

## **Durabilité sociale des coopératives agricoles en France : comment mobiliser les jeunes adhérents ?**

Hichem Amichi<sup>1</sup>, Céline Peltier<sup>2</sup>, Marie-Christine Henninger<sup>3</sup>

- 1) *Enseignant-Chercheur en agroéconomie, École d'Ingénieurs de PURPAN, Toulouse ([hichem.amichi@purpan.fr](mailto:hichem.amichi@purpan.fr))*
- 2) *Enseignant-Chercheur en sciences économiques, École d'Ingénieurs de PURPAN, Toulouse ([celine.peltier@purpan.fr](mailto:celine.peltier@purpan.fr))*
- 3) *Maître de conférences en sciences de gestion, Université de Toulouse Jean Jaurès ([marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr](mailto:marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr))*

### **Résumé**

Cet article analyse le processus de mobilisation d'un groupe de jeunes adhérents et de salariés au sein d'une coopérative du Sud-Ouest français. Cette analyse s'inscrit dans le cadre d'une réflexion stratégique lancée par la coopérative, préoccupée par la problématique de sa gouvernance et la place que peuvent jouer les jeunes dans la construction de sa stratégie future. Cette réflexion est lancée dans un contexte de complexification des structures coopératives en France amenant à fragiliser leurs liens avec les adhérents en particulier. Cet article présente ainsi une mise en œuvre concrète d'une démarche visant à développer la mobilisation des adhérents et des salariés au sein de cette coopérative. Cette démarche s'appuie sur une analyse qualitative basée sur la réalisation de plusieurs ateliers participatifs consacrés à un seul groupe restreint de jeunes adhérents et de salariés suivis durant toute une année. Ce travail met en évidence l'existence d'un problème d'agence et une défaillance en matière d'environnement de mobilisation au sein de la coopérative, une situation répandue que l'on retrouve au sein de beaucoup d'entreprises exposées à des problématiques de gouvernance. Cela se manifeste plus précisément, dans le cas des coopératives, par l'influence grandissante des managers professionnels accompagnés d'un cercle restreint du conseil d'administration et une perte de contrôle de la part des associés coopérateurs sur la gestion des affaires de la coopérative. Ce travail montre également qu'il est possible de reconstruire un sentiment de mobilisation au fil des ateliers participatifs. Ce sentiment de pouvoir agir, ou d'empowerment psychologique en devenir, impulsé dans le cadre cette démarche participative, constitue une première phase vers à la création d'un environnement plus favorable à la mobilisation collective, touchant un groupe plus élargi. Cependant, la dynamique créée par cette démarche participative peut s'avérer fragile notamment si elle n'est pas suivie par des actions concrètes dans le sens de l'amélioration de la gouvernance de la coopérative.

Mots clés : coopératives, jeunes, adhérents, salariés, mobilisation, démarche participative.

## Introduction

Face à un contexte concurrentiel et institutionnel changeant, les coopératives agricoles ont été amenées à évoluer fortement ces dernières décennies, par la mise en place de stratégies variées : concentration, filialisation, et internationalisation notamment. Ces stratégies ont donné naissance à des groupes coopératifs complexes composés de coopératives et de sociétés de droit privé, qui doivent jongler entre les exigences capitalistes du marché et les particularités du statut coopératif (Koulytchizky et Mauget, 2003). L'organisation interne des coopératives, les processus de décision et leur gouvernance s'en trouvent alors questionnés et modifiés, fragilisant le lien entre les adhérents et la coopérative (Barraud-Didier et al., 2012, Iliopoulos 2005). Les déterminants de ce lien ont été abordés dans la littérature scientifique par l'analyse en particulier des caractéristiques individuelles de l'adhérent, de son exploitation et de sa coopérative.

Comme il semble intuitivement logique de considérer que les perceptions et les attentes envers la coopérative peuvent être différentes entre un jeune qui intègre juste la coopérative et un adhérent plus âgé, incorporé à la coopérative depuis longtemps, l'âge est une variable qui revient fréquemment dans les études sur le lien adhérent/coopérative. Certaines études montrent ainsi que les agriculteurs les plus jeunes sont plus positifs vis-à-vis de la coopérative, alors que d'autres soutiennent que les agriculteurs les plus jeunes sont moins attachés à l'idéologie coopérative ou qu'ils sont moins conservateurs que leurs aînés (Hakelius 1996 et 1999, Lind et Akesson 2005). Pour autant, beaucoup constatent l'évolution assez homogène vers une relation plus pragmatique à la coopérative (Fulton, 1999) dans laquelle les agriculteurs vont essentiellement chercher de meilleurs prix ou une protection en cas de marché défaillant. Cette évolution de la relation adhérent/coopérative entraîne un affaiblissement du principe démocratique de la gouvernance coopérative (Bhuyan 2007, Nilsson et al. 2012).

La problématique de la faible implication des acteurs au sein de leur organisation ou leur entreprise n'est pas propre aux coopératives, elle a été au centre de tout un champ de recherche qui interroge les conditions et les critères qui peuvent amener les employés d'une entreprise à une meilleure mobilisation. Ce critère a été mis d'ailleurs au cœur du processus pouvant amener une entreprise à devenir plus efficace (Fulmer, Gerhart, & Scott, 2003; Joo & Mclean, 2006). Des travaux spécifiques ont été développés dans ce sens afin de définir les conditions d'un climat organisationnel favorable à la mobilisation (Tremblay & Simard, 2005). Si les recherches sur la définition de ces critères et les conditions de leur réalisation ont été abondantes, les travaux expérimentant la mise en pratique de ces critères, dans le cadre de démarche de recherche-action, restent cependant rares.

L'objectif de cet article s'inscrit précisément dans cette perspective et ce par la mise en œuvre concrète d'une démarche visant à développer la mobilisation des adhérents au sein de leur coopérative. La démarche a été mise en place par un groupe d'enseignants chercheurs sollicités par une coopérative du sud-ouest français qui s'interroge sur son avenir. Cette coopérative s'est engagée dans cette démarche avec un double objectif : initier une réflexion stratégique sur ses orientations à venir et surtout impliquer ses adhérents dans cette réflexion dans l'intention de favoriser leur mobilisation dans le sens des objectifs de la

coopérative. La catégorie des jeunes adhérents relève d'un enjeu particulier pour la coopérative, qui souhaite les mettre au cœur de son dispositif de remobilisation et de renouvellement de ses instances dirigeantes. Par conséquent, nous nous focaliserons plus particulièrement sur les résultats correspondant à ce groupe de participants dans cet article. Ainsi, contrairement aux travaux passés reposant le plus souvent sur des analyses quantitatives, notre travail s'appuie sur une analyse qualitative basée sur la réalisation de plusieurs ateliers participatifs consacrés à un seul groupe restreint de jeunes adhérents et salariés suivis durant toute une année. La thématique centrale abordée lors de ces ateliers était centrée sur la problématique de la gouvernance au sein de la coopérative et la place que peuvent jouer les jeunes dans la construction de sa stratégie future.

### **1) Cadre analytique : l'enjeu de la mobilisation des jeunes adhérents**

Un courant d'études s'intéresse plus particulièrement aux attitudes de confiance, d'implication ou d'engagement de l'adhérent, considérés comme des éléments explicatifs clés de ses comportements en matière de fidélité à sa coopérative et de participation à sa gouvernance (Barraud-Didier, Henninger, & Triboulet, 2014,). Dans ces études, le facteur de l'âge des adhérents intervient comme composante d'analyse centrale ou plus régulièrement comme variable de contrôle. Dans les travaux qui intègrent cette dimension, il a parfois été établi que l'âge constituait un élément déterminant de l'engagement des adhérents (Klein et al., 1997 ; Champagne, 1998 ; Cariou, 2003 ; Österberg et Nilsson, 2009). Pour certains auteurs (Feng et al., 2011) ce sont les adhérents les plus âgés qui bien que participant activement à la vie de leur coopérative et à sa gouvernance, s'avèrent finalement les moins fidèles à la coopérative en étant les plus régulièrement susceptibles de changer de coopérative ou de recourir à des négociants, alors que les adhérents les plus jeunes, qui ont davantage besoin de la coopérative, s'avèreraient plus fidèles. D'autres auteurs ont mis en lumière une absence de relation linéaire entre l'âge des adhérents et leur engagement relationnel et économique vis-à-vis de leur coopérative (Barraud-Didier et Henninger, 2009) mais que pour autant la catégorie des adhérents les plus jeunes peut avoir une propension plus forte que les autres à présenter un lien à leur coopérative relevant plus d'une fidélité économique que d'un engagement à participer activement à la gouvernance de cette dernière (Barraud-Didier et al. 2014). Ces derniers résultats sont à mettre en perspective avec ceux d'Hakelius et Hansson (2016) pour lesquels l'âge s'avère positivement et significativement corrélé à l'implication des adhérents dans leur coopérative. Ces derniers travaux montrent par ailleurs l'importance de la perception d'un problème d'agence par les adhérents et son impact sur l'implication et la confiance des adhérents dans leur coopérative. Leurs résultats leur permettent de constater que lorsque des problèmes d'agence de plus en plus importants sont perçus par les adhérents, ces derniers continuent à être impliqués dans le système de gouvernance de leur coopérative mais que leur confiance dans la manière dont ce système de gouvernance fonctionne tend à diminuer.

Ces travaux amènent à des préconisations différenciées selon le type d'adhérents concerné et notamment en fonction de leur âge. Ils montrent que si les adhérents les plus âgés sont les plus impliqués dans la gouvernance de leur coopérative et ceux qui participent le plus, ce ne sont pas forcément les moins opportunistes, la force de l'idéologie coopérative n'étant

plus un levier garantissant la fidélité des adhérents les plus âgés (Feng et al. 2011). Les jeunes adhérents sont un vivier plus prometteur, plus fidèle et plus orienté vers l'avenir de leur coopérative dans lequel il conviendrait d'investir des efforts pour les amener à participer davantage à sa gouvernance (Hakelius et Hansson, 2016). Cette volonté passe par la mise en place de modèles de gouvernance améliorant la proximité adhérent/direction de la coopérative pour diminuer la perception de problèmes d'agence et accroître la confiance du jeune adhérent dans sa coopérative (Barraud-Didier et al, 2012 ; Hakelius et Hansson, 2016).

Face à la volonté des coopératives de développer l'implication de leurs membres dans leur gouvernance et d'induire au-delà un véritable mouvement collectif de mobilisation en ce sens, il convient alors de se poser la question des conditions nécessaires à une telle mobilisation. Des états psychologiques tels que la confiance (Coyle et Shapiro 2002) dont nous avons déjà parlé mais aussi « le pouvoir d'agir » ou « empowerment » (Niehoff et al 2001 ; Spreitzer 1995) ont été identifiés comme susceptibles d'influencer la mobilisation des individus au sein d'une organisation (Tremblay et Simard 2005).

La notion de « pouvoir d'agir » ou « empowerment » renvoie à deux perspectives différentes : une perspective structurelle et une perspective psychologique. Selon la perspective structurelle, l'empowerment correspond à un ensemble de pratiques et de politiques organisationnelles visant à confier aux acteurs visés plus de pouvoir, plus de contrôle et d'autorité dans leur travail (Niehoff et al 2001). Cette perspective s'intéresse à ce que l'entreprise peut mettre en place pour développer l'empowerment de ses employés. La perspective psychologique s'intéresse davantage à l'expérience du pouvoir d'agir et à la manière dont les individus le perçoivent. Les travaux de Spreitzer (1995) en la matière appréhendent le concept d'empowerment psychologique à travers 4 cognitions différentes : le sentiment de signification (adéquation entre rôles, valeurs, croyances et comportements des individus dans l'organisation), le sentiment de compétence (croyance dans la maîtrise des compétences nécessaires et suffisantes pour se conformer aux attentes), le sentiment d'autodétermination (croyance que l'on possède suffisamment d'autonomie et de contrôle sur son travail et l'adoption de comportements), et le sentiment d'impact (perception de détenir une réelle influence sur les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles)

Il pourrait sembler curieux d'utiliser une notion telle que l'empowerment pour traiter du cas des adhérents de coopératives agricoles : cette population est propriétaire de la coopérative et a toute légitimité à exercer un pouvoir de décision statutairement existant pour prendre en main le devenir de ces organisations. Pour autant, c'est bien la question d'une réappropriation par les adhérents de ce pouvoir de décision qui se pose. Perdus dans des structures de plus en plus grandes et surtout complexes dont ils ne pensent plus maîtriser les arcanes de fonctionnement (Iliopoulos 2005), les adhérents de coopérative ont davantage pris l'habitude de déléguer leur pouvoir de décision aux responsables gestionnaires en charge d'assurer la bonne gestion de leur entreprise. Leur participation à la gouvernance de leur coopérative est de plus en plus faible (Fulton et Giannakas 2001 ; Österberg et Nilsson 2009 ; Chaddad et Iliopoulos 2013). C'est plus leur loyauté qui a été invoquée et les a transformés dans le meilleur des cas en bons soldats prompts à obéir aux injonctions de leur

coopérative, au pire en opportunistes essentiellement motivés par les primes récompensant performance et investissement dans les orientations impulsées par la coopérative.

Au sein des dispositifs à mettre en œuvre, les techniciens semblent jouer un rôle pivot mis en avant par les dernières recherches sur le sujet (Filippi et Frey 2015 ; Barraud et al 2012). En effet, les attributions de ces personnels en contact direct avec les adhérents dépassent de plus en plus largement le seul rôle technique pour les muer en véritables « courtiers de connaissances » (Filippi et Frey 2015). Leur rôle est alors essentiel dans la reformation d'un lien adhérent/coopérative dont ils deviennent l'incarnation (Barraud et al. 2012). Ce sont ces personnels de contact qui personnifient la coopérative pour l'adhérent, instaurent un climat de confiance en étant vecteur de communication et de transmission réciproque de l'information entre adhérent et coopérative. Il devient donc indispensable de les inclure dans des démarches qui visent à développer la mobilisation des adhérents et à encourager une réappropriation de leur pouvoir de décision dans les orientations de leur coopérative.

## **2) Démarche méthodologique**

Dans le cadre de cette réflexion stratégique initiée par la coopérative, une démarche d'accompagnement a été mise en place par des enseignant-chercheurs. Des groupes de réflexion ont été composés soit par filière agricole, la question des filières étant souvent discriminante dans les questions soulevées, soit en fonction d'une logique plus transversale liée aux enjeux particuliers représentés par certains acteurs de la coopérative. Un groupe de « Jeunes » a ainsi été créé de même qu'un groupe intitulé « coopérative », constitué par un nombre restreint de membres du Conseil d'Administration de la coopérative, ainsi que de son Comité de Direction. Les groupes filières sont constitués afin de réfléchir sur les difficultés et les enjeux propres à chaque filière. Les groupes « Jeunes » et « Coopérative » se focalisent sur les questions de gouvernance de l'ensemble de la coopérative.

La constitution du groupe « Jeunes » répondait à l'objectif de créer une nouvelle dynamique entre la coopérative et ses adhérents et de s'assurer en même temps du renouvellement d'une partie des membres de sa gouvernance. L'âge maximum de 35 ans a été fixé par les instances dirigeantes de la coopérative pour définir la catégorie de « Jeunes ». En matière de constitution de ce groupe, l'idée de départ était d'avoir au moins 12 agriculteurs et 6 jeunes techniciens de la coopérative. La motivation derrière la constitution d'un groupe mixte adhérents/salariés était de favoriser les échanges, la communication et, à terme, d'optimiser la gouvernance au sein de la coopérative. Les participants ont été recrutés sur la base du volontariat. Les invitations à participer ont été envoyées par courrier, et l'information a été largement diffusée au sein des différentes réunions de la coopérative. Dans les faits, ce ratio Adhérents/Techniciens a été inversé car seuls 4 à 6 agriculteurs ont participé à tous les ateliers participatifs contre 12 jeunes techniciens.

Ainsi, sept séminaires au total ont été organisés pour le groupe « Jeunes » entre mars 2017 et avril 2018. Chaque séminaire poursuivait un objectif particulier (Cf. tableau).

Le séminaire de lancement avait pour objectif de développer la cohésion du groupe et de présenter la démarche prévue pour les mois à venir. Pour ce faire, ce séminaire comprenait deux temps. Le premier temps « Se connaître » reposait sur un échange en trinôme puis avec

l'ensemble des participants axé sur la présentation personnelle de chacun et les raisons motivant sa participation au groupe. Ensuite, il s'agissait de retracer les grands moments de l'histoire de chacun avec la coopérative depuis son adhésion. A partir de ces tranches de vie, l'histoire de la coopérative s'est dessinée et a conduit les participants à échanger entre eux. Des trajectoires différenciées sont ainsi apparues, expliquant des motivations différentes, mais conduisant à la prise de conscience de la nécessité de co-construire un projet commun. Le second temps « s'approprier la démarche » a consisté à exprimer les objectifs de l'étude et l'organisation de la démarche mise en place pour accompagner la coopérative dans l'élaboration de sa stratégie (séquençement des différents séminaires, objectifs de chacun, types d'animations utilisés). Chaque participant du groupe a pu alors exprimer son point de vue sur ce sujet et en modifier certains éléments pour ce qui concerne l'animation du groupe « Jeunes ».

Deux séminaires de réflexion, d'une durée de 2 jours chacun, ont été réalisés au cours desquels deux thématiques ont été abordées : les valeurs et les missions de la coopérative et la gouvernance. L'objectif de ces séminaires était de poser le diagnostic de la situation actuelle au sein de la coopérative sur le thème en question, puis de fixer des objectifs à atteindre et, enfin, de proposer un plan d'actions, à présenter au groupe « coopérative ».

La réflexion sur les valeurs et les missions de la coopérative a conduit les participants à s'interroger sur leur conception de la coopération, ses missions et ses valeurs ; puis, à inventorier les valeurs affichées par leur coopérative ; avant de classer en 3 groupes l'ensemble des valeurs identifiées au préalable : les valeurs partagées, les valeurs souhaitées par le groupe mais qui ne font pas partie de la culture de la coopérative et les valeurs qui ne sont pas souhaitées par le groupe mais existantes au sein de la coopérative. Fort du constat réalisé, les participants ont ensuite exprimé leurs attentes pour le futur, avant de passer à l'élaboration d'un plan d'actions.

La réflexion sur la gouvernance a débuté par la définition de la gouvernance, les pouvoirs d'une coopérative et leur périmètre d'actions. Les participants ont ensuite schématisé la gouvernance de leur coopérative (entités, relations, périmètre d'actions, ...) avant d'échanger pour s'accorder sur ses enjeux.

Chaque séminaire de réflexion est finalisé par un séminaire de suivi au cours duquel le plan d'actions permettant de répondre aux enjeux identifiés est élaboré. Les propositions sont structurées de façon identique : le constat, les souhaits, les actions à mettre en œuvre et les freins qui pourraient être rencontrés.

La présentation au groupe « coopérative » a permis d'échanger sur les actions proposées et de les amender avant la présentation finale au Conseil d'Administration. Ainsi, le dialogue entre le Conseil d'Administration, le Comité de Direction et les participants du groupe « Jeunes » a pu être instauré.

Les ateliers mis en place lors des séminaires ont un séquençement identique. Les participants travaillent en sous-groupes de 2 à 5 personnes, puis chaque sous-groupe présente sa réflexion à l'ensemble des participants. Un échange est ainsi favorisé conduisant à la co-construction d'un diagnostic puis d'un plan d'actions sur le thème traité. Au préalable, un

intervenant peut être sollicité afin d'apporter aux participants des connaissances, un témoignage sur le sujet à traiter et, à l'issue de l'atelier, l'animateur réalise une synthèse du résultat des échanges et la valide avec le groupe.

Les outils d'animation utilisés dans le cadre des ateliers pour les réflexions en sous-groupes sont, par exemple, des posters sur lesquels il est demandé aux sous-groupes de schématiser une organisation, de la dessiner (sous la forme d'un bateau par exemple), de retracer une trajectoire, etc. ; des post-it permettant d'inventorier des éléments à positionner ensuite sur un tableau pour les classer et réaliser un diagnostic permettant de prioriser des objectifs à atteindre.

L'objectif de cette organisation, tant en termes de séquençement des séminaires et des ateliers les constituant que d'outils d'animation mobilisés, est de conduire les participants à échanger, à s'écouter, à débattre et à construire.

Séminaires et objectifs	Ateliers et thématiques
<p><u>N°1 Lancement</u> Se connaître et s'approprier la démarche</p>	<p><u>Atelier 1</u> : présentation de chacun des participants et de ses motivations pour participer au groupe de « Jeunes »  <u>Atelier 2</u> : partage des trajectoires différenciées des participants liées à l'histoire de la coopérative  <u>Atelier 3</u> : inventaire des thèmes à étudier dans le cadre de ce groupe  <u>Atelier 4</u> : échange sur la démarche de l'étude et le rôle de chacun des acteurs (agriculteur, salarié, animateur)</p>
<p><u>N°2 Réflexion</u> Les valeurs et les missions d'une coopérative : des valeurs partagées entre la coopérative et ses salariés et adhérents ?</p>	<p><u>Atelier 1</u> : prise de conscience des motivations et des attentes vis-à-vis de ce groupe de réflexion  <u>Atelier 2</u> : définition d'une coopérative, de ses valeurs et de ses missions (de façon générale)  <u>Atelier 3</u> : diagnostic sur les valeurs de la coopérative (objet de l'étude) et sur les missions qu'elle assure  <u>Atelier 4</u> : identification des objectifs à atteindre en termes de valeurs et de missions pour la coopérative  <u>Atelier 5</u> : représentation de la gouvernance de la coopérative et de la place que chacun des participants y occupe  <u>Atelier 6</u> : réalisation d'un plan d'actions</p>
<p><u>N°3 Suivi</u></p>	<p>Finalisation du plan d'actions</p>
<p><u>N°4 Réflexion</u> La gouvernance de la coopérative</p>	<p><u>Atelier 1</u> : définition de la gouvernance d'une coopérative et de ses différents des pouvoirs  <u>Atelier 2</u> : schématisation de la gouvernance de la coopérative aujourd'hui  <u>Atelier 3</u> : inventaire des chantiers</p>
<p><u>N°5 Suivi</u>  <u>N°6 Présentation</u></p>	<p>Réalisation d'un plan d'actions  Présentation du plan d'actions au Groupe « Coopérative »</p>



N° 7 Présentation

Présentation du plan d'actions au Conseil d'Administration de la coopérative

### 3) Résultats

#### 3.1. Les ateliers participatifs révèlent un problème d'agence et une défaillance en matière d'environnement de mobilisation au sein de la coopérative

Les quatre premiers ateliers participatifs de lancement du travail ont permis aux différents participants de se connaître mieux. En effet, des présentations des trajectoires personnelles des participants ont été faites en lien avec l'histoire de la coopérative. Le déroulé de l'histoire des participants accompagné de l'exposé de leurs motivations relatives à leur participation aux ateliers, ont permis d'approfondir cette connaissance et ont déclenché en même temps les premières discussions.

La deuxième série d'ateliers réalisés, au nombre de six, avait l'objectif de commencer la réflexion autour des questions de la gouvernance de la coopérative. L'axe central de cette réflexion était focalisé sur la définition de la coopérative, l'explicitation de ses valeurs et de ses missions en fonction de la perception de chaque participant. Les discussions autour des valeurs de la coopérative a très vite fait ressurgir la question de la confiance, et plus précisément la cible de cette confiance. La confiance, soulevée par le groupe des « jeunes » comme étant une valeur fondamentale au sein du système coopératif, semble faire défaut au sein de leur coopérative. Il a été clairement exprimé lors des ateliers qu'une carence en matière de confiance existe entre les adhérents/salariés et la direction de la coopérative. Une relation de confiance s'est plutôt installée entre les adhérents et les techniciens avec lesquels ils travaillent sur le terrain : « *L'agriculteur a plus confiance en la personne, en son conseiller, que dans le groupe coopératif* ». Il y a donc bien, dans l'esprit des jeunes, une scission entre ces deux entités, les techniciens et le groupe coopératif malgré l'appartenance de la première à la seconde. Ces propos laissent transparaître une fois de plus (FILIPPI et FREY, 2015) le rôle majeur des conseillers/techniciens, salariés de la coopérative, dans la relation des jeunes avec leur coopérative. Les jeunes sont demandeurs d'« *un suivi de proximité par les techniciens, que l'agriculteur soit appuyé et aidé. Si les exploitations se portent bien, les gens seront plus motivés pour s'impliquer au sein de la coopérative* ». La participation même de certains jeunes aux ateliers participatifs a été reliée aux discours tenus par les techniciens autour de la démarche lancée par la coopérative. « *Si l'avis du technicien est positif concernant la démarche, le jeune vient à l'atelier, du moins pour voir et se faire sa propre opinion, ce qui était mon cas, si le discours est négatif le jeune ne vient pas, et je connais des personnes autour de moi qui sont dans cette situation* ». Il faut préciser que les invitations pour venir assister aux ateliers participatifs ont été adressées essentiellement via des appels téléphoniques individualisés. L'information a été relayée également, quand c'était possible, par les techniciens lors de leurs réunions d'intervention sur le terrain.

Dans la suite des réflexions autour de la notion de confiance, les jeunes ont été invités à représenter la coopérative et leur place au sein de celle-ci à travers la métaphore du bateau, en représentation de leur coopérative. Les jeunes, adhérents et salariés, déclarent qu'ils se voient « *tous dans le même bateau, mais séparés, et la direction, bien fermée dans une salle avec un petit hublot* », ce qui exprime à la fois un manque d'écoute des dirigeants vis-à-vis

des adhérents et salariés, un manque de communication mais aussi un lien relationnel faible, des interactions pauvres entre la direction et les autres composantes de la coopérative. Cette perception du groupe « jeune » renvoie clairement à un problème d'agence classique que l'on retrouve au sein de certaines entreprises exposées à des problématiques de gouvernance. Cela se manifeste plus précisément, dans le cas des coopératives, par l'influence grandissante des managers professionnels accompagnés d'un cercle restreint du conseil d'administration et une perte de contrôle de la part des associés coopérateurs sur la gestion des affaires de la coopérative. Cette distanciation a été soulevée et confirmée par un sous-groupe de jeunes invités à schématiser la gouvernance de la coopérative telle qu'ils la connaissent. Les jeunes dressent le portrait d'une gouvernance centrée sur la direction générale et le Comité de Direction. Autour de ce centre gravitent le conseil d'administration, le bureau exécutif, [...] et « les associés coopérateurs », qui arrivent loin derrière.

Ainsi, cette deuxième série d'ateliers participatifs a installé au cœur des discussions les limites du projet coopératif et la place particulière des jeunes dans celui-ci. Les jeunes questionnent l'éloignement constaté par rapport aux valeurs de la coopération (« Pour les adhérents, la coopérative n'est pas une entreprise comme une autre »), et pointent du doigt les répercussions que cela peut avoir sur les jeunes, en particulier sur ceux qui n'ont pas une attache historique avec la coopérative. En effet, une partie des jeunes revendique clairement aujourd'hui, et de surcroît avec les problèmes de gouvernance que connaît leur coopérative, un mode de fonctionnement pragmatique, factuel. Ils s'autorisent à quitter de la coopérative si la qualité de la relation, des débouchés, du conseil... n'est pas au rendez-vous.

Pour que la coopérative ne soit pas une « entreprise comme une autre » il faudrait que les adhérents aient une perception plus forte « d'être aux commandes », « que leur voix soit entendue », choses qui font défaut aujourd'hui au sein de la coopérative selon le groupe des jeunes.

### **3.2. Construction progressive d'un empowerment psychologique chez le groupe des « jeunes » au fil des ateliers participatifs**

La troisième série d'ateliers participatifs avait pour objectif d'établir un plan d'action en fonction des questions soulevées par les participants en lien notamment avec l'amélioration de la gouvernance de la coopérative. Au fil des ateliers les jeunes ont été amenés à changer progressivement de posture en passant du stade de la critique, pas souvent constructive, à un stade de propositions concrètes et de consolidation du groupe « jeune ». L'assiduité des jeunes et leur participation à pratiquement tous les ateliers témoignent elles-mêmes de cette motivation et la cohésion qui s'est créée au sein du collectif. Cependant, ce changement de posture n'était pas évident et a connu différentes phases. La première phase était marquée essentiellement par un esprit de contestation et l'expression d'un désarroi face au fonctionnement actuel de la coopérative. La deuxième phase était un moment d'échanges et de débat contradictoire entre les participants qui a fait émerger certaines visions positives et des volontés de changer les choses. La troisième phase de propositions a été impulsée par la nature même de l'exercice qui a poussé les participants à formuler un plan d'actions concret. Le rôle des animateurs (les enseignant-chercheurs) n'est pas à négliger dans ce changement de posture et ce sur deux aspects au moins : i) en amenant les

jeunes à être concrets dans leurs propositions et en les mettant parfois face à certaines contradictions qui émanaient de certaines propositions, ii) en rappelant le sens même de la démarche qui montre une certaine volonté de la direction de la coopérative de laisser place à l'expression des jeunes et à écouter leurs propositions. En effet, le fait qu'il ait été prévu dans le processus participatif des moments d'échanges avec le groupe « coopérative » dans un premier temps puis une rencontre avec le Conseil d'Administration dans un second temps, a constitué un véritable stimulateur, amenant les participants à prendre au sérieux le processus d'élaboration d'un plan d'actions. A titre indicatif, le constat d'un manque de transparence de la part de la direction et le manque de représentativité des jeunes au sein des instances dirigeantes a été reconsidéré sous forme de proposition concrète stipulant la création de nouveaux postes au sein du Conseil d'Administration dédiés spécifiquement aux jeunes. On passe ainsi du stade constat et critiques : « *On a tendance à voir toujours les mêmes têtes. [...] Sur le terrain, les postes de décision sont réservés aux plus âgés. On a souvent la même vision qui ressort.* » ou encore : « *Il y a un problème de parité au niveau de l'accès au Conseil d'Administration, les jeunes ont des difficultés d'accès au bureau et au Conseil d'Administration* », au stade de propositions : « *notre souhait est de permettre à un petit groupe de jeunes adhérents -issus du groupe ayant pris part aux ateliers participatifs- de participer au Conseil d'Administration* ». Les jeunes ont proposé également de redéfinir la notion de jeune, non en fonction de l'âge, mais plutôt par rapport à la période d'arrivée dans la coopérative. On reconsidère ainsi comme « jeunes » tous ceux qui ont une durée d'adhésion inférieure à 10 ans. L'idée est d'intégrer plus de monde à ce groupe et d'éviter que la barrière de l'âge de 35 ans définie par la direction, amène par exemple des personnes dépassant à peine cet âge à se retrouver exclues de ce groupe. Les Jeunes imaginent un parcours d'intégration pour donner aux futurs administrateurs les outils clés nécessaires aux prises de décision (aspects économiques, juridiques, techniques, ressources humaines... d'un projet).

Cette proposition des jeunes, relative à la création de postes au niveau de la direction pour cette catégorie spécifique, a été reçue favorablement lors de la restitution du plan d'action à la fois pour le groupe « coopérative » et également pour le Conseil d'Administration. Cette décision a permis à ce groupe « jeunes » d'avancer davantage vers un stade psychologique plus positif, distingué dans la littérature comme relevant de la prise de conscience d'un pouvoir d'agir ou empowerment psychologique (Spreitzer 1995). Il s'agit en effet de susciter chez les adhérents ou les salariés le sentiment qu'ils peuvent agir et avoir une influence sur les décisions stratégiques au sein de leur entreprise (dans la composante la plus avancée de l'empowerment psychologique). N'étant pas forcément capables à ce stade d'agir sur les décisions stratégiques de leur coopérative, les jeunes ont conscience néanmoins qu'ils ont été reconsidérés dans le cadre de cette démarche et développent en même temps un sentiment de compétence (Spreitzer 1995) à travers cette prise de conscience de leurs capacités à effectivement participer à une réflexion sur la gouvernance de leur coopérative et à produire des préconisations pertinentes et reconnues comme telles.

#### **4) Discussion**

Le sentiment de pouvoir agir en devenir, impulsé dans le cadre cette démarche participative, contribue à la création d'un environnement plus favorable à la mobilisation chez ce groupe de jeunes conformément à ce que pouvait laisser présager les conclusions de Tremblay et Simard (2005). Cependant, le processus de mobilisation en cours reste encore embryonnaire au sein de la coopérative : il concerne seulement un petit groupe d'adhérents et de salariés et la question de la transmission d'une dynamique de mobilisation à l'ensemble des adhérents de la coopérative reste posée. Il manque en outre à cet environnement pour qu'il soit pleinement favorable à ce processus de mobilisation d'autres composantes psychologiques essentielles telle que la confiance, qu'il convient de restaurer.

La question de la mobilisation collective peut être posée en termes de masse critique (Tremblay et Wils 2005) à atteindre au sein d'une structure collective afin que celle-ci puisse devenir plus efficace dans la conduite des changements pour s'adapter à des impératifs internes ou externes, par exemple. Mobiliser ainsi un groupe restreint, comme c'est le cas au sein de la coopérative que nous étudions, constitue une étape nécessaire mais pas suffisante. En effet, la notion de mobilisation est avant tout un phénomène collectif, qui vise à rassembler l'énergie de la majorité des employés/adhérents afin d'accomplir une œuvre collective (Tremblay & Wils, 2005). Avoir ainsi quelques adhérents/employés motivés et mobilisés (dans le sens où ils sont performants dans leurs tâches et disponibles à aider les autres à devenir meilleurs) constitue l'amorce d'un processus de mobilisation plus large. C'est pourquoi, l'existence d'un noyau de personnes mobilisées, ou en passe de le devenir, est à considérer plutôt comme une première phase dans le processus de mobilisation collective et non comme un échec.

Cela n'exclut pas, pour autant, de tirer des enseignements sur le processus qui a amené à mobiliser un groupe restreint d'adhérents et de salariés, comme cela a été le cas dans la coopérative étudiée. En effet, l'objectif initial de la coopérative, dans le cadre de la démarche participative initiée, était d'atteindre une présence notable d'adhérents. Cet objectif n'a pas été atteint, comme nous l'avons mentionné plus haut. C'est là le reflet de la faible capacité actuelle de mobilisation de la coopérative, qui se manifeste malgré les efforts effectués en matière de diffusion de l'information, de facilitation de l'organisation logistique (repas, frais de déplacement) pour faire venir les adhérents et les salariés. Mais ce faible résultat peut également être imputable à la manière dont l'opération a été mise en œuvre. Dans cette mise en œuvre, la nature de l'information (sa qualité) et le vecteur de cette information peuvent être cruciaux. Nous avons vu à quel point le rôle de certains techniciens a été décisif dans la participation des jeunes adhérents aux ateliers. C'est grâce à ce lien entre les adhérents et les techniciens, fort d'une collaboration technique et humaine sur le terrain, que « la mobilisation » initiale du groupe « jeunes » a été rendue possible. Le rôle pivot du technicien, maintes fois mentionné dans la littérature (Filippi et Frey 2015 ; Barraud et al 2012), peut être utilisé afin de passer de l'implication individuelle ou de la mobilisation d'un groupe restreint à une mobilisation collective plus large au sein de la coopérative. Pour ce faire, il est indispensable de bien comprendre la nature du lien entre adhérents et

techniciens d'une part, et la manière dont fonctionnent les réseaux d'information, d'autre part comme suggéré par Filippi et Frey (2015) lorsqu'ils mentionnent le rôle de plus en plus social du conseil coopératif et l'importance d'une étude par l'approche réseaux de ce phénomène. Il s'agira en effet de voir comment créer un effet « réseau » sur la base d'un petit collectif soudé qui permet d'accroître les contacts entre les adhérents et les salariés et d'améliorer la qualité et la taille des connections entre les individus et les groupes.

La deuxième question soulevée à l'issue de cette première année d'ateliers participatifs concerne les limites de la démarche participative dans le processus de création d'un environnement de mobilisation. Si cette démarche peut s'avérer efficace dans la création ou le rétablissement d'un sentiment de pouvoir agir ou d'empowerment psychologique chez certains adhérents/salariés, il ne faudra pas négliger l'impératif de rétablir une autre composante d'un environnement propice à la motivation : la confiance entre les adhérents/salariés et leur direction. En effet, nous avons pu constater qu'à côté des problématiques de la transparence et de la représentativité, la confiance revient souvent dans les discussions des jeunes qui la considèrent comme un des maillons faibles de la coopérative. Si les jeunes considèrent globalement que leur participation aux différents ateliers participatifs, de manière régulière depuis un an, a changé leur état d'esprit vis-à-vis de leur coopérative, ce dernier étant devenu plus positif, la confiance reste néanmoins loin d'être rétablie. Les travaux menés sur la confiance montrent que l'établissement d'une relation de confiance dépend non seulement d'un calcul rationnel des avantages et des risques liés à une relation correspondant à une dimension cognitive de la relation de confiance (Erdem et Ozen 2003 ; Hansen et Morrow 2003) mais également d'une dimension affective de cette relation liée aux témoignages et manifestations concrètes d'attention expérimentés au cours de la relation (Mc Allister 1995). Ainsi dans le cas des adhérents d'une coopérative la confiance qu'ils ont dans leur coopérative pourrait dépendre, dans sa dimension cognitive, des informations dont ils disposent quant au sérieux, à la fiabilité et aux compétences des dirigeants mais la dimension affective de cette confiance se développera si la coopérative montre concrètement l'attention qu'elle porte aux adhérents et sa préoccupation à leur égard. La démarche participative adoptée ici, s'inscrit bien dans cette logique mais les bénéfices en matière de confiance dépendront beaucoup des suites données aux suggestions des adhérents sollicités. Les attentes générées par un tel dispositif pourraient se révéler très contre productives si les suites s'avéraient décevantes pour les participants.

## **Conclusion**

Le processus participatif engagé dans le cadre de la réflexion stratégique de la coopérative s'est avéré positif dans la formation d'un petit noyau d'adhérents et de salariés mobilisés. Ce noyau, de part notamment les liens créés entre les adhérents et les salariés, peut servir de fer de lance pour une mobilisation collective plus large, indispensable pour accompagner efficacement les changements auxquels fait face la coopérative. Pour ce faire, un diagnostic critique du processus engagé est nécessaire afin de comprendre notamment les facteurs qui ont influencé la mobilisation initiale des adhérents/salariés dans les ateliers participatifs et notamment ceux qui ont pu en limiter l'ampleur. Aussi, il s'agira d'analyser les réseaux

d'information qui passeraient en particulier par des liens entre adhérents et techniciens, afin de comprendre leurs fonctionnements et d'en faire usage dans l'objectif d'élargir la sphère des personnes mobilisables. Cependant, la dynamique créée par cette démarche participative peut s'avérer fragile notamment si elle n'est pas suivie par des actions concrètes dans le sens de l'amélioration de la gouvernance de la coopérative. Les attentes des jeunes adhérents étant fortes après cette période d'engagement important (groupes de réflexion, présentations...), l'enjeu est à présent de donner aux jeunes adhérents/salariés de ce groupe le signal que leurs propositions ont été entendues et qu'elles seront dans la mesure du possible prises en compte, faute de quoi la coopérative prendrait le risque de fragiliser encore un lien coopérative-adhérent/salariés déjà affaibli.

## **Bibliographie**

- Barraud-Didier, V., & Henninger, M.-C. 2009. Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, (314).
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & Anzalone, G. 2012. La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France. *Etudes Rurales*, (2): 119–130.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & Triboulet, P. 2014. La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles: une étude exploratoire du secteur céréalier français. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroéconomie*, 62(1): 125–148.
- Cariou, Y. 2003. Le bilan sociétal dans la coopération agricole: une démarche participative pour s' ouvrir au territoire. *Revue Internationale de l'économie Sociale: Recma*, (290): 41–55.
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. 2013. Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1): 3–22.
- Champagne, P. 1998. Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables? *Revue Des Études Coopératives Mutualistes et Associatives*, (67): 32–45.
- Coyle-Shapiro, J. A.-M. 2002. A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8): 927–946.
- Erdem, F., & Ozen, J. 2003. Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 9(5/6): 131–135.
- Feng, L., Nilsson, J., Ollila, P., & Karantininis, K. 2011. The human values behind farmers' loyalty to their cooperatives. *5th international conference on economics and management of networks, Limassol*, 1–3.
- Filippi, M., & Frey, O. 2015. Le conseiller, une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative agricole. *Revue d'Études En Agriculture et Environnement*, 96(3): 439–466.
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Scott, K. S. 2003. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4): 965–993.
- Fulton, M. 1999. Cooperatives and member commitment. *LTA*, 4(99): 418–437.
- Fulton, M., & Giannakas, K. 2001. Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 1258–1265.
- Hakelius, K. 1996. *Cooperative values: farmers' cooperatives in the minds of the farmers*.
- Hakelius, K. 1999. Farmer cooperatives in the 21st century: young and old farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1).



- Hakelius, K., & Hansson, H. 2016. Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1-14.
- Hansen, M. H., & Morrow, J. L. 2003. Trust and the decision to outsource: Affective responses and cognitive processes. *International Food and Agribusiness Management Review*, 6(3): 40-69.
- Iliopoulos, C. 2005. New generation cooperatives: The potential of an innovative institutional arrangement for Mediterranean food supply chains. *New Medit*, 4(1): 14-20.
- Joo, B.-K., & Mclean, G. N. 2006. Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human Resource Development Review*, 5(2): 228-257.
- Klein, K. K., Richards, T. J., & Walburger, A. 1997. Determinants of co-operative patronage in Alberta. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue Canadienne d'agroeconomie*, 45(2): 93-110.
- Lind, L. W., & Aakesson, E. 2005. Pig Producers' Choice of Slaughterhouse: co-operative or investor-owned? 14. *International Journal of Co-Operative Management*, 40.
- McAllister, D. J. 1995. Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Niehoff, B. P., Moorman, R. H., Blakely, G., & Fuller, J. 2001. The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1): 93-113.
- Österberg, 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(2): 181-197.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Tremblay, M., & Simard, G. 2005. La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2): 60-68.
- Tremblay, M., & Wils, T. 2005. La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2): 37-49.