

7èmes Journées de Recherches en Sciences Sociales
INRA-SFER-CIRAD
12 et 13 décembre 2013 Agrocampus Ouest, Angers.

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

Filippi, Maryline

Université de Bordeaux, USC GAIA INRA SAD, maryline.filippi@agro-bordeaux.fr

Frey, Olivier

IRECUS, Université de Sherbrooke, Olivier.Frey@USherbrooke.ca

Résumé

Le conseil agricole reste soumis à d'importantes évolutions dues à l'accroissement de la technicité mais également, à la prise en compte des enjeux environnementaux. Concernant potentiellement trois agriculteurs sur quatre, le conseil coopératif est un élément essentiel de l'évolution de systèmes productifs agricoles et des filières agroalimentaires françaises. L'objectif de cet article est donc de proposer d'appréhender le conseiller en coopérative comme un courtier de connaissance permettant de penser les interactions entre les adhérents et la coopérative. Le conseil agricole revêt une dimension technique mais également relationnelle, en lien avec la révolution introduite par les TIC. Dès lors, le conseil agricole coopératif devient emblématique de l'évolution des modes de gouvernance de ces entreprises. Le conseil personnalisé et payant révèle le basculement des valeurs coopératives, de l'égalité à l'équité.

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

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

En France, le conseil agricole s'est fortement développé au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale, pour accroître les gains de productivité de l'agriculture avec la mise en place d'une co-gestion entre l'Etat et les syndicats. A travers les décrets de 1959 et 1966, l'Etat a délégué aux syndicats la lourde tâche du développement agricole mais a, de l'avis de différents auteurs, gardé un droit de regard à travers le financement du conseil technique par des taxes parafiscales sur les produits agricoles (Colson 2006 ; Vedel, 2006). Parallèlement à l'évolution du conseil technique agricole institutionnel, des organismes privés, et notamment les coopératives agricoles, ont développé leurs propres systèmes de conseil agricole. Depuis les années 2000, le conseil public a basculé vers une certaine privatisation. S'il a permis le développement de la production agricole grâce au transfert de connaissances et de techniques aux agriculteurs, le désengagement de l'Etat induit de nouveaux agencements entre conseil public et conseil privé (Faure et Compagnone, 2011). Le conseil agricole connaît de nouvelles mutations, moins en raison du besoin en gains de productivité qu'en raison de la prise en compte des demandes environnementales pour « produire plus et mieux ». Simultanément à la réorganisation du financement du conseil public, le conseil privé a également évolué, et en particulier le conseil coopératif. Ce dernier reste constitutif de l'activité des coopératives par leur raison sociale, *i.e.* rendre services à leurs adhérents. Or celles-ci représentent en France, 3 agriculteurs sur 4, 60% de la collecte et 40% de l'agroalimentaire (Coop de France, 2012). Dès lors, les évolutions du conseil agricole coopératif ont des conséquences importantes sur les exploitations, les systèmes agricoles, les filières et territoires français. Analyser les spécificités et déterminants devient un enjeu important pour le développement des bonnes pratiques.

Cet enjeu s'inscrit dans le questionnement théorique de la prise en compte des changements et innovations dans les pratiques agricoles et les organisations. L'angle d'approche est celui du niveau de la firme comme niveau pertinent d'analyse pour révéler les processus de changements. Le cadre théorique proposé se situe en économie des réseaux et en économie de la connaissance pour comprendre en quoi les objectifs assignés au conseil agricole affectent les coopératives, et par voie de conséquence, leurs adhérents. Et en retour, comment ces dernières redéployent-elles leur activité de conseil ?

L'objectif de cet article est donc de proposer d'ouvrir des pistes conceptuelles par l'introduction de la figure du courtier de connaissance qui permet de penser les interactions au sein de réseaux d'acteurs. Nous montrons que la place et le rôle du conseil agricole ont évolué pour participer à l'animation des relations entre les coopératives et leurs adhérents, mais aussi, aux relations qu'elles entretiennent avec leurs parties prenantes. Dès lors, le conseiller devient emblématique de l'évolution non plus seulement des techniques, mais des valeurs coopératives lors de la prise en compte des demandes sociétales.

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

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

1.1. Le conseil agricole impacté par l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication

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

Les agriculteurs sont de plus en plus équipés en informatique et de plus en connectés à Internet : le taux d'équipement en informatique des agriculteurs est passé de 14,5% en 1996 à 75,9% en 2009 (source : INSEE) et, alors que seulement 5,3% des agriculteurs disposaient d'une connexion à internet en 1996, ils étaient 61,7% en 2009 (source : INSEE). Par ailleurs, la « fracture numérique » entre les zones rurales et les zones urbaines, s'est résorbée depuis quelques années et désormais le taux de couverture en connexion ADSL sur le territoire français est de 98%. Toutefois, il n'est pas toujours évident de trouver un accès à une connexion Internet haut débit en campagne. Ainsi, d'après l'enquête Agrinautes Agrisurfers 2013 seulement 34% des « agrinautes » disposent d'un débit supérieur à 2 Mb/s et la proportion des connexions à très faible débit (1 Mb/s ou moins) représente toujours un « agrinaute » sur deux, ce qui rend difficile l'accès aux vidéos ou l'utilisation des services cartographiques. Néanmoins, d'après une étude BVA/Isagri réalisée en 2012, plus de 80 % des agriculteurs se connectent quotidiennement à Internet (météo, cours des matières premières...). Mais c'est également l'évolution même d'Internet qui va avoir une influence sur le conseil agricole. Avec le Web 2.0 les agriculteurs semblent être de plus en plus présents sur les réseaux sociaux. Ainsi, toujours selon l'étude BVA/Isagri (2012), 45 % des agriculteurs fréquentent les réseaux sociaux. Que ce soit sur Twitter, Facebook ou encore sur des réseaux plus spécialisés comme ruralnet.fr, les agriculteurs s'échangent désormais des informations entre eux, échappant alors à l'intervention d'un conseiller. Ainsi, selon Olry, le Web 2.0 est susceptible d'apporter une meilleure synergie aux stratégies de conseil agricole et, via les interactions, construire une vision globale du problème à traiter (Cultivar, mai 2013).

Grâce à l'essor des technologies de l'information et des communications, il est désormais possible pour les agriculteurs d'avoir une meilleure connaissance de leurs systèmes d'exploitation, de leur potentiel et de leur sensibilité (Labarthe, 2010). Avec l'agriculture de précision, entendue ici comme « l'ensemble des techniques culturales fondées sur l'utilisation des nouvelles technologies de mesure et de traitements de l'information » (Jullien et Huet, 2005, p. 224), il est désormais possible d'ajuster les apports en intrants chimiques au plus proche des besoins en prenant en compte l'hétérogénéité des parcelles sur une exploitation agricole. Comme le souligne ces auteurs, l'agriculture de précision s'appuie également sur des

progrès technologiques récents, notamment dans le domaine de l'informatique et de l'analyse spatiale. D'une part, elle prend en compte l'hétérogénéité intraparcellaire. Alors que les méthodes traditionnelles calculent des quantités moyennes de produit à épandre par parcelle, il s'agit d'approcher au plus près des besoins en fonction de la position dans les champs. D'autre part, les méthodes de l'agriculture de précision, pour mesurer les besoins des plantes ont recours à une mesure indirecte à partir par exemple d'images satellitaires au lieu des mesures directes des méthodes agronomiques classiques via le prélèvement de sols et de plantes dans les parcelles. Enfin si les méthodes agronomiques traditionnelles de calcul des besoins des plantes en intrants s'appuient sur des modèles mécanistes (relations de cause à effet validées par l'expérimentation), celles de l'agriculture de précision reposent essentiellement sur des corrélations statistiques à des niveaux plus globaux. Griffon répertorie de façon très précise les différentes évolutions des modes et méthodes de cultures qui ont révolutionné l'agronomie en intégrant par exemple le territoire comme variable des systèmes de culture en raison de l'introduction des TIC (Griffon, 2013).

L'apport des nouvelles technologies est également visible depuis quelques années avec le développement des outils d'aide à la décision (OAD). Qu'ils soient développés par les coopératives ou alors par des instituts techniques ou des prestataires externes, ces outils conduisent à l'amélioration des rendements des cultures et à la réduction des intrants. Cerf et Meynard proposent ainsi la notion de systèmes d'information et de conseil (SIC), qui permettent de construire et de diffuser les informations pour décider de la conduite locale de processus agro-écologiques (Cerf et Meynard, 2006). Avec des agriculteurs adhérents de plus en plus équipés en micro-informatique et de mieux en mieux connectés à internet, les coopératives agricoles ont développé des services intégrant ces nouvelles technologies afin d'améliorer leurs gains de productivité et, par voie de conséquence, optimiser les coûts et la valorisation. Les mutations de l'activité de conseil agricole participent à celles opérées par les coopératives.

1.2. En quoi la révolution numérique impacte-t-elle le conseil agricole en coopérative de façon spécifique ?

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

- D'une part, dans plusieurs coopératives, notamment céréalières, une partie des adhérents profitait des services de conseil offerts par la coopérative tout en vendant une partie de leur production à des négoce, voire à d'autres coopératives. La non pratique de l'apport total, lorsqu'elle est explicitement inscrite dans les statuts de la coopérative, induit de fait une perte dans la collecte de la production et par voie de conséquence une perte d'équité. Aussi, à la demande des adhérents, la tarification des services a été mise en place pour tenir compte des différences dans l'engagement.
- D'autre part, la tarification a également permis de donner une valeur marchande au service de conseil afin de compenser l'élévation des coûts liés à l'accroissement de la

technicité. Cet accroissement est également lié à celui des compétences des agriculteurs qui exigent un conseil plus personnalisé et plus spécifique.

- Enfin, le développement de la polyvalence a multiplié les besoins de conseils différents selon les productions, et donc, les coûts du conseil, rendant les services agronomiques de ces coopératives complexes. En effet, les conseillers doivent alors acquérir des connaissances complémentaires, ou alors c'est le service lui-même qui doit intégrer de nouvelles compétences en recrutant de nouveaux conseillers.

Le conseil coopératif est donc devenu en quelque sorte un service à la carte, en réponse aux attentes des adhérents pour un conseil plus personnalisé et plus équitable en fonction des investissements individuels à l'effort collectif. Dans cette perspective, il suit le basculement de valeurs internes aux coopératives, à savoir un passage de l'égalité à l'équité (Chomel *et al.*, 2013).

A titre d'exemple, dans les pratiques, certaines prestations peuvent devenir payantes selon l'organisation des services de conseil. Ainsi, les visites individuelles du conseiller chez les adhérents peuvent désormais être facturées aux adhérents, avec des prix allant de 70 à 105 euros de l'heure. De même, l'assistance pour le montage de dossiers d'aide est facturée par la plupart des coopératives avec des tarifs variant de 95 à 455 euros, tarifs indicatifs illustrant juste l'idée d'une adaptation selon la complexité du type de dossier. Les conseils téléphoniques ne sont en général pas facturés. L'extranet fait également parti des services facturés.

Au delà de la mise en place de la tarification, la personnalisation des services s'explique également par l'évolution de la relation entre les agriculteurs et les technologies de l'information et de la communication. Ceci s'est notamment traduit par la création d'un extranet au sein de la coopérative, qui centralise les informations réglementaires, l'analyse des marchés, la météo ou encore la facturation... Aujourd'hui, l'extranet est devenu une des pierres angulaires de la relation entre la coopérative et ses adhérents.

Désormais les agriculteurs adhérents trouvent aussi toute une palette d'outils de conseil agricole disponible sur l'extranet de leur coopérative et qui sont parfois développés par la coopérative elle-même. Avec ces derniers, les agriculteurs peuvent notamment gérer leurs parcelles, que ce soit de la prévision des approvisionnements au suivi de ce qui a été effectivement réalisé. L'extranet assure donc la diffusion de l'expertise agronomique auprès des agriculteurs adhérents, mais permet également de gérer les flux d'information nécessaires à la certification du conseil. La prochaine étape pour le développement conseil pourrait être les services mobiles. Certaines coopératives envisagent en effet de transposer leur conseil sur les smartphones et les tablettes. Avec le développement de la couverture réseau en 3G et 4G, le conseil va également devenir plus nomade. Ainsi, il sera bientôt possible pour les adhérents d'utiliser des fonctionnalités comme la géolocalisation ou la photographie pour recevoir des prescriptions.

Si les changements induits par Ecophyto doivent forcément passer par l'agronomie, les OAD restent un moyen d'accompagner efficacement le conseil. Pour de nombreuses coopératives, le plan Ecophyto et la baisse de la consommation d'intrants qui l'accompagne, représentent clairement un manque à gagner. Le développement d'un conseil de plus en plus personnalisé et de plus en plus orienté vers les services à l'adhérent cherche alors à compenser une partie de la baisse du chiffre d'affaires liée à la baisse des intrants.

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

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

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

A l'amont des coopératives agricoles, les agriculteurs sont de moins en moins nombreux mais de plus en plus formés. Si la France comptait environ 2,3 millions d'exploitations agricoles¹ en 1955, on n'en comptabilisait plus que 490 000 en 2010 (Agreste Primeur, 2011). Si le nombre d'exploitations agricoles a diminué durant le dernier demi-siècle, celles-ci ont également évolué vers des structures plus grandes et plus performantes. Ainsi, alors qu'en 1950 seulement 0,8% des exploitations avaient plus de 100 hectares de Surface Agricole Utile (SAU), le mouvement de concentration a fait que, selon l'INSEE², elles étaient près de 19% dans cette situation en 2010 (représentant près de 58% de la SAU totale). Par ailleurs, les exploitants agricoles sont mieux en mieux formés. D'après une étude Agreste (2012), élaborée sur la base du recensement agricole de 2010, les exploitants de moins de 40 ans ont désormais un meilleur niveau de formation que la moyenne des actifs de la même classe d'âge.

La concentration de la grande distribution est manifeste et elle affecte les relations avec les fournisseurs, parmi lesquels se trouvent de nombreuses coopératives agricoles. En effet, à l'aval des coopératives, la grande distribution s'est fortement concentrée depuis la création du premier supermarché dans les années 60. D'après l'INSEE, en 2012, la France métropolitaine comptait 1 882 hypermarchés, 6 120 supermarchés et 4 256 magasins de hard discount³. En quatre décennies, les hypermarchés et les supermarchés ont assis leur hégémonie sur le commerce des produits alimentaires, avec des parts de marché cumulées qui sont passées de 12,6% en 1970 à 64,4% en 2012. La croissance de ces deux types de structure s'est faite au détriment des petits et moyens commerces. La part de marché croissante de la grande distribution se double depuis le début des années 1990 d'un phénomène de concentration intensive dans ce secteur à travers une multiplication de fusions et acquisitions : alors qu'il y avait encore 50 chaînes de supermarché en 1986, six enseignes (Carrefour, Auchan, Casino, Intermarché, Leclerc, Système U) détiennent aujourd'hui 90% des hypermarchés et deux

¹ Pour l'INSEE, une exploitation agricole est une unité économique à gestion unique qui participe à la

² http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF10203

³ http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/docs_doc_travail/E1303.pdf (pages 89 et 90)

enseignes la moitié (Frey et Mauget, 2013). La très forte puissance d'achat de la grande distribution se matérialise également par la concentration des centrales d'achat, qui sont des structures permettant à des magasins différents, relevant d'entreprises distinctes et n'appartenant pas au même groupe, de faire leurs achats en commun. On ne compte désormais plus que six centrales d'achats (Carrefour, Leclerc, Système U, Casino, Intermarché et Auchan) qui contrôlent plus de 90% du marché des produits de consommation courante, contre environ une quinzaine au milieu des années 80.

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

Les coopératives agricoles se sont également engagées dans le réseau Fermes DEPHY⁴ Ecophyto dont le but est de tester la faisabilité et les limites de la réduction des indicateurs de fréquence de traitement sur les exploitations agricoles. Le réseau DEPHY a pour objectif de contribuer à l'apprentissage des systèmes de culture économes en produits phytos, en soutenant les expérimentations et en mutualisant les bonnes pratiques. Il est financé à hauteur de 30 millions d'euros par an grâce à la taxe générale sur les activités polluantes. Le réseau Dephy se structure en 5 dispositifs : des stations expérimentales, un réseau de démonstration, un dispositif de développement d'outils d'aide à la décision, une base de données dédiée à la collecte et la gestion des références expérimentales et un module de gestion et de partage de connaissances. Le réseau de démonstration se compose d'exploitations agricoles volontaires qui mettront en œuvre et expérimenteront des démarches de réduction d'usage des produits phytosanitaires. Ils sont accompagnés par un dispositif de conseil et de suivi. Cinq grandes filières sont concernées : les grandes cultures, la polyculture-élevage, la viticulture, l'arboriculture et les productions légumières.

Le positionnement particulier des coopératives, à l'articulation de l'amont et de l'aval, ainsi que leur représentativité auprès des agriculteurs (3 sur 4 sont adhérents d'au moins une coopérative) rend particulièrement important l'analyse des processus à l'œuvre en matière de conseil agricole. Aussi, il faut revenir sur la façon dont le conseil participe à la combinaison de connaissances et au développement des innovations dans les pratiques agricoles.

⁴ Démonstration, Expérimentation et Production de références sur les systèmes économes en PHYtosanitaires

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

Appréhender le conseil comme une activité innovante en tant que changement de pratiques agricoles, nous interroge sur l'analyse du changement organisationnel et technique au sein des organisations. Or cette activité associe une dimension technique mais aussi relationnelle. La littérature en économie de l'innovation a *moult fois* proposé de conceptualiser les processus à l'œuvre en mobilisant la notion de réseau. Dans le cas du conseil en coopérative, nous proposons de conceptualiser le réseau d'interactions autour de la figure de courtier de connaissance pour examiner comment, ce dernier interagit au sein des relations coopérative/adhérents pour faire évoluer les techniques. Cette perspective ouvre alors la voie à la réflexion sur la gouvernance des coopératives, comme mode de pilotage par les adhérents de leur organisation.

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

Aborder le processus de création de connaissance à travers l'analyse des interactions entre acteurs mobilise le concept de réseau (Degenne et Forsé, 2004), et dans notre cas, celui de courtier de connaissances (Gould et Fernandez, 1989). Les coopératives agricoles développent des dispositifs de conseil et redéployent leurs activités de conseil afin de s'adapter aux contraintes externes (environnementales, institutionnelles, et concurrentielles).

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

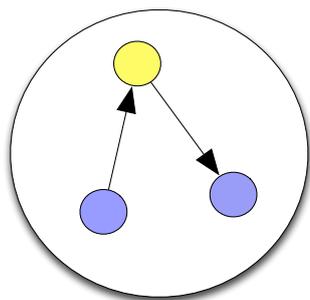
Le concept de Gould et Fernandez a mis l'accent sur le comportement des courtiers. Ainsi, Gould et Fernandez (1989) distinguent 5 types de courtiers :

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

Si l'on prend le cas précis des conseillers agricoles, ceux-ci remplissent plusieurs fonctions de courtiers au sens de Gould et Fernandez (1989).

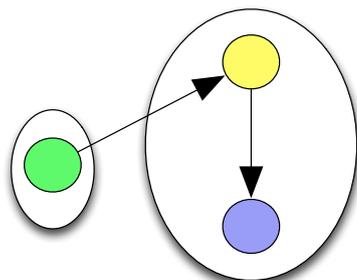
Modélisation des types de courtiers de Gould et Fernandez

Cas 1 : le coordinateur



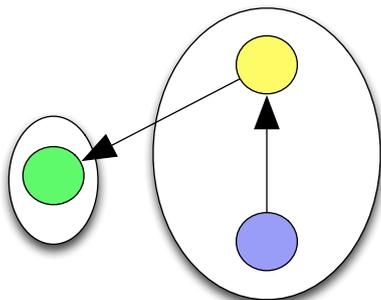
Ce type correspond plutôt à un conseiller agricole de coopérative, car celui-ci fait partie de la coopérative en tant que salarié et peut faire le lien entre la direction et les adhérents (qui sont les propriétaires de la coopérative). Il assure dans ce cas précis la transmission de l'information de la direction vers les adhérents ou alors des adhérents vers la direction.

Cas 2 : le gardien



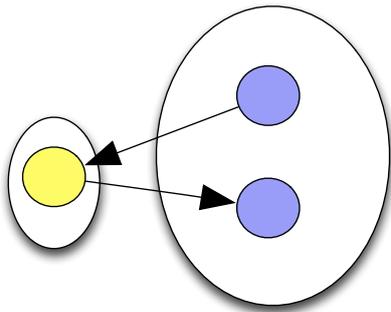
Ce cas correspond également à un conseiller agricole de coopérative qui jouerait ici le rôle d'intermédiaire entre l'environnement extérieur et la coopérative, que ce soit en faisant le lien entre l'environnement extérieur (parties prenantes par exemple) et la direction de la coopérative ou alors avec les agriculteurs adhérents. Ce cas peut par exemple se présenter lors de la mise en place d'une nouvelle réglementation.

Cas 3 : le représentant



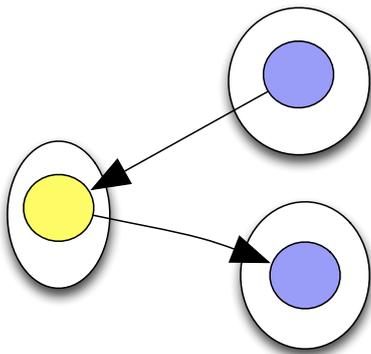
Dans ce cas également, il s'agit d'un conseiller agricole de coopérative qui fera le lien entre la coopérative et l'extérieur, mais en faisant remonter l'information depuis la coopérative vers l'environnement. Ce cas peut se présenter lorsqu'il faut présenter les résultats des expérimentations effectuées chez les adhérents de la coopérative.

Cas 4 : le médiateur



Ce cas correspondrait plutôt à un conseiller de chambre d'agriculture qui conseillerait par exemple différents agriculteurs et qui ferait la liaison entre l'agriculteur et l'entreprise à laquelle celui-ci livre sa production et avec laquelle il est engagé contractuellement (cela peut être une coopérative ou une entreprise privée).

Cas 5 : l'intermédiaire



Ce cas correspond également plutôt à un conseiller de chambre d'agriculture, voire un consultant, qui ferait le lien entre un agriculteur et un organisme extérieur (Etat, coopérative, entreprise privée).

Comme nous venons de le voir à l'aide des schémas ci-dessus, le conseiller d'une coopérative agricole peut avoir trois fonctions en tant que courtier de connaissances : un rôle de coordinateur, un rôle de gardien ou encore un rôle de représentant.

Nous retiendrons deux caractéristiques qui singularisent le conseiller en coopérative : son appartenance en tant que salarié à la structure et son implication au résultat, sanctionné, en cas de « mauvais » conseil, par un impact sur le produit collecté par la coopérative et donc, sur le résultat économique de celle-ci et de ses adhérents. A la différence d'un conseiller agricole de chambre d'agriculture par exemple, le conseiller d'une coopérative agricole est partie prenante de la coopérative et donc son but est clairement de faire en sorte que la coopérative pérennise.

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

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

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

Dans le but d'avoir des conseillers qui soient toujours à même d'offrir le conseil en adéquation avec les spécificités des productions, du territoire et de l'environnement auxquels l'agriculteur adhérent est confronté, les coopératives mettent en place des programmes de formations pour leurs conseillers. Les coopératives agricoles s'attachent à ce que leurs conseillers soient le mieux formés possible, que ce soit sur l'évolution de la réglementation ou et des connaissances techniques, mais aussi sur l'évolution des marchés par exemple. Si la plupart des coopératives agricoles exige un niveau d'études de BAC+2 ou 5 années d'expérience dans le conseil lors de l'embauche d'un conseiller, certaines ont également développé une démarche de certification professionnelle pour leurs conseillers, le Certificat de qualification professionnelle «Technicien conseil aux adhérents de coopérative» (CQP-TCAC). En 2010, seules 22% des coopératives avaient mis en place le CQP-TCAC. Ce nombre pourrait progresser suite à son élargissement à l'ensemble des branches de la coopération agricole par l'accord conclu en mai 2012 (Coop de France, 2012). Il reste un indicateur de la marge de progrès.

Pour certains experts, le fait que le conseiller ne soit plus en charge que des seuls aspects techniques, mais qu'il doive apporter des solutions à des problèmes qui vont au-delà des compétences en agronomie, va entraîner la fin de l'interlocuteur unique. Néanmoins, les adhérents sont très attachés à leur conseiller, avec qui ils ont développé une relation de confiance. N'appréciant pas le changement de conseiller par la coopérative en raison de cette relation de confiance, l'idée de fin de l'interlocuteur unique est donc controversée.

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

Comme nous l'avons vu, le conseil coopératif a évolué vers des services de plus en plus personnalisés, certaines prestations faisant désormais l'objet d'une facturation spécifique aux adhérents. Cette personnalisation du conseil est en passe de devenir un « marqueur » de l'évolution des relations au sein de ces organisations, explicitant le passage entre les notions d'égalité vers celle d'équité. Le changement dans la relation entre l'adhérent et le conseiller révèle en effet l'évolution du système de valeurs coopératives dans ces structures. Dès lors, l'évolution du conseil dans les coopératives agricoles contribue à en faire un outil de gouvernance pour celles-ci.

3.1. Le rôle du conseil s'explique par les spécificités des coopératives agricoles

Selon l'AFNOR, la gouvernance d'une organisation désigne « l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les autres parties intéressées. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés

les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre, de surveiller les performances et de les communiquer aux parties intéressées » (code OCDE — 1999, cité dans le Livre Vert de la Commission Européenne). Pérez (2009) définit la gouvernance d'une entreprise comme « l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leur mission et de leur nomination, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant ». La gouvernance comprend donc les relations entre les parties prenantes, lesquelles sont les associés dans le cas d'une coopérative, les organes dirigeants, les salariés, les fournisseurs et les clients qui sont également les coopérateurs, les banques, le voisinage, les parties prenantes au sens large, que l'on retrouve dans les principes de l'Alliance Coopérative Internationale (1995). Elle comprend également les règles juridiques qui organisent les relations de ces personnes ou organes entre eux. Dans le cas des coopératives agricoles, la gouvernance implique donc de façon étroite les associés à la fois détenteurs de capital social et fournisseurs et/ou clients, qui désignent parmi leurs membres, le conseil d'administration chargé de gérer la coopérative. Cette gouvernance comporte des règles particulières de relations avec la direction de la coopérative, et des dispositifs propres de contrôle externe à travers la Révision et le HCCA en plus du commissariat aux comptes.

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

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

Les adhérents de coopératives sont conjointement propriétaires et engagés sur activité, *i.e.* clients et/ou fournisseurs de la coopérative. Le contrat qui lie l'agriculteur à sa coopérative est basé sur l'engagement réciproque des deux parties et permet de relever les comportements effectifs de fidélité de l'agriculteur. Le contrat stipule que l'agriculteur s'engage à livrer tout ou partie de sa production à la coopérative pendant une certaine durée fixée dans les statuts et à utiliser les services de la coopérative, notamment les approvisionnements. Il existe donc naturellement, une relation de proximité entre l'adhérent agriculteur et sa coopérative.

Or les coopératives peuvent être confrontées à un problème d'action collective, et plus spécifiquement au problème du passager clandestin (Cook, 1995), problème qui s'aggrave à

mesure que le groupe social s'agrandit (Ostrom, 2000). C'est l'engagement de l'adhérent agriculteur envers l'action collective qui limite la vente parallèle, réduit les comportements de passager clandestin et accroît la volonté de faire un effort pour le succès de l'organisation (Cechin *et al.*, 2012).

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

Par ailleurs, il est possible que les membres décident de livrer à la coopérative les productions que d'autres acheteurs n'ont pas acceptées, en raison d'une qualité moindre du produit. Il y a souvent une défaillance lorsqu'il s'agit de mieux rémunérer les producteurs dont les produits sont de très bonne qualité, ce qui à terme peut entraîner leur départ de la coopérative et baisser la qualité générale de la production (Cechin *et al.*, 2012). Or les critères de qualité des consommateurs finaux (GMS, grossistes...) sont de plus en plus stricts et les coopératives doivent être en capacité de répondre à ces exigences, sous peine de perdre ces clients. Dans ce cas, c'est l'engagement envers une stratégie orientée client qui permet de pallier ce problème. L'objectif de la gouvernance coopérative vise à réduire les écarts potentiels entre l'engagement des adhérents et sa concrétisation.

Aussi, compte tenu de la spécificité des coopératives agricoles, le conseil est un élément indispensable à la communication et à la création de connaissances, susceptible d'animer ou de resserrer les liens entre la coopérative et ses adhérents. Dès lors, le conseiller devient une pièce maîtresse au sein du dispositif, combinant ou alternant les fonctions de coordinateur, de gardien et d'intermédiaire.

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

Le conseil agricole en coopérative dépasse la seule dimension technique. Elle inclut les fonctions de courtiers de connaissance pour consolider les relations et la communication au sein des organisations. Il agit alors sur des notions telles que la loyauté et l'engagement.

Selon la littérature en management, la loyauté est un facteur clé de succès pour toute organisation économique y compris dans les coopératives (Côté, 2005, 2007 ; Gijssels, 2009) qui évolue dans un secteur concurrentiel ou dans lequel de nouveaux compétiteurs, deviennent des concurrents des acteurs en place. Ainsi, pour Côté (2005, 2007), la loyauté n'implique pas uniquement une fidélité des clients au niveau des achats, mais également une participation à la promotion de la coopérative, à l'augmentation de la productivité et de la qualité de sa prestation de services, et à sa gestion stratégique. La loyauté devient une *philosophie du leadership*, une stratégie qui permet d'acquérir et de conserver la satisfaction et la confiance des partenaires en instaurant une relation réciproquement avantageuse basée sur la confiance mutuelle (Gijssels, 2009). Aussi, dans cette optique, les conseillers ont un

rôle important à jouer. En effet, l'adhérent de la coopérative est régulièrement en contact avec un ou plusieurs conseillers. Les conseillers permettent d'instaurer ce climat de confiance par l'amélioration de la communication et l'apport de connaissance réciproque entre la coopérative et l'adhérent.

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

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

Par ailleurs, la taille de la coopérative semble influencer la loyauté des membres. Si pour Barraud-Didier et Henninger (2009), la taille de la coopérative joue peu, comme le précise Gijssels (2009), l'accroissement de la taille de la coopérative rend indispensable un travail spécifique sur l'identité coopérative et sur la communication de sa différence coopérative du point de vue économique. Plus la coopérative est grande, plus il faudra mobiliser des moyens à cette fin. La distance physique mais également *mentale* y est plus importante que dans les petites coopératives et les interactions avec la coopérative sont moins intensives ou moins directes.

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

Les résultats de l'étude menée par Barraud-Didier et Henninger (2009) soulignent que l'implication des adhérents peut se distinguer selon les caractéristiques de l'exploitation agricole révélant des niveaux de fidélité différents des adhérents : les moins fidèles à la coopérative sont les agriculteurs qui disposent d'une plus grande surface agricole utilisée (SAU) et qui ont la possibilité de stocker eux-mêmes leurs grains. Le niveau de formation des adhérents détermine également leur niveau de fidélité à la coopérative. Les plus fidèles sont ceux qui ont un niveau de formation le plus bas (parmi les fidèles, 28,8 % ont un niveau Bac et au-delà, contre 37,8 pour les non-fidèles). Enfin, la confiance dans les administrateurs et dans les gestionnaires contribuerait à expliquer la fidélité des agriculteurs.

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

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

Conclusion

« Produire plus et mieux » rend le conseil agricole toujours plus stratégique. L'activité de conseil reste constitutive des coopératives par leur raison sociale, *i.e.* rendre service à leurs adhérents. Dès lors, le conseiller, étant donné son positionnement à l'interface entre la coopérative et les adhérents, joue un rôle de courtier de connaissances, ce qui en fait une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative. Utilisant le prisme de l'introduction des TIC, nous avons montré que les évolutions du conseil agricole focalisent moins sur la dimension technique, même si cette dernière est très présente et hautement technique, que sur la dimension relationnelle. Il s'agit en conséquence, non plus d'une évolution mais d'une révolution, marquée par l'introduction d'une économie de la connaissance dans les déterminants organisationnels des coopératives.

L'activité de conseil marque incontestablement l'identité des coopératives, leurs mutations organisationnelles, mais surtout identitaires avec l'évolution des valeurs. La rémunération du conseil est associée au changement de financement de cette activité, déplaçant la rémunération des « appro et fournitures » à celles du service. Cela explique sans doute

pourquoi cette activité est source de tensions non seulement au sein des entreprises mais également pour les relations avec les parties prenantes.

Bibliographie

Agreste, 2011, Recensement Agricole 2012 : Premières Tendances, *Agreste Primeur*, n° 266, Sept. 2011, 4 pages.

Barraud-Didier V., Henninger M.C., Triboulet P., 2012, La participation des adhérents : des profils diversifiés. *Colloque International SFER Diversité et durabilité des modèles agricoles dans un contexte de crises de la mondialisation*, Novembre 2012, Paris.

Barraud-Didier V., Henninger M.C., 2009, La fidélité des adhérents de coopératives agricoles, *Revue Internationale de l'Economie Sociale RECMA*, 314, 47-62.

Burt R.S., 1992, *Structural Holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Cariou, Y., 2003, Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire, *RECMA*, n°290, p.41-55

Cechin A., Bijman J., Pascucci S., Omta O., 2012, Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment, *Agribusiness*, Volume 29, Issue 1, , Winter 2013, 39–61.

Cerf, M., Meynard, J.M., 2006, Les outils de pilotage des cultures : diversité de leurs usages et enseignements pour leur conception, *Natures, Sciences, Sociétés*, 1, vol.44, p. 19-29.

Champagne, P., 1998, Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ?, *RECMA*, n°269, p. 32-45.

Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O., Mauget R., 2013, *Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies*, Editions Larcier, Bruxelles, 496 pages.

Colson F., 2006, L'Etat et les conseillers agricoles. Des Etats généraux du développement aux CTE : les enjeux politiques de l'encadrement technique de l'agriculture In : Rémy J., Brives H., Lémery B. (eds), *Conseiller en agriculture*, Educagri éditions/INRA éditions, Paris p. 59-69.

Cook M.L., 1995, The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, p. 1153–1159.

Côté, D., 2005, Loyalty and Co-operative Identity. Introducing a New Co-operative Paradigm, *RECMA*, n°295, p. 50-69.

Côté, D., 2007, Fondements d'un NCP: quelles incitations pour les acteurs clés?, *RECMA*, n°305, p. 72-91.

Degenne A., Forse M., 1994, *Les réseaux sociaux. Une approche structurale en sociologie*, Paris, Armand Colin, coll. "U", 263 pages

- Faure G, Compagnone C, 2011, Les transformations du conseil face à une nouvelle agriculture, *Cahier d'Agriculture*, 20, p. 321-326.
- Frey, O., Mauget, R., 2013, Les coopératives agricoles face aux groupes privés de l'agroalimentaire en France, *Eurostaf*, 212 pages.
- Gijselinckx, C., 2009, *Membership coopérative et loyauté*, E-note 7 du Cera Steunpunt Coöperatief Ondernemen. Leuven: HIVA – K.U.Leuven en collaboration avec la Chaire Cera en Entrepreneuriat et Economie Sociale, HEC-ULg
- Gould, R., Fernandez, R., 1989, Structures of mediation: a formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological Methodology*, 19, p. 89-126.
- Gray T.W., Kraenzle C.A., 1998, Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis. RBS Research Report 165. US Department of Agriculture, Rural Business – Cooperative Service, Washington DC.
- Griffon M., 2013, *Qu'est-ce que l'agriculture écologiquement intensive ?*, Éditions Quae, 2013, 221 pages.
- Guillou M., Guyomard H., Huyghe C., Peyraud J.L., 2013, Le projet agro-écologique : Vers des agricultures doublement performantes pour concilier compétitivité et respect de l'environnement, Propositions pour le Ministère, *Rapport Ministère de l'Agriculture, de l'agroalimentaire et de la Forêt*, mai, 163 pages.
- Huggins R., 2000, The Success and Failure of Policy-Implanted Inter-Firm Network Initiatives: Motivations, Processes and Structure, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12, p. 111-135.
- Jullien A., Huet P., 2005, Agriculture de précision. In Laurent C., Thinon P. (eds.), *Agricultures et territoires*, Hermès Science, Paris, Chap. 11, p. 223-238.
- Klerkx L., Leeuwis C., 2008, Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: experiences with innovation intermediaries. *Food Policy*, 33 (3), p. 260-276.
- Koulytchisky, S., Mauget, R., 2003, Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, à la recherche d'un nouveau paradigme », *Recma*, n°287, p. 14-40.
- Labarthe, P. 2006, *La privatisation du conseil agricole en question. Evolutions institutionnelles et performances des services de conseil dans trois pays européens (Allemagne, France, Pays-Bas)*. Thèse de doctorat, Université de Marne-La-Vallée, Champs-sur-Marne, France, 405 pages.
- Labarthe P., 2010, Services immatériels et verrouillage technologique. Le cas du conseil technique aux agriculteurs. *Economies et Sociétés*, 44 (2), p. 173-196.
- Lamine C., Meynard J.M., Bui S., Messean A., 2010, Réduction des intrants, des changements techniques, et après ? Effets de verrouillage et voies d'évolution à l'échelle du système agro-alimentaire, *Innovations Agronomiques*, 8, p. 121-134.
- Laurent, C., Cerf, M., Pasquier, C., 2002. Le conseil en agriculture: un investissement immatériel entre développement sectoriel et développement territorial, *Géographie, Economie, Société*, Volume 4, Août, p. 131–153.

Nilsson, J., Kihlen, A., Norell, L., 2009, Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust, *International Food and Agribusiness Management Review*, 124, p. 103–123.

Osterberg P., Nilsson J., 2009, Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25, p. 181–197.

Ostrom E., 2000, Collective action and the evolution of social norms. *The Journal of Economic Perspectives*, 14, p. 137–158.

Pérez R., 2003, *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Paris, 128 pages.

Rémy J., Brives H., Lémery B. (eds), 2006, *Conseiller en agriculture*, Educagri éditions/INRA éditions, Paris, 276 pages.

Van Dijk, G., Klep, L.F.M., 2005, *Als de markt faalt. Een inleiding tot coöperatie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Vedel G. 2006, Développement agricole et conseil aux agriculteurs : de la productivité au développement durable. In : Rémy J., Brives H., Lémery B. (eds), *Conseiller en agriculture*, Educagri éditions/INRA éditions, Paris.