partie de notre recherche porte sur les facteurs climatiques relevés au niveau des coop-maïs.

Les effets des changements climatiques (Niveau de température, pluviométrie, des poches de sécheresse et la désertification), a causé la baisse du rendement. Le revenu de la plupart des paysans dépend de leur activité. Ainsi, ces différents facteurs liés aux variations climatiques causent d'énormes risques aux coopératives-maïs au même titre d'ailleurs que les coopératives-coton.

- **Facteurs socioculturels**

Les acteurs sont opposés quant au rôle des facteurs socioculturels. Pour certains, différentes croyances aux dieux et les pratiques divinatoires sont des solutions pour les problèmes des coopératives agricoles. D'autres par contre sont opposés à cette façon de voir les choses.

Par contre, le niveau d'étude de ces derniers constituent de facteurs favorables de la vulnérabilité des coopératives-maïs. En effet, la croyance en certaines religions endogènes favorise le comportement d'impuissance des acteurs face aux différents risques auxquels ces coopératives sont exposées. Tout est pratiquement attribué aux dieux qui sont mécontents par rapport à certaines pratiques des membres. Ainsi, face aux effets des CC, il y a une certaine impuissance, car les différentes croyances influencent les acteurs qui s'adonnent à des pratiques divinatoires pour réguler les effets des changements climatiques. Un des acteurs s'exprime en ces termes :

« Vous savez moi, je pense particulièrement que c'est Dieu et les mânes de nos ancêtres qui peuvent nous sauver dans cette histoire. Ce que moi je pense c'est que nous pouvons prier nos dieux à travers nos pratiques ancestrales pour éradiquer ces maux qui nous poursuivent. Je pense que souvent nous avons des satisfactions même si c'est momentané car les mêmes effets reviennent encore ». (Interviewé n° 53, commune de Gogounou, Dirigeant coop-maïs)

Par rapport au niveau d'étude, il faut noter que le faible niveau des acteurs a un effet sur leur façon de percevoir et jugement des situations qui surviennent. Une des membres de coopérative intervenant dans le maïs témoigne.

« Nous n'avons pas beaucoup été à l'école, ce qui fait que nous avons peut-être du mal à comprendre certaines réalités de notre environnement. Nous faisons avec les expériences du passé dans la plupart du temps pour nous sortir d'affaire car face aux difficultés, nous sommes seul devant le fait ». (Interviewé n° 50, commune de Gogounou, Membre coop-Maïs)

2.1.3. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des Coop-maraichères

Il s'agit de mettre l'accent sur les facteurs de vulnérabilité des coop-maraichères dans notre secteur de recherche.

- **Facteurs organisationnels**

Comme au niveau des autres coopératives, les variables d'analyse retenues des facteurs organisationnels sont : la culture organisationnelle, la taille de l'organisation, les capacités du personnel, le comportement organisationnel et la méthode de gestion ou le système de gestion.

Les variables organisationnelles telles que, la taille de l'organisation, la capacité du personnel et les méthodes de gestion constituent des facteurs organisationnels de vulnérabilités des Coop-maraichères dans le pôle-2.

En effet, il ressort de nos investigations que ces coopératives, contrairement à celles du coton et du maïs, sont très peu organisées. Ce n'est que ces dernières années qu'elles ont commencé par faire leur apparition dans le milieu des associations agricoles. Elles sont très peu organisées, du coup, leur capacité organisationnelle en générale est très réduite, les rendant ainsi vulnérables. Mais il faut noter qu'elles ont une forte culture organisationnelle qui s'exprime par une forte solidarité.

« Mon cher, tu sais, nous venons de naître. Au départ, chacun faisait autre chose ou se concentrait sur d'autres cultures. Chez nous les membres n'ont pas encore compris l'importance de notre groupement. Il y en a qui les banalise. On a également très peu d'adhérents, les membres qui sont là actuellement ne payent pas encore comme cela se doit leur cotisation. En fait, généralement, on a encore beaucoup de soucis dans la gestion de la coopérative et c'est surtout dû au fait que nous sommes nés il n'y a pas longtemps » (Interviewé n° 19, commune de Pehunco, dirigeant coop-Maraichère).

- **Facteurs économiques**

Les facteurs économiques de vulnérabilité des coop-maraichères sont mis en exergue dans cette partie de notre recherche.

Il faut noter que les interviewés associent les facteurs économiques (surtout la baisse des rendements et des revenus) de vulnérabilité aux facteurs climatiques. En effet, la plupart des acteurs ici pensent que la baisse des rendements et des revenus survient la plupart du temps en période d'inondation. Alors qu'ils pensent que les périodes actuelles favorisent plus la sécheresse que les périodes de pluies. Il pleut moins, mais il fait extrêmement chaud. Il se pose ainsi une double problématique au niveau des maraichers quant à la baisse des rendements et du revenu. L'on comprend aisément à travers leur propos que plus il fait chaud, plus les bas-

fonds qui constituent leur principale ressource en terre se sèchent progressivement, ne favorisant pas ainsi une bonne éclosion des produits. Ce qui cause ainsi la baisse des rendements et par ricochet la baisse du revenu. De l'autre côté, plus il pleut, plus les bas-fonds sont inondés, détruisant ainsi les produits. D'où la baisse des rendements et par conséquent directe, la baisse de leur revenu. Ainsi, nous retiendrons qu'avec l'environnement actuel, les deux cas sont possibles. Alors nous classons ces deux facteurs économiques (baisse des rendements et des revenus) parmi ceux qui rendent très vulnérables les coopératives-maraichères.

Quant aux facteurs tels que l'accès au crédit, l'accès aux ressources, ce sont des facteurs économiques qui rendent vulnérables ces coopératives dans la mesure où comme au niveau des autres coopératives (coton et maïs), ces dernières ont un faible accès aux crédits et aux ressources. Ceci est dû à la faible taille de leur exploitation et du manque d'organisation qui les caractérise pour le moment. En ce qui concerne les ressources surtout la terre, il faut retenir que les bas-fonds se font de plus en plus rares. Les exploitants maraichers sont obligés de transformer certaines surfaces qui servaient à d'autres plantations (comme le maïs, l'igname) pour faire le maraichage en y adaptant des pratiques endogènes. Enfin, en ce qui concerne l'existence ou non des marchés d'écoulement, il faut noter que la faible production dans le maraichage n'engendre pas un effort accru de recherche de marché d'écoulement. Une partie de cette production est consommée dans le cercle familial et l'autre est vendue naturellement. Le marché pour l'heure existe comme le martèle un membre interviewé.

« Nous n'avons pas de problème de vente de nos produits. Nous consommons une partie chez nous à la maison et le reste, nous les vendons à nos clients qui quittent plusieurs horizons pour en acheter. Le marché existe. Nous ne produisons pas des tonnes de produits comme au niveau du maïs et du coton, ce qui fait que le peu que nous faisons, nous n'avons pas de problème pour les vendre ». (Interviewé n° 31, commune de Pehunco, membre coop-Maraichère)

- **Facteurs relationnels**

Ces facteurs tiennent compte du faible réseautage entre les coopératives maraichères nationales (nord-sud et centre du Bénin) et même sous régional d'une part et le lobbying des différents responsables pour régler certains dysfonctionnements.

Comme au niveau des autres coopératives, le réseautage entre les différentes coopératives de maraichages aussi bien au niveau national que régional n'existe pas. En effet, ces coopératives semblent se débrouiller toutes seules. Chaque coopérative cherche à régler ses propres problèmes sans coordonner leurs efforts, sans tirer des expériences des autres. En outre, selon

les acteurs enquêtés, ils auraient connaissance de certaines actions menées par l'union communale des Maraichers qui à l'endroit des responsables départementaux et des pouvoirs publics, pour poser les problèmes qui minent la filière dans le pôle. Néanmoins, les acteurs reconnaissent qu'aucun résultat des différentes actions n'est pour le moment visible. Ainsi, ils restent sceptiques par rapport à ce facteur.

Un membre d'une des coopératives se prononce en ces termes :

« Nos patrons là nous disent qu'ils mènent des démarches à l'endroit des patrons de la commune, du département et même des grands patrons en haut là-bas (ici, l'interviewé fait allusion aux pouvoirs publics), mais nous ne voyons rien pour le moment. Ils nous disent qu'ils ont posé les problèmes dont nous souffrons afin que quelque chose soit fait pour nous (...), mais on espère quand même que quelque chose serait fait pour nous aider très bientôt à accroître notre production avec la multiplication des terres arrangées pour nous et de la lutte contre les changements climatiques (...) »
(Interviewé n° 37, commune de Kalalé, Membre coop-Maraichère)

• Facteurs climatiques

Cette partie de notre recherche met l'accent sur les facteurs climatiques de vulnérabilités des coop-maraichères.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les facteurs climatiques sont intimement associés aux deux facteurs économiques (baisse des rendements et des revenus). L'ensemble de ses facteurs climatiques engendrent quelques soient leur degré, sont à la base de la baisse des rendements agricoles par ricoché des revenus, fragilisant ainsi les coopératives de cette filière de maraichage. Le revenu de la plupart des paysans dépend de leur activité.

Le respect des engagements financiers (cotisation) des membres de la coopérative dépend aussi de leur revenu.

Comme pour les coopératives-coton et maïs même si c'est à un degré un peu plus bas, cette matrice montre que les effets des changements climatiques (Niveau de température, pluviométrie, des poches de sécheresse et la désertification) rendent vulnérables les coopératives-maraichères.

• Facteurs socioculturels

Les facteurs socioculturels de vulnérabilité des coop-maraichères sont présentés dans cette partie de notre travail de recherche.

Ce sont les mêmes réalités ici qu'au niveau des coopératives-maïs.

Les différentes croyances des acteurs et le niveau d'étude de ces derniers constituent des facteurs favorables de la vulnérabilité des coopératives-maraichères au même titre qu'au niveau des coopératives-maïs. En effet, la croyance en certaines religions endogènes favorise le comportement d'impuissance des acteurs face aux différents risques auxquels ces coopératives sont exposées. Tout est pratiquement attribué aux dieux qui sont mécontents par rapport à certaines pratiques des membres. Ainsi, face aux effets des CC, il y a une certaine impuissance, car les différentes croyances influencent les acteurs.

2.2. Analyse inter-coopérative des facteurs de vulnérabilité et résultats relatifs aux et stratégies organisationnelles mises en œuvre

Ce point a pour objectif de confronter les coopératives pour ressortir les éléments de ressemblance et de dissemblance. Il s'agit de croiser les résultats des différents facteurs de vulnérabilités des coopératives. Nous avons alors repris la description et l'analyse des facteurs de vulnérabilité des trois types de coopératives agricoles à travers les différentes variables retenues.

2.2.1. Analyse inter-coopérative des facteurs de vulnérabilité.

Il ressort qu'il y a des facteurs communs de vulnérabilités pour les trois types de coopératives agricoles du deuxième pôle de développement agricole retenues dans le cadre de cette étude : il s'agit de :

Facteurs organisationnels : Méthode de gestion/système de gestion

Facteurs économiques : rendements agricoles, revenus des coopératives, faible accès aux ressources (terres, subvention, etc.).

Facteurs climatiques : Niveau de température, pluviométrie, Poche de sécheresse, désertification.

Facteurs socioculturels : Religion/croyance, Niveau d'étude du dirigeant et des membres de la coopérative.

De même, quelques facteurs sont spécifiques aux coopératives agricoles prises deux à deux. Il s'agit de :

- Pour les coopérative-coton et maïs

Facteurs relationnels : Défaut de lobbying

Pour les coopérative-coton et maraichère

Facteurs organisationnels : faible culture organisationnelle, comportement organisationnel inapproprié.

- **Pour les coopérative-maïs et maraichère**

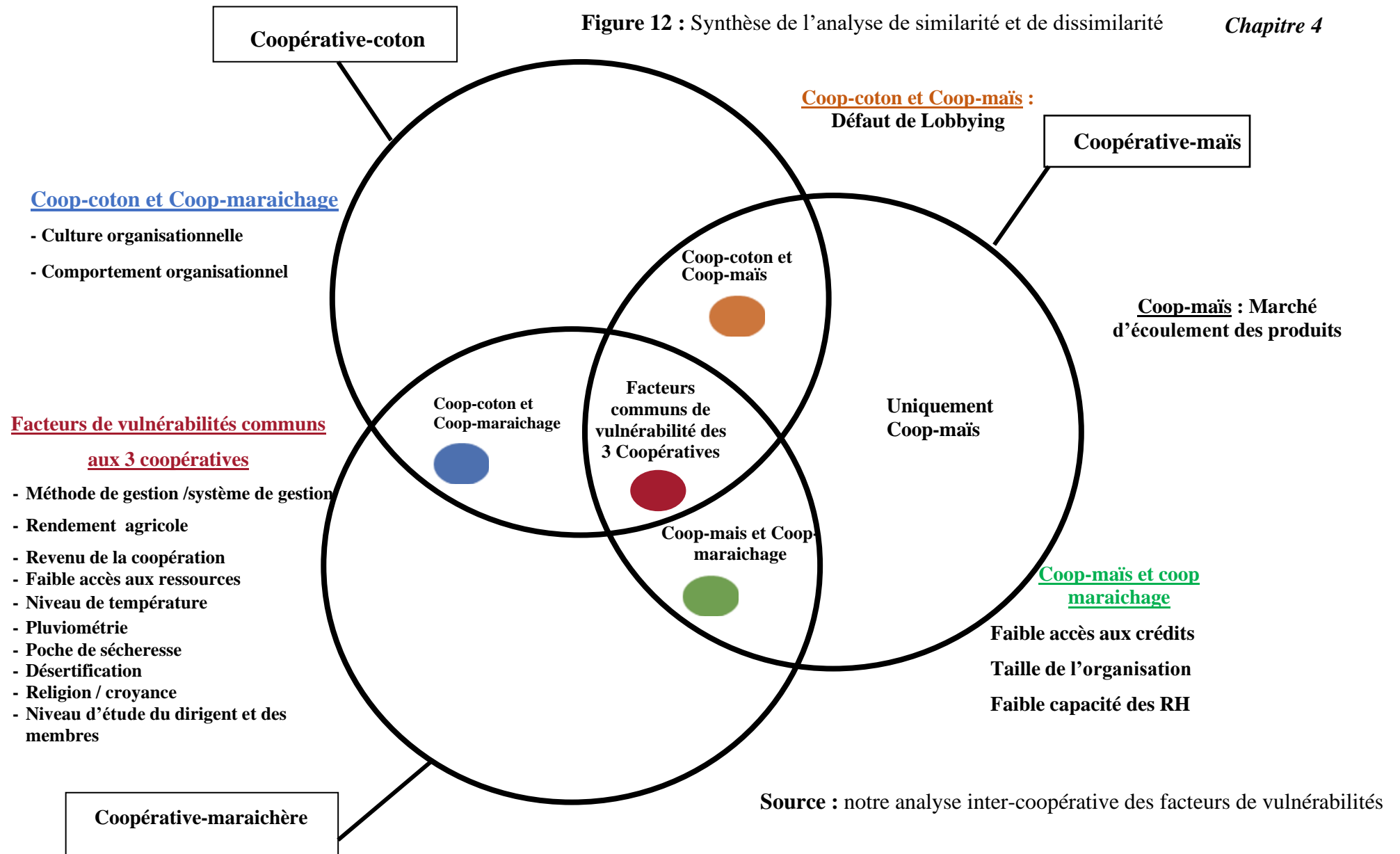
Facteurs organisationnels : taille de la coopérative, faible capacité du personnel des coopératives

Facteurs économiques : faible accès aux crédits dans les institutions de microfinance et bancaires.

La seule variable qui est spécifique à une seule coopérative est la variable « Marché d'écoulement des produits. Cette variable liée au facteur économique rend vulnérables de façon spécifique les coopératives-maïs.

Le récapitulatif des résultats ci-dessus transparait à travers la figure ci-dessous.

Figure 12 : Synthèse de l'analyse de similarité et de dissimilarité



2.2.2. Résultats relatifs aux choix stratégiques opérés par les acteurs pour réduire la vulnérabilité des coopératives agricoles du pôle-2

Avant toute chose, le fait de modifier les pratiques managériales doit découler d'une réelle volonté de changement. Soit pour répondre à une situation problématique, soit à l'initiative du dirigeant s'il a une vision précise de ce qu'il souhaite pour sa société. Mais si c'est uniquement pour suivre un effet de mode, il est probable que cette évolution sera un échec.

Une réflexion doit également être menée avec l'ensemble des managers et employés. Chacun doit pouvoir exprimer son ressenti sur la situation actuelle, et ses idées sur les évolutions à apporter. Car, à la différence d'autres domaines, les pratiques managériales innovantes impliquent de revoir à la fois les modes de fonctionnement et les mentalités. Elles concernent l'humain. L'adhésion de la majorité des employés est alors nécessaire à la réussite des changements proposés. Ici, nous comprenons les pratiques managériales comme les stratégies (organisationnelles et paysannes) mises en œuvre pour réduire la vulnérabilité des coopératives dans le champ de la recherche.

Ainsi, les résultats sont présentés sous deux volets. Un premier volet qui présente les stratégies organisationnelles et le deuxième volet qui présente les stratégies paysannes mises en œuvre par les acteurs pour réduire leur vulnérabilité.

2.2.2.1. Les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives.

Une bonne stratégie est une construction qui met en cohérence 3 éléments à savoir :

- 1) Les opportunités et menaces de l'environnement,
- 2) Les capacités et ressources de l'entreprise,
- 3) La volonté du ou des dirigeants,

D'où un va-et-vient permanent entre analyse externe et analyse interne de l'entreprise. Au regard de cette définition, nous pouvons dire que globalement les dirigeants des coopératives enquêtées ont une volonté manifeste de mettre en place des stratégies pour réduire leur vulnérabilité dans cet environnement assez instable. En témoignent quelques propos recueillis lors des entretiens.

« (...) , vous savez mon cher, face à ce que nous vivons ces derniers temps, nous sommes obligés de trouver des voies et moyen pour essayer de nous en sortir, sinon nous risquons de disparaître et nos coopératives aussi. Il est urgent de mettre en place des stratégies adaptées à l'environnement actuel. Ceci est d'une importance capitale à moins que nous voulions changer complètement de métier ou de secteur d'activité. Ça s'impose à nous (...) » (Interviewé n° 38, commune de Kandi, dirigeant coop-coton).

A un autre dirigeant de confirmer :

« Aujourd'hui, face aux différents évènements que nos champs subissent, nous devons, selon nos capacités essayées de proposer des solutions afin de survivre dans cet environnement. Ces évènements nous créent tellement de problèmes même dans nos familles. Le fait par exemple que ces évènements font baisser nos rendements, ceci crée une baisse naturelle de nos revenus. Ainsi, d'un point de vue familial, nous n'arrivons plus à subvenir à certaines charges familiales. Donc, vous comprenez (cher ami) que nous sommes obligés de faire quelque chose et nous essayons avec l'aide de tous (...) » (Interviewé n° 51, commune de Banikoara, dirigeant coop-maïs)

Nous comprenons à travers ces opinions, que tous les acteurs sont unanimes sur le fait qu'ils doivent proposer et mettre en place des stratégies pour éliminer certains risques et réduire d'autres auxquels ils sont confrontés aussi bien d'un point de vue organisationnel qu'agro systémique.

Face à cette question, la totalité de nos interviewés est unanime sur le fait que des actions sont obligatoirement nécessaires pour faire face aux effets que leur impose l'environnement. Ainsi l'occurrence d'apparition du thème stratégies (à travers les expressions par exemple : actions nécessaires, proposer des solutions, trouver des voies et moyens ..., mettre en place des stratégies, développer des capacités pour faire face aux évènements, etc.) est de 100%.

Les actions ou stratégies organisationnelles qui sont en train d'être mis en œuvre par les acteurs des coopératives, reposent essentiellement sur la stratégie de réorganisation de la coopérative (Diversification et changement de structure), les stratégies participatives (participation aux décisions, travail de groupe et formation), les stratégies de flexibilité et de transversalité (amélioration du processus de production) et le développement des stratégies relationnelles (partenariat).

La mise en œuvre de ces différentes stratégies passe par plusieurs actions. Dans le but de nous adapter aux nouvelles conditions de l'environnement, nous pouvons retenir à travers les résultats que les dirigeants des coopératives ont une vision stratégique. Il tente d'une part de mobiliser les ressources humaines (sensibilisation pour une forte adhésion des membres), financières (mobilisation des cotisations des membres et volonté d'accès aux crédits), techniques.

Dans un premier temps, il s'agit pour les dirigeants des coopératives de recomposer et d'amplifier la force de travail. Il va consister à faire adhérer de nouveaux membres à la coopérative pour renforcer le capital financier à travers les cotisations des membres d'une part et à avoir plus de main-d'œuvre pour assurer les travaux liés à la politique de diversification qui est envisagée d'autre part. Les propos de certains dirigeants interviewés le prouvent abondamment.

« (...) En effet, pour nous permettre de souffler face aux diverses situations néfastes que nous subissons, nous avons envisagé depuis un certain temps d'accroître l'effectif de nos membres. En fait, face à la baisse considérable de nos revenus liée à tous ceux dont on vient de parler, beaucoup de nos membres se reconvertissent et abandonnent la terre. Cette situation crée un manque à gagner à la caisse de la coopérative. Pour remédier à cela, nous sensibilisons les agriculteurs afin qu'ils intègrent la coopérative. Ceci nous permettra aussi d'avoir assez de membres désormais pour faire face aux différentes activités que nous mettons déjà en place. Nous avons depuis toujours voulu ne plus nous accrocher seulement au maïs qui constitue notre principale culture au sein de la coopérative » (Interviewé n° 59, commune de Kérou, dirigeant coop-maïs).

En résumé, les choix stratégiques opérés au niveau organisationnel par les acteurs des coops sont retenus dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 27 : les choix stratégiques opérés au niveau organisationnel par les acteurs des coopératives agricoles

Occurrences							
Stratégies Organisationnelles	Choix stratégiques	COOP 1		COOP 2		COOP 3	
		Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Réorganisation	Diversification	89%	11%	98%	2%	91%	9%
	Changement de structure	41%	59%	58%	42%	35%	75%
	Participation aux décisions	72%	28%	89,70%	10,30%	58%	42%
Stratégies Participatives	Travail de groupe	82,50%	17,50%	95%	5%	70%	30%
	Formation	88%	12%	92%	8%	58%	42%
Stratégie de flexibilité et de Transversalité	Amélioration des processus	52,70%	47,30%	82,20%	17,80%	87%	13%
Stratégie relationnelle	Partenariat	86,80%	13,20%	96,02%	3,98	10%	90%

Source : Nous-mêmes à partir des données de terrain

Les caractéristiques des différents choix stratégiques décrites dans le tableau ci-dessus sont les suivantes :

- **La stratégie de diversification opérée par les coopératives**

C'est une stratégie consistant à diversifier ses sources de revenus face aux difficultés imposées par l'environnement des coopératives. Ceux-ci, outre l'agriculture, s'adonnent aux activités commerciales, l'élevage, les activités de transformation agroalimentaire et de fabrication de charbon. Une frange de jeunes désœuvrés s'adonne à la conduite de taxi-moto dans les chefs-lieux des communes ou aux petits jobs. Certains prennent la route vers les grandes villes comme Parakou ou Bembèrèkè et d'autres, la direction du Nigéria à la recherche du mieux-être (exode rural).

- **La stratégie de changement de structure**

Assimilé ici à une stratégie réactive ou défensive, il consiste à restructurer l'organisation, à créer de nouveaux départements à supprimer des départements ou à décentraliser les fonctions de l'organisation. Dans le cas des coopératives étudiées, le changement de structure se limite principalement à la restructuration due aux mutations de l'environnement, à la redistribution des tâches et à de nouveaux modes de coordination. Dans notre cas, il n'y a pas suppression de département ou de décentralisation de fonctions.

- **Les stratégies participatives (Formation, travail de groupe, participation aux décisions)**

Les coopératives enquêtées, recourent toutes à des échanges informels d'informations et sont plus ou moins hiérarchisées. Elles déclarent ainsi logiquement dans leur quasi-entièreté avoir un management participatif. Mais ces stratégies sont à relativiser d'une coopérative à une autre.

- **La stratégie de flexibilité et de Transversalité (amélioration des processus)**

Les stratégies de flexibilité sont de deux natures. Il s'agit de la stratégie de la flexibilité de travail qui consiste à amener chaque membre de la coopérative à être polyvalent et la flexibilité de fonctionnement qui résulte de l'introduction de nouvelles technologies (autonomisation et NTIC). Il faut dire que cette dernière flexibilité a encore du mal à être mise en oeuvre du fait de l'analphabétisme de la majorité des membres de ces coopératives. Néanmoins, tant bien que mal, ils essaient d'utiliser des réseaux inter-coopératives pour la recherche de l'information, pour communiquer et pour commercialiser leurs produits.

- **Les stratégies relationnelles**

Les relations de partenariat (sous-traitance, alliance stratégique et réseau), constituent désormais dans la sphère des coopératives des options stratégiques auxquels elles doivent opter. Les stratégies observées s'intéressent aujourd'hui uniquement aux relations fournisseurs et/ou clients qui sont développées et quelques rares coopératives surtout des domaines de la production du maïs et du coton développent des relations avec d'autres coopératives.

D'une façon plus spécifique, la comparaison des choix stratégiques opérés par les différents coopératifs objets de notre recherche nous montrent que :

- les stratégies de réorganisation sont plus développées par les coopératives intervenant dans le maïs et le maraîchage. Au niveau du coton, elles ne sont pas non plus négligeables. A l'exception du changement de structure qui se limite principalement à la restructuration dû aux mutations de l'environnement, à la redistribution des tâches et à de nouveaux modes de coordination, est plus rencontré dans les coopératives maïs.
- les stratégies participatives sont plus fréquentes dans les coopératives coton et maïs.
- les stratégies de flexibilité et de transversalité sont caractéristiques des coopératives maïs et maraîchage.
- les stratégies relationnelles sont plus fréquentes dans les coopératives coton et maïs.

2.2.2.2. Les stratégies paysannes développées par les coopératives paysannes

Les coopératives agricoles à travers leurs productions agricoles sont confrontées à d'énormes difficultés qui agissent directement ou indirectement sur leur quotidien. Au nombre de celles-ci, nous pouvons énumérer les problèmes liés à la fertilité du sol des terres cultivables, à la disponibilité de terres fertiles, à la lutte contre les ravageurs des cultures, à l'accès au crédit agricole, etc. A tous ces problèmes s'ajoutent ceux qu'engendrent les changements climatiques et pour limiter les effets induits par ceux-ci, les producteurs agricoles développent des stratégies. Ce paragraphe est consacré aux différentes gammes de stratégies développées par les producteurs selon les ressources disponibles et les contraintes auxquelles ils font face, dans la conduite des cultures et la gestion des sols. Ces stratégies d'adaptation développées par les agriculteurs ne sont que l'exploitation des savoirs locaux ou endogènes qu'elles ont emmagasinés ou l'adoption des savoirs exogènes introduits par les structures d'intervention. Ces stratégies sont communes à tous les producteurs.

- Utilisation d'engrais minéraux (NPK et l'urée)

Pour la majorité des producteurs interrogée, il est difficile de tirer une production acceptable des champs de maïs, de soja, et de sorgho sans l'utilisation des engrais agricoles ou sans faire bénéficier aux jeunes plants, l'arrière-effet des engrais utilisés la campagne agricole passée sur le coton, une connaissance qu'ils ont tirée avec la succession des cultures dans le temps.

Les changements climatiques et en particulier les péjorations pluviométriques constituent un effet additif aux problèmes de baisse de fertilité qui se posent au monde paysan. Et pour permettre aux plants de maïs de boucler leur cycle végétatif avant l'interruption des pluies, il faut apporter de l'urée.

Comme en témoigne un membre d'une coopérative dans la commune de Sinendé.

« Dans la Commune de Sinendé, la plupart des terres cultivables sont si pauvres qu'aucun rendement n'est obtenu s'il n'y pas d'apport d'engrais ou de fertilisant sous les cultures comme le riz, le maïs, le coton, le soja, le sorgho, etc. » (Interviewé n° 60, commune de Sinendé, membre coop-coton).

- Utilisation des insecticides (Endosulfan par exemple)

En effet, au cours de la phase de floraison des plants, des insectes agissent sur les fleurs et les feuilles des plants à travers des ponctions et des défoliations. Ceci a inévitablement des répercussions sur le rendement. Pour pallier ce problème d'attaque d'insecte, les producteurs

agricoles utilisent l'endosulfan, insecticide de coton pour le traitement des cultures par exemple. L'endosulfan se révèle très efficace contre ces nuisibles des autres cultures.

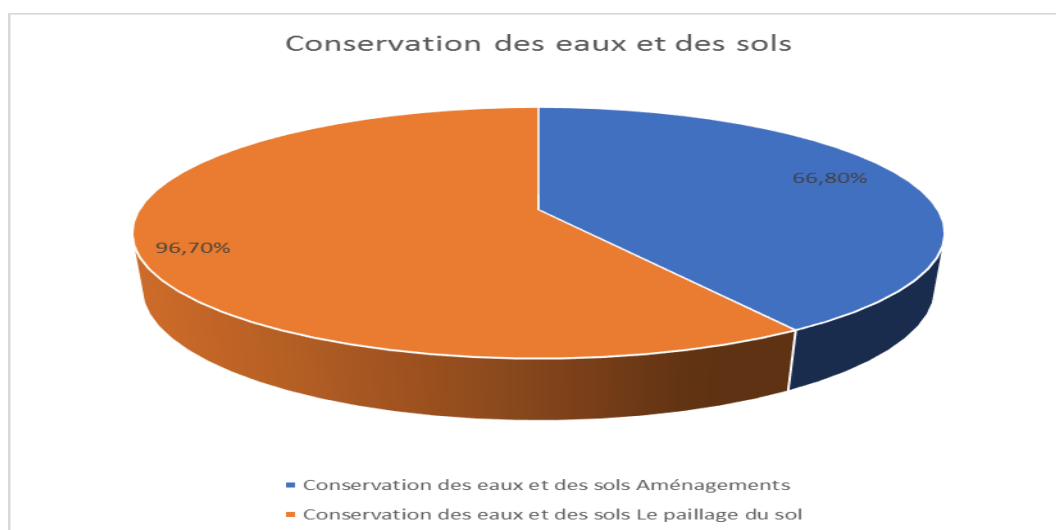
- Utilisation d'herbicide (par exemple « callach »

Compte tenu des modifications du calendrier agricole qu'ont induit les changements climatiques et de l'extension des superficies, les producteurs agricoles utilisent beaucoup d'herbicides "callach" pour faciliter le désherbage et le nettoyage des champs de maïs et de coton. C'est surtout une stratégie développée par les moyens et grands producteurs pour se décharger des activités de nettoyage et de désherbage. Cette utilisation intensive des intrants a des répercussions sur l'environnement à moyen et long terme, même s'ils permettent d'améliorer la production et de limiter les efforts consentis pour les activités de désherbage.

- Utilisation de fumures organiques

Les fumures organiques sont constituées de matières organiques comme la bouse de vache, le compost, les ordures ménagères, les fientes de volaille, les crottes de chèvres et de moutons. En dehors de ces types de fumures organiques les résidus de récoltes sont également utilisés et sous diverses formes. Ainsi, les tiges de maïs sont laissées au champ ou ramassées et stockées comme combustible. Très peu d'exploitants les utilisent pour fabriquer du compost ou comme fourrage pour animaux. Les tiges du sorgho, par contre, sont ramassées et stockées comme combustible.

D'autres stratégies sont développées par les acteurs agricoles des coopératives pour s'adapter à l'évolution de leur environnement.

Graphique n° 4 : Stratégie paysannes de conservation des eaux et des sols

Source : Nous-mêmes à partir des données de terrain

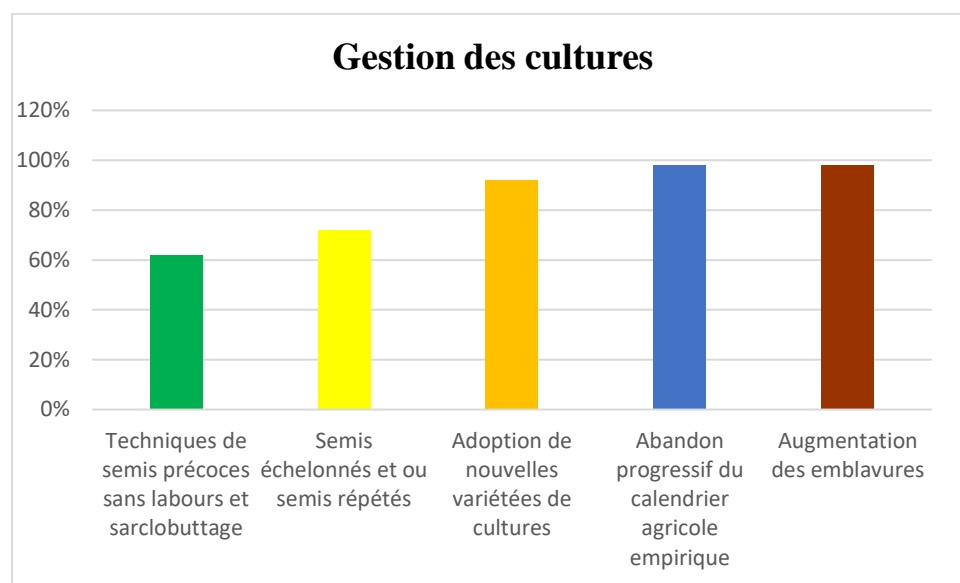
- Aménagements

Du fait qu'il est impossible d'empêcher les aléas climatiques de se produire, les producteurs développent des méthodes pouvant leur permettre une bonne conservation des eaux et des sols. Il s'agit pour ces derniers de procéder à diverses sortes d'aménagements jugés utiles et nécessaires. Les principaux types d'aménagement mis en œuvre dans la zone d'étude sont les cordons pierreux, les tas de pierres, les diguettes en billons, et les bandes enherbées. On note aussi les cultures en terrasse faites par une minorité de producteurs et l'orientation des sillons/billons. Ces différents aménagements permettent non seulement de lutter contre l'érosion des sols, mais aussi de créer des retenues d'eau dans les champs et de gérer la fertilité des sols.

- Le paillage du sol

Le paillage du sol est une méthode également utilisée par les producteurs pour la conservation de l'humidité du sol.

Au-delà de ces stratégies utilisées, il y a aussi la stratégie de gestion des cultures à travers plusieurs techniques.

Graphique n° 5: Stratégies paysannes de gestion des cultures

Source : Nous-mêmes à partir des données de terrain

- **Technique de “semis précoces sans labour” et sarclobuttage**

La technique de semis précoce sans labour” est une stratégie développée par les producteurs moins équipés. Il s’agit des producteurs ne disposant pas d’assez de moyens techniques. Elle consiste à semer sur des parcelles nettoyées, mais non labourées et dont les anciens sillons sont utilisés. Pour tirer profit des premières pluies, les producteurs moins équipés font des semis précoces à travers des poquets et un mois environ après, ils procèdent au sarclobuttage. Cette situation s’explique par le fait que les petits producteurs n’ayant pas de machines doivent recourir au service des producteurs qui en disposent.

- **Augmentation des emblavures**

L’extension des emblavures est une stratégie développée par les producteurs de la zone d’étude pour s’adapter aux changements climatiques. Pour la plupart des enquêtes, l’accroissement des emblavures est un moyen pour maintenir à un niveau acceptable la production agricole annuelle en dépit de la baisse des rendements.

- **Semis échelonnés et/ou semis répétés**

Les semis échelonnés et répétés sont une autre stratégie développée par les producteurs dans le but d’une réponse adaptative aux péjorations pluviométriques. Les semis échelonnés consistent à semer à différentes dates, la même culture sur des parcelles différentes. On enregistre des semis précoces, à bonne date et des semis tardifs. L’autre pratique consiste à faire des semis répétés pour faire face aux péjorations pluviométriques.

Cette réponse adaptative consiste à semer plusieurs fois la même variété de culture sur les mêmes parcelles au cours de la même saison culturale. En effet, lorsque les précipitations connaissent un début tardif ou un arrêt en phase de croissance, les cultures jaunissent et sèchent surtout lorsque la poche de sécheresse ou la rupture des pluies est prolongée. A la reprise normale des pluies, le producteur procède au resemis”. Cette pratique consiste à un remplacement des plants fanés ou “grillés” par d’autres semences.

- Adoption de nouvelles variétés de cultures

Les agriculteurs modifient continuellement leurs systèmes culturaux de base et adoptent de nouvelles variétés de cultures dans le but de faire face aux nouvelles réalités climatiques dans leur milieu. En effet, certaines variétés de cultures dites locales, qui pour l’essentiel ont un cycle long, sont progressivement abandonnées.

- Abandon progressif du calendrier agricole empirique

Les changements climatiques constatés ces dernières années ont complètement bouleversé le calendrier agricole habituel observé par les paysans de la Commune de Sinendé. En effet, les poches de sécheresses répétées, les arrêts précoces des pluies et la fréquente mauvaise répartition des pluies ont rendu difficile le respect de ce calendrier. Il n’était que la résultante de la perception et des conditions climatiques qu’ont bénéficié les générations paysannes précédentes et qui était respecté et rigoureusement suivi par les paysans pendant plusieurs décennies d’activités agricoles.

Ce calendrier n’est donc plus en adéquation avec les réalités climatiques actuelles selon la majorité.

2.3. Analyse des résultats au regard du cadre d’analyse contextualiste de Pettigrew

Dans ce paragraphe, nous analysons les résultats précédents en faisant appel au cadre d’analyse retenu dans la présente recherche.

2.3.1. L’analyse selon la relation contexte-contenu (approche contingente)

Au-delà de leur diversité, les coopératives agricoles sont d’abord et avant tout caractérisées par la manière de structurer le travail de leurs membres, par leur forme, leur composition, leur taille variable, etc. Autant d’éléments à considérer dans l’analyse de ces formes d’organisations.

Le contexte interne des coopératives agricoles concerne la configuration des coopératives, la culture organisationnelle liée aux valeurs partagées et le mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique des coopératives agricoles.

Car comme le pense un des dirigeants interviewés (interviewé n°22), les valeurs morales jouent

un rôle clé dans la réussite de la coopérative. Lorsque ces valeurs n'existent pas, la coopérative se fragilise.

Dans un premier temps, la définition de la configuration organisationnelle des coopératives agricoles semble répondre à la relation entre le contexte et le contenu qui concerne l'adaptation des coopératives (approche contingente). En effet, la taille des coopératives, élément du contexte influencent la formalisation des coopératives. Cette taille détermine les modes de divisions de travail qui généralement sont informels ou arbitraire. Le poids du dirigeant dans les prises de décisions sont également importants du fait des critères qui militent pour son choix. Il s'agit de son poids financier et son poids en matière de la superficie cultivable de terre dont il dispose.

En dehors de la taille (contexte interne) qui détermine la configuration de ces coopératives, l'hostilité de l'environnement (contexte externe) est aussi déterminante dans la définition de la configuration entrepreneuriale que présente en majorité les coopératives agricoles. En effet, face à l'hostilité de leur environnement, les acteurs des coopératives, les membres de la coopérative essayent de s'adapter pour avancer. Nous constatons également une forte culture organisationnelle qui agit sur les différents modes coopératifs des acteurs des coopératives. Cette forte culture organisationnelle développe un sens profond de solidarité entre les acteurs ce qui facilite le travail en symbiose pour venir à bout des difficultés qui se présentent à ces organisations et qui favorisent la mise en œuvre de stratégies adéquates.

Ces organisations sont vulnérables face à l'environnement en perpétuelle mutation. De ce constat, elles doivent s'adapter à ces nouvelles contraintes que marquent l'environnement c'est-à-dire que leur imposent par exemple les changements climatiques. D'où l'importance d'intégrer l'environnement et d'autres facteurs dans toutes les décisions des coopératives.

Aussi, le contexte externe qui prend en compte l'environnement politique à travers les décisions gouvernementales allant vers les coopératives agricoles, l'environnement technologique à travers l'innovation dans les techniques culturales et les outils utilisés par les acteurs de ces coopératives et enfin, les éléments du contexte géographique et écologique conditionnent les stratégies organisationnelles et paysannes mise en œuvre par les coopératives pour accroître leur résilience.

Les coopératives agricoles s'efforcent également à se conformer aux législations et réglementations en vigueur dans leur domaine. Cette conformité est relative au nombre de personne requise pour faire partie de l'organe dirigeante de la coopérative, aux actions à mettre en œuvre pour la protection de l'environnement, à la commercialisation des produits, etc. Ces législations sont de plus en plus nombreuses et complexes. Les coopératives s'efforcent ainsi de les respecter car tout manquement les expose à des sanctions.

D'un point de vue socioculturel, les différentes croyances religieuses et endogènes des acteurs, jouent un rôle important dans la définition ou non de stratégies. En effet, l'on constate aussi que la croyance en certaines religions endogènes favorise le comportement d'impuissance des acteurs face aux différents risques auxquels ces coopératives sont exposées. Tout est pratiquement attribué aux dieux qui sont mécontents par rapport à certaines pratiques des membres. Ce qui les amène à manifester une impuissance en termes de stratégie. Il existe ainsi une absence de stratégie.

Nous retenons ainsi que la cohérence des actions par rapport aux contextes externe et interne dépend avant tout de la capacité des dirigeants à analyser correctement les conditions auxquelles les coopératives agricoles doivent faire face. Les dirigeants sont astreints aux respects de ces différents éléments du contexte interne et externe qui influence leur fonctionnement et les contraints à développer des stratégies pour y faire face.

2.3.2. L'analyse selon la relation contenu-processus (l'approche rationaliste)

Le modèle rationaliste repose sur le contenu de la capacité d'adaptation des coopératives après la mise en œuvre d'un paquet de stratégie. Plus spécifiquement, ce contenu se réfère donc aux domaines précis concernés par les changements que l'on veut apporter aux coopératives à travers les stratégies organisationnelles à mettre en œuvre. La mise en œuvre de ce contenu, fait appel à un processus bien défini par les acteurs des coopératives agricoles. Nous pouvons déjà retenir que dans ce processus, les acteurs de façon générale et les dirigeants de façon particulière, ont une vision assez claire du devenir à long terme de la coopérative. Cette vision est le résultat d'une part de la volonté de ces derniers à mettre en place une nouvelle organisation en faisant des choix stratégiques pertinents. D'autre part, cette vision est le résultat des différentes perceptions que les dirigeants se font de leur situation. Cette vision amène ainsi les dirigeants des coopératives à opérer des choix (par exemple adoption d'une stratégie de diversification des coopératives) pour accroître leur capacité de résilience. Aussi, nous notons que dans le but d'opérer des choix judicieux, les dirigeants prennent conscience qu'un

diagnostic préalable est indispensables afin d'évaluer le réel potentiel de la coopérative et les menaces qui l'entravent. Ce diagnostic préalable constitue un facteur clé de succès de la mise en œuvre des différentes stratégies retenues par les dirigeants de ces coopératives.

L'on constate aussi que les acteurs adoptent un comportement rationnel et malgré la situation assez difficile liée à leur environnement, ces derniers recherchent l'information nécessaire à une prise de décision optimale. Il est à noter la définition des objectifs assez précis par l'ensemble des décideurs, ce qui les amènent à mettre en œuvre des actions qui peuvent faire l'objet d'évaluation avec la prise en compte des actions correctives dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints et que l'écart est assez important.

Ainsi, l'adoption et la mise en œuvre des stratégies (organisationnelles et paysannes) par les dirigeants des coopératives agricoles est un processus séquentiel dans lequel ils ont la pleine maîtrise des étapes qui partent de la définition du problème au contrôle et à l'adaptation éventuelle des ressources, des objectifs en passant par la recherche de solution et étude des effets-choix d'une solution et l'exécution. La gestion des coopératives par les dirigeants conduit ainsi la coopérative vers plus de rationalisation et de transparence. De ce point de vue, comme nous l'avons annoncé plus haut, l'analyse du contenu de la complexité des coopératives agricoles, autrement dit des modalités des actions individuelles et collectives influencent les stratégies organisationnelles mises en place par les dirigeants pour s'adapter aux changements climatiques. Les leviers de cette complexité constituant ainsi la clé d'entrée qui ont permis de catégoriser les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les dirigeants des coopératives agricoles, pour les identifier et pour élargir les connaissances de leur contenu.

2.3.3. L'analyse selon la relation processus-contenu (approche politique)

Les réponses durables aux phénomènes divers qui influencent la survie des coopératives agricoles nécessitent la mobilisation de toutes les forces en présence (dirigeants de la coopérative, membres de la coopérative, structures d'accompagnement étatique ou non, les populations, etc). Ainsi, l'adoption d'une approche « multi-acteur » mettant à contribution plusieurs groupes d'acteurs, est une démarche nécessaire dans un processus d'identification et de mise en œuvre de stratégies locales d'adaptation efficace, efficiente et durable face aux effets de l'environnement, qui constituent un phénomène multidimensionnel. Nous constatons que dans ce sens, les dirigeants des coopératives agricoles sont dans un souci permanent d'interagir avec les différentes parties prenantes afin de faciliter les échanges et le partage des expériences pour, d'une part, améliorer les techniques et d'autre part renforcer les connaissances de manière horizontale (entre communautés et entre ces dernières et la recherche) et verticale (vers des

échelles d'échange différentes comme vers les décideurs).

Le processus permet de cerner les jeux de forces entre acteurs, leurs actions et interactions qui font évoluer la coopérative de manière efficace. Ces dirigeants ont un souci d'avoir une organisation solide dans le futur. Ainsi, les rapports de forces sont plus orientés dans le sens de renforcer les capacités et d'augmenter la capacité de résilience des coopératives.

Dans le but d'accroître cette résilience, les dirigeants des coopératives se tournent vers tout sorte d'acteurs pouvant les aider dans ce sens. Cette définition des rapports de forces, permettent aux coopératives agricoles de définir des stratégies plus adaptées qui émanent de visions plurielles. Ce qui nous amène à conclure en disant que l'échec ou la réussite d'un processus enclenché dans la mise en œuvre des stratégies organisationnelles d'adaptation peut aussi être jaugé par rapport aux intérêts et objectifs des différents acteurs.

Dans un autre sens, il existe un risque de relativisme général, le changement que va induire la mise en oeuvre de nouvelles stratégies face aux effets des aléas climatiques est considéré dans notre cas comme un succès ou un échec par différents groupes d'acteurs en fonction des intérêts divergents dans la plupart du temps. Par conséquent, avant chaque décision, les dirigeants cherchent à toujours examiner la satisfaction conjointe d'intérêts contradictoires de chacun des acteurs.

Ce qui fait que malgré leurs caractéristiques spécifiques qui les distinguent des grandes entreprises, l'ensemble des acteurs des coopératives développent des rapports de forces dans la définition des stratégies face aux effets de leur environnement.

Dans ces conditions de jeux de pouvoir entre les différents acteurs, engendre la gestion des conflits par le dirigeant. Chacun de ces acteurs engagés dans la démarche cherche une source de satisfaction d'intérêts particuliers. On a bien de ce point de vue une satisfaction des acteurs qui fonde la réussite de la démarche instaurée par le dirigeant en termes de mode de gestion et de choix stratégique.

L'analyse montre ainsi, que dans le cadre des coopératives agricoles, les jeux politiques existent et permettent aux acteurs de réussir la mise en œuvre des stratégies.

Section 2 : Discussion implications et limites de la recherche

Il s'agit de discuter les résultats obtenus et de présenter les implications et limite de la recherche.

Paragraphe 1 : Discussions de la recherche

Les résultats de notre recherche portent sur quatre aspects. Il s'agit respectivement des configurations organisationnelles présentées par les coopératives (approche déterministe à travers la théorie de la configuration et l'approche contingente), des perceptions des acteurs des effets de l'environnement des coopératives, des facteurs de vulnérabilité de ces dernières (approche volontariste à travers les théories socio-cognitive) et des choix stratégiques opérés pour leur adaptation (approche volontariste à travers les théories du choix stratégique et de l'action collective ou l'écologie humaine).

1.1. Discussion relative aux configurations organisationnelles des coopératives agricoles

Rappelons que la littérature qui a étudié les configurations organisationnelles a proposé un design de configuration qui part de la configuration entrepreneuriale vers la configuration missionnaire en passant par celle mécaniste ou bureaucratique, adhocratique et professionnelle (Mintzberg, 1990). Une typologie de ces configurations adaptée aux coopératives choisies montre dans le cas de notre recherche que celles de la filière coton présentent paradoxalement une configuration entrepreneuriale, celles du secteur du maïs quant à elles, présentent une configuration adhocratique. Et enfin celle de la filière maraîchage présente une configuration entrepreneuriale du fait de leur petite taille et du fait qu'elles sont naissantes. Ainsi, malgré les facteurs de contingence liés à la taille de ces organisations et à l'environnement, qui rendent vulnérables ces formes d'organisations, elles adaptent leur structure à l'évolution de cet environnement. Nos résultats viennent ainsi confirmer ceux de la littérature, notamment ceux d'Edzoualiko (2011), qui pense que la turbulence de l'environnement économique entraîne généralement une modification radicale de la conception stratégique des entreprises. Face à cet environnement, dominé actuellement par la mondialisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication et le changement climatique, les entreprises se trouvent confrontées à des difficultés d'adaptation. Pour l'auteur, il importe désormais de favoriser les remises en cause permanentes.

Ceci pour faciliter les adaptations aux variations de l'environnement, et aussi d'accélérer la

saisie des nouvelles opportunités. Car la vocation de toute entreprise est d'assurer sa pérennité. Toute entreprise doit générer des profits qui peuvent assurer sa croissance.

Des théoriciens de la configuration parmi lesquels Mintzberg (1973, 1982), Miles et Snow (1978), Porter (1980) ont en effet attribué l'efficacité de l'organisation à la capacité de l'entreprise à gérer de manière appropriée le contexte (l'environnement du secteur, la taille, l'âge, la technologie), la structure (la façon dont les ressources et les capacités sont organisées) et les facteurs stratégiques. Nos résultats vont également dans le même sens que ceux de Vallejo (2018), Gartiser et al. (2004), Dimon (2008) et Bedjaoui et al., (2016).

Pour Bedjaoui et al., (2016), dans un environnement instable, les organisations vont être amenées à développer une structure généraliste qui n'est pas adaptée de façon optimale à une seule et unique configuration donnée de l'environnement, mais est optimale en moyenne à un ensemble de configurations différentes qui se succèdent. Pour l'auteur, s'adapter à l'instabilité et au dynamisme de son environnement, oblige l'organisation à revoir les structures organisationnelles qu'elle a mises en place.

Dans la même veine, selon Vallejo (2018), le choix d'une configuration structurelle nécessite flexibilité, souplesse, pragmatisme, juste équilibre entre centralisation et décentralisation. Et ce dans la mesure où ce type de configuration structurelle favorise la réactivité, et la facilité d'adaptation aux changements environnementaux.

En effet, les coopératives que nous avons étudiées ont des difficultés à prévoir leur environnement, malgré le fait qu'elles soient des actrices indispensables pour la promotion de la démocratie et de la croissance économique, notamment en milieu rural. Ce constat a été fait par Mbetid-Bessane et al, (2009) et Pesche (2009) dans leurs travaux sur les organisations de petite taille.

Ces difficultés vont amener celles-ci à adopter des structures plus souples en termes de division de travail, de coordination, et en limitent les possibilités de formalisation (Dimon, 2008). La plupart des travaux sur la dynamique structurelle se sont donc inspirés des principes d'organisation du travail de Fayol avant que ne soit plus tard abordé, l'organisation administrative sous l'angle de la contingence. Acteur important de l'école de la contingence, Mintzberg affirme qu'il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes. La structure est liée à la nature de l'environnement. Au sens de Gartiser et al. (2004), la construction et l'évolution des architectures organisationnelles seraient un phénomène partiellement émergeant aussi bien par les stratégies internes que par l'environnement.

Ce qui nous amène à dire qu'en période difficile où l'environnement n'est pas favorable aux

coopératives, elles sont amenées à adopter des structures hybrides tout en tenant compte des stratégies internes envisagées.

Mais il est important de notifier que des chercheurs ont développé une forme d'antithèse à la seconde proposition soulignant des rétroactions des éléments de structure sur le contenu de la stratégie et le processus stratégique (Bower, 1972 ; Mussche, 1974 ; Hall et Saïas, 1979 ; Laporta, 1974 ; Ansoff, 1991). Ils avancent différents arguments fondant l'hypothèse selon laquelle la structure influe aussi sur la stratégie. Le choix des stratégies n'est pas libre, mais fortement prédéterminé par les structures internes. Le premier avancé est relatif au fait que les stratégies sont le résultat de décisions. Les processus de décisions stratégiques se déroulent dans le cadre de structures existantes : ces dernières ont une influence sur la perception des problèmes, les informations et le développement des alternatives, la façon même d'initier le processus stratégique (Hall et Saïas, 1979 ; Crozier et Friedberg, 1977). Le second argument est lié à l'idée que les structures déterminent également les relations de pouvoir et, par lebiais, la sélection entre les diverses perspectives et les conceptions stratégiques des différents décideurs.

1.2. Discussion relative à la perception des effets de l'environnement.

Les travaux sur la perception de l'environnement ont été menés dans les entreprises qu'elles soient petites ou grandes. Les coopératives agricoles qui constituent notre objet de recherche sont des formes particulières d'entreprises. Le champ dans lequel nous adaptons la présente recherche nous permettra de trouver les points communs et divergents en termes de perception de l'environnement des dirigeants des coopératives.

L'approche cognitiviste prise en compte dans le cadre de notre recherche considère l'organisation comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il faut identifier et accorder. Dans cette approche, les hommes sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'organisation (Aegerter, 2008).

Par rapport à la perception des effets de l'environnement par les acteurs des coopératives agricoles, nos résultats ressortent que ces derniers dans leur totalité ont une bonne perception des effets de l'environnement et cette perception est unanime quelques soient le secteur dans lequel la coopérative exerce. Aussi, nos résultats montrent que cette perception est influencée à la fois par deux variables. Il s'agit des variables organisationnelles (degré d'anticipation et planification des activités) et des variables climatiques (la température, pluviométrie, la désertification et les inondations).

Plusieurs auteurs (Peiris, 2019 ; Laperche, 2020 ; N'zue, 2016 ; Becerra, 2012 ; Lesca, 2008),

dans la littérature ont travaillé sur la perception de l'environnement. Mais la plupart de ces travaux n'ont pas fait ressortir la dualité de variables qui influencent la perception comme dans notre cas. Ces travaux sont plus orientés vers une perception en fonction des données organisationnelles. Cependant, les travaux de Guenfoudi et al (2020), basés sur la gestion efficace des risques impliquent de les connaître, c'est-à-dire de les identifier et de les évaluer. Ce qui signifie par exemple que la mise en œuvre des stratégies d'adaptation face aux effets de l'environnement nécessite au prime abord la connaissance de l'environnement par les dirigeants. Nos résultats rejoignent ainsi ceux de Guenfoudi et al (2020). Aussi, Sogbossi (2013), arrive à la conclusion que pour relever les défis qu'impose l'environnement, il est important de maîtriser et d'avoir une bonne perception de celui-ci. En effet, pour l'auteur, dans un environnement changeant, la gestion de la vulnérabilité dépend fondamentalement de la perception qu'on en a, une perception qui est aussi liée à la lecture qu'on fait des données de cet environnement. Dans la même veine, nos résultats sont conformes à ceux de N'zue (2016), qui conclut qu'il est important d'appréhender la notion d'environnement avant d'appréhender ses effets sur la performance dans une organisation.

Dans la mesure où nos résultats montrent que le défaut de planification au sein des coopératives attire l'attention des dirigeants que l'environnement a connu un changement, nous pouvons donc nous mettre d'accord avec Attouch (2005), qui pense que les exigences du contexte de l'organisation posent un problème de perception et d'interprétation pour les décideurs. Ce qui induit que l'organisation ne répond pas tant au contexte « objectif » qu'à ce qu'elle perçoit. L'auteur conclut en postulant que l'intérêt pour les stratégies organisationnelles est provoqué par la prise de conscience aiguë que l'environnement de l'entreprise est devenu imprévisible. Nous nous accordons aussi avec Reboud et Séville (2016), qui pensent qu'il est essentiel de cerner le mieux possible l'ensemble des risques auxquels est confrontée l'entreprise y compris des risques souvent négligés, mais graves tels que les risques psychosociaux du dirigeant.

Pour Faucheux et Nicolai (2005), lorsque les risques environnementaux ne sont pas encore très bien perçus, les firmes peuvent craindre à juste titre que leur évaluation sur l'ampleur des catastrophes soit substantiellement modifiée avec l'arrivée de nouvelles informations. Dans ces circonstances, elles auront intérêt à employer plutôt d'autres moyens comme des règles de conduite adéquates édictant des procédures particulières ou des bonnes pratiques, instaurer un management environnemental (risques, règles, formation) ou encore employer des outils "plus souples" comme un système de promotion et d'évaluation pour la gestion des risques ou la culture d'entreprise. Il en ressort donc que la perception de l'environnement est importante

dans la mesure où les bonnes pratiques à mettre en œuvre par l'organisation dépendent de cette perception. Cependant, Smirchich et Stubbart (1985), affirment ainsi que l'environnement n'est pas une donnée objective qu'il s'agit de diagnostiquer correctement pour que l'organisation survive. Ils indiquent, au contraire, que l'environnement est semblable à l'organisation, une construction qui est constamment produite par l'interaction sociale. Il s'agit donc de mieux comprendre ces mécanismes de construction. Deux mécanismes sont centraux : les effets du système entreprise sur l'environnement et les répercussions de cet environnement sur le système entreprise (Luhmann, 1995). Bourgeois (1980), réaffirme que « chaque entreprise a un environnement objectif qui contraint la manière dont elle opère ».

Dans les coopératives agricoles, cette réalité est perceptible, car pour les dirigeants de ces organisations, les différentes stratégies mises en œuvre en dépendent absolument.

Concernant la perception liée aux variables climatiques, il faut retenir que cette perception des producteurs s'explique par le fait que ces variables climatiques ont une influence directe sur la production agricole et déterminent la bonne ou mauvaise saison agricole. Ces résultats confirment ceux de Agossou et al, (2012) ; Boko et al. (2007) et Gnanglé et al., (2011).

1.3. Discussion relative aux facteurs de vulnérabilités des coopératives.

En ce qui concerne les facteurs de vulnérabilité, il ressort une diversité de facteurs qui rendent vulnérables les OP d'un domaine à un autre. De nos résultats, nous pouvons retenir que ces différents facteurs peuvent être catégorisés. Il s'agit : des facteurs organisationnels (culture organisationnelle, taille de l'organisation, capacité du personnel, comportement organisationnel, Méthode de gestion/système de gestion) ; des facteurs économiques (rendement agricole, revenu de la coopérative, accès aux crédits, existence ou non d'un marché d'écoulement) ; des facteurs relationnels (réseautage, lobbying) ; les facteurs climatiques (niveau de température, pluviométrie, poche de sécheresse, désertification) et enfin les facteurs socioculturels (religion/croyance, niveau d'étude des dirigeants et des membres de la coopérative). L'ensemble de ces facteurs agit ou non selon le degré sur les coopératives de manière à les affaiblir et à remettre en cause leur pérennité.

De façon comparative, notre recherche a révélé qu'il existe des facteurs communs de vulnérabilité aux trois types de coopératives agricoles retenus dans le cadre de notre thèse. Nous retenons ainsi que certaines variables prises isolément rendent vulnérables les trois catégories de coopératives de façon simultanée. Il s'agit d'une variable des facteurs organisationnels tels que les méthodes de gestion/système de gestion des dirigeants due à un manque de formation managériale et stratégique tel que le notait Gibb (1997), ou de dispositifs

formalisés de gestion des risques qui entraînent aussi une difficulté à identifier, et plus encore, à gérer les risques par les organisations. Il ressort aussi, quelques variables des facteurs économiques tels que le rendement agricole, le revenu de la coopérative et le faible accès aux ressources. Le faible rendement des productions agricoles entraîne le faible revenu de la coopérative qui ne permet pas à ces coopératives de pouvoir acquérir les matières premières puisque le coût de ces matières est relativement élevé. C'est d'autant plus problématique en raison des ressources limitées, dont elles disposent le plus généralement. Tout événement mineur ou toute anomalie peut alors devenir une source de crise par des effets de risques en cascade, lorsque les risques s'enchaînent les uns aux autres, les premiers exposant l'organisation aux suivants. La probabilité d'incidents au regard des travaux de Thun, Drüke et Hoenig (2011) ; Islam et Tedford (2012) que l'on peut définir comme des événements entraînant des conséquences négatives est, ainsi, élevée dans ces coopératives « mises sous tension ». Tous ces facteurs sont à l'origine de risques opérationnels, voire de risques humains comme le notaient les auteurs Everett et Watson (1998) ; Thun, Drüke et Hoenig (2011) ; Islam et Tedford (2012) ou industriels et de conséquences directes sur la réalisation de leurs objectifs. Aussi, nous retenons également toutes les variables des facteurs climatiques que sont le niveau de température, la pluviométrie, les poches de sécheresse et la désertification. Enfin, les facteurs socioculturels qui rendent vulnérables les trois catégories de coopératives sont : la religion et les différentes croyances et le niveau d'étude du dirigeant et des membres de ces coopératives. Aussi, pris deux à deux, nous pouvons noter des facteurs communs de vulnérabilité. Concernant les coopératives-coton et maïs, nous pouvons dire que le facteur commun de vulnérabilité est le défaut de lobbying qui constitue une variable du facteur relationnel. Il en découle donc que les responsables de ces deux catégories de coopérative ne cherchent pas véritablement à mener des actions de lobbying, ils ne font pas des plaidoyers auprès des instances de décision pour influencer les décisions publiques en leur faveur. Par contre, considérant les coopératives coton et maraichage, il ressort que les facteurs communs de vulnérabilité à ces deux coopératives sont la faible culture organisationnelle et le comportement organisationnel peu orthodoxe. En effet, pour les tenants de ces coopératives, contrairement aux coopératives maïs où nous notons un véritable esprit d'équipe entre les membres d'une même coopérative, cette valeur est presque inexistante au niveau des coopératives coton et maraichage, les rendant ainsi vulnérables. Ceci a pour conséquence directe le développement de certains comportements qui ne permettent pas la vie en communauté. Il s'agit par exemple du manque de motivation, la communication interpersonnelle qui est défaillante, l'existence accrue de conflits entre les

acteurs. Pour ce qui est des coopératives maïs et maraichage, il ressort ce qui suit. Les facteurs de vulnérabilité commune à ces deux coopératives sont : le faible accès aux crédits, la faible capacité du personnel des coopératives et la faible taille de ces coopératives. En effet, du fait de leur faible taille, ces coopératives ont du mal à accéder aux crédits.

Les institutions de microfinance leur font peu confiance. Ceci aussi est dû à la faible taille de leur exploitation comparée à celle des coopératives coton. Le niveau intellectuel des RH dans ces coopératives est plus réduit que dans celles du coton. Du coup les membres qui y interviennent ont de faibles capacités comparées à celles des coopératives coton.

Enfin, de façon individuelle, c'est au niveau des coopératives maïs que nous avons identifié un facteur spécifique de vulnérabilité. Il s'agit de la non-existence d'un marché d'écoulement de leur produit. En effet, il ressort qu'auparavant, le marché qui était plus porteur pour ces coopératives est le marché nigérian. Les producteurs vendaient mieux vers ce marché. Mais à un moment donné une décision gouvernementale d'interdiction de vendre désormais vers ce marché avec la fermeture des frontières a désorienté un tant soit peu les producteurs de cette denrée qui ont dû se contenter uniquement du marché local avec toutes ces contraintes.

En nous référant aux travaux antérieurs relatifs à la vulnérabilité des PME, il ressort des travaux de Reboud et Séville (2016) que parce qu'elles fonctionnent sur la base de conditions organisationnelles spécifiques, les PME présentent une forte vulnérabilité face à l'incertitude et aux risques multiples auxquels elles doivent faire face. Nous avons également remarqué dans nos travaux que les coopératives coton et maraichage présentent également une forte vulnérabilité face à l'incertitude et aux risques multiples liés dans le cadre de notre travail aux changements climatiques. En effet, la vulnérabilité organisationnelle s'accroît du fait de multiples vulnérabilités qui se combinent : une vulnérabilité financière (économique) en raison des difficultés à trouver des financements relais aux financements d'amorçage, mais aussi une vulnérabilité stratégique du fait de difficultés à trouver de nouvelles sources de croissance ou associée aux risques psychosociaux et aux « stresseurs professionnels » qui peuvent toucher certes les salariés, mais aussi le dirigeant dans le sens de Lechat et Torrès (2016) et Boussaguet, De Freyman, Bah et Fromenty (2016), figure centrale de l'entreprise, et qui peuvent entraîner l'entreprise dans des difficultés quasi irréversibles ; une vulnérabilité structurelle, enfin, à une étape de sa vie au cours de laquelle l'entreprise doit embaucher et développer sa structure administrative. Contrairement à ces auteurs qui ont mis en exergue la vulnérabilité structurelle, notre étude ne ressort pas ce type de vulnérabilité du fait de la spécificité des coopératives villageoises qui n'embauchent pas dans le vrai sens du thème.

1.4. Discussion relative aux stratégies développées par les acteurs des coopératives agricoles

Face à chacune des incertitudes, notre recherche nous a permis d'identifier et d'étudier les caractéristiques des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les coopératives enquêtées pour diminuer leur vulnérabilité lorsque les incertitudes sont bien perçues par les acteurs. Partie pour nous focaliser sur les stratégies organisationnelles uniquement, notre étude a fait émerger un autre type de stratégie que nous qualifions dans notre travail de stratégies paysannes. Ainsi, deux catégories de stratégies sont développées par les coopératives pour faire face aux différents risques auxquels elles sont exposées.

En ce qui concerne les stratégies organisationnelles, plusieurs ont été identifiées, mais mises en œuvre à différents degrés, quel que soit le type de coopératives. Entre autres stratégies organisationnelles, nous pouvons citer les stratégies de réorganisation avec comme choix stratégique, la diversification et le changement de structure. Nous notons ensuite les stratégies participatives avec pour choix stratégique la participation aux décisions, le travail de groupe et la formation. Nous avons également les stratégies de flexibilité et de transversalité auxquelles nous associons l'amélioration des processus comme choix stratégique et enfin la stratégie relationnelle ayant comme choix stratégique le développement de partenariat.

Après nos analyses, il ressort de façon plus spécifique, des particularités dégagées par chaque catégorie de coopératives enquêtées. Les combinaisons suivantes ressortent de notre recherche :

- les stratégies de réorganisation sont plus développées par les coopératives intervenant dans le maïs et le maraîchage. Au niveau du coton, elles ne sont pas non plus négligeables. A l'exception du changement de structure qui se limite principalement à la restructuration due aux mutations de l'environnement, à la redistribution des tâches et à de nouveaux modes de coordination, les stratégies de participation aux décisions sont plus fréquentes dans les coopératives maïs.
- les stratégies participatives sont plus fréquentes dans les coopératives coton et maïs.
- les stratégies de flexibilité et de transversalité sont caractéristiques des coopératives maïs et maraîchage.
- les stratégies relationnelles sont plus fréquentes dans les coopératives coton et maïs.

Nos résultats montrent également qu'en dehors des stratégies organisationnelles, les dirigeants des coopératives développent également d'autres types de stratégies qualifiées de stratégies paysannes. Ces stratégies consistent à l'utilisation des fumures minérales et

organiques, à la conservation des eaux et des sols et à la gestion des cultures. Chacune de ces stratégies donne lieu à plusieurs techniques.

En ce qui concerne les stratégies organisationnelles de diversification plus développées par les coopératives agricoles étudiées, nos résultats sont conformes à ceux de Lefebvre (2020). Pour l'auteur, afin d'étendre ses domaines d'activités et profiter d'un marché plus vaste, une organisation a tout intérêt à élaborer une stratégie de diversification. Diversifier ses activités c'est multiplier ses sources de revenus, il faut néanmoins mettre en place une stratégie efficace pour assurer la croissance de l'entreprise. Il pense que la stratégie de diversification répond à divers impératifs. Il peut s'agir d'augmenter la croissance de l'entreprise et de diversifier ses revenus en s'attaquant à de nouveaux marchés et en développant de nouvelles compétences. Il peut s'agir aussi d'une logique de survie quand le secteur d'activité traditionnel de l'entreprise est menacé du fait de la concurrence ou de l'évolution du marché et des contraintes environnementales.

Plus spécifiquement en ce qui concerne les stratégies organisationnelles de flexibilité, nous notons que nos résultats en partie confirment ceux de Hitt, Keats et DeMarie (1998) qui pensent que c'est la flexibilité qui semble être la solution pour faire face aux nouvelles contraintes de l'environnement. Aussi, pour Goudswaard et al. (2000), la flexibilité permet un bon fonctionnement de l'entreprise. Les politiques managériales se font en faveur de l'adaptabilité. Pour les auteurs, la flexibilité reste un concept approprié pour décrire les pratiques managériales dans un environnement changeant. Enfin, pour ce qui concerne la flexibilité dans un environnement instable, Caroli (2000) pense que la flexibilité interne par la polyvalence est susceptible de créer une base de compétence qui permet à l'entreprise de conserver sa compétitivité.

Pour les stratégies paysannes, nos résultats sont en accord avec ceux de plusieurs auteurs (Sall et al, (2011) ; Dimon, 2008 ; Dugué, 2012 ; Sambo (2019) ; Hountondji et al., (2019) ; Kossoumna (2012) ; Lacour et Simon (2012).

Pour Sall et al, (2011), des mécanismes ont été développés par les populations rurales dans un environnement turbulent. Ils pensent qu'elles disposent d'expériences, de savoirs et de connaissances pour s'adapter à leur environnement dont elles dépendent pour assurer leur survie. Pour Dugué (2012), les stratégies d'adaptation développées par les coopératives agricoles relèvent davantage de la réaction aux changements que de la prévention du risque. Il poursuit en pensant que les pratiques paysannes mises en œuvre pour faire face aux aléas climatiques relèvent de stratégies variées. Il cite par exemple les stratégies d'utilisation des

fumures minérales et organiques et de conservation des eaux et des sols. Ces deux stratégies ont émergé de notre recherche. Sylvestre (1987), cite aussi la technique de désherbage, la gestion du sol, la maîtrise du calendrier cultural, l'assolement.

De plus en plus, les coopératives agricoles développent des stratégies de survie reposant même parfois sur des pratiques culturelles et religieuses au sens de Dimon (2008). Sambo (2019) soutient que, le savoir paysan fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière par les institutions de financement, les scientifiques et les techniciens qui œuvrent pour le développement du monde rural. Pour l'auteur, depuis quelques années, des travaux de recherche ont été initiés par les chercheurs, les étudiants et les praticiens de terrain afin d'identifier et de recenser les pratiques d'adaptation des populations aux mutations que connaît leur environnement naturel.

Paragraphe 2 : Apports, implications, limites et perspectives de la recherche

Ce paragraphe développe les implications de la recherche, les limites et les perspectives de la recherche.

2.1. Les apports de la recherche

Les implications de la thèse sont d'ordre théorique (scientifique), méthodologique et managérial (pratique).

2.1.1. Apports théoriques de la recherche

La présente recherche sur la capacité d'adaptation des coopératives agricoles face aux crises liées au changement fréquent des données de l'environnement dans un pays comme le Bénin est pertinente et utile par ses nombreux apports.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit les connaissances sur les liens entre la capacité d'adaptation des coopératives et les stratégies organisationnelles mises en œuvre par l'ensemble des acteurs. Cette capacité d'adaptation des acteurs des coopératives agricoles a été analysée de manière holistique (acteurs agricoles, coopératives, environnement), car aucun facteur ne peut justifier à lui tout seul la capacité d'adaptation. Aussi, une recherche sur les formes particulières d'organisation telles que les coopératives est d'une importance capitale puisqu'à travers la présente thèse, nous avons montré les spécificités de ces formes émergentes d'organisation.

Les recherches sur les capacités d'adaptation en lien avec les stratégies organisationnelles des coopératives sont rares en sciences de gestion. La présente thèse a apporté des nouvelles connaissances sur les facteurs de vulnérabilité de ces nouvelles formes d'entreprises oubliées

par la recherche surtout en sciences de gestion, notamment à cause de la solidarité qui caractérise ces formes d'entreprise, mais également un apport conceptuel en termes de définition de la vulnérabilité des coopératives agricoles.

En effet, il ressort de nos travaux un élément spécifique qui constitue pour certains acteurs de coopérative, des clés importantes pour faire face à leur vulnérabilité. Il s'agit de la croyance des acteurs aux dieux et aux mânes des ancêtres. Les acteurs font des pratiques divinatoires pour conjurer le sort. Car pour certains acteurs, les effets néfastes de l'environnement constituent des punitions des ancêtres face aux comportements déviants de certains acteurs des coopératives. Ces aspects constituent des éléments nouveaux qui ressortent de notre contexte d'étude et qui ne sont pas abordés pour l'heure dans la littérature.

D'un point de vue théorique, notre thèse fait ressortir les configurations organisationnelles des coopératives agricoles du secteur d'étude. En effet, ce travail montre bien que les coopératives de notre champ d'étude présentent plusieurs types de configurations organisationnelles (au sens de Mintzberg) allant de la simple configuration à une forme hybride de configuration. Ces coopératives possèdent des capacités d'action leur permettant de développer des comportements stratégiques malgré les contraintes environnementales et de gérer ainsi leur vulnérabilité face à l'environnement.

Notre recherche a également mis en exergue la grande capacité d'adaptation des coopératives agricoles à travers la mise en œuvre d'un paquet de stratégies aussi bien organisationnelles que paysannes. Ainsi, nous retenons qu'il n'y a pas que les stratégies paysannes qui sont mis en œuvre pour faire face) la vulnérabilité des coopératives agricoles comme on le note dans la littérature du domaine de la géographie ou de l'agronomie. Nous pouvons donc retenir qu'au-delà des stratégies paysannes liées aux cultures dans les champs, il existe bel et bien des stratégies qui sont mis en œuvre au niveau organisationnel des coopératives pour faire face aux difficultés de l'environnement.

Ces résultats obtenus dans le champ des coopératives viennent donc jeter les bases ou enrichir l'univers des connaissances sur les facteurs de vulnérabilité de ces coopératives et des stratégies à mettre en œuvre pour réduire cette vulnérabilité.

Nos résultats apportent des contributions théoriques notamment dans le sens où les acteurs soutiennent que la mise en œuvre des stratégies face aux effets de l'environnement dépend de la perception qu'ils ont de cet environnement.

Mieux nous retenons également que malgré leur petite taille et leur gestion plus ou moins arbitraire, les coopératives agricoles implémentent les stratégies organisationnelles mobilisées

et utilisées par les grandes entreprises avec des spécificités liées à leurs caractéristiques et à leur contexte. Ces spécificités concernent la taille des coopératives, les contraintes environnementales auxquelles elles font face, le faible niveau d'instruction des dirigeants et des membres, le faible accès au financement et aux ressources et la faible capacité du personnel de la coopérative.

Malgré ces facteurs qui ne sont pas de nature à favoriser le développement des coopératives, elles arrivent à s'adapter aux chocs qu'elles subissent grâce aux différentes pratiques organisationnelles (stratégies organisationnelles), endogènes (recours aux divinités, aux prières et aux sacrifices) et exogènes (stratégies paysannes).

Ces réalités, viennent d'une manière contredire certains auteurs qui pensent que pour faire face aux défis que l'environnement des organisations impose, il faut disposer des ressources suffisantes. Malgré leur faible moyen, les coopératives développent des stratégies pour faire face à leur environnement assez changeant.

Enfin, toujours d'un point de vue théorique, notre recherche fait émerger les aspects suivants :

- l'adoption d'une configuration organisationnelle-type des coopératives agricoles, en contexte de turbulence de l'environnement, dépend de la stratégie interne que celles-ci souhaitent déployée ;
- les dirigeants des coopératives agricoles ont une bonne perception des effets de leur environnement ;
- la perception de l'environnement et de ses effets sur les coopératives agricoles sont induits par les variables organisationnelles et climatiques ;
- la vulnérabilité des coopératives agricoles est due à des facteurs organisationnels, économiques, socioculturels, climatiques et relationnels ;
- les coopératives agricoles intervenant dans le coton, le maïs et le maraichage présentent des facteurs communs de vulnérabilité ;
- la non-existence d'un marché d'écoulement des produits constitue un facteur spécifique de vulnérabilité des coopératives intervenant dans la production du maïs ;
- globalement pour s'adapter à la turbulence de l'environnement, les coopératives agricoles développent des stratégies organisationnelles et paysannes ;
- les stratégies de réorganisation sont plus développées par les coopératives intervenant dans le maïs et le maraichage ;

- la stratégie organisationnelle liée à la restructuration due à la mutation de l'environnement, à la redistribution des tâches et à de nouveaux modes de coordination, est plus rencontrée dans les coopératives de maïs ;
- les stratégies de flexibilité et de transversalité sont caractéristiques des coopératives de maïs et de maraîchage ;
- les stratégies relationnelles sont plus fréquentes dans les coopératives de coton et de maïs ;
- les stratégies paysannes sont développées pour faire face aux vulnérabilités économiques et climatiques ;
- les stratégies d'adaptation développées par les coopératives agricoles reposent également sur l'exploitation des savoirs locaux ou endogènes (recours aux divinités, aux prières et aux sacrifices) qu'elles ont emmagasinés ou l'adoption des savoirs exogènes introduits par les structures d'intervention.

Nous avons donc tracé le chemin des recherches futures de façon théorique.

2.1.2. Apports méthodologiques

Cette recherche présente également des implications méthodologiques dans la mesure où elle a permis une triangulation des données. En effet, nous avons veillé à diversifier les sources de données afin d'en assurer cette triangulation. Notre recherche s'appuie donc sur des données primaires (des entretiens semi directifs et focus group), et secondaires (documentation et site web des, des coopératives, articles de presse, rapports annuels, etc.). tout ceci a permis d'accroître la qualité des données recueillies et par ricochet la validité aussi bien interne qu'externe des résultats.

La démarche qualitative exclusivement utilisée est d'un intérêt dans la mesure où nous avons pu percevoir de façon réelle ce que vivent les acteurs agricoles et comprendre leur perception et les pratiques qu'ils développent pour faire face à leur vulnérabilité. Cette démarche a favorisé des aller-retours permanents entre le terrain et la littérature. Ce qui a permis de cerner les réalités du terrain afin de combler les insuffisances de la littérature. Cette démarche est importante dans les recherches en Afrique où le terrain est encore vierge.

2.1.3. Implications managériales

De façon générale, la présente recherche a le mérite de s'intéresser à une forme particulière d'organisation qui combine en même temps les buts lucratifs et non. Les coopératives agricoles sont en même temps des associations et des entreprises. Cette recherche a tenté de baliser le

terrain en tentant de comprendre le fonctionnement de cette forme particulière d'entreprise.

On constate aisément que ces organisations ont emprunté aux grandes organisations, des pratiques managériales pour faire face aux difficultés que leur impose l'environnement malgré leur petite taille et les nombreux facteurs qui les affaiblissent (analphabétisme de la grande partie de ces acteurs, non maîtrise de certains outils de gestion, faible accès aux ressources).

Ces entités spécifiques développent plusieurs stratégies pour accroître leur résilience. En effet, il ressort de la présente recherche que les dirigeants développent des stratégies de diversification, de réorganisation, de restructuration, de gestion participative qui sont selon bon nombre d'auteurs (Petit et al, 1993 ; Hammer et Champy, 2003) ; Scaramuzza et Boillet, 1995) l'apanage des grandes entreprises. Face aux problèmes organisationnels, les coopératives agricoles utilisent sans pour autant en avoir conscience ces différentes stratégies.

Mieux, il y en a également qui s'adonnent aux pratiques divinatoires, aux prières en faveur des mânes des ancêtres comme facteur de résilience. En effet, face aux difficultés et se rendant coupable de la survenue de ces dernières du fait des mauvais comportements et déviances sociaux, certains dirigeants et membres des coopératives agricoles, se réfugient derrière les pratiques divinatoires pour demander plus de clémence aux dieux afin de conjurer le sort.

La mise en œuvre de ces pratiques divinatoires, constituent pour ces acteurs des coopératives agricoles une source de résilience. Nos résultats permettent ainsi aux dirigeants et membres des coopératives agricoles de faire une introspection sur leurs pratiques habituelles et les conséquences de telles attitudes sur la vulnérabilité de leur système afin de mieux se préparer pour affronter les crises ultérieures éventuelles.

Les résultats nous amènent également à comprendre que les coopératives agricoles ont besoin d'une culture entrepreneuriale afin de mieux gérer la partie lucrative de l'entité dans le but de bien remplir sa fonction de pourvoyeur de ressources à la coopérative.

Cette dernière a aussi besoin d'accéder au financement afin d'assurer sa pérennité. En effet, malgré l'arsenal que les pouvoirs publics ont mis en place, il ressort que les coopératives ont toujours des besoins en financement.

Ces résultats engendrent ainsi des pistes de réflexions au niveau de l'Etat et des collectivités territoriales. Ils peuvent s'appuyer sur ces derniers pour améliorer leurs politiques de gestion des risques.

Aussi, nous montrons à travers cette thèse que la capacité d'adaptation des coopératives aide à relativiser les perceptions ou les théories prédictives ou causalités linéaires qui voient généralement les exclus de l'école comme des déchets, donc condamnés à échouer dans la vie. C'est pour dire que la capacité d'adaptation et de surcroît de résilience des coopératives

dépendent de la volonté des membres de ces dernières à surmonter les obstacles malgré la faiblesse des ressources disponibles.

Nos résultats pourront aider à l'élaboration de modules, la sensibilisation et la formation des acteurs agricoles, plus spécifiquement des membres des coopératives agricoles dans la résolution des problèmes complexes et/ou en état d'incertitude et dans la recherche de réponses créatrices pour s'adapter au changement. Ils permettront également d'élaborer les modules de cours en management des activités agricoles a élèves des lycées et les étudiants afin de les préparer à faire face à des situations nouvelles et inattendues où ils doivent prendre des décisions sans avoir toute l'information requise.

De façon plus pratique, nous faisons les recommandations suivantes d'une part aux instances dirigeantes des coopératives agricoles et d'autre part à l'Etat.

2.1.4. Recommandations

Nous faisons ici des recommandations à l'endroit des instances dirigeantes des coopératives agricoles et à l'Etat en collaboration avec les PTF.

2.1.4.1. Aux instances dirigeantes des organisations paysannes

Pour les instances dirigeantes des organisations paysannes en générales et des coopératives agricoles en particulier, nous recommandons :

- **La prise en compte du contexte environnemental dans la gestion de la structure**

De façon spécifique, sur le plan managérial, les instances dirigeantes des organisations paysannes en général et des coopératives agricoles en particulières, doivent se convaincre dorénavant que le paradigme contextuel d'un monde de quiétude fait désormais place à un monde en perpétuelle mutation auquel il faudra s'adapter continuellement. Dans ce cadre, les compétences managériales seules ne suffisent pas à faire rebondir l'organisation, il faut en plus, d'autres aptitudes, de la flexibilité, une réorganisation pour s'en sortir. En effet, dans ce monde où l'incertitude et les risques se multiplient, les facteurs de vulnérabilité des organisations se sont accrus et se sont diversifiés. Connaitre à l'avance les facteurs qui vulnérabilisent les coopératives agricoles permettrait de mieux anticiper le futur. Ceci permettra aux acteurs d'avoir une longueur d'avance. Ainsi, la mise en œuvre des quatre fonctions essentielles au sens de Fayol (la planification, l'organisation, la direction et le contrôle) sera efficace.

- **La prise en compte du contexte économique dans la gestion de la coopérative**

Accroître sa productivité, rationaliser sa structure, organiser scientifiquement le travail, sont

des préoccupations auxquels la coopérative ne peut pas se dérober. Elle se trouve en concurrence avec des entreprises capitalistes et elle doit être en mesure de supporter cette concurrence et d'offrir aux agriculteurs au moins les mêmes avantages que le secteur traditionnel, faute de quoi, l'intérêt des associés sera mis à l'épreuve et elle ne survivra pas. Il est évident, pour ne prendre qu'un seul exemple, qu'une coopérative qui commercialise sans avoir aucun contrôle sur les prix de revient des produits qu'elle doit écouler (prix qui varient souvent avec chaque adhérent) sans avoir non plus aucune possibilité de contrôle sur le rythme et la qualité des apports, est condamnée à plus ou moins brève échéance.

- **Mutualiser les moyens des coopératives pour se doter d'un personnel compétent**

Le principe coopératif doit aller au-delà de ce qui se fait actuellement dans le PDA-2. En effet, les coopératives ont une forte tendance à pouvoir évoluer toujours seul malgré l'existence des faitières. Pour accroître leur résilience, nous pensons qu'il est nécessaire que ces entités spécifiques mutualisent leurs moyens (plusieurs coopératives décident de se mettre ensemble) pour se doter par exemple d'un personnel dynamique et compétent capable de les accompagner dans le montage des dossiers pour l'accès au financement. Il est vrai que le Fond National de Développement Agricole (FNDA) a mis en place l'arsenal nécessaire pour accompagner les coopératives pour un accès facile au financement, néanmoins de nombreuses difficultés persistent dans ce sens. La mutualisation des moyens pourrait permettre de régler ce problème.

- **Intégrer une gestion des ressources humaines (GRH) efficace dans la coopérative**

L'objectif de la GRH s'inscrit dans une logique de gestion, ce qui induit les notions d'analyse, de prise de décision, de mise en œuvre et de contrôle. La Gestion des Ressources Humaines a été perçue comme menace pour les principes coopératifs, notamment pour le fonctionnement collectiviste et démocratique. Ceci est dû principalement au conflit d'intérêt opposant salariés et managers. Toutefois, l'on reconnaît le caractère hybride de ses pratiques et le rôle que pourra jouer la fonction Ressources Humaines dans le renforcement de la performance économique des coopératives sans affaiblir leurs logiques sociopolitiques. Les dirigeants de ces coopératives agricoles sont ainsi appelés à intégrer les pratiques de la GRH dans la gestion de leur coopérative afin d'espérer plus de performance. Ces dirigeants doivent prendre conscience de l'importance des pratiques GRH dans la gestion des tensions entre logique économique et sociopolitique.

Etant donnée que les coopératives agricoles sont des organisations de type Z (se caractérisent par une prise de décision participative se traduisant par un consensus), où la communication

interne descendante, ascendante et transversale est d'ultime importance ; outre la nécessité des formations, et la mesure de la contribution des coopérants dans la réalisation des objectifs de la coopérative, le contrôle de gestion sociale, moyennant ses tableaux de bord, ses indicateurs de suivi, son système d'information répond aux besoins des coopératives. Ses missions, à savoir informer (en suivant les données et en mesurant les résultats des politiques sociales), diagnostiquer (en détectant les dysfonctionnements et en identifiant leurs causes), prévoir (alerter les dirigeants sur les dysfonctionnements et anticiper les évolutions), et gérer (en améliorant la gestion sociale et en orientant les comportements dans le sens des politiques RH) mèneront les coopératives agricoles à améliorer leur performance sociale et par conséquent leur performance économique.

- **Se faire renforcer dans le management des risques**

Les résultats ont montré que les acteurs des coopératives agricoles avec l'appui des structures d'encadrement et d'accompagnement font preuve, d'ingéniosité, d'imagination débordante pour trouver des solutions à leurs problèmes. Ils adoptent des stratégies parfois recommandées par les grandes entreprises telles que la diversification, la gestion participative, la flexibilité, la gestion prudente des ressources pour assurer la pérennité de leur outil de vie avant tout. Ce qui confirme l'adage qui dit qu'ils sont analphabètes, mais ils ne sont pas bêtes. Ce sont des analphabètes intelligents qui progressent dans leur domaine selon leurs intuitions et leurs expériences. Néanmoins, des renforcements de capacités dans le domaine du management des risques adaptés à leur situation ne feront qu'accroître leurs performances et partants, leur résilience. Ce renforcement pourra permettre aux dirigeants des coopératives d'avoir des outils pour assurer une meilleure veille stratégique.

En effet, dans le management de l'incertitude et des situations extrêmes de gestion telles que les changements climatiques, aucune solution n'est prédéfinie dans des manuels ou des plans d'interventions. Les dirigeants du XXI^e siècle, caractérisés par l'incertitude doivent être capable de bricoler, d'improviser (accomplir une action salvatrice sans préparation à temps) au risque d'échouer. Il faut donc un changement de paradigme face à l'échec, qui doit lui-même être considéré comme une étape vers le relèvement et non un état, une situation définitive. En effet, on n'échoue pas pour toujours. On peut échouer et réussir si l'on sait tirer meilleure partie de ses erreurs, si l'on sait apprendre de ses échecs pour rebondir ou mieux affronter le futur.

- **Accroître la capacité de résilience des managers des coopératives agricoles**

La résilience du manager d'aujourd'hui ne garantit pas celle de demain, elle est une construction

perpétuelle. En somme, le manager ne doit pas se contenter de ses connaissances techniques certes louables, mais doit en plus travailler à acquérir des aptitudes, des comportements, des expériences et des relations sociales fortes pour assurer la résilience des coopératives agricoles.

- **La nécessité d’approfondir leur connaissance dans les domaines commerciaux, industriels et avoir un esprit entrepreneur**

L’intégration coopérative se heurte à des difficultés d’ordre divers ; outre les contraintes qui sont propres à toute activité économique ayant trait à l’agriculture (dont le caractère aléatoire et saisonnier et l’imparfaite maîtrise du processus de production restent les plus spécifiques), le milieu humain et institutionnel ne favorise pas son développement.

Le manque de connaissances dans les domaines commerciaux et industriels, et l’absence d’un « esprit d’entrepreneur » sont des obstacles que les coopératives doivent surmonter.

Mais les véritables obstacles sont d’ordre économiques et financiers. On confond souvent l’absence d’esprit coopérateur (bouc émissaire traditionnel des faillites dans le domaine de la coopération) et les problèmes soulevés par l’adaptation à un monde nouveau où l’expérience accumulée ne joue plus son rôle. Les coopératives doivent ainsi se battre pour relever ces nombreux obstacles qui se dressent sur le chemin afin de rester pérennes.

- **Renforcer leur plaidoirie à l’endroit des autorités**

L’utilisation des résultats de la recherche par les acteurs du secteur agricole à des fins de plaidoyer constitue aussi une contribution majeure. La présente recherche constitue un puissant outil de plaidoyer des acteurs auprès des décideurs politiques (local comme national) pour renforcer la résilience des coopératives agricoles.

2.1.4.2. A l’endroit des structures étatiques

Le rôle de l’Etat est essentiellement lié au renforcement de capacités des acteurs des coopératives agricoles pour renforcer leur résilience. Il y a des efforts qui sont fait actuellement mais renforcer ces actions permettront d’accroître la résilience des coopératives. Ainsi, nous recommandons :

- **Renforcer les capacités techniques et organisationnelles des acteurs des coopératives agricoles**

Les structures décentralisées de l’Etat en partenariat avec les PTF, peuvent renforcer les capacités des acteurs des coopératives agricoles sur le plan des stratégies paysannes et aussi organisationnelle. Il est a noté que dans le cahier de charge des ATDA, le volet de l’accompagnement organisationnel des coopératives existe. Cependant, les paysans ont du mal

à comprendre ce qui se fait dans ce sens. Un renforcement de capacité des paysans est donc nécessaire. Ainsi, de façon spécifique, les acteurs de ces coopératives doivent pouvoir être formés dans les différents domaines de la gestion (GRH, Marketing, Stratégie, Comptabilité, ...). Vu le niveau d'éducation très faible de ces acteurs agricoles, les formations et renforcements de capacités peuvent se faire dans les langues locales pour que les bénéficiaires puissent les appropriés. Dans ce sens, il est aussi important que l'Etat avec le soutien des partenaires assure la formation des formateurs.

- **Faciliter l'accès au financement des coopératives agricoles**

A l'instar de toutes les entreprises, les coopératives ont besoin de capitaux pour investir dans de nouveaux projets et de nouveaux actifs. Les fonds nécessaires peuvent provenir de sources diverses : les membres, les bénéfices non répartis et le financement externe. Pour les coopératives agricoles du champ d'étude, l'accès aux capitaux et au financement est un défi majeur. Les difficultés d'accès au financement sont dues au manque de capacité des membres de ces coopératives de façon générale.

Le niveau d'étude très faible ne leur permet pas de faire face au montage des projets pouvant aboutir à l'accès au financement. Le Fond National de Développement Agricole (FNDA) existe et tout l'arsenal est mis en place pour accompagner les bénéficiaires. Cependant, l'accès au financement des coopératives est encore difficile. Dans ce sens, un effort également doit être fait par les membres des coopératives pour se doter d'un personnel dynamique et compétent capable de faciliter l'accès au financement de ces structures.

2.2. Les limites et perspectives de la recherche

Si cette recherche présente un certain nombre d'apports, elle connaît cependant des limites qui ouvrent en même temps des perspectives futures de recherche. En termes de limites de la présente recherche, nous pouvons retenir quelques-unes.

Les limites que nous présentons portent plus sur les points d'analyse qui auraient pu améliorer la compréhension de certains aspects.

Notre travail pouvait tenir compte du rôle éventuel des variables individuelles des dirigeants des coopératives agricoles telles que l'âge, l'expérience, le statut, la formation, l'encastrement social, etc. du dirigeant de la coopérative dans sa capacité à faire face au choc de l'environnement et dans l'analyse de sa perception. Ce qui n'a pas été le cas. Ce sont des paramètres qui auraient pu dissocier le comportement organisationnel entre les acteurs de diverses coopératives agricoles.

Néanmoins, nous réservons pour les études ultérieures, le soin d'intégrer ces variables individuelles des dirigeants des coopératives agricoles afin de proposer un modèle d'analyse plus complet des choix stratégiques.

Une autre limite est liée à la non-prise en compte de certaines dimensions de l'environnement qui peuvent influencer l'adoption de l'orientation stratégique. Ce qui réduit notre recherche à quelques variables issues des travaux antérieurs.

Loin d'être une panachée, les limites de cette recherche peuvent constituer des pistes de réflexions et de solutions à certaines préoccupations du manager en situation particulièrement. Il pourra alors tirer parti des résultats de nos travaux bâtis sur le triptyque ACE « Adaptation-Coopérative-Environnement ». Aussi les recherches futures peuvent tenter d'intégrer dans l'analyse l'approche genre afin de mieux affiner les capacités d'adaptation en analysant de façon comparée les perceptions. Il est aussi nécessaire d'approfondir les résultats actuels par des recherches quantitatives.

Conclusion du chapitre 4

Ce dernier chapitre a servi à présenter les résultats de la recherche au regard des questions de départ. Ces résultats ont été analysés au regard du cadre d'analyse retenu et discutés en faisant un retour à la littérature pour les confondre à ceux des auteurs qui nous ont précédés dans les études faisant le lien environnement-organisation. Pour finir, nous avons présenté les implications (apports ou contributions) de la thèse d'un point de vue managériale, théorique et méthodologique. Enfin, il a été question pour nous de faire ressortir les limites et les perspectives de la présente recherche.

Conclusion de la 2ème partie

Cette deuxième partie qui s'achève a été l'occasion pour nous de développer le cadre empirique de notre recherche. Plus spécifiquement après avoir présenté le cadre physique de la recherche et faire le diagnostic de la situation des différentes spéculations choisies, nous avons positionné notre recherche dans une posture interprétativiste avec un mode de raisonnement inductif. Après cette première étape importante de notre cadre empirique, nous avons présenté la démarche de collecte de données, tout en présentant les différents acteurs qui ont été interrogés dans le cadre de la présente recherche. Les différents choix ayant été justifiés. Les méthodes de traitement et d'analyse des données ont été développées. Tous ces éléments ont fait l'objet du troisième chapitre de notre thèse. Enfin, dans le quatrième chapitre, il a été question de présenter nos résultats de la recherche au regard des questions de départ. En partant du cadre d'analyse de Pettigrew retenu, nous avons analysé ces résultats. Nous avons ensuite discuté ces résultats en faisant un retour à la littérature pour les confronter à ceux des auteurs qui nous ont précédés dans les études faisant le lien environnement-organisation. Pour finir, nous avons présenté les implications (apports ou contributions) de la thèse d'un point de vue managérial, théorique et méthodologique. Enfin, il a été question pour nous de faire ressortir les limites et les perspectives de la présente recherche.

CONCLUSION GENERALE

De façon globale, la première partie de notre thèse expose le cadre théorique de la recherche sur les stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives agricoles dans le 2^{ème} pôle de développement agricole. Elle aboutit à un modèle repartit suivant trois approches explicatives (approche rationaliste, contingent et politique) avec comme dominance l'approche contingent. Pour l'approche méthodologique, nous avons utilisé la démarche d'analyse contextualiste et adopté une démarche qualitative. Le cadre d'analyse contextualiste nous a révélé qu'il est impossible d'appréhender l'adaptation des coopératives agricoles dans un contexte de turbulence de l'environnement en utilisant de façon isolée les approches explicatives.

Dans la deuxième partie de la thèse, nous avons développé le cadre empirique de la recherche. Cette partie nous a permis de développer la démarche de collecte de données. Les résultats ont ensuite été présentés et analysés. Il faut noter que la présente thèse a combiné la démarche méthodologique du contextualisme et des variables explicatives des trois approches retenues. Ce qui nous a aussi permis de faire une lecture empirique de notre sujet avec le cadre d'analyse retenu.

La présente recherche s'est donc interrogée sur les mécanismes par lesquels les stratégies organisationnelles développées par les acteurs favorisent l'adaptation des coopératives agricoles face aux effets de l'environnement. Afin de répondre à notre interrogation, nous nous sommes évertués à appréhender la perception qu'ont les acteurs agricoles de leur environnement et ses effets sur les coopératives agricoles, ensuite, d'identifier les facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles dans le contexte actuel de turbulence de l'environnement et enfin, de déterminer les pratiques managériales (choix stratégiques) mises en œuvre par les acteurs des coopératives agricoles afin de s'adapter à la turbulence de leur environnement. Mais avant d'atteindre ces objectifs, il nous a semblé nécessaire de déterminer les configurations organisationnelles de ces formes particulières d'organisation.

Nos résultats ont mis en évidence que les coopératives étudiées présentent différentes formes de configuration. Celle intervenant dans la filière coton présente une configuration entrepreneuriale au même titre que celles intervenant dans la filière maraichère. Par contre les coopératives de la filière maïs sont plus orientées vers une configuration adhocratique du fait de la spécificité de cette filière où les marchés d'écoulement des produits sont insuffisants et où nous sommes dans un marché en concurrence pure et parfaite.

Ceci les amène à développer des modes de travail en constituant de petits groupes auquel on

assigne des tâches distinctes et dans un délai donné. Aussi, dans une perspective de mise en œuvre de stratégie d'adaptation face aux contraintes de l'environnement, les acteurs des coopératives agricoles ont une bonne perception de leur environnement et de ses effets sur les coopératives.

Il ressort que cette perception est influencée par des variables organisationnelles et des variables climatiques. Aussi, nous retenons que les coopératives font face à un degré assez élevé de vulnérabilité dans le contexte actuel. Cette vulnérabilité est liée à plusieurs facteurs catégorisés en cinq grands groupes dans la présente recherche. Il s'agit des facteurs organisationnels (méthode de gestion, comportement organisationnel, taille de la coopérative, faible capacité des RH) ; économiques (revenu des coopératives, faible accès aux ressources, faible rendement agricole, faible accès aux crédits dans les institutions de microfinance et bancaires, défaut de marché d'écoulement des produits) ; climatiques (niveau de température, pluviométrie, Poche de sécheresse, désertification) ; socioculturels (religion/croyance, niveau d'étude du dirigeant et des membres de la coopérative) et enfin les facteurs relationnels (défaut de pratique de lobbying, faible réseautage et de partenariat). Ces éléments vulnérabilisent les coopératives agricoles à des degrés divers. A cet effet, sur le plan scientifique, nos travaux ont donc apporté de nouvelles connaissances sur les facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles car dans la littérature, celles qui sont plus développées sont liées aux données internes des organisations telles que le manque de ressources financières, la faible capacité des ressources humaines, le manque de matériels etc....

Nous retenons enfin que face à ces facteurs de vulnérabilité et en fonction des perceptions des acteurs, plusieurs pratiques (organisationnelles et paysannes) sont développées.

Pour ce qui concerne les pratiques organisationnelles, il ressort que les coopératives agricoles opèrent des choix stratégiques en se penchant sur les stratégies de réorganisation (diversification et de changement de structure), les stratégies participatives (participation aux décisions, travail de groupe et formation), la stratégie de flexibilité et de transversalité (amélioration des processus au sein des coopératives) et enfin la stratégie relationnelle (le développement de Partenariat). Comme stratégies paysannes développées, nous avons l'utilisation des fumures minérales et organiques, la conservation des eaux et des sols, la gestion des cultures, la mise en valeur des bas-fonds et berges des cours d'eau et les aménagements antiérosifs. Il faut noter que ces dernières stratégies sont utilisées pour réduire les risques climatiques.

Notre thèse a abouti aux implications managériales assorties de recommandations faites aussi

bien aux acteurs des coopératives agricoles qu'à l'Etat.

Aussi, les limites et les perspectives de recherche futures ont été présentées.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ☞ **Achancho, V. (2012).** Le rôle des organisations paysannes dans la professionnalisation de l'agriculture en Afrique subsaharienne : le cas du Cameroun. (Doctoral dissertation, AgroParisTech).
- ☞ **Adger, N., (2017).** Spatial, network and temporal dimensions of the determinants of adaptive capacity in poor urban areas. Article in *Global Environmental Change* 46: 42-49
- ☞ **Aggeri F., et Cartel M., (2017).** Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales. *Business History Review* N° 27, Editorial,
- ☞ **Agossou, D. S. M., Tossou, C. R., Vissoh, V. P., et Agbossou, K. E. (2012).** Perception des perturbations climatiques, savoirs locaux et stratégies d'adaptation des producteurs agricoles béninois. *African Crop Science Journal*, 20, 565-588.
- ☞ **Agro, L., Cornet, A., et Pichault, F. (1996).** Systèmes d'information : quelle implication pour les utilisateurs ? *Revue française de gestion*, 110 (septembre-octobre), 47-52.
- ☞ **Alami, J., Bolz, S., et Sarakinos, K. (2009).** High power pulsed magnetron sputtering: Fundamentals and applications. *Journal of Alloys and Compounds*, 483(1-2), 530-534.
- ☞ **Aleman, C. (2004).** Apuntes para la construcción de los períodos históricos de la Extensión Rural del INTA. In THORNTON, Ricardo y Gustavo CIMADEVILLA (eds). *La Extensión Rural en Debate. Concepciones, retrospectivas, cambios y estrategias para el Mercosur*. Buenos Aires: INTA.
- ☞ **Allaire, Y., and Firsirot, M. (1985).** How to Implement Radical Strategies in Large Organizations ». *Sloan Management Review* (26, Spring :19-33).
- ☞ **Allouche, J., et Huault, I. (1998).** Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles. *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 5-31.
- ☞ **Andreani J. C., Conchon F, (2001).** Les Etudes Qualitatives en Marketing. Cahier de recherche ESCP-EAP, N° 01-150
- ☞ **Andrew, R. J. (1963).** The origin and evolution of the calls and facial expressions of the primates. *Behaviour*, 1-109.
- ☞ **Ansoff, H. I. (1980).** Strategic issue management. *Strategic management journal*, 1(2), 131-148.

- ☞ **Ansoff, H. I. (1987).** The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic management journal*, 8(6), 501-515.
- ☞ **Ansoff, H. I. (1991).** Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 12(6), 449-461.
- ☞ **Ansoff, H. I., et Sullivan, P. A. (1993).** Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long range planning*, 26 (5), 11-23.
- ☞ **Ansoff, H. I., Declerck, R. P., et Hayes, R. L. (1990).** From strategic planning to strategic management. In *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung* (pp. 110-147). Physica, Heidelberg.
- ☞ **Appleton, J. V., et King, L. (1997).** Constructivism: A naturalistic methodology for nursing inquiry. *Advances in nursing science*, 20 (2), 13-22.
- ☞ **Arcand, J. L., et Fafchamps, M. (2012).** Matching in community-based organizations. *Journal of Development Economics*, 98(2), 203-219.
- ☞ **Argyris, C., and Schon, D. A. (1978).** Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ☞ **Atlan H., (1979).** Entre le cristal et la fumée. Editions du Seuil, Paris, page 290. *Rivista di Psicoanalisi* 41 :729-731
- ☞ **Attouch, H., (2005).** Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines. *Gestion et management*. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal Rabat ; Université Mohammed V Rabat, 2005. Français. tel-01265104
- ☞ **Avenier, M. J. (2010).** Retrouver l'Esprit de la vallée du Constructivisme en remontant à ses sources épistémiques. *Management Avenir*, (2), 210-230
- ☞ **Avenier, M. J. (2011).** Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management Avenir*, (3), 372-391.
- ☞ **Avenier, M. J.; Thomas, C. (2011).** Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! Colloque AIMS, Caen.
- ☞ **Avenier, M. J., et Thomas, C. (2015).** Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information management*, 20 (1), 61-98.

- ☞ **Baghdadli A. (2014).** L'influence du changement climatique sur les ressources en eaux du Meffrouch. Mémoire de Master, Université ABOU BEKR BELKAID À TLEMCEM, 89 pages.
- ☞ **Bardin, L. (1977).** L'analyse de contenu. France : PUF
- ☞ **Baudoin M.-A., (2010).** L'adaptation aux changements climatiques au sud du Bénin : Une analyse de la politique internationale et des besoins locaux. *Géo-Eco-Trop*.
- ☞ **Baumard, P., et Ibert, J. (2003).** Quelles approches avec quelles données. *Méthodes de recherche en management*, 2, 82-103.
- ☞ **Becerra, S. (2012).** Vulnérabilité, risques et environnement : l'itinéraire chaotique d'un paradigme sociologique contemporain. *Vertigo, la revue électronique en sciences de l'environnement*, 12 (1).
- ☞ **Bédard, M. G., et Miller, R. (1995),** « La gestion des organisations : Une approche systémique, conceptuelle et stratégique ». Chenelière.
- ☞ **Bedjaoui, N., Cherrad, Y., et Siouffi, G. (2016),** « La perception du français chez les apprenants algériens des écoles privées de langues étrangères » (Doctoral dissertation).
- ☞ **Benyoussef N. et Oubouali Y. (2020).** Stratégie, incertitude de l'environnement et mesure équilibrée de la performance : une revue de littérature. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 : numéro 2 » pp : 244 À 264
- ☞ **Béranger P., (1972).** Les stratégies de développement organisationnel. *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 27, n° 4, p. 633-654.
- ☞ **Berelson, B. (1952).** Content analysis in communication research.
- ☞ **Berg B., L., (2003).** Qualitative Research Methods for the Social Sciences. 5nd Edition, Allyn et Bacon.
- ☞ **Besseyre des Horts, C. H. (1988).** Vers une gestion stratégique des ressources humaines. HAL.
- ☞ **Blein R. et Coronel C., (2013).** Les organisations de producteurs en Afrique de l'ouest et du centre : attentes fortes, dures réalités.
- ☞ **Bohle, H. G., Downing, T. E., et Watts, M. J. (1994).** Climate change and social vulnerability: toward a sociology and geography of food insecurity. *Global environmental change*, 4 (1), 37-48.

- ☞ **Boiral, O. (1997).** Protéger l'environnement naturel et la santé des travailleurs. *Gestion-Montréal*-, 22, 49-55.
- ☞ **Boissin, J. P. (1994).** Construction d'un cadre d'analyse des déterminants de la performance dans les opérations de diversification par acquisition. (Doctoral dissertation, Grenoble 2).
- ☞ **Boko, M., Niang, I., Nyong, A., Vogel, A., Githeko, A., Medany, M., ... et Yanda, P. Z. (2007).** Africa climate change 2007: Impacts, adaptation and vulnerability. Contribution of working group II to the fourth assessment report of the intergovernmental panel on climate change.
- ☞ **Boudières, V., (2008).** De la gestion des risques aux risques de leur gestion dans les territoires touristiques de montagne, Modalités de gestion du risque d'avalanches dans les Alpes françaises et facteurs de vulnérabilité associés. *Géographie. Université Joseph-Fourier -Grenoble I, Français.*
- ☞ **Bourcieu, S. (2000).** Implications des stratégies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'environnement local. *In Conférence de l'AIMS.*
- ☞ **Bourgeois III, L. J. (1980).** Performance and consensus. *Strategic management journal*, 1(3), 227-248.
- ☞ **Bourgeois III, L. J. (1984).** Strategic management and determinism. *Academy of Management review*, 9 (4), 586-596.
- ☞ **Bourgeois III, L. J. (1985).** Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of management journal*, 28 (3), 548-573.
- ☞ **Boussagnet, S., De Freyman, J., Bah, T., et Fromenty, É. (2016).** La cession externe, un risque pour la santé du dirigeant de PME. *Revue internationale PME*, 29 (3-4), 161-191.
- ☞ **Bouyzem, M., et Al Meriouh, Y. (2017).** La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Economie, Gestion et Société*, (14).
- ☞ **Bower, G. H. (1972).** Mental imagery and associative learning.
- ☞ **Bowman, E. H., et Singh, H. (1993).** Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*, 14 (S1), 5-14.
- ☞ **Braguier, I. (1992).** Etude empirique de l'influence du contexte sur le comportement stratégique des P. M. E.

- ☞ **Brandt, L. W. (1965).** Studies of "Dropout" patients in psychotherapy: *A review of findings. Psychotherapy: Theory, Research et Practice*, 2(1), 6.
- ☞ **Bratton, K. A. (2002).** The effect of legislative diversity on agenda setting: Evidence from six state legislatures. *American Politics Research*, 30 (2), 115-142.
- ☞ **Bréchet, J. P., et Desreumaux, A. (2006).** Le projet dans l'action collective. *Encyclopédie des ressources humaines*, 1015-1024.
- ☞ **Brisson, G. (1992).** L'influence de la Relation Structure-Turbulence sur la Performance des organisations : Le cas des Municipalités Québécoises. (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 3).
- ☞ **Brown O. and Crawford A., (2008).** Evaluation des conséquences des changements climatiques sur la sécurité en Afrique de l'Ouest : Étude de cas national du Ghana et du Burkina Faso. *IIDD, Canada, ISBN 978-1-894784-18-4, 74 p.*
- ☞ **Buigues (1983).** Méthodes et mises en œuvre de la planification stratégique.
- ☞ **Burns, T., et Stalker, G. M. (1961).** Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- ☞ **Burton, I., Huq, S., Lim, B., Pilifosova, O. and Schipper, E. L. (2002).** From impacts assessment to adaptation priorities: the shaping of adaptation policies *Climate Policy* 2. pp. 145-159.
- ☞ **Cabin, P. (1999).** Et organisation. *Academia.edu*
- ☞ **Callot, P. (2006).** Intelligence économique et PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 61-71.
- ☞ **Cameron, K. S., Kim, M. U., et Whetten, D. A. (1987).** Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative science quarterly*, 222-240.
- ☞ **Capiez A., (1992).** Les chances de succès des petites entreprises : vers un diagnostic d'émergence. An article of the journal [*Revue internationale P.M.E.*](#), Volume 5, Issue 2, 1992, p. 103-132
- ☞ **Capra, F. (1986).** Wholeness and health. *Holistic Medicine*, 1(2), 145-159.
- ☞ **Cardona, O.D., M.K. van Aalst, J. Birkmann, M. Fordham, G. McGregor, R. Perez, R.S.Pulwarty, E.L.F. Schipper, and B.T. Sinh, (2012).** Determinants of risk: exposure and vulnerability". In: *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance*

- Climate Change Adaptation. [Field, C.B., V. Barros, T.F. Stocker, D. Qin, D.J. Dokken, K.L. Ebi, M.D. Mastrandrea, K.J. Mach, G.-K. Plattner, S.K. Allen, M. Tignor, and P.M. Midgley(eds.)]. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Cambridge University Press, Cambridge, UK, and New York, NY, USA, pp. 65-108
- ☞ **Caroli, E. (2000).** Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? (No. 0010). Laboratoire d'Economie Appliquée, INRA.
- ☞ **Carson, R. T., Flores, N. E., et Meade, N. F. (2001).** Contingent valuation: controverses and evidence. *Environmental and resource economics*, 19(2), 173-210.
- ☞ **Chakravarthy, B. (1997).** A new strategy framework for coping with turbulence. *MIT Sloan Management Review*, 38 (2), 69.
- ☞ **Chang, M. (2006).** Forest hydrology: an introduction to water and forests. CRC press.
- ☞ **Charest, F. (2012).** Enjeux professionnels et organisationnels des Relations publiques. Web 2.0. *Revista Internacional de Relaciones Publicas*, 2(4), 31-50.
- ☞ **Charpentier, P., et Galtier, E. (1998).** Une gestion offensive de la préretraite progressive : les stratégies des entreprises. *Travail et emploi (Paris)*, (75), 85-96.
- ☞ **Chatelin, C. (2005).** Epistémologie et méthodologie en Sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas. Document de recherche, 1, 3-29.
- ☞ **Child, J. (1972).** Organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative science quarterly*, 163-177.
- ☞ **Child, J. (1983).** Mastering the art of French cooking. Mastering the Art of French Company. (Vol. 2).
- ☞ **Cloppet, E. (2004).** Impact agronomique et sylvicole du changement climatique. La Météorologie.
- ☞ **Cocula, F. (2014).** Introduction générale à la gestion. -5e édition. Dunod.
- ☞ **Cohen, J., Barlow, M., Kushner, P. J., et Saito, K. (2007).** Stratosphere-troposphere coupling and links with Eurasian land surface variability. *Journal of Climate*, 20(21), 5335-5343.

- ☞ **Cohen, L., Manion, L., et Morrison, K. (1994).** Educational research methodology. Athens: Metaixmio.
- ☞ **Constantinidis, C., Funahashi, S., Lee, D., Murray, J. D., Qi, X. L., Wang, M., et Arnsten, A. F. (2018).** Persistent spiking activity underlies working memory. *Journal of neuroscience*, 38(32), 7020-7028.
- ☞ **Corbett, I. (2009).** Entre discours stratégique et pratique organisationnelle : une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans la Branche Ciment. Gestion et management. Ecole Centrale Paris, 2009. Français. NNT : 2009 ECAP0036. tel-00458676
- ☞ **Corbin, J. M., et Strauss, A. (1990).** Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- ☞ **Cossette, P. (2004).** L'organisation : une perspective cognitiviste. Presses Université Laval.
- ☞ **Costa, L., et Kropp, J. P. (2013).** Linking components of vulnerability in theoretic frameworks and case studies. *Sustainability science*, 8(1), 1-9.
- ☞ **Crawford, P., Brown, B., et Majomi, P. (2008).** Professional identity in community mental health nursing: A thematic analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 45(7), 1055-1063.
- ☞ **Creswell, J. W. (2009).** Mapping the field of mixed methods research.
- ☞ **Creswell, J. W., et Creswell, J. D. (2017).** Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach. Sage publication.
- ☞ **Crozier M. et Friedberg E. (1977).** L'acteur et le système. Le seuil
- ☞ **Crozier, M. (1971).** Sentiments, organisations et systèmes. *Revue française de sociologie*, 141-154.
- ☞ **Cyert, R. M., et March, J. G. (1963).** A behavioral theory of the firm. (Vol. 2, No. 4, pp. 169-187).
- ☞ **D'Ercole R., Thouret J.-C. Dollfus O. et Asté J.-P., (2004).** Les vulnérabilités des sociétés et des espaces urbanisés : concepts, typologie, modes d'analyse. *Revue de Géographie Alpine* N° 4.
- ☞ **Daft, R. L., Sormunen, J., et Parks, D. (1988).** Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic management journal*, 9 (2), 123-139.

- ☞ **Daniels, K., Johnson, G., et De Chernatony, L. (1994).** Differences in managerial cognitions of competition 1. *British Journal of Management*, 5, S21-S29.
- ☞ dans R.-A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- ☞ **Davies, A. M. (1994).** The role of neurotrophins in the developing nervous system. *Journal of neurobiology*, 25 (11), 1334-1348.
- ☞ **De Bruecker, R., et de Bruecker, R. (1995).** Stratégies organisationnelles. Economica.
- ☞ **De Perthuis, C. (2007).** La Stern Review : le parti pris de l'action face au risque climatique. *Revue d'économie politique*, 117 (4), 523-531.
- ☞ **de Silva, C. F. I., et Bachir, S. B. (2020).** La perception des étudiants sur la consommation socialement responsable : une étude empirique au Maroc. *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit*, 3 (1), 99-113.
- ☞ **Demsetz, H. (1998).** Firms, contracts, and financial structure: Clarendon lectures in economics. *The Journal of Political Economy*, 106 (2), 446.
- ☞ **Denis, D. J. (1990).** Defensive changes in corporate payout policy: Share repurchases and special dividends. *The Journal of Finance*, 45(5), 1433-1456.
- ☞ **Desmarteau, R. H. (1996).** Le paysage théorique du modèle d'affaires : cinq défis à l'horizon pour ancrer sa pratique. *airepme.org*
- ☞ **Desreumaux, A. (1992).** Structures d'entreprise : analyse et gestion. Vuibert.
- ☞ **Desreumaux, A. (1994).** Problèmes organisationnels de la coopération inter-firmes. *Annuaire de l'École pratique des hautes études - persee.fr*
- ☞ **Dess, G. G., et Beard, D. W. (1984).** Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- ☞ **Détrie, J. P., et Anastassopoulos, J. P. (1997).** Stratégie, structure, décision, identité : politique générale d'entreprise., HEC, École du Management (Francia). Département Stratégie et Politique d'Entreprise, Dunod.
- ☞ **Develtere P. ; Pollet I. et Wanyama F., (2009).** L'Afrique solidaire et entrepreneuriale : la renaissance du mouvement coopératif africain. Bureau International du Travail, Institut de la Banque Mondiale, p. xiii.

- ☞ **Diarra D. Z., (2004).** Impacts des changements climatiques en Afrique. EDP/UAC.
- ☞ **Dickhout, R., Denham, M., et Blackwell, N. (1995).** Designing change programs that won't cost you your job. *The McKinsey Quarterly*, (4), 100-101.
- ☞ **Dictionnaire vocabulaire juridique (2011)** publié sous la direction de Gérard Cornu, Puf Quadrige ; *Dicos Poche, Entreprise, économie & droit*. (9e édition)
- ☞ **Dill, W. R. (1958).** Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative science quarterly*, 409-443.
- ☞ **Dimon R., (2008).** Adaptation aux changements climatiques : Perceptions, savoirs locaux et stratégies d'adaptation développées par les producteurs des communes de Kandi et de Banikoara, au nord du Bénin. *Thèse pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome ; Université d'Abomey-Calavi*. Faculté des Sciences Agronomiques.
- ☞ **Donnadieu, G., et Karsky, M. (2002).** La systémique, penser et agir dans la complexité. Ed. Liaisons.
- ☞ **Doukpolo B., (2014).** Changements climatiques et productions agricoles dans l'Ouest de la République Centrafricaine. *Sciences de la Terre. Université de Abomey-Calavi ; Thèse de Doctorat en Géographie et Géosciences de l'Environnement (Agro climatologie et Développement)*, Français. <Tel-01053261>
- ☞ **Doz, Y. L., et Thanheiser, H. (1996).** Embedding transformational capability. *ICEDR*, October, 57-73.
- ☞ **Drucker, D. C. (1954).** An evaluation of current knowledge of the mechanics of brittle fracture. *Brown Univ Providence RI*.
- ☞ **Dugué, M. J. (2012).** Caractérisation des stratégies d'adaptation au changement climatique en agriculture paysanne. *Agronomes et vétérinaires sans frontières*, 50 p.
- ☞ **Dumez H. (2011).** La description : point aveugle de la recherche qualitative. *Aegis le Libellio*, vol. 6, n° 2, pp. 28-43.
- ☞ **Duncan, R. B. (1972).** Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- ☞ **Eden, C. (2004).** Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, 159 (3), 673-686.

- ☞ **Eden, K., et Randle-Phillips, C. (2017).** Exploration of body perception and body dissatisfaction in young adults with intellectual disability. *Research in Developmental Disabilities*, 71, 88-97.
- ☞ **Edighoffer, J. R. (1998).** Du contrôle de gestion à son absence : confiance et « empowerment ». *In Performances et comptabilité*.
- ☞ **Edzoualiko B. N., (2011).** La stratégie de diversification d'ITOYA : problèmes et perspectives. *Dans [Revue Congolaise de Gestion Vol 1 \(Numéro 13\)](#)*, pages 49 à 62
- ☞ **Elbanna, S., Child, J., et Dayan, M. (2013).** A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46 (1-2), 149-176.
- ☞ **Elouni, N. (2018).** Etude de quelques formes d'expression des émotions et des sentiments dans le contexte des nouvelles formes de communication. *Linguistique*. Université Bourgogne Franche-Comté, 2018. Français. NNT: 2018UBFCH026. tel-02055975
- ☞ **Emery, E. E., et Trist, E. L. (1973).** A social ecology. *New York: Plenum*.
- ☞ **Emery, F. E., et Trist, E. L. (1965).** The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18 (1), 21-32.
- ☞ **Emery, F. E., Trist, E., et Prével, J. (1964).** La trame causale de l'environnement des organisations. *Sociologie du travail*, 6(4), 337-350.
- ☞ **Enregle, Y. (1974).** Le développement des organisations. *Management France*, (6).
- ☞ **EpE et ONERC (2014).** Les entreprises et l'adaptation au changement climatique.
- ☞ **Ernest, P. (1994).** Social constructivism and the psychology of mathematics education. *Constructing mathematical knowledge: Epistemology and mathematical education*, 62-71.
- ☞ **Everett, J. et Watson, J. (1998).** Small business failure and external risk factors. *Small Business Economics*, 11 (4), 371-390.
- ☞ **FAO et al., (2018).** L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde. Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition, Rome, FAO.
- ☞ **Faucheux S. et Nicolai I., (2005).** Environnement et société : de l'évaluation du risque à son acceptabilité. *Revue Sociétal*, Hal.archives-ouvertes.fr.

- ☞ **Ford-Gilboe, M., Campbell, J., et Berman, H. (1995).** Stories and numbers: Coexistence without compromise. *Advances in Nursing Science*, 18 (1), 14-26.
- ☞ **Ganesan, S. (1994).** Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- ☞ **Gartiser N., Lerch C., Lutz P., (2004).** Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg. 13^e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004
- ☞ **Gavard-Perret M. L., D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (Eds.) (2012).** Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion ». *Paris : Pearson Education France*, pp. 5-45
- ☞ **Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2008).** Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*.
- ☞ **Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2013).** Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 237-240.
- ☞ **Gélinier, O. (1968).** La Direction par Objectifs. *Paris : CEGOS*.
- ☞ **Gendre-Aegerter, D. (2008).** La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive (Doctoral dissertation, Université de Fribourg).
- ☞ **GEOG 30N (2011).** Geographic Perspectives on Sustainability and Human-Environment Systems.
- ☞ **Gibb, A. A. (1997).** Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International Small Business Journal*, 15(3), 13-29
- ☞ **GIEC (2001).** Contribution du Groupe de travail I au troisième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, des changements climatiques : Les éléments scientifiques, Rapport du Groupe de travail I du GIEC.
- ☞ **Gilbert, P., et Yalenios, J. (2020).** Pourquoi conserver un outil de gestion inapproprié ? Des fonctions implicites de l'évaluation individuelle de la performance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 77-92.
- ☞ **Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013).** Seeking qualitative rigor in

- inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- ☞ **Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013).** Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- ☞ **Giordano, Y. (2003).** Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative. Editions Ems.
- ☞ **Girod-Séville, M. et V. Perret (1999).** Fondements épistémologiques de la recherche.
- ☞ **GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2013).** Guide méthodologique Approche spatiale multifactorielle d'analyse de la vulnérabilité des écosystèmes face au changement climatique : Cas de la subéraie en Tunisie, 30 p.
- ☞ **Glaser B. G., (2004).** Naturalist Inquiry and Grounded Theory. *Forum Qualitative Social Research*, 5, 1, art. 7, 2004.
- ☞ **Glossary, IPCC. (2007).** Fourth Assessment Report.
- ☞ **Gnanglé, C.P., Glèlè Kakai, R., Assogbadjo, A.E., Vodounnon, S., Yabi, J.A. et N. Sokpon, 2011 :** Tendances climatiques passées, modélisation, perceptions et adaptations locales au Bénin. *Climatologie*, 8, 16 p.
- ☞ **Gning T. Larue F. (2014).** Le nouveau modèle coopératif dans l'espace OHADA : un outil pour la professionnalisation des coopératives agricoles ?
- ☞ **Godard, L., Ilama, I. I., Pierson, F., Hervé, F., Bernard, Y., Godard, L., et Pierson, F. (2011).** Gouverner une association dans un contexte de fusion : les leçons d'une étude de cas dans le secteur de l'aide à domicile.
- ☞ **Goold, M., et Quinn, J. J. (1990).** The paradox of strategic controls. *Strategic management journal*, 11(1), 43-57.
- ☞ **Gorjestani, N. (2000).** Cross-border initiative in Eastern and Southern Africa: regional integration by emergence.
- ☞ **Gotteland D., Haon C., Ray D., Boulé J.-M., (2008).** La perception de l'environnement : quels effets sur la performance de l'entreprise ? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol, 11, pp 155-183

- ☞ **Goudswaard, A., Kraan, K. O., et Dhondt, S. (2000).** Flexibiliteit in balans : flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer.
- ☞ **Gouillart, F. J., Francis, J. G., Francis, J. G., et Francis, J. G. (1993).** Stratégie pour une entreprise compétitive : dirigeants, transformez votre entreprise. *Economica*.
- ☞ **Grant, B. M., et Giddings, L. S. (2002).** Making sense of methodologies: A paradigm framework for the novice researcher. *Contemporary nurse*, 13(1), 10-28.
- ☞ **Grant, R. M. (1991).** Porter's 'competitive advantage of nations': an assessment. *Strategic management journal*, 12 (7), 535-548.
- ☞ **Greenwood, R., et Hinings, C. R. (1988).** Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization studies*, 9(3), 293-316.
- ☞ **Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1994).** Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194), 105.
- ☞ **Guedje L., (2013).** L'intervention des Etats parties dans la mise en œuvre réelle de l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives.
- ☞ **Gueguen, G. (1998).** Management des turbulences. Travaux Sciences de gestion.com
- ☞ **Gueguen, G. (1999).** Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques. ATER Montpellier III, ERFI Montpellier I.
- ☞ **Gueguen, G. (2001).** Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet. Doctorat en sciences de gestion. Université Montpellier.
- ☞ **Guenfoudi M., Toumi I., Haouat Y. (2020).** La logistique 4.0 : une réalité. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4, n° 2, p. 732-749.
- ☞ **Guilhon, A. (1998).** L'apprentissage organisationnel : processus de changement et d'évolution des organisations. In Actes de la 7ème Conférence internationale de management stratégique, Louvain, Mai.
- ☞ **Guillemet, M., et Bertrand, J. C. (2018).** Alternative Risk Premia strategies: what have we learned so far? Part 2-Good practices in the evaluation of Alternative Risk Premia solutions.
- ☞ **Habbab-rave S., (2017).** Les dirigeants face à l'environnement : comment réconcilier environnement naturel et opportunités stratégiques ? Groupe Sup de Co La Rochelle / CEREGE Université Poitiers 102 rue Coureilles Les Minimes 17024 La Rochelle

Cedex1.

- ☞ **Hall, D. J., et Saias, M. A. (1980).** Strategy follows structure! *Strategic management journal*, 1(2), 149-163.
- ☞ **Hambrick, D. C., et Snow, C. C. (1977).** A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1977, No. 1, pp. 109-112). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- ☞ **Hammer, M., et Champy, J. (2003).** Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances. Dunod.
- ☞ **Hannachi, Y. (2015).** Effets des dimensions de l'entreprise apprenante sur la performance des innovations des produits : le cas des entreprises de biotechnologie en France. *Management Avenir*, (1), 109-128.
- ☞ **Hannan, M. T., et Freeman, J. (1977).** The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- ☞ **Hannan, M. T., et Freeman, J. (1989).** Organizational ecology. Harvard university press.
- ☞ **Hatch, M. J. (1997).** Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team. *Organization Science*, 8 (3), 275-288.
- ☞ **Helfer, J. P., Kalika, M., et Orsoni, J. (2006).** Management : Stratégie et organisation, 6 ième édition. Vuilbert, Collection Gestion, Paris.
- ☞ **Helms, M. M., Ettkin, L. P., et Chapman, S. (2000).** Supply chain forecasting–collaborative forecasting supports supply chain management. *Business Process Management Journal*.
- ☞ **Henn, E. A. L., Seman, J. A., Roati, G., Magalhaes, K. M. F., et Bagnato, V. S. (2009).** Emergence of turbulence in an oscillating Bose-Einstein condensate. *Physical Review Letters*, 103(4), 045301.
- ☞ **Hennin, B. D., Bonami, M., Hennin, B. D., Boqué, J., et Legrand, J. (1993).** Management des systèmes complexes : pensée systémique et intervention dans les organisations.
- ☞ **Henry, H., (2005).** Guide de législation coopérative. 2^{nde} éd. (Genève, Organisation internationale du travail).

- ☞ **Hill, C.W.L., Jones, G.R. 2001.** Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- ☞ **Hitt, M. A., Keats, B. W., et DeMarie, S. M. (1998).** Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- ☞ **Hlady Rispal M. (2002).** La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. *De Boeck Supérieur*, « *Perspectives marketing* », 250 pages. ISBN : 2804139506.
- ☞ **Hlady Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2014).** Qualitative research methods and epistemological frameworks: *a review of publication trends in entrepreneurship. Journal of Small Business Management*, vol. 52, n° 4, pp. 589-593.
- ☞ **Hlady-Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2015).** La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.14, n° 1, p. 15-40 (HCERES A).
- ☞ **Hoda K. (2016).** Les reformes dans la filière coton.
- ☞ **Holling A. S. (1973).** Resilience and Stability of Ecological System. *Annual Review of Ecology and Systematic* 4: 1-23.
- ☞ **Hountondji, L. R., Tovignan, S. D., Kokoye, S. E., et Chabi, E. (2019).** Maize Farmer Perception And Participation In Crop And Rainfall Index-Based Insurance Program In Benin. *International Journal of Food and Agricultural Economics (IJFAEC)*, 7(1128-2019-4183), 313-327.
- ☞ **Hudson, L. A., et Ozanne, J. L. (1988).** Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, 14(4), 508-521.
- ☞ **Huitt, W. et Hummel, J. (2003).** Piaget's Theory of Cognitive Development. *Education, Psychology Interactive*, Valdosta State University
- ☞ **IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) GIEC, (2013).** Changements climatiques en 2013, [https //www.ipcc.ch/report/ar5/wg1/docs/WG1AR5_SPM_brochure_fr.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg1/docs/WG1AR5_SPM_brochure_fr.pdf), 34.
- ☞ **IPCC [Intergovernmental Panel on Climate Change] (1994).** Guide méthodologique pour l'étude de la vulnérabilité et adaptation. *Island Press*. Cavali, California, 300 p.

- ☞ **Islam, A. et Tedford, D. (2012).** Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) : An exploratory study in New Zealand. *Journal of Industrial Engineering International*, 8(1), 1-13.
- ☞ **Issa M. S. (1995).** Impacts potentiels d'un changement climatique dû au doublement du CO₂ atmosphérique sur l'agriculture en République du Bénin. *Mémoire de DESS*. Université LECREDE/ FLASH/ EDP/ UAC, 302p.
- ☞ **Jaoua, F., (2004).** Formation de la stratégie et environnement, le processus de formation de la stratégie dans les entreprises en phase de mise à niveau, Conference Paper, DOI : 10.13140/2.1.4591.9360
- ☞ **Jennings, D. F., et Seaman, S. L. (1994).** High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic management journal*, 15(6), 459-475.
- ☞ **Jina, J., Bhattacharya, A. K., et Walton, A. D. (1996).** A new perspective in manufacturing systems design: turbulence management and rapid re-invention. *International Journal of Technology Management*, 12(2), 144-162.
- ☞ **Joffre, P., et Koenig, G. (1985).** Stratégie d'entreprise : *anti manuel* (Vol. 8). Economica.
- ☞ **Jusoh, R. (2008).** Environmental uncertainty, performance, and the mediating role of balanced scorecard measures use: Evidence from Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 4 (2), 116-135.
- ☞ **Kadige, D. (2009).** Intelligence, Entrepreneuriat et résilience d'entreprise. *Revue Proche-*
- ☞ **Kamgang, N. I. G. (2019).** Les déterminants du comportement responsable des dirigeants dans l'industrie agroalimentaire. *Revue Organisations & territoires*, 28 (1), 103-111.
- ☞ **Kasperson, D. (1994).** For reuse, process and product both count. *IEEE Software*, 11(5), 12.
- ☞ **Kast, F. E., et Rosenzweig, J. E. (1974).** Organization and Management: A Systems Approach, 2nd international student edition.
- ☞ **Kasul, R. A., et Motwani, J. G. (1995).** Performance measurements in worldclass operations: A strategic model. Benchmarking for *Quality Management & Technology*.
- ☞ **Kermisch, C., (2012).** Vers une définition multidimensionnelle du risque. *Revue électronique des sciences de l'environnement*, Vol 12, N°2,

- ☞ **King, N. (1998).** Template analysis. *psycnet.apa.org*
- ☞ **Klein, L. E. (1994).** Shaftesbury and the culture of politeness: moral discourse and cultural politics in early eighteenth-century England. *Cambridge University Press*.
- ☞ **Kochan, T. A. (1994).** The mutual gains enterprise: Forging a winning partnership among labor, management, and government. *Harvard Business Press*.
- ☞ **Koenig G. (1993).** Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
- ☞ **Kossoumna, N. (2012).** Savoirs endogènes et gestion de la fertilité des sols : Analyse à partir des paysans massa, guiziga et foulbé dans l'Extrême-Nord du Cameroun. *Editions Universitaires Européennes EUE*.
- ☞ **Kotey, B., et Folker, C. (2007).** Employee training in SMEs: Effect of size and firm type- - family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 214-238.
- ☞ **Kuhn, T. (1970).** Reflections on my Critics. Lakatos, I. and A. Musgrave.
- ☞ **Lacour P., et Simon J. C., (2012).** Quelle intégration des pays en développement dans le régime climatique ? Le Mécanisme pour un Développement Propre en Asie. Développement durable et territoires Économie, géographie, politique, droit, sociologie, Vol. 3, n° 3, 24p ;
- ☞ **Lafleur M. (2012).** Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles. Quand le passé inspire le futur : contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur. Institut de recherche et d'éducation pour coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke, Québec
- ☞ **Lambin J-J. (1990).** La recherche marketing (Analyser, Mesurer, Prévoir). Paris, Édition Mc Graw-Hill
- ☞ **Landriot J., (2011).** Le statut coopératif est un atout. In *Le Monde Economie*, 1^{er} février 2011, p.6.
- ☞ **Lant, T. K., Milliken, F. J., et Batra, B. (1992).** The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: An empirical exploration. *Strategic management journal*, 13(8), 585-608.
- ☞ **Laperche B., (2020).** Mutation des trajectoires des entreprises et innovation : capital savoir et opportunités financières. Dans *Marché et organisations* Vol 3 (n° 39), pages 91 à 110

- ☞ **Laporta, J. (1974).** A propos des structures. Licence CC BY 4.0 Inist-CNRS/Unless otherwise stated above.
- ☞ **Lapsley, I., et Oldfield, R. (2001).** Transforming the public sector: management consultants as agents of change. *European Accounting Review*, 10(3), 523-543.
- ☞ **Laurin, J. C. (1988).** L'évolution des concepts de développement organisationnel au Québec. Première partie. *Revue québécoise de psychologie*, 9(1).
- ☞ **Lauriol, J. (1998).** Une nouvelle approche de la décision stratégique. *Revue française de gestion*, (121), 65-77.
- ☞ **Lawrence, P. R., et Lorsch, J. W. (1967).** Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- ☞ **Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., Ledru, J., et Crozier, M. (1989).** Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation. *Les Ed. d'Organisation*.
- ☞ **Lawrence, P. et Lorsch, J. (1986).** Adapter les structures de l'entreprise. Les éditions d'Organisations, Paris.
- ☞ **Le Gall, S., et Beriot, D. (2013).** Orienter la stratégie de l'entreprise vers le territoire : une recherche-action par une approche systémique. *Vie sciences de l'entreprise*, (2), 27-47.
- ☞ **Le Moigne J.-L. (1995).** Sur l'épistémologie des sciences de gestion, in Le Moigne J.-L. (coord.). *Le constructivisme*, tome 2 : Des épistémologies. Paris, ESF, 92-137.
- ☞ **Lechat, T. et Torrès, O. (2016).** Les risques psychosociaux du dirigeant de PME : typologie et échelle de mesure des stressseurs professionnels. *Revue internationale PME*, 29 (3-4), 135-160.
- ☞ **Lefebvre A., (2020).** La stratégie de diversification. *leblogdudirigeant.com/la-strategie-de-diversification/*
- ☞ **Leroux, M. (1980).** Le climat de l'Afrique tropicale. Dakar (Doctoral dissertation, Thèse d'Etat. Université de Dijon. 3 tomes).
- ☞ **Leroy, D. (2017).** Les vulnérabilités liées à l'eau dans les páramos colombiens et vénézuéliens (Doctoral dissertation, Université Toulouse-Jean Jaurès).
- ☞ **Leroy, D., (2017).** Les vulnérabilités liées à l'eau dans les páramos colombiens et vénézuéliens. Thèse de Doctorat de l'Université de Toulouse En sciences de l'Environnement et des sociétés, 608 pages.

- ☞ **Leroy, D., Angélieaume-Descamps, A., Antoine, J., Blot, F., Maire, É., Peltier, A. (2013).** Représentations et pratiques autour de la ressource en eau des producteurs maraîchers des Andes vénézuéliennes. [Vertigo] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 13(1)
- ☞ **Lesca, H., (2008).** Gouvernance d'une organisation : prévoir ou anticiper ? Dans *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/3-4 (n° 231-232), pages 11 à 17
- ☞ **Levinthal, D. A. (2018).** From strategy to strategic organization. In *Behavioral Strategy in Perspective*. Emerald Publishing Limited.
- ☞ **Levinthal, D. A., et Marino, A. (2015).** Three facets of organizational adaptation: Selection, variety, and plasticity. *Organization Science*, 26(3), 743-755.
- ☞ **Liabert, T., (2005),** « La communication de crise », 2^{ème} édition, Dunod, 2005 - 118 pages, ISBN2100494260, 9782100494262
- ☞ **Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (1989).** Ethics: The failure of positivist science. *The Review of Higher Education*, 12(3), 221-240.
- ☞ **Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (2000).** The only generalization is: There is no generalization. *Case study method*, 27-44.
- ☞ **Liu, R. Z. (2012).** Organizational resilience perspective: facilitating organizational adaptation analysis. *IPEDR* vol 28 (2012) C (2012). LACSIT press Singapore
- ☞ **Locher, V. et Guibert, M., (2016).** Mécanismes de coordination et rôle des organisations interprofessionnelles (OIP) dans les systèmes d'innovation des filières soja, tournesol et riz en Argentine. *L'Ordinaire des Amériques* [En ligne], 221 | 2016, mis en ligne le 18 novembre 2016, consulté le 25 avril 2019. URL; DOI: 10.4000/orda.2974
- ☞ **Locke, E. A., et Latham, G. P. (1984).** Goal setting: A motivational technique that works!
- ☞ **Lorino, P. (1998).** Organisation et innovation : l'organisation à la française. Réalités Industrielles, Annales des Mines, Novembre.
- ☞ **Luhmann, N. (1995).** Social systems. *Stanford university Press*.
- ☞ **Manganelli, R. L., et Klein, M. M. (1994).** A framework for reengineering. *Management Review*, 83(6), 10-17.
- ☞ **March, J. G., et Simon, H. A. (2005).** Cognitive Limits on Rationality.

- ☞ **March, James J., (1991).** Decisions and Organizations, New York, Blackwell, 1988 ; traduction française : Décisions et organisations, Paris, Éd. d'Organisation, (voir en particulier « L'entreprise comme coalition politique », d'abord publié dans le Journal of Politics, 1962, p. 662-768 ; et « Le pouvoir du pouvoir », traduit d'un chapitre de l'ouvrage dirigé par David Easton, Varieties of Political Theory, New York, Prentice Hall, 1968 ; « Rationalité limitée, ambiguïté et ingénierie des choix », d'abord publié dans *le Bell Journal of Economics*, vol. 9, p. 2, 1978).
- ☞ **Marchesnay, M. (1993).** PME, stratégie et recherche. *Revue française de gestion*, (95), 70-76.
- ☞ **Maroun, S. (2013).** L'impact du leadership dans les organisations confessionnelles : le cas de l'Eglise maronite (Doctoral dissertation, Grenoble).
- ☞ **Martinet, A. C. (1990).** Epistémologies et sciences de gestion.
- ☞ **Martinet, A. C. (2008).** Gouvernance et management stratégique. *Revue française de gestion*, (3), 95-110.
- ☞ **Martinet, A.C. et G. Petit (1982).** L'Entreprise dans un Monde en Changement, Editions du Seuil.
- ☞ **Martinez, W. (2000).** Mise en évidence de rapports synonymiques par la méthode des cooccurrences » In Actes des 5èmes Journées d'Analyse Statistique des Données Textuelles JADT' 00, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (Suisse), 9-11 mars 2000, pp. 171-178
- ☞ **Martinez, W., Zimina, M. (2002).** Utilisation de la méthode des cooccurrences pour l'alignement des mots de textes bilingues. In Actes des 6^{ème} Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles JADT' 02, Saint-Malo, 13-15 mars 2002, p.495-506 2002/martinez_zimina.pdf.
- ☞ **Massa, A. J. (2002).** Embedded software development with eCos. Prentice Hall Professional.
- ☞ **Mauget, R., (2008).** Les coopératives agricoles ; un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation », *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, Vol 1, n°307
- ☞ **Maybe, C., Gooderham, P., et Klarsfeld, A. (2004).** L'efficacité du développement managérial : son impact sur la performance organisationnelle en Europe. Actes du 15, 2004.

- ☞ **Mazou G. H. (2017).** Changement Climatique Et Paludisme En Côte d'Ivoire : Représentations Sociales Et Connaissance Des Populations d'Adjéyaokro (Bouaké). *European Scientific Journal September 2017 Edition Vol.13, No.26 ISSN : 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431*
- ☞ **Mazou M, Djossou A. J, Tchobo F. P, Villeneuve P, Soumanou M.M, (2017).** Catalytic properties of lipase from *Ficus trichopoda* and *Euphorbia unispina* latex: Study of their typoselectivity., *J. Appl. Biosci. Catalytic properties of lipase from Ficus trichopoda and Euphorbia unispina latex: study of their typo-selectivity.*
- ☞ **Mbalamona E., A., (2015).** Impact des changements climatiques sur l'agriculture et l'environnement dans le bassin du Congo. Centre d'Etudes et de recherche sur les Analyses et Politiques Economiques (CERAPE) 7ème Conférence Africaine sur la Population Johannesburg Afrique du Sud.
- ☞ **Mbetid-Bessane, E., Havard, M., Djondang, K., Kadekoy-Tigague, D., Folefack, D. P., Reoungal, D., et Wey, J. (2009).** Adaptation des exploitations agricoles familiales à la crise cotonnière en Afrique centrale. In *Savanes africaines en développement : innover pour durer* (pp. 8-p). Cirad.
- ☞ **McCarthy, J. J., Canziani, O. F., Leary, N. A., Dokken, D. J., et White, K. S. (Eds.). (2001).** Climate change 2001: impacts, adaptation, and vulnerability: contribution of Working Group II to the third assessment report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (Vol. 2). Cambridge University Press.
- ☞ **McKelvey, B. (2002).** Managing coevolutionary dynamics. In 18th EGOS Conference, Barcelona, Spain (pp. 1-21).
- ☞ **McKelvey, B., et Aldrich, H. (2003).** Populations, natural selection, and applied organizational science. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), 101-128.
- ☞ **Melbouci L., (2015).** Economie d'Entreprises. Faculté des Sciences Economiques, Sciences 2^{ème} année LMD Section A Commerciales et Sciences de Gestion Année universitaire 2014 /2015
- ☞ **Mercandalli S. et Losch B., eds. (2018).** Une Afrique rurale en mouvement. Dynamiques et facteurs des migrations au sud du Sahara. *Rome, FAO et CIRAD. 60 p.*
- ☞ **Merigot J. G. et Labourdette, A. (1980).** Eléments de gestion stratégique des entreprises. Éditions Cujas.

- ☞ **Mersadier, G. (2011).** Bibliographie commentée sur la capitalisation d'expériences dans le développement international. *Knowledge Management for Development Journal*, 7(2), 207-213.
- ☞ **Mertens, D. M. (2012).** Ethics in qualitative research in education and the social sciences. *Qualitative research: An introduction to methods and designs*, 19-39.
- ☞ **Mertens, S. (2015).** Que " produit " l'entreprise d'économie sociale ? zbw.eu
- ☞ **Meyer, A. D., Tsui, A. S., et Hinings, C. R. (1993).** Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management journal*, 36(6), 1175-1195.
- ☞ **Miles Matthew et Huberman A. Michael (2003).** Analyse des données qualitatives. Bruxelles, de Boeck.
- ☞ **Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., et Coleman Jr, H. J. (1978).** Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- ☞ **Miller, D., et Friesen, P. H. (1984).** A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- ☞ **MILLER, D., et MINTZBERG, H. (1990).** Pour l'idée de configuration. Théories de L'Organisation. Personnes, Groupes, Systèmes et Environnement : Tome 3, 3, 275.
- ☞ **Miller, M. H., et Orr, D. (1966).** A Model of the Demand for Money by Firms. *The Quarterly journal of economics*, 80(3), 413-435.
- ☞ **Mintzberg H. (1982).** Structure et dynamique des organisations. Edition d'organisation.
- ☞ **Mintzberg, H. (1973).** Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- ☞ **Mintzberg, H. (1979).** An emerging strategy of " direct " research. *Administrative science quarterly*, 24(4), 582-589.
- ☞ **Mintzberg, H. (1984).** Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- ☞ **Mintzberg, H. (1990).** File management. *Voyage au centre des organisations*, 2.
- ☞ **Mintzberg, H. (2000).** The rise and fall of strategic planning. *Pearson Education*.
- ☞ **Mintzberg, H., et Lampel, J. (1999).** Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.

- ☞ **Modell, S. (2001).** Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, 12(4), 437-464.
- ☞ **Moreau, D., Grima, F., et Paille, P. (2012).** Créer du consensus dans un partenariat public privé : Analyse des compromis et arrangements managériaux. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16(3), 38-49.
- ☞ **Morgan, G. (1989).** Creative organization theory: A resource book. Sage.
- ☞ **Morgan, G., et Smircich, L. (1980).** The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500.
- ☞ **Morin E. (1979).** Le paradigme perdu : la nature humaine, Points, Seuil
- ☞ **Morris, M. H., Hansen, S. D., et Pitt, L. F. (1995).** Environmental turbulence and organizational buying: The case of health benefits in South Africa. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 305-315.
- ☞ **Mshiu, S. (2010).** The Cooperative enterprise as a practical option for the formalization of informal economy. Document présenté à l'occasion de la Conférence sur l'économie informelle, Afrique du Sud, 2010. Disponible à l'adresse [on Informal_Econ.pdf](#)
- ☞ **Mucchielli, A. (2012).** Savoir interpréter : Comment les choses acquièrent leurs significations ? Armand Colin.
- ☞ **Mussche, G. (1974).** Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise. *Revue économique*, 30-48.
- ☞ **Myede, M., Moskolai, D. D., et Djoumessi, T. M. (2016).** Analyse des facteurs de contextualisation des pratiques de promotion de l'entrepreneuriat en Afrique Sub-saharienne : le cas des entreprises en démarrage au Cameroun. *Revue Africaine de Management*, 1(1).
- ☞ **N'zue, K. A. (2016).** Perception de l'environnement et orientation stratégique des entreprises : quels effets sur la performance des petites et moyennes entreprises de Côte d'Ivoire ? Thèse de doctorat. Université Alassane Ouattara. UFR Sciences Économiques et Développement.
- ☞ **Nag, R., et Gioia, D. A. (2012).** From common to uncommon knowledge: Foundations of firm-specific use of knowledge as a resource. *Academy of Management Journal*, 55, 421-457.

- ☞ **Nakashima, D. (2016).** Les savoirs locaux et autochtones dans l'interface entre science et politique. *Rapport de l'UNESCO sur la science : vers 2030*, 15.
- ☞ **Negura, L. (2006).** L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales. Sociologies. [Online], Theory and research, online since 22 October 2006, URL:
- ☞ **Neuman, D. J. (2013).** Building type basics for college and university facilities (Vol. 22). John Wiley & Sons.
- ☞ **Nizet J. et Pichault F. (2000).** Les pratiques de gestion des ressources humaines. *Seuil, Points, Inédit*, Paris, Pages 56-57
- ☞ **Ogouwalé, E. (2001).** Vulnérabilité/Adaptation de l'agriculture aux changements climatiques dans le Département des collines. Mémoire de maîtrise de Géographie. UAC/FLASH.DGAT, 119 p.
- ☞ **Ogouwalé, E. (2006).** Changements climatiques dans le Bénin méridional et central : indicateurs, scénarios et prospective de la sécurité alimentaire. Thèse présentée pour obtenir le Diplôme de Doctorat Unique de l'Université d'Abomey-Calavi, 302 p.
- ☞ **O'Shaughnessy, E. (2006).** Quel bion ? *Année Psychanalytique Internationale*, 2006, 161-166.
- ☞ **Otto, C. M., Kumbhani, D. J., Alexander, K. P., Calhoon, J. H., Desai, M. Y., Kaul, S., ... et Vassileva, C. M. (2017).** Expert consensus decision pathway for transcatheter aortic valve replacement in the management of adults with aortic stenosis: a report of the American College of Cardiology Task Force on Clinical Expert Consensus Documents. *Journal of the American College of Cardiology*, 69(10), 1313-1346.
- ☞ **Paillé P. et Mucchielli, A. (2016).** L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. 3^e éd., Paris, Armand Collin, 424 p.
- ☞ **Parry M.L., Canziani O.F., Palutikof, J.P., van der Linden P.J. and Hanson C.E. (eds), (2007).** Climate Change: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.
- ☞ **Pasteur, K. (2004).** Learning for Development: A literature review. University of Sussex, Institute of Development Studies.
- ☞ **Patching D., (1994).** Business Process Re-engineering, Management Services. November, p.8-11

- ☞ **PDAP-2 (2018)**. Plan de Développement Agricole du Pôle 2. Document de Développement du pôle 2.
- ☞ **Pédelaborde, P. (1970)**. Chronique météorologique. In *Annales de géographie* (Vol. 79, No. 435, pp. 598-615). *Persée-Portail des revues scientifiques en SHS*.
- ☞ **Pedinielli, J. L. (1994)**. Hypothèse d'un « travail de la maladie ». *Cliniques méditerranéennes*, (41-42), 169-189.
- ☞ **Peiris (2019)**. Climate Change Policy Evaluation and Its Impact on Island Nations : Case Of Singapore And Sri Lanka. *IJBES*, vol 6, n°2, Page 23 - 37
- ☞ **Pépin, N., et Beauchamp, M. (1994)**. Culture d'entreprise : naissance, portée et limites d'un concept. Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats.
- ☞ **Pesche D. (2009)**. Construction du mouvement paysan et élaboration des politiques agricoles en Afrique subsaharienne : le cas du Sénégal. In *Politique africaine*.
- ☞ **Petit, G., et Wolf, P. (1993)**. Relativistic theory for picosecond time transfer in the vicinity of the Earth. In *Proceedings of the 25th Annual Precise Time and Time Interval Systems and Applications Meeting* (pp. 205-216).
- ☞ **Petit, S. C., et Durieux, F. (2007)**. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. de R. Thiétart : *Méthodes de recherche en management*, 3, 58-83.
- ☞ **Pettigrew, A. M. (1985)**. Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 1, 53-78.
- ☞ **Pettigrew, A. M. (1990)**. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science*, 1(3), 267-292.
- ☞ **Pichault, F. (1993)**. Ressources humaines et changement stratégique. Vers un management politique.
- ☞ **Pichault, F. (2004)**. Peut-on mesurer le succès d'une intervention en GRH ? *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 7-28.
- ☞ **Pichault, F. (2005)**. Le changement peut-il être géré ? *Organisations et comportements. Nouvelles approches, nouveaux enjeux*, 169-192.
- ☞ **Pichault, F. (2009)**. Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques.
- ☞ **Pichault, F., et Naedenoen, F. (2019)**. Vers l'autonomie ? Enjeux RH liés aux nouveaux arrangements de travail. *Revue de Droit Social*, 1, 9-29.

- ☞ **Ponterotto, J. G. (2005).** Qualitative research in counseling psychology: A primer on research paradigms and philosophy of science. *Journal of counseling psychology*, 52(2), 126.
- ☞ **Popper, K. R. (1959).** The propensity interpretation of probability. *The British journal for the philosophy of science*, 10(37), 25-42.
- ☞ **Porter, M. E. (1980).** Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- ☞ **Porter, M. E., et Van der Linde, C. (1995).** Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- ☞ **Pozzebon, M., Rodriguez, C., et Petrini, M. (2014).** Dialogical principles for qualitative inquiry: A nonfoundational path. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 293-317.
- ☞ **Pratt, A. C. (2008).** Creative cities: the cultural industries and the creative class. *Geografiska annaler : series B, human geography*, 90(2), 107-117.
- ☞ **Prigogine, I. (1994).** *Temps à devenir : à propos de l'histoire du temps*. Les Editions Fides.
- ☞ **Quinn, B. G. (1980).** Order determination for a multivariate autoregression. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 42(2), 182-185.
- ☞ **Razouk, A. A. (2007).** Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance. (Doctoral dissertation, Université Nancy 2).
- ☞ **Reboud, S. et Séville, M. (2016).** De la vulnérabilité à la résilience : développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.*, 29 (3-4), 27-46.
- ☞ **Reger, R. K., et Huff, A. S. (1993).** Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic management journal*, 14(2), 103-123.
- ☞ **Revenaugh, D. L. (1994).** Business process re-engineering: the unavoidable challenge. *Management Decision*.
- ☞ **Riccucci, N. M. (2010).** *Public administration: Traditions of inquiry and philosophies of knowledge*. Georgetown University Press.
- ☞ **Richie, J., et Lewis, J. (2003).** Qualitative research practice for social scientists and researchers [e-book].

- ☞ **Rispal, M. H., et Jouison-Laffitte, E. (2015).** La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 15-40.
- ☞ **Romelaer, P. (2005).** L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- ☞ **Rosnay, J. D. (1975).** Le microscope : vers une vision globale. *Paris : Editions du Seuil*.
- ☞ **Rubin, L. D. (1995).** Poetry and the Separation of Styles. *The Sewanee Review*, 103(1), 155-167.
- ☞ **Rumelt, R. P. (1982).** Diversification strategy and profitability. *Strategic management journal*, 3(4), 359-369.
- ☞ **Ryan, J. (2006).** Inclusive leadership and social justice for schools. *Leadership and Policy in schools*, 5(1), 3-17.
- ☞ **Rynes, S. L., Bartunek, J. M., et Daft, R. L. (2001).** Across the great divide: Knowledge creation and transfer between practitioners and academics. *Academy of management Journal*, 44(2), 340-355.
- ☞ **Sabourin, É. (2007).** L'entraide rurale, entre échange et réciprocité. *Revue du MAUSS*, (2) (n° 30), 198-217.
- ☞ **Sabourin, P. (1993).** La régionalisation du social. Une approche de l'étude de cas en sociologie. *Sociologie et sociétés*, 25(2), 69-91.
- ☞ **Saïssset, L. A., (2014).** Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. Thèse de Doctorat Délivré par MONTPELLIER SUPAGRO Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques, Spécialité Sciences de gestion, Montpellier
- ☞ **Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978).** A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- ☞ **Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978).** Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology*, 246-255.
- ☞ **Sall, M., Tall, S. M., Tandian, A., et Samb, A. (2011).** Changements climatiques, stratégies d'adaptation et mobilités. Evidence à partir de quatre sites au Sénégal.
- ☞ **Salter, M. S., et Weinhold, W. A. (1979).** Diversification through acquisition: Strategies for creating economic value. New York : Free Press.

- ☞ **Sambo, H. (2019).** Trois essais sur la migration et la sécurité alimentaire dans les pays d'Afrique Sub-Saharienne (Doctoral dissertation, Université Sorbonne Paris Cité).
- ☞ **Savall, H., et Zardet, V. (2004).** Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe (No. halshs-00783087).
- ☞ **Scaramuzza, M. et Boillet, P. (1995).** Organisation et gestion de l'entreprise. Les Editions Foucher, Paris
- ☞ **Schneider, D. K. (1996).** Modélisation de la démarche du décideur politique dans la perspective de l'intelligence artificielle (Doctoral dissertation, éditeur non identifié).
- ☞ **Schwandt, T. A. (2000).** Three epistemological stances for qualitative inquiry: Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. In *Handbook of qualitative research* (pp. 189-213). Sage Publications Inc.
- ☞ **Schwenk, C. R. (1988).** The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of management studies*, 25(1), 41-55.
- ☞ **Scotland, J. (2012).** Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English language teaching*, 5(9), 9-16.
- ☞ **Sebti, B., (2014).** Etude des pratiques de ressources humaines des moyennes organisations :une approche managériale. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090022. tel-01070849.
- ☞ **Seeberger L. (2012).** Essai sur le droit coopératif français de ses origines à la V^{ème} République : entre pratique et normes juridiques » Mémoire de Master II Histoire du Droit, sous la Direction de Madame FERRET MAÏTE, Faculté de Droit et Science Politique de l'Université de Montpellier, année 2011-2012.
- ☞ **Séhouéto, L. M. (1996).** Savoirs locaux ou savoirs localisés ? (Doctoral dissertation, Freie Universität Berlin, Universitätsbibliothek).
- ☞ **Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., et Flowers, B. S. (2004).** Presence: Human purpose and the field of the future (Vol. 20081). Cambridge, M A : SoL, Seuil, 157 p.
- ☞ **Sharma, R. K. (2007).** Rôle et pertinence de l'aviculture familiale rurale dans les pays en voie de développement : cas particulier de l'Inde. *Aviculture familiale*, 17(1), 35-41.
- ☞ **Shepard, J. M., et Hougland Jr, J. G. (1978).** Contingency theory: «complex man” or “complex organization”? *Academy of Management Review*, 3(3), 413-427.
- ☞ **Sheth, J. N., et Sisodia, R. S. (2005).** A dangerous divergence: Marketing and society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160-162.

- ☞ **Smircich, L., et Stubbart, C. (1985).** Strategic management in an enacted world. *Academy of management Review*, 10(4), 724-736.
- ☞ **Smith, S., Booth, K., et Zalewski, M. (2002).** International Theory: Positivism and Beyond (Cambridge, 1996). 11 For example, Philip Bobbitt. *The Shield of Achilles: War, Peace, and the Course of History*.
- ☞ **Sogbossi B. B. (2013).** Gestion de la vulnérabilité des petites entreprises dans un environnement turbulent : entre un comportement planifié et opportuniste. *Humanisme et Entreprise*. Vol 1 n° 311 | pages 1 à 20 ISSN 0018-7372
- ☞ **Sogbossi Bocco B. (2014).** Orientation stratégique des entrepreneurs dirigeants de petites entreprises des pays en voie de développement : Rôle perçu de l'information et comportement de veille stratégique. Congrès de CIFEPME AGADIR 2014.
- ☞ **Sorgenfrei, M. et Wrigley, R. (2005).** Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness". International NGO Training and Research Centre, Praxis Paper No. 7.
- ☞ **Stake, R.E. (1994).** Case Studies. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 236-247.
- ☞ **Stalk, G., Evans P. and Schulman L., (1992).** Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March-April; 57-69.
- ☞ **Starbuck, W. H. (1976).** Organizations and their environments. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- ☞ **St-Pierre, J. et El Fadil, J. (2017).** Gestion de l'incertitude et du risque : une capacité stratégique à développer. Dans J. St-Pierre et F. Labelle (dir.), *Les PME : d'hier à demain*. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- ☞ **Sylvestre, G. (1987).** Guidelines for National Libraries.
- ☞ **Taoukif, F. E.-Z., (2014).** Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc. Gestion et management. Université de Toulon ; Université Moulay Ismaïl (Meknès, Maroc), 2014. Français. NNT : 2014TOUL2004.tel-01198977.
- ☞ **Tashakkori, A., et Teddlie, C. (2009).** Integrating qualitative and quantitative approaches to research. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 283-317.
- ☞ **Taylor, R. (1911).** The political prophecy in England. Columbia University Press.

- ☞ **Tegart, W. J., Sheldon, G. W., et Griffiths, D. C. (1990).** Climate change. The IPCC impacts assessment. Australian Government Pub. Service.
- ☞ **Terreberry, S. (1968).** The evolution of organizational environments. *Administrative science quarterly*, 590-613.
- ☞ **Thiétart R. A et coll., (2007).** Méthodes de recherche en management. 3^{ème} édition. Dunod.
- ☞ **Thiétart R.A. (coord.) (2003).** Méthodes de recherche en management. 2^{ème} édition. Paris Dunod.
- ☞ **Thiétart R.A. et coll. (2014).** Méthodes de recherche en management. 4^{ème} édition. Dunod.
- ☞ **Thiétart, R. A. (1981).** La stratégie mixte et ses syndromes. *Harvard l'expansion*, (22), 46-56.
- ☞ **Thornton, P. H. (2004).** Markets from culture: Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing. Stanford University Press.
- ☞ **Thun, J. H., Drüke, M., et Hoenig, D. (2011).** Managing uncertainty—an empirical analysis of supply chain risk management in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5511-5525.
- ☞ **Togodo Azon, D. A. (2011).** Impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises : Une approche contingente (Doctoral dissertation, HEC/Ulg, Liège, Belgique).
- ☞ **Traore F., (2005).** Coopératives agricoles et Problématique de l'accès aux marchés sous régionaux. Confédération Paysanne du Faso (CPF)
- ☞ **Trape, J. F. (2005).** Etude de l'impact du changement climatique sur les maladies à transmission vectorielle en Afrique de l'Ouest : le cas de la borréliose atiques et du paludisme. *Dakar, Sénégal : Insitute de Recherche pour le Developpement (IRD)*.
- ☞ **Trigo, N. R. (2009).** Utopie et dystopie dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur européen (Doctoral dissertation, Université du Sud Toulon Var).
- ☞ **Tushman, M. L., et Romanelli, E. (1985).** Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
- ☞ **Unies, N. (2002).** Note de synthèse sur la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

- ☞ **Valette, H., Gangneron, F., et Bonnassieux, A. (2015).** L'intégration et la mise en œuvre des principes marchands dans le secteur de l'eau en milieu rural et semi-urbain béninois. Une analyse des réformes et des pratiques. *Anthropologie & développement*, (45), 113-142.
- ☞ **Valiorgue, F. (2008).** Simulation des processus de génération de contraintes résiduelles en tournage du 316L. *Nouvelle approche numérique et expérimentale* (Doctoral dissertation, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne).
- ☞ **Vallejo, J. (2018).** L'impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision : le cas de l'introduction des pôles à l'hôpital public (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- ☞ **Vallerand, R. J., Deshaies, P., Cuerrier, J. P., BriÈre, N. M., et Pelletier, L. G. (1996).** Toward a multidimensional definition of sportsmanship. *Journal of applied sport psychology*, 8 (1), 89-101.
- ☞ **Van der Stede, W. A. (2000).** The relationship between two consequences of budgetary controls: budgetary slack creation and managerial short-term orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 25(6), 609-622.
- ☞ **Van Hoof, F., (2011).** Les coopératives agricoles innovent pour se positionner dans les chaînes de valeur agricoles. Recueil des expériences des producteurs des Grands Lacs d'Afrique Centrale, Rapport AFAFO (Advisor For African Farmers Organisations).
- ☞ **Vandangeon-Derumez, I. (1998).** La dynamique des processus de changement (Doctoral dissertation, Paris 9).
- ☞ **Vico, G. (1858).** Il real castello del Valentino. Stamperia reale.
- ☞ **Vico, G. 1710/1988.** On the Most Ancient Wisdom of the Italians Unearthed from the Origins of the Latin Language.
- ☞ **Vodounou J., B., K., et Onibon Doubogan Y., (2016).** Agriculture paysanne et stratégies d'adaptation au changement climatique au Nord-Bénin », *Cybergeog : European Journal of Geography* [En ligne], Environnement, Nature, Paysage, document 794.
- ☞ **Von Bertalanffy, L. (1972).** The history and status of general systems theory. *Academy of management journal*, 15(4), 407-426.
- ☞ **Von Glasersfeld, E. (1996).** Footnotes to 'the many faces of constructivism'. *Educational researcher*, 25(6), 19.
- ☞ **Von Glasersfeld, E. (2001).** Radical constructivism and teaching. *Prospects*, 31(2), 161-173.

- ☞ **Wacheux, F. (1996).** Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Paris : Economica.
- ☞ **Wacheux, F., et Roussel, P. (2005).** Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. De Boeck.
- ☞ **Wanyama, F. O. (2009).** Cooperatives for African development: Lessons from experience. *School of Development and Strategic Studies, Maseno University.*
- ☞ **Webb, E., et Weick, K. E. (1979).** Unobtrusive measures in organizational theory: A reminder. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 650-659.
- ☞ **Whetten, D. A., et Aldrich, H. (1979).** Organization set size and diversity: people-processing organizations and their environments. *Administration & Society*, 11(3), 251-281.
- ☞ **Woodward, C. V. (1958).** The search for southern identity. *The Virginia Quarterly Review*, 34(3), 321-338.
- ☞ **Worou, D. R. (2011).** La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des organisations d'Afrique de l'Ouest. *De Boeck Supérieur R@GRH*, pages 73 à 100.
- ☞ **Worou, D., Tidjani, B., et Kamdem, E. (2010).** Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'acceptation de l'ERP dans les entreprises en Afrique : cas de deux entreprises en Afrique de l'Ouest. *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles. Éditions Management et Société, Caen*, 121-144.
- ☞ **Yami, S. (2006).** Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue française de gestion*, (8), 91-104.
- ☞ **Yankelovich, D. (2004).** Speaking truth to power. *Renewable Resources Journal*, 22, 20-22.
- ☞ **Yin, Robert K, (1990).** Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods series. Vol 5, CA : Sage, Newbury Park.
- ☞ **Zaleznik, A. (1975).** Psychopathology and Politics Reconsidered. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 39(2), 145.

WEBOGRAPHIES

- ☞ <https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506.htm>, consulté le 11 Janvier 2021
- ☞ www.wamis.org/agm/meetings/iwacc09/s3-diarra.pdf, consulté le 21 Mars 2018

- ☞ http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_122183/lang--fr/index.ht, consulté le 10 Février 2021
- ☞ <https://doi.org/10.4000/vertigo.12214>, consulté le 03 Avril 2018
- ☞ <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x>, consulté le 15 Janvier 2020
- ☞ <https://journals.openedition.org/orda/2974n>, consulté le 05 Juin 2021
- ☞ <https://www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica/jadt/jadt2000/pdf/78/78.pdf>, consulté le 12 Janvier 2020
- ☞ https://www.cavi.univparis3.fr/lexicometrica/jadt/jadt2002/PDF-2002/martinez_zimina.pdf, consulté le 15 Juillet 2020
- ☞ <https://doi.org/10.2307/2392389>, consulté le 11 Octobre 2019
- ☞ https://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/200/2.2.2_Cooperative_Practical_Option, consulté le 11 Janvier 2022
- ☞ <http://sociologies.revues.org/993> consulté le 30 Novembre 2019
- ☞ http://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg2/en/contents.html, consulté le 25 Janvier 2021
- ☞ <https://doi.org/10.7202/1038331ar>, consulté le 11 Janvier 2022
- ☞ <http://cybergeog.revues.org/27836>, consulté le 31 Novembre 2021

ANNEXES 1

GUIDE D'ENTRETIEN

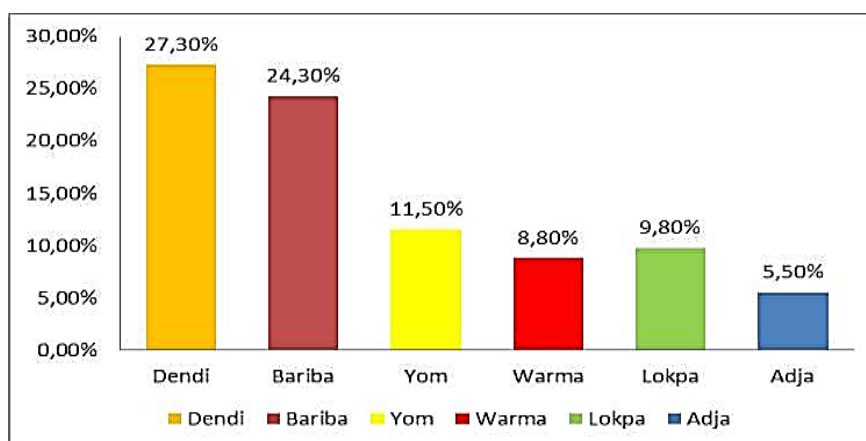
Thèmes du guide d'entretien	Sous-thèmes	Informations recherchées objet de questions
Fonctionnement de la coopérative	Adhésion des membres dans la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont les conditions à remplir pour être une coopérative formelle ? - Quelles sont les conditions d'adhésion à la coopérative ?
	Configuration organisationnelle de la coopérative	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les tâches sont-elles répartie au sein de la coopérative ? - Quel est le mode de désignation des membres de bureau ? - Comment les décisions sont-elles prises au sein de la coopérative ? - Comment caractérisez-vous l'état de votre environnement ? - Quels sont les buts poursuivis par la coopérative ?
Perception des acteurs agricoles	Perception liée aux variables organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Comment percevez-vous l'environnement actuel et quels sont ces effets sur le fonctionnement interne de la coopérative ? - Arrivez-vous à planifier vos activités aisément ou parvenez-vous à anticiper les effets de l'environnement ?
	Perception liée aux variables climatiques	<ul style="list-style-type: none"> - Comment percevez-vous l'évolution de votre environnement dans le futur ? - Comment percevez-vous les effets de l'environnement sur les exploitations agricoles et conséquences sur la coopérative ?
Facteurs de vulnérabilité/de résilience	Facteurs organisationnels de vulnérabilité ou de résilience	<p>Comment percevez-vous les éléments suivants liés à votre coopérative ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Culture organisationnelle ; - Méthode de gestion / système de gestion ; - Taille de la coopérative ; - Capacité des ressources humaines (membres de la coopérative) ; - Comportement organisationnel (motivation, communication interpersonnelle, l'existence ou non de conflits entre les acteurs).

Facteurs économiques de vulnérabilité ou de résilience	<ul style="list-style-type: none"> - Revenu de la coopérative ; - Rendement de la coopérative ; - Accès au financement des coopératives ; - Accès aux ressources (la terre, subvention, etc.) des coopératives ; - Marché d'écoulement des produits.
Facteurs climatiques de vulnérabilité ou de résilience	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de température ; - Pluviométrie ; - Poche de sécheresse ; - Désertification.
Facteurs socioculturels de vulnérabilité ou de résilience	<ul style="list-style-type: none"> - Religion/croyance ; - Niveau d'étude membres.
Facteurs relationnels de vulnérabilité ou de résilience	<ul style="list-style-type: none"> - Réseaux ; - Partenariats.
Stratégies organisationnelles	<p>Quelles sont les stratégies développer et comment ces stratégies vous aident-elles à vous adapter aux effets de l'environnement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réorganisation (Diversification, changement de structure) ; - Stratégie participative (participation aux décisions, travail de groupe ou en équipe, formation) ; - Stratégie de flexibilité et de transversalité (amélioration des processus) ; - Stratégie relationnelle (Partenariat).
Stratégies paysannes	<ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des savoirs locaux ou endogènes ; - Adoption des savoirs exogènes (appuis institutionnels)

ANNEXE 2

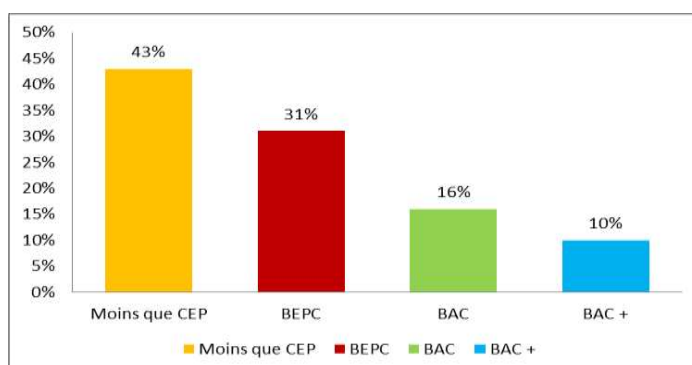
➤ **Caractéristiques socioéconomiques des personnes interviewées.****Sexe des interviewés**

Source : nous même à partir des données de terrain

1. Ethnie des interviewés

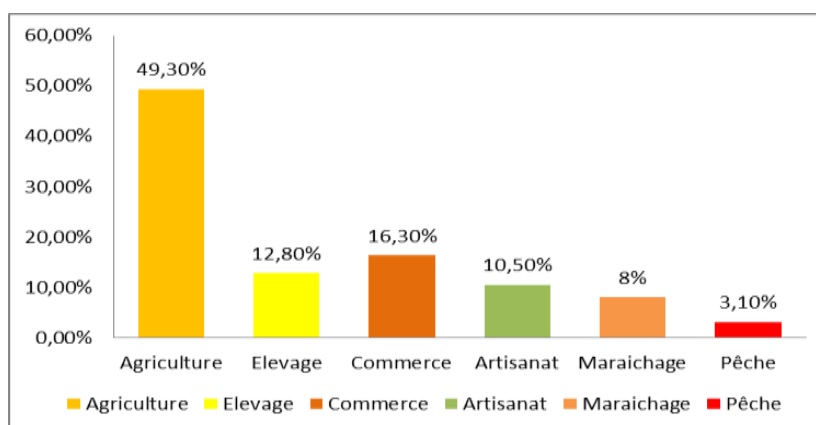
Source : nous même à partir des données de terrain

2. Niveau d'étude des interviewés



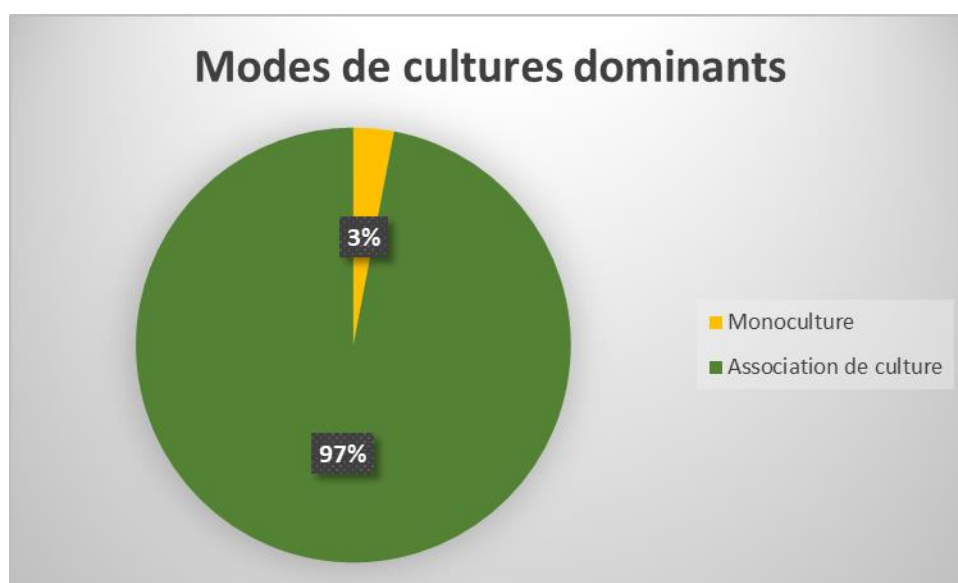
Source : nous même à partir des données de terrain

3. les principales activités



Source : nous même à partir des données de terrain

4. Modes de culture dominants dans le pôle 2



ANNEXE 3

I. Récapitulatif des verbatims en fonction des paramètres d'analyse

Configurations organisationnelles des coopératives agricoles

1.1. Coopératives-coton

Interviewé n° 25, commune de Gogounou, membre

« Au sein de la coopérative, il nous arrive de travailler en nous constituant en de petits groupes pour exécuter ensemble les tâches. Il peut arriver que les dirigeants nous imposent des tâches à faire, mais également à des moments donnés, nous discutons assez pour prendre les décisions. En somme, ne sachant pas ce qui est prévu dans nos textes en matière de prise de décision, cette dernière dépend du moment et de l'humeur de nos dirigeants... »

Interviewé n° 11, commune de Banikoara, membre du bureau

« Nous n'avons pas une forme particulière de travailler. Tout dépend de ce qui arrive, du moment et de la période ».

1.2. Coopératives-maïs

Interview n° 31, commune de Kérou, membre

« Les dirigeants et nous travaillons ensemble, décidons ensemble. Ils nous impliquent dans les décisions qui concernent la coopérative. Nous avons tous le même problème surtout lié à l'écoulement de nos produits. Chaque membre peut apporter sa part pour que la filière avance »

Interview n° 18, Commune de Kouandé, membre du bureau)

« ... nous, en tant que dirigeants essayons de ne pas frustrer un membre, car nous sommes conscients que chacun peut avoir la solution à un problème quelconque auquel la coopérative est confrontée. Nous pensons que l'union fait la force, raison de notre existence. (...) »

1.3. Coopératives-maraichères

Interview n° 31, Commune de Pehunco, membre du bureau

« (...) nous nous voyons rarement, il faut qu'il y ait une certaine urgence avant qu'on ne nous fasse signe pour régler le problème. La plupart du temps c'est après la prise de décision que nous sommes informés de ce qui est à faire ou de ce qui se passe ».

2. Perception de l'environnement influencée par les variables organisationnelles

➤ **Planification et anticipation**

Interviewé n° 35, Commune de Kérou, Dirigeant coop-maïs

« C'est vrai que nous prenons certaines décisions pour anticiper l'évolution de notre environnement, mais le vrai problème que nous rencontrons est que ces décisions n'arrivent pas à nous donner les résultats que nous attendons. (...) »

Interviewé n° 35, Commune de Pehunco, Dirigeant coop-maraichage

« (...) Nous n'avons jamais appris à planifier quoi que ce soit. Nous essayons juste en fonction de notre façon de voir les choses et les événements qui arrivent, de voir par quelles manières, nous allons faire pour avoir ce que nous nous voulons (...).»

3. Perception de l'environnement influencé par les variables climatiques

➤ **Température**

Interviewé n° 12, Commune de Kouandé, membre d'une coop)

« (...) les temps sont devenus de plus en plus chauds, et même sous les arbres la chaleur est insupportable..., les températures augmentent, cette chaleur provoque le flétrissement des plantes cultivées dans les champs (...) »

Interviewé n° 33, commune de Kalalé, dirigeant d'une coop-Maraichère

« En réalité, cette chaleur excessive que nous vivons est la conséquence des temps nuageux qui ont baissé au détriment des temps très ensoleillés ... en effet, cet état de choses a des effets néfastes sur les productions et par ricochets sur notre organisation »

➤ **Pluviométrie (diminution du nombre de jours de pluie avec apparition des poches de sécheresse)**

interviewé n° 15, Commune de Banikoara, membre d'une coop

« Le nombre de jours de pluie a baissé au cours des quinze dernières années, comparativement aux quinze précédentes. Les pluies baissent au fil des ans. Elles se concentrent sur un temps court et du coup, les cultures ne tirent pas profit de toutes les quantités d'eau tombées au cours de la saison pluvieuse (...) »

➤ **La désertification**

Interviewé n° 3, Commune de Kandi, Agent ATDA-2

« Les 1^{er} Juin devient des routines, ça ne permet pas de lutter contre la désertification ... et ceci provoque d'énormes problèmes aux populations agricoles puisqu'on nous avait dit que le manque d'arbres est aussi à la base des changements que nous constatons dans nos milieux. »

Interviewé n° 40, Commune de Kérou membre coop-coton

« (...) les patrons qui viennent nous ont toujours dit qu'il ne faut pas couper les arbres dans nos champs parce que ça pourrait être à la base des problèmes de notre environnement d'aujourd'hui. Mais il y a un souci, les gens sont têtus, ils ne respectent jamais ces principes »

II. Facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles

2.1. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles-coton

- **Facteurs organisationnels** : la culture organisationnelle, la taille de l'organisation, les capacités des ressources humaines, le comportement organisationnel et la méthode de gestion ou le système de gestion

Interviewé n° 22, commune de Banikoara, dirigeant coop-coton

« Les valeurs morales jouent un rôle clé dans la réussite de la coopérative. Dans notre cas, nous ne nous aimons pas trop. Il y a beaucoup d'hypocrisie entre les hommes. Et c'est surtout lors des réunions avec des membres que nous entendons çà et là des choses qui prouvent que nous ne partageons pas les mêmes principes ».

- **Facteurs économiques** : Baisse des rendements, baisse des revenus, faible accès au financement, faible accès aux ressources (terres, subvention, etc.), marché d'écoulement

Interviewé n° 51, commune de Kérou, membre coop-coton

« (...), en fait, nous n'avons pas un problème de marché c'est-à-dire d'écoulement de notre production. Notre marché est connu. Il ne nous suffit que de produire. L'État est disposé à acheter la quantité voulue de production. C'est pourquoi nous n'avons pas de souci en ce qui concerne le marché d'écoulement de notre production »

- **Facteurs relationnels** : Faible réseautage, Manque de lobbying

Interview n° 14, Agent ATDA- Kandi

« En réalité, les producteurs ont un réseau, le Réseau des Coopératives agricoles et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPO) ; mais ce réseau est sous régional et regroupe un certain nombre de pays. Les retombées de ce réseau au niveau de nos producteurs locaux sont très faibles. À l'interne, les coopératives de producteurs se font confiance, elles travaillent ensemble sur un certain nombre d'aspects. La recherche d'informations liées à la

disponibilité des intrants. (...) »

➤ **Facteurs climatiques : Niveau de température, Pluviométrie, Poche de sécheresse, Désertification**

Interviewé n° 51, commune de Kérou, membre coop-coton.

« (...) par exemple, lorsqu'il y a inondation, nos cultures sont submergées par les eaux détruisant ainsi notre production. Ceci étant, lors de la récolte, nos rendements s'amenuisent. (...) »

Interviewé n° 40, Commune de Kérou membre coop- coton

« Les situations que nous vivons relatives liées au changement climatique, amène certains membres de nos organisations à abandonner la production et à partir vers d'autres pays, généralement c'est au Nigéria pour aller se chercher. Beaucoup de nos jeunes font cette option (...) »

➤ **Facteurs socioculturels : Religions/croyance, Niveau d'étude du dirigeant et des membres de la coop**

Interviewé n° 2, commune Ségbana, membre du bureau

« Tu sais, nous ne respectons plus nos traditions. Nous avons abandonné beaucoup de choses que nos parents faisaient. Beaucoup de choses se passent aujourd'hui ... ces choses-là ne devraient pas arriver. Les jeunes et mêmes les adultes qui ne respectent plus rien qui tombent dans les dérivent... ».

2.2.Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coop-maïs

➤ **Facteurs organisationnels de vulnérabilités des coop-maïs**

Interviewé n° 5, commune de Sinendé, dirigeant coop-maïs

« En effet, notre seule force, c'est la solidarité et l'union qui nous caractérisent. Nous cherchons ensemble les solutions à nos problèmes. Lesdits problèmes sont plus liés à l'écoulement de nos produits. C'est vrai qu'en matière d'aptitude ou de capacité humaines, il y a des défaillances, mais ce qui nous rend forts, c'est l'union ».

➤ **Facteurs économiques**

Interviewé n° 33, commune de Gogounou, dirigeant coop-maïs

« (...), vous savez, nous sommes obligés de brader nos produits aux commerçants et commerçantes qui viennent de Parakou et Cotonou parce que nous avons besoin d'argent pour subvenir aux besoins de la famille et nous n'avons pas facilement accès aux marchés urbains en raison de l'impraticabilité des voies d'accès. Nous avons besoin d'argent pour mettre les enfants à l'école et nous soigner en cas de maladie. Aussi, avec la fermeture de la frontière avec le Nigéria, nous n'arrivons plus à écouler nos produits de ce côté, car c'est un bon marché qui nous a échappé »

➤ **Facteurs relationnels**

Interviewé n° 36, commune de Gogounou, Membre coop-Maïs

« (...) en plus face à notre éternel problème lié à l'écoulement de nos produits surtout face à l'interdiction d'exporter notre production surtout vers le Nigéria qui est un gros marché pour nous, nos dirigeants n'ont rien fait pour essayer de régler ce problème ».

2.3. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coop-maraichères

➤ **Facteurs organisationnels**

Interviewé n° 19, commune de Pehunco, dirigeant coop-Maraicher

« Mon cher, tu sais, nous venons de naître. Au départ, chacun faisait autre chose ou se concentrait sur d'autres cultures. Chez nous les membres n'ont pas encore compris l'importance de notre groupement. Il y en a qui les banalise. On a également très peu d'adhérents, les membres qui sont là actuellement ne payent pas encore comme cela se doit leur cotisation. En fait, généralement, on a encore beaucoup de soucis dans la gestion de la coopérative et c'est surtout dû au fait que nous sommes nés il n'y a pas longtemps ».

➤ **Facteurs économiques**

Interviewé n° 31, commune de Pehunco, membre coop-Maraichère

« Nous n'avons pas de problème de vente de nos produits. Nous consommons une partie chez nous à la maison et le reste, nous les vendons à nos clients qui quittent plusieurs horizons pour en acheter. Le marché existe. Nous ne produisons pas des tonnes de produits comme au niveau du maïs et du coton, ce qui fait que le peu que nous faisons, nous n'avons pas de problème pour les vendre ».

➤ **Facteurs relationnels**

Interviewé n° 37, commune de Kalalé, Membre coop-Maraichère

« Nos patrons là nous disent qu'ils mènent des démarches à l'endroit des patrons de la commune, du département et même des grands patrons en haut là-bas (ici, l'interviewé fait allusion aux pouvoirs publics), mais nous ne voyons rien pour le moment. Ils nous disent qu'ils ont posé les problèmes dont nous souffrons afin que quelque chose soit fait pour nous (...) »

III. Choix stratégiques opérés par les acteurs pour réduire la vulnérabilité des coopératives agricoles du pôle-2

Interviewé n° 38, commune de Kandi, dirigeant coop-coton

« (...), vous savez mon cher, face à ce que nous vivons ces derniers temps, nous sommes obligés de trouver des voies et moyen pour essayer de nous en sortir, sinon nous risquons de disparaître et nos coopératives aussi. Il est urgent de mettre en place des stratégies adaptées à l'environnement actuel. Ceci est d'une importance capitale à moins que nous voulions changer complètement de métier ou de secteur d'activité. Ça s'impose à nous (...) ».

Interviewé n° 59, commune de Kérou, dirigeant coop-maïs.

« (...). En effet, pour nous permettre de souffler face aux diverses situations néfastes que nous subissons, nous avons envisagé depuis un certain temps d'accroître l'effectif de nos membres. En fait, face à la baisse considérable de nos revenus liée à tous ceux dont on vient de parler, beaucoup de nos membres se reconvertissent et abandonnent la terre. Cette situation crée un manque à gagner à la caisse de la coopérative.»

➤ La stratégie de diversification opérée par les coopératives

« C'est une stratégie consistant à diversifier ses sources de revenus face aux difficultés imposées par l'environnement des coopératives. »

➤ La stratégie de changement de structure

« Assimilé ici à une stratégie réactive ou défensive, il consiste à restructurer l'organisation, à créer de nouveaux départements à supprimer des départements ou à décentraliser les fonctions de l'organisation. »

➤ Les stratégies participatives (Formation, travail de groupe, participation aux décisions)

« Les coopératives enquêtées, recourent toutes à des échanges informels d'informations et sont plus ou moins hiérarchisées. Elles déclarent ainsi logiquement dans leur quasi-entière

avoir un management participatif. Mais ces stratégies sont à relativiser d'une coopérative à une autre ».

➤ **La stratégie de flexibilité et de Transversalité (amélioration des processus)**

« Les stratégies de flexibilité sont de deux natures. Il s'agit de la stratégie de la flexibilité de travail qui consiste à amener chaque membre de la coopérative à être polyvalent et la flexibilité de fonctionnement qui résulte de l'introduction de nouvelles technologies (autonomisation et NTIC). Il faut dire que cette dernière flexibilité a encore du mal à être mise en oeuvre du fait de l'analphabétisme de la majorité des membres de ces coopératives. ».

➤ **Les stratégies relationnelles**

« Les relations de partenariat (sous-traitance, alliance stratégique et réseau), constituent désormais dans la sphère des coopératives des options stratégiques auxquels elles doivent opter. Les stratégies observées s'intéressent aujourd'hui uniquement aux relations fournisseurs et/ou clients qui sont développées et quelques rares coopératives surtout des domaines de la production du maïs et du coton développent des relations avec d'autres coopératives ».

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE.....	ii
IN MEMORIUM	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
LISTE DES TABLEAUX	xiii
LISTE DES FIGURES	xv
LISTE DES GRAPHIQUES.....	xvi
LISTE DES ENCADRES	xiv
RESUME.....	xv
ABSTRACT	xv
SOMMAIRE	xvi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Contexte de la recherche	1
2. Problématique de la recherche	4
3. Objectifs et intérêts de la recherche.....	10
3.1. Objectifs de recherche	10
3.2. Intérêts de la recherche	11
4. Cadre d'analyse retenu	12
5. Aperçu de la démarche méthodologique	12
6. Plan de la thèse	15
PREMIERE PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE DE LA RECHERCHE .	17
Introduction de la première partie	17
CHAPITRE 1 : DE LA PERCEPTION DES EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT AUX	
STRATEGIES ORGANISATIONNELLES MISES EN ŒUVRE DANS LES	
ORGANISATIONS	18
Section 1 : L'environnement et ses caractéristiques	18
Paragraphe 1 : Le concept d'environnement et ses différentes caractéristiques.....	18
1.1. Définition de l'environnement.....	18
1.2. Les caractéristiques de l'environnement.....	20
1.2.1. La turbulence de l'environnement	21
1.2.1.1. Le changement climatique : cause de la turbulence de l'environnement.....	23
1.2.1.2. Les organisations et la complexité de l'environnement marqué par les	
changements climatiques.....	25
1.2.2. La complexité de l'environnement.....	26
1.2.3. Le dynamisme de l'environnement.....	26
1.2.4. L'incertitude de l'environnement.....	26
1.3. L'environnement interne	28
1.4. L'environnement externe et ses variables.....	29
Paragraphe 2 : La notion de perception de l'environnement et le concept de vulnérabilités	
organisations.....	31

2.1.	La notion de perception de l'environnement	31
2.2.	Le dirigeant, la perception de son environnement et sa vision.....	32
2.3.	La relation environnement-organisation.....	33
2.4.	La vulnérabilité des organisations	33
2.4.1.	Clarification du concept de vulnérabilité	34
2.4.2.	Diagnostic de vulnérabilité au changement climatique	40
2.4.3.	L'adaptation des organisations face à des chocs externes	41
2.4.3.1.	Capacité d'analyse.....	41
2.4.3.2.	Capacité d'adaptation	41
2.4.3.3.	La résilience	42
Section 2 : Du concept de la stratégie aux stratégies organisationnelles.....		43
Paragraphe 1 : Le concept de stratégie d'entreprise.....		43
1.1.	Clarification du concept.....	43
1.2.	Le modèle du management stratégique	48
2.1.	Acceptions des stratégies organisationnelles.....	53
2.1.1.	La stratégie de diversification	54
2.1.2.	La stratégie de spécialisation	56
2.2.	Les différentes facettes des stratégies organisationnelles.....	58
2.2.1.	Développement organisationnel (OD)	58
2.2.2.	La réingénierie ou « Business Process Re-engineering »	60
2.2.3.	La réorganisation.....	61
2.2.4.	Relation stratégie organisationnelle et environnement perçu	66
2.3.	Les stratégies paysannes d'adaptation au changement climatique	66
Conclusion du chapitre 1		73
CHAPITRE 2 : FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RELATION ENTRE LES STRATEGIES ORGANISATIONNELLES ET LA CAPACITÉ D'ADAPTATION DES COOPÉRATIVES FACE AUX EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT.....		74
Section 1 : les différentes approches théoriques de la recherche.....		74
Paragraphe 1 : Les différentes approches théoriques de la relation entre environnement-organisation		74
1.1.	L'approche déterministe	74
1.1.1.	La théorie de la contingence	76
1.1.2.	La théorie de la configuration	76
1.1.3.	L'écologie des populations	78
1.2.	L'approche volontariste	79
1.2.1.	La théorie du choix stratégique.....	79
1.2.2.	La théorie de l'action collective ou l'écologie humaine	80
1.2.3.	Le courant socio-cognitif.	80
Paragraphe 2 : Description du cadre d'analyse retenu		82
2.1.	Présentation générale de l'approche contextualiste de Pettigrew	82
2.1.1.	Présentation et lecture rationaliste des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un contexte de changement climatique.....	84
2.1.1.1.	Présentation de l'approche rationaliste.....	84
2.1.1.2.	Une lecture rationaliste des stratégies organisationnelles et la capacité	

d'adaptation des coopératives dans un marqué par les changements climatiques	85
2.1.2. Présentation et lecture contingente des stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.....	85
2.1.2.1. Présentation de l'approche contingente.....	86
2.1.2.2. Une lecture contingente des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.....	86
2.1.3. Présentation et lecture politique des stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.....	87
2.1.3.1. Présentation de l'approche politique	88
2.1.3.2. Une lecture politique des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.....	88
2.1.4. Présentation et lecture systémique des stratégies organisationnelles et capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.....	90
2.1.4.1. Présentation de l'approche des systèmes.....	90
2.1.4.2. Une lecture systémique des stratégies organisationnelles et la capacité d'adaptation des coopératives dans un environnement turbulent.....	91
Section 2 : Aperçu du mode de fonctionnement et spécificités des coopératives agricoles ..	94
Paragraphe 1 : Historique et mode de fonctionnement des coopératives agricoles.....	95
1.1. Définition et historique des coopératives agricoles	95
1.1.1. Définition de la coopérative.....	95
1.1.2. Historique des coopératives agricoles dans le monde.....	95
1.1.3. Organisations et législations des coopératives.....	96
1.1.4. Coopératives agricoles et développement durable.....	99
1.1.5. Historique des coopératives en Afrique	100
1.2. Fonctionnement des coopératives agricoles dans le pôle 2	101
1.3. Les différentes formes de coopérative au Bénin : définition et évolution.....	104
1.3.1. Définition et évolution de la coopérative au Bénin.....	104
1.3.2. Les groupements d'entraide paysans (groupe d'entraide, groupe de tontine).....	106
1.3.3. La chaîne de valeur agricole	108
1.3.3.1. Acteurs des chaînes de valeur et pôles d'organisations agricoles	108
1.3.3.2. Pôle d'Organisations Agricoles.....	111
Paragraphe 2 : Les spécificités de la coopérative OHADA et les configurations organisationnelles des coopératives du PDA-2	111
2.1. Les spécificités de la coopérative OHADA.....	111
2.1.1. Les principes coopératifs	112
2.1.2. Spécificités et rôle des différents acteurs des coopératives agricoles du PDA-2.	112
2.1.3. L'innovation dans les organisations de producteurs comme un impératif de lutter contre les effets des changements climatiques	113
2.2. Configurations organisationnelles	115
2.2.1. Structure et mode de coordination du travail	115
2.2.2. Les buts poursuivis.....	117
2.2.3. La concentration du pouvoir des acteurs	117
2.3. Les types de configurations organisationnelles selon Mintzberg	118
Conclusion 2 ^{ème} chapitre	124

Conclusion de la première partie	124
DEUXIÈME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE	127
Introduction de la deuxième partie.....	127
CHAPITRE 3 : CADRE PHYSIQUE DE LA RECHERCHE, POSTURE	
EPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE ..	128
Section 1 : Cadre physique et posture épistémologique de la recherche	128
Paragraphe 1 : Cadre physique de la recherche.....	128
1.1. Situation géographique	128
1.2. État des lieux du secteur agricole au niveau du PDA 2	130
1.3. Acteurs et leurs rôles	135
Paragraphe 2 : Choix du paradigme épistémologique et du mode de raisonnement	137
2.1. Les différents paradigmes épistémologiques en sciences de gestion et choix d'un paradigme de recherche.....	137
2.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste logique.....	138
2.1.2. Le paradigme épistémologique post-positiviste.....	139
2.1.3. Le paradigme épistémologique interprétativiste	141
2.1.4. Le paradigme épistémologique constructiviste	142
2.1.4.1. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique	142
2.1.4.3. Le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln .	143
2.2. Les choix méthodologiques opérés de la recherche.....	148
2.2.1. Le choix d'une approche qualitative de notre recherche.....	148
2.2.2. Choix de l'induction comme mode de raisonnement.....	151
Section 2 : Démarche de collecte et d'analyse de données	153
Paragraphe 1 : Collecte de données	153
1.1. Population mère	153
1.1.1. Présentation des coopératives retenues	154
1.1.1.1. Présentation générale du fonctionnement des coopératives intervenants dans le coton	154
1.1.1.2. Présentation générale du fonctionnement des coopératives intervenants dans le maïs	156
1.1.1.3. Présentation générale du fonctionnement des coopératives intervenants dans le maraichage	157
1.2. Echantillonnage	158
1.2.1. Technique d'échantillonnage	158
1.2.2. Taille de l'échantillon	158
1.3. Techniques de collecte de données.....	161
1.3.1. L'observation non participante	162
1.3.2. Les entretiens réalisés	162
1.3.2.1. Les entretiens semi-directifs.....	162
1.2.2.1.1. Les entretiens d'experts	164
1.2.2.1.2. Les focus groups	164
1.2.3. Le guide d'entretien	165
1.3. La validité de la recherche	165
Paragraphe 2 : Outils de traitement et analyse des données	166

2.1. Outils de traitement.....	167
2.1.1. Le choix du logiciel MAXQDA Version 2018	168
2.1.2. La retranscription des enregistrements.....	169
2.1.3. Le codage	170
2.1.4. Identification et description des différentes rubriques de l'analyse (dictionnaire des thèmes) 170	
2.2. Analyse des données.....	175
2.2.1. Analyse thématique du contenu	175
2.2.2. Analyse des fréquences	176
2.2.3. Analyse des similarités et dissimilarités	177
Conclusion du chapitre 3.....	180
CHAPITRE 4 : PRESENTATION DES RESULTATS, DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE	181
Section 1 : Présentation des résultats de recherche	181
Paragraphe 1 : Caractéristiques socio-économiques des personnes interviewées, présentation des résultats liés à la perception et aux facteurs de vulnérabilité descoopératives agricoles.	181
1.1. Analyse intra-coopératives	181
1.1.1. Analyse en fonction des caractéristiques organisationnelles des coopératives ...	182
1.1.1.1. Configuration organisationnelle des coopératives-coton	182
1.1.1.2. Configuration organisationnelle des coopératives-maïs.....	185
1.1.1.3. Configuration organisationnelle des coopératives-maraichères	187
1.1.2. Présentation des résultats liés à la perception de l'environnement par les acteursdes coopératives agricoles	187
1.1.2.1. Perception des effets de l'environnement influencée par les variables organisationnelles.....	188
1.1.2.2. Perception de l'environnement influencé par les variables climatiques	191
Paragraphe 2 : Présentation des résultats relatifs aux facteurs de vulnérabilités et aux pratiques managériales mises en œuvre par les coopératives.	196
2.1. L'étude intra-coopérative des facteurs de vulnérabilité des coopératives agricoles	
1962.1.1.Caractérisation de la vulnérabilité des coopératives coton	
198	
2.1.2. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coopératives maïs	201
2.1.3. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des Coop-maraichères.....	204
2.2. Analyse inter-coopérative des facteurs de vulnérabilité et résultats relatifs aux et stratégies organisationnelles mises en œuvre.....	207
2.2.1. Analyse inter-coopérative des facteurs de vulnérabilité.	207
2.2.2. Résultats relatifs aux choix stratégiques opérés par les acteurs pour réduire la vulnérabilité descoopératives agricoles du pôle-2	210
2.2.2.1. Les choix stratégiques opérés par les acteurs des coopératives.....	210
2.2.2.2. Les stratégies paysannes développées par les coopératives paysannes.....	215
2.3. Analyse des résultats au regard du cadre d'analyse contextualiste de Pettigrew	219
2.3.1. L'analyse selon la relation contexte-contenu (approche contingente).....	219
2.3.2. L'analyse selon la relation contenu-processus (l'approche rationaliste)	221

2.3.3. L'analyse selon la relation processus-contenu (approche politique)	222
Section 2 : Discussion implications et limites de la recherche	224
Paragraphe 1 : Discussions de la recherche	224
1.1. Discussion relative aux configurations organisationnelles des coopératives agricoles	224
1.2. Discussion relative à la perception des effets de l'environnement.	226
1.3. Discussion relative aux facteurs de vulnérabilités des coopératives.	228
1.4. Discussion relative aux stratégies développées par les acteurs des coopératives agricoles.....	231
Paragraphe 2 : Apports, implications, limites et perspectives de la recherche.....	233
2.1. Les apports de la recherche.....	233
2.1.1. Apports théoriques de la recherche	233
2.1.2. Apports méthodologiques	236
2.1.3. Implications managériales.....	236
2.1.4. Recommandations	238
2.1.4.1. Aux instances dirigeantes des organisations paysannes.....	238
2.1.4.2. A l'endroit des structures étatiques	241
2.2. Les limites et perspectives de la recherche	242
Conclusion du chapitre 4.....	243
CONCLUSION GENERALE	245
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	248
ANNEXES 1	a
ANNEXE 2	c
ANNEXE 3	e
2.1. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coopératives agricoles-coton	g
2.2. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coop-maïs.....	h
2.3. Caractérisation des facteurs de vulnérabilités des coop-maraichères	i
TABLE DES MATIERES	p