



## Développement durable et territoires

Économie, géographie, politique, droit, sociologie

Vol. 12, n°1 | Mai 2021

Collectifs agricoles

---

# Comment mobiliser les jeunes adhérents dans la gouvernance des coopératives agricoles ?

Mise en pratique d'une démarche d'accompagnement au sein d'une coopérative du Sud-Ouest français

*How to mobilize young members in the governance of agricultural cooperatives ?  
Implementation of a support approach within a cooperative in the southwest of France*

Hichem Amichi, Marie-Christine Henninger et Céline Peltier

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/18548>

DOI : [10.4000/developpementdurable.18548](https://doi.org/10.4000/developpementdurable.18548)

ISSN : 1772-9971

### Éditeur

Association DD&T

### Référence électronique

Hichem Amichi, Marie-Christine Henninger et Céline Peltier, « Comment mobiliser les jeunes adhérents dans la gouvernance des coopératives agricoles ? », *Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 12, n°1 | Mai 2021, mis en ligne le 26 mai 2021, consulté le 28 mai 2021. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/18548> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.18548>

---

Ce document a été généré automatiquement le 28 mai 2021.



*Développement Durable et Territoires* est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale 4.0 International.

---

# Comment mobiliser les jeunes adhérents dans la gouvernance des coopératives agricoles ?

Mise en pratique d'une démarche d'accompagnement au sein d'une coopérative du Sud-Ouest français

*How to mobilize young members in the governance of agricultural cooperatives ?  
Implementation of a support approach within a cooperative in the southwest of France*

Hichem Amichi, Marie-Christine Henninger et Céline Peltier

---

*Les auteurs tiennent à remercier le groupe « Jeunes » pour sa mobilisation et la direction de la coopérative pour sa disponibilité et sa collaboration. Les auteurs remercient également Alexis Annes, sociologue à l'École d'Ingénieurs de PURPAN pour sa participation active dans la mise en place de la démarche participative, développée dans cet article.*

- 1 Les premières formes de coopératives dans le milieu rural français apparaissent au XII<sup>e</sup> siècle avec les fruitières, petites coopératives de fabrication de fromage, du Jura et de Franche-Comté. Il s'agit alors de petites associations groupant cinq ou six producteurs. Par ailleurs, les quatre principes de base du mouvement coopératif ont été posés, en Grande-Bretagne, en 1844, par 28 ouvriers tisserands qui fondèrent la société Les équitables pionniers de Rochdale. Les quatre principes de base des pionniers de Rochdale sont toujours, après presque deux siècles, les fondements du mouvement coopératif : Règle d'égalité, un homme, une voix ; Règle de liberté, chacun peut adhérer ou s'en aller ; Règle de justice, la répartition des bénéfices se fait au prorata des activités de chaque membre ; Règle d'équité, la rémunération des apports en argent est limitée. C'est le respect de ces principes qui fait du modèle coopératif un modèle d'entreprise d'une grande singularité (Barton, 1989).
- 2 Pour autant, 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 complexes composés de coopératives et de sociétés de droit privé, qui doivent concilier les exigences capitalistes du marché et les particularités du statut coopératif (Koulytchizky et Mauget, 2003). L'adhérent s'y trouve de plus en plus tiraillé entre les objectifs liés aux différents rôles qui sont les siens par rapport à ces structures. Il doit ainsi adopter un profil « multi-casquettes » (Limnios *et al.*, 2018) : celui de client et fournisseur de sa coopérative, celui d'investisseur dans les actifs du groupe, celui de propriétaire de sa coopérative et celui de membre d'une communauté. Or, selon le profil adopté, les intérêts à défendre peuvent se révéler contradictoires et demandent des arbitrages de plus en plus complexes. 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 (Iliopoulos, 2005 ; Barraud-Didier *et al.*, 2012). Ces dernières se trouvent régulièrement confrontées à des comportements opportunistes, de passager clandestin, de la part d'adhérents qui profitent des services de la structure collective qu'est la coopérative, mais sans s'investir dans la vie de celle-ci, notamment dans sa gouvernance, ni faire preuve d'une fidélité constante en matière d'approvisionnements en intrants et d'apports de leur production. La mobilisation des adhérents devient alors un enjeu essentiel pour le maintien du modèle coopératif (Côté, 2018).

- 3 Les déterminants de la propension de l'adhérent à s'impliquer dans la vie de sa coopérative 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 (Bhuyan, 2007 ; Österberg et Nilsson, 2009 ; Barraud-Didier *et al.*, 2014). Cependant, les mises en pratique des préconisations de ces auteurs dans le cadre de recherches actions restent rares. L'objectif de cet article s'inscrit précisément dans cette perspective, et ce, avec la présentation d'une démarche participative mise en œuvre par un groupe d'enseignants chercheurs sollicités par une coopérative du Sud-Ouest français qui s'interroge sur son avenir. La coopérative étudiée 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 afin de favoriser leur mobilisation suivant les 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 question de la gouvernance au sein de la coopérative, et la place que peuvent tenir les jeunes dans la construction de sa stratégie future. Notre objectif à travers l'analyse de cette expérience est de placer un premier jalon dans la recherche d'une méthode opérationnelle pour développer la mobilisation des adhérents dans la gouvernance de leur coopérative.
- 4 Nous aborderons dans un premier temps la question des conditions nécessaires à la mise en place d'une telle mobilisation en mettant en avant le rôle que peut jouer la réappropriation d'un pouvoir d'agir par les adhérents et en mobilisant le cadre analytique de l'empowerment psychologique (Spreitzer, 1995 ; Tremblay et Simard,

2005). Nous détaillerons ensuite la méthodologie mise en œuvre pour conduire cette recherche-action auprès des jeunes adhérents de la coopérative impliquée dans ce projet de remobilisation de ses adhérents. Les résultats présentés nous permettront, enfin, de voir à quel point la méthodologie mise en place a été propice à une première étape de réappropriation du pouvoir d'agir par les adhérents concernés.

## 1. L'empowerment psychologique comme préalable à un processus de mobilisation

- 5 Afin de faire face aux défis auxquels elles sont confrontées et définir une stratégie de développement, les coopératives doivent être capables d'innover, en particulier au niveau organisationnel, pour construire avec leurs adhérents des ressources spécifiques (Reboud *et al.*, 2016). Cependant, plusieurs auteurs (Fulton, 1999 ; Barraud-Didier et Henninger, 2009 ; Barraud-Didier *et al.*, 2012) ont montré que l'engagement des coopérateurs tend à diminuer avec l'accroissement de la taille de la coopérative et sa montée en complexité. Ainsi, une étude récente menée sur le processus de participation des adhérents de coopératives en Midi-Pyrénées montre que plus la coopérative est grande et complexe, moins les adhérents s'y sentent « engagés » et moins ils s'impliquent dans sa gouvernance (Barraud-Didier *et al.*, 2014). Les restructurations et une orientation marché plus forte provoquent également un éloignement perçu par les adhérents qui peuvent se trouver de ce fait moins « engagés » vis-à-vis de leur coopérative (Fulton, 1999 ; Barraud-Didier et Henninger, 2009 ; Barraud-Didier *et al.*, 2012). Si cela ne remet pas forcément en question leur participation économique, ils sont plus susceptibles en revanche d'adopter des comportements opportunistes d'adhésion/non-adhésion en fonction des variations de conditions de marché et de contexte. Les coopératives semblent conscientes de cette volatilité de l'attachement de leurs membres et cherchent à maintenir les conditions d'un attachement durable, notamment via le développement de l'implication de leurs membres dans leur gouvernance. L'enjeu étant un véritable mouvement collectif de mobilisation en ce sens, il convient de se poser la question des conditions nécessaires à une telle mobilisation.
- 6 Des recherches adoptant une perspective essentiellement économique du modèle coopératif se sont longtemps concentrées sur l'optimisation des contrats de production supposés inciter les adhérents à adopter les comportements favorables à la coopérative en termes de fidélité dans l'approvisionnement, de qualité et de régularité de la livraison de la production. Prenant en compte la dimension sociale du modèle coopératif (Henninger et Barraud, 2013) ainsi que l'importance de la participation active des adhérents à la vie de la coopérative pour maintenir le modèle coopératif dans ses fondamentaux, un courant de recherche de plus en plus nourri s'intéresse aux états psychologiques nécessaires à l'émergence de ces comportements de mobilisation (Barraud-Didier *et al.*, 2014). Il s'agit en particulier de l'implication individuelle et de la confiance, qui semblent être des prérequis nécessaires au développement d'une mobilisation collective des adhérents. Nous nous inscrivons dans la même logique afin de trouver quels états psychologiques seraient propices à favoriser une mobilisation des adhérents dans la gouvernance de leur coopérative.
- 7 La capacité à mobiliser les employés ayant été mise au cœur du processus pouvant amener une entreprise à devenir plus efficace (Fulmer *et al.*, 2003 ; Joo et Mclean, 2006),

des travaux ont été menés afin de définir les conditions d'un climat organisationnel favorable à cette mobilisation (Tremblay et Simard, 2005). Ainsi, dans leur méta-analyse, Zellars et Tepper (2003) ont observé que les attitudes (ou états psychologiques) des employés à l'égard de certains aspects de l'environnement de travail, associés avec des échanges sociaux, constituaient les facteurs les plus étudiés et les plus fortement corrélés aux comportements de mobilisation. Des états psychologiques tels que la confiance (Coyle-Shapiro, 2002), mais surtout « 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.

- 8 Les travaux complémentaires de Tremblay et Simard (2005) aboutissent à la présentation d'un modèle dans lequel une mobilisation réussie et stable requiert l'établissement et le maintien d'un climat organisationnel collectif constitué de cinq états psychologiques : la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir (empowerment) et la reconnaissance.
- 9 Dans le cas des adhérents de coopératives agricoles, les questions relatives à la stratégie de coopératives devenues des groupes complexes leur semblent sortir de leur champ de compétences. La distanciation qu'ils éprouvent leur fait perdre le sens de leur action collective. Ils ont le sentiment d'un éloignement des centres de décision (Forestier et Mauget, 2001) et se laissent guider par les incitations qu'ils reçoivent à travers les contrats de production signés avec la coopérative.
- 10 À l'inverse, le fait de s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative est un comportement discrétionnaire, non contractuellement prescrit, que l'adhérent a le choix d'adopter ou pas. Un tel comportement correspond à un engagement réel par rapport à l'action collective, qui se révélera coûteux pour l'individu en temps et en énergie, et relève en cela d'un comportement de citoyenneté organisationnelle de type « vertu civique » (Hoffman *et al.*, 2007). Or, la méta-analyse menée par Seibert *et al.* (2011) met en avant des relations systématiquement positives entre empowerment psychologique et comportements de citoyenneté organisationnelle dans les recherches étudiées.
- 11 Nous nous attacherons donc ici à explorer plus précisément le rôle joué par le pouvoir d'agir dans le développement de la mobilisation des adhérents par leur coopérative.
- 12 La notion de « pouvoir d'agir » ou « empowerment » renvoie à deux perspectives différentes : une perspective structurelle et une perspective psychologique (Spreitzer, 1995 ; Maynard *et al.*, 2012). 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.
- 13 La perspective psychologique s'intéresse, quant à elle, 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 quatre 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).

- 14 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. Assemblées générales, assemblées de section, conseil d'administration, parfois groupes de réflexion, les instances qui permettent aux adhérents de participer à la gouvernance de leur coopérative existent, la question de la dimension structurelle de leur « pouvoir d'agir » n'est donc pas le nœud du problème. Car sans changement dans les statuts de la coopérative, pour devenir une entreprise non coopérative, nous considérons que les adhérents ont théoriquement « le pouvoir d'agir ». Ce qui est intéressant à comprendre cependant, ce sont les raisons qui empêchent ou qui n'incitent pas les adhérents à s'emparer de ce pouvoir d'agir et le rendre opérationnel.
- 15 Ainsi, les coopératives qui restent attachées à la spécificité de leur statut et souhaitent encourager la participation de leurs adhérents à leur gouvernance éprouvent de réelles difficultés à faire adopter aux coopérateurs les comportements effectifs qui les conduiraient à réellement exercer ce pouvoir d'agir. Il semble donc que ce soit la question d'une réappropriation par les adhérents de ce pouvoir qui se pose. Le manque d'implication des adhérents peut être relié également au sentiment de moindre importance qu'ils éprouvent au sein de leur coopérative en raison de sa croissance continue et de son fonctionnement de plus en plus complexe. Le lien entre la taille d'une structure et l'importance relative perçue par les individus au sein de celle-ci a été démontré par Mahé de Boislandelle (1996) à travers le concept d'« effet de grossissement ». Il explique en effet que l'importance des individus est inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée. Autrement dit, plus une entreprise est petite, plus l'importance des individus est grande et inversement. Cela est dû au fait que les capacités cognitives limitées d'un individu l'amènent à ne développer des connaissances et des relations approfondies qu'avec un nombre restreint de personnes (Torrès, 2003). Selon ce concept, plus les coopératives grandissent, moins les relations entre leur direction et les adhérents sont intenses, expliquant ainsi leurs rapports distancés et le manque d'implication de ces derniers. Dans ce contexte, c'est plus la loyauté des adhérents qui est invoquée et les transforme au mieux 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 (Barraud-Didier *et al.*, 2014).
- 16 Conformément au cadre analytique de l'empowerment psychologique, l'objectif de notre recherche est donc d'initier et d'observer un processus de réappropriation de leur pouvoir d'agir par les adhérents de la coopérative concernée afin de renforcer les conditions d'émergence d'une mobilisation. Cette réappropriation devrait être perceptible à travers les quatre dimensions cognitives de leur empowerment psychologique : sens, compétence, autodétermination et impact.

## 2. Une démarche participative pour agir sur l'environnement de la mobilisation collective

- 17 La coopérative partenaire de ce projet est une coopérative polyvalente issue de la fusion de cinq petites coopératives du Sud-Ouest français. Elle regroupe aujourd'hui environ 4 000 adhérents et se structure autour de deux pôles de production principaux : un pôle animal (bovins, ovins, porcs, palmipèdes) et un pôle végétal (céréales, vignes, fruits et légumes). Dans le cadre de la réflexion stratégique qu'elle a initiée, une démarche d'accompagnement a été mise en place par des enseignants-chercheurs. Cette méthode s'inscrit dans la logique des démarches participatives qui restent une voie intéressante pour une plus grande implication des différents groupes d'acteurs dans la mise en œuvre d'un processus de changement, en particulier dans la perspective du développement durable (Daquino, 2007). C'est dans ce cadre que des groupes de réflexion ont été créés. Ils 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 la coopérative.
- 18 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. La formation de ce groupe s'inscrivait dans une dynamique initiée depuis quelques années par la coopérative afin d'intéresser et soutenir les jeunes nouvellement installés. Une « Charte installation jeunes » a été mise en place et a permis de définir un certain nombre de mesures d'accompagnement des jeunes dans la perspective de construire une relation durable avec eux. Environ 80 jeunes adhérents ont signé cette charte. C'est cette population mère qui a été ciblée afin de constituer le groupe « Jeunes » dans le cadre de la démarche participative. Des invitations par courrier ont été envoyées, accompagnées parfois par des appels téléphoniques afin d'expliquer les objectifs de la démarche et inviter les jeunes aux ateliers participatifs. L'âge maximum de 35 ans a été fixé par les instances dirigeantes de la coopérative pour définir la catégorie de « Jeunes ». L'objectif de départ était de constituer un groupe d'au moins douze jeunes agriculteurs et six jeunes salariés 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. Dans les faits, ce ratio adhérents/salariés a été inversé, car seuls quatre à six agriculteurs ont participé à tous les ateliers participatifs contre douze jeunes salariés.
- 19 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 1). La définition des objectifs spécifiques à chacun des ateliers se faisait de manière conjointe avec les participants. Les outils méthodologiques mobilisés pour chaque atelier ont été ainsi réfléchis au fur et à mesure de leur déroulement et en cohérence avec ces objectifs. En matière d'objectifs et de logique globale, cette

démarche s'inscrit dans la lignée des travaux portant sur « la modélisation d'accompagnement » qui visent à faciliter les processus collectifs de décision, en les considérant comme étant évolutifs, itératifs et continus (ComMod, 2005).

- 20 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 axés 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 (cf. Figures 1 et 2). À 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 coconstruire 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 et proposer certaines modifications de l'animation du groupe « Jeunes ».

Figure 1. Poster retraçant l'histoire de la coopérative et les événements marquants pour le groupe « Jeunes »

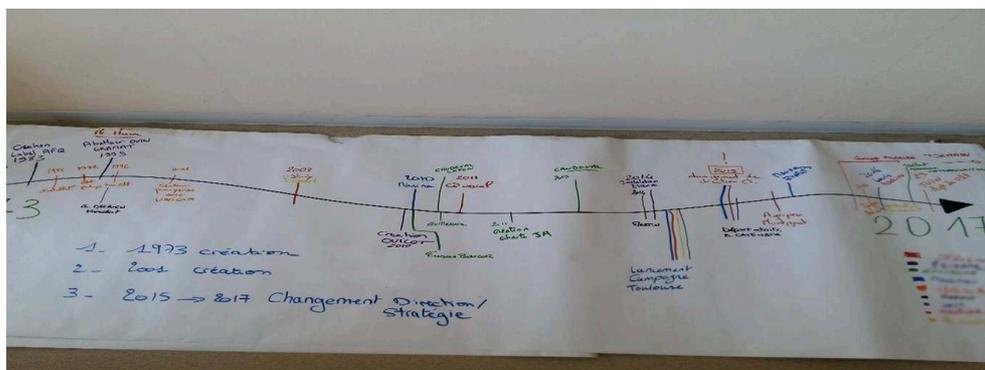


Figure 2. Frise reprenant les principaux jalons exprimés par le groupe « Jeunes » dans la figure 1



- 21 Deux séminaires de réflexion, d'une durée de deux jours chacun, ont été réalisés, au cours desquels deux thématiques ont été abordées : les valeurs et 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'action, à présenter au groupe « Coopérative ».
- 22 La réflexion sur les valeurs et 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 trois 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 (cf. Figure 3). Forts du constat réalisé, les participants ont ensuite exprimé leurs attentes pour le futur, avant de passer à l'élaboration d'un plan d'action.

Figure 3. Poster résumant les réflexions autour des valeurs et des missions de la coopérative



- 23 La réflexion sur la gouvernance a débuté par la définition de la gouvernance, la répartition des pouvoirs au sein de la coopérative et le périmètre d'action des parties prenantes. Les participants ont ensuite schématisé la gouvernance de leur coopérative (entités, relations, périmètres d'action, etc.) avant d'échanger pour s'accorder sur ses enjeux.
- 24 Chaque séminaire de réflexion est finalisé par un séminaire de suivi au cours duquel le plan d'action 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.

- 25 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.
- 26 Les ateliers mis en place lors des séminaires ont un séquençement identique. Les participants travaillent en sous-groupes de deux à cinq personnes, puis chaque sous-groupe présente sa réflexion à l'ensemble des participants. Un échange est ainsi favorisé conduisant à la coconstruction d'un diagnostic puis d'un plan d'action 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.
- 27 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 sont positionnés ensuite sur un tableau pour les classer et réaliser un diagnostic permettant de prioriser des objectifs à atteindre. Ce type d'outils (la métaphore et le dessin) est utilisé dans le cadre d'une recherche qualitative comme une projection de traits de personnalité permettant d'explorer les perceptions, les valeurs, les ambitions, etc. des objets et des sujets de recherche (Argyropoulou et Hatira, 2014).
- 28 En plus de ces outils d'animation, un recueil de verbatims a été réalisé pour tous les ateliers via des enregistrements audio ou vidéo, ainsi que des prises de notes donnant lieu à des comptes rendus détaillés.
- 29 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.

Tableau 1. Les différents séminaires et ateliers réalisés et leurs objectifs

Séminaires et objectifs	Ateliers et thématiques
<p><b>N° 1 Lancement</b></p> <p>Se connaître et s'approprier la démarche</p>	<p><b>Atelier 1 :</b> présentation de chacun des participants et de ses motivations pour participer au groupe « Jeunes »</p> <p><b>Atelier 2 :</b> partage des trajectoires différenciées des participants liées à l'histoire de la coopérative</p> <p><b>Atelier 3 :</b> inventaire des thèmes à étudier dans le cadre de ce groupe</p> <p><b>Atelier 4 :</b> échange sur la démarche de l'étude et le rôle de chacun des acteurs (agriculteur, salarié, animateur)</p>

<p><b>N° 2 Réflexion</b></p> <p>Les valeurs et les missions d'une coopérative : des valeurs partagées entre la coopérative, ses salariés, ses adhérents ?</p>	<p><b>Atelier 5 :</b> représentation de la gouvernance de la coopérative et de la place que chacun des participants y occupe</p> <p><b>Atelier 6 :</b> réalisation d'un plan d'action</p>
<p><b>N° 3 Suivi</b></p>	<p>Atelier de finalisation du plan d'action</p>
<p><b>N° 4 Réflexion</b></p> <p>La gouvernance de la coopérative</p>	<p><b>Atelier 1 :</b> définition de la gouvernance d'une coopérative et de ses différents pouvoirs</p> <p><b>Atelier 2 :</b> schématisation de la gouvernance de la coopérative aujourd'hui</p> <p><b>Atelier 3 :</b> inventaire des chantiers</p>
<p><b>N° 5 Suivi</b></p>	<p>Atelier de réalisation d'un plan d'action</p>
<p><b>N° 6 Présentation</b></p>	<p>Atelier de présentation du plan d'action au groupe « Coopérative »</p>
<p><b>N° 7 Présentation</b></p>	<p>Atelier de présentation du plan d'action au conseil d'administration de la coopérative</p>

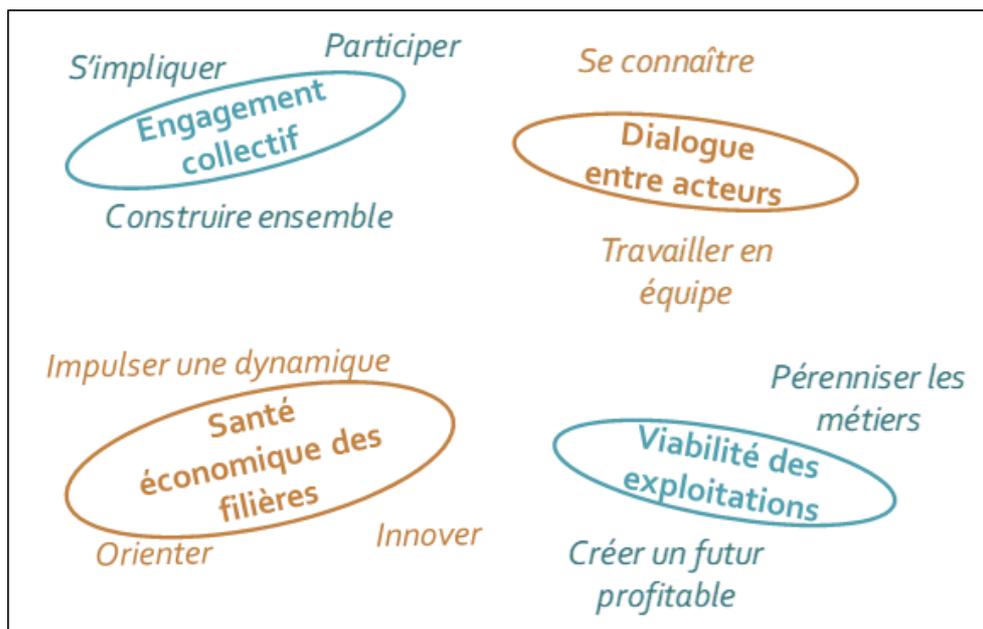
## 3. Résultats

### 3.1. Les ateliers participatifs révèlent un faible niveau initial d'empowerment psychologique chez les participants

- 30 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, a permis d'approfondir cette connaissance et a déclenché en même temps les premières discussions. Les thématiques principales soulevées et synthétisées dans la figure 4 indiquent une forte volonté du groupe « Jeunes » de construire/participer à une dynamique collective au sein de leur coopérative. Cet enthousiasme, constaté lors des ateliers, est nourri par une conscience des jeunes de leur capacité à apporter une contribution à la fois dans l'amélioration de l'existant (santé économique des filières, viabilité économique des exploitations) et aussi dans la construction d'un avenir commun (engagement collectif, dialogue entre acteurs). Cette conscience et cet engagement du groupe « Jeunes » renvoient à une dimension importante de l'empowerment psychologique, à savoir le sentiment de compétence, qui semble clairement présent chez les jeunes. Pérenniser les métiers, impulser une dynamique, s'impliquer, innover sont autant de mots qui indiquent la croyance des jeunes dans leur capacité à répondre aux attentes et enjeux auxquels font face leur coopérative agricole et la profession agricole de manière générale. Reste à savoir si ce sentiment de compétence sera suivi par d'autres dimensions de

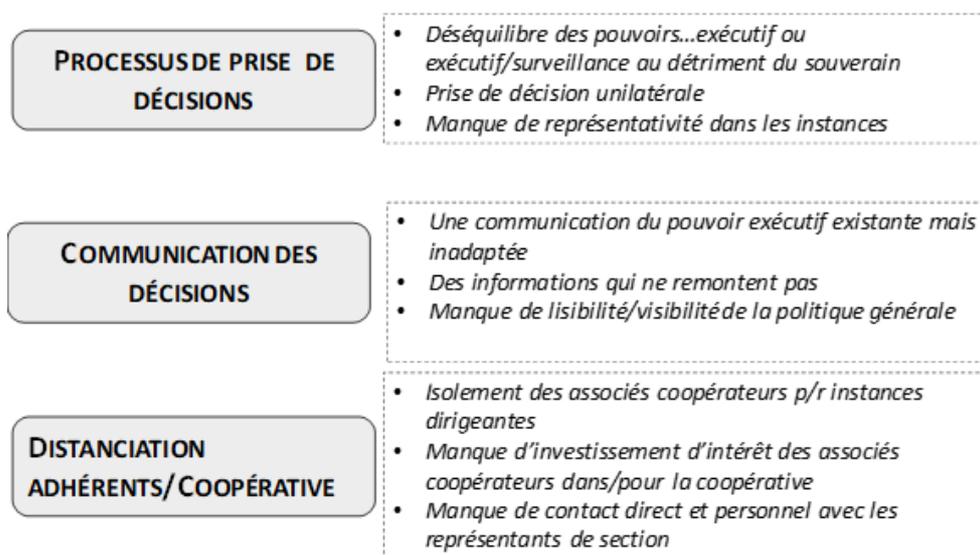
l'empowerment psychologique, voire d'une implication effective des jeunes dans le processus de changement souhaité par la coopérative.

Figure 4. Quatre thématiques centrales exprimant les motivations du groupe « Jeunes » concernant leur participation aux ateliers



- 31 La deuxième série d'ateliers réalisés, au nombre de six, avait l'objectif d'initier 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 perçues par chaque participant. Les discussions autour des valeurs de la coopérative et de sa gouvernance ont très vite fait ressurgir un ensemble de dysfonctionnements (cf. Figure 5). Deux principaux problèmes ont été mentionnés par les participants qui expliquent la distanciation des liens entre les adhérents et la coopérative. Il s'agit premièrement du processus de prise de décisions qui est jugé unilatéral, fortement centré sur le pouvoir exécutif et incluant peu les différents acteurs de la coopérative, les adhérents en premier. Il s'agit deuxièmement d'une carence en matière de communication relative aux décisions stratégiques prises par la direction, conduisant à un manque de visibilité vis-à-vis de la politique générale de la coopérative.

Figure 5. Diagnostic du groupe « Jeunes » concernant la gouvernance de leur coopérative



32 À l'origine de ces problèmes se trouve la question de l'évolution du paradigme coopératif (Barraud-Didier et Henninger, 2009 ; Côté, 2018) qui le voit s'éloigner de ses fondements d'origine, issus des principes des pionniers de Rochdale : fonctionnement démocratique, solidarité, mutualisme, promotion des hommes, ancrage territorial d'une organisation non délocalisable. Ce glissement vers une logique plus résolument économique en adaptation au contexte concurrentiel développe bien la complexité de positionnement des adhérents par rapport aux différents rôles qui sont les leurs dans les groupes coopératifs actuels comme précédemment évoqué (Limnios *et al.*, 2018). Le travail réalisé avec le groupe « Jeunes » a mis en lumière un ensemble de valeurs et de missions que les jeunes considèrent fondamentales, synthétisé dans le tableau 2. Sept valeurs/missions ont été identifiées par le groupe et ont fait l'objet d'une discussion afin d'évaluer leur application/partage au sein de la coopérative. Elles ont été classées en trois groupes. Le premier groupe comporte trois valeurs/missions. Elles ont été jugées par les jeunes comme étant à la fois affichées par la coopérative dans sa communication et incarnées réellement dans son fonctionnement, à savoir : i) l'esprit mutualiste, notamment par la recherche d'équilibre (ajustement) entre les résultats économiques des différentes filières qui peuvent être hétérogènes, ii) l'existence d'une vision et stratégie à long terme, iii) le caractère rural de la coopérative et son fort ancrage territorial. Le deuxième groupe est constitué par les valeurs de la solidarité/entraide et de la confiance, largement affichées par la coopérative comme faisant partie de leurs caractéristiques. Les avis des jeunes autour de ces deux valeurs ont été partagés entre ceux qui pensent, d'une part, que la solidarité/entraide et la confiance ne se retrouvent pas dans le fonctionnement quotidien de la coopérative, et ceux qui considèrent, d'autre part, que certaines actions développées par la coopérative peuvent être associées à ces deux valeurs. Cela concerne en particulier la valeur de confiance qui est jugée globalement déficitaire, sauf quand il s'agit du conseil technique considéré de qualité et construit sur la base de la confiance. Le troisième et dernier groupe de valeurs/missions est constitué par les dimensions de la transparence (en rapport avec les résultats économiques des différentes filières) et de l'équité (en matière de répartition de la valeur ajoutée) qui ne sont pas clairement affichées par la coopérative comme fondement de son organisation, selon le groupe « Jeunes ». De la même manière

que le groupe précédent, ces valeurs ont reçu des avis partagés quant à leur concrétisation effective dans le fonctionnement de la coopérative.

- 33 Ce travail, sur les valeurs et les missions de la coopérative, montre qu'il existe un certain décalage du point de vue des jeunes entre les valeurs et les missions promues et celles réellement appliquées ou incarnées au sein de leur coopérative. Cette inadéquation entre les rôles, les valeurs et les croyances que portent les adhérents/salariés vis-à-vis de leur coopérative, et donc de leurs rôles au sein de celle-ci, renvoie clairement à un faible sentiment de signification chez les jeunes. Ce sentiment constitue l'une des bases de l'empowerment psychologique qui met en avant l'intérêt ou l'importance d'assurer une adéquation entre le rôle professionnel des individus au sein d'une organisation avec leurs valeurs, croyances et comportements.

Tableau 2. Récapitulatif des valeurs et missions (de 1 à 7) exprimées et positionnées sur le tableau par le groupe « Jeunes » afin de notifier celles qu'il partage ou non avec la coopérative

Valeurs et missions		Ce qu'affiche la coopérative		Ce que n'affiche pas la coopérative	
		Fait	Ne fait pas	Fait	Ne fait pas
Ce que le groupe « Jeunes »	<i>veut</i>	1) Mutualisme/Filière			
		2) Vision à long terme			
		3) Ruralité et ancrage territorial			
		4) Solidarité/entraide			
		5) La confiance n'est pas partagée, sauf sur le conseil technique			
		6) Transparence mais « choisie », pas jusqu'au bout			
		7) Équité « mais elle n'est pas arrivée au bout »			
	<i>Ne veut pas</i>				

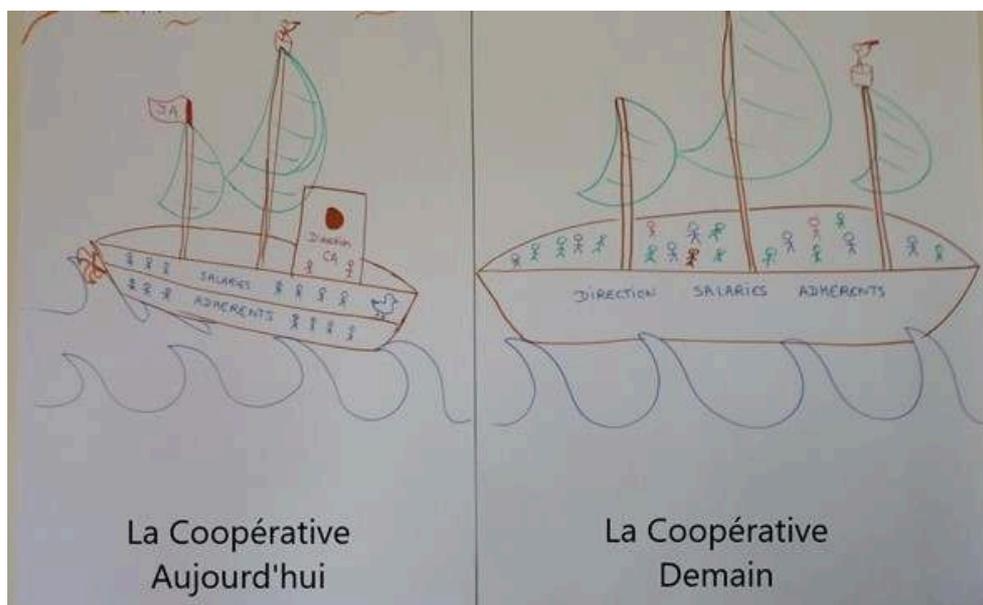
Les valeurs de 1 à 7 ont été positionnées par les participants lors des ateliers participatifs sous forme de post-it. Consulter le tableau original au format PDF

- 34 Parmi les valeurs discutées lors de ces ateliers avec le groupe « Jeunes », c'est la notion de confiance qui a le plus focalisé les débats. En effet, la confiance a été mise en avant par les jeunes comme principal facteur explicatif de la distanciation constatée des rapports entre les adhérents et la coopérative. Hormis le volet conseil technique sur lequel les jeunes ont exprimé leur satisfaction, la valeur « confiance » semble faire défaut au sein de leur coopérative.
- 35 Cependant, les ateliers participatifs révèlent que la 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.* » Cette relation de confiance s'est par ailleurs sans doute trouvée renforcée par le processus participatif même qui a mêlé salariés (dont certains techniciens de terrain) et adhérents dans la réflexion. Il y a ainsi, 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. Cette distinction faite entre la figure du technicien et celle de la coopérative est le fruit d'une construction sociale qui amène l'adhérent à distinguer ce qui est proche et immédiat (le technicien) de ce qui est loin et extérieur (la coopérative). Une forme d'opposition se crée alors entre ces deux espaces « vécus » (Frémont, 1980), appelée phénomène de paroi dans la loi proxémique (Moles et Rohmer, 1978) faisant en sorte que l'extérieur soit affaibli par rapport à l'intérieur. L'intensité et la régularité des échanges qu'entretient le technicien avec l'adhérent contribuent à la multiplication des liens de proximité de différentes natures : géographique, économique, sociale. Ces liens de proximité nourrissent d'une part une relation de confiance (la confiance étant étroitement liée aux relations de proximité (Dupuy et Torre, 2000) entre l'adhérent et le technicien, et contribuent d'autre part à créer ou à amplifier la distanciation des rapports avec la coopérative (du fait notamment d'une absence d'échanges réguliers et de proximité). Les propos exprimés lors des ateliers montrent une fois de plus le rôle central des conseillers/techniciens (Fillipi et Frey, 2015), 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 liée 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 courriers et des appels téléphoniques individualisés. L'information a été relayée également, quand c'était possible, par les techniciens lors de leurs réunions ou leurs interventions sur le terrain.

- 36 Dans la suite des réflexions autour de la notion de confiance, les jeunes ont été invités à représenter graphiquement la coopérative et leur place au sein de celle-ci à travers la métaphore d'un bateau la symbolisant (cf. Figure 6). 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, et renvoie à l'idée que ce sont les autres (la direction) qui tiennent la barre, laissant une possibilité restreinte aux adhérents/salariés d'initier ou de programmer des actions. Cette perception du groupe « Jeunes » illustre bien un faible sentiment d'autonomie, une autre composante fondamentale de l'empowerment psychologique, qui les renvoie à une position de suiveurs sans emprise sur la stratégie future de leur coopérative. C'est ce décalage que le groupe « Jeunes » souhaite voir faiblir et il le représente bien dans sa projection de la coopérative de demain en mettant au même niveau, dans la figure du bateau, la direction de la coopérative, les salariés et les adhérents (cf. Figure 6). Cela ne remet pas en cause, selon le groupe « Jeunes », la nécessité d'avoir une direction qui se charge de l'élaboration d'une stratégie future pour la coopérative, mais il s'agit plutôt de leur ouvrir la possibilité de participer à sa construction.

Figure 6. Représentation de la gouvernance de la coopérative sous forme de bateau



- 37 Ainsi, cette deuxième série d'ateliers participatifs a installé au cœur des discussions les transformations au sein 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 à 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 la coopérative si la qualité de la relation, des débouchés, du conseil, etc. n'est pas au rendez-vous, se rapprochant davantage d'un comportement opportuniste de type passerager clandestin.
- 38 Pour que la coopérative ne soit pas une « entreprise comme une autre », il faudrait que les adhérents aient une sensation plus forte « d'être aux commandes », « que leur voix soit entendue » allant dans le sens du renforcement d'un sentiment d'impact qui semble faire défaut aujourd'hui au sein de la coopérative selon le groupe des jeunes. En cela, les résultats de notre étude sont concordants avec les travaux de Spreitzer (1995) qui mettent en avant le fait qu'un empowerment psychologique nécessite le développement d'un sentiment d'impact, et rejoignent les constatations d'Österberg et Nilsson (2009) qui montrent à quel point il est important que les adhérents de coopératives aient le sentiment que leur voix compte pour espérer développer leur implication dans l'organisation.

### 3.2. Construction progressive d'un empowerment psychologique dans le groupe « Jeunes » au fil des ateliers participatifs

- 39 La troisième série d'ateliers participatifs avait pour objectif d'établir un plan d'action en fonction du diagnostic réalisé 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 « Jeunes ». L'assiduité des jeunes et leur participation à pratiquement tous les ateliers témoignent elles-mêmes de cette motivation et de 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'action concret. Le rôle des animateurs (les enseignants-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 leurs 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 l'écoute de 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 catalyseur, amenant les participants à prendre au sérieux le processus d'élaboration d'un plan d'action. On peut ainsi rapprocher cette observation des travaux menés sur le soutien organisationnel perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Paillé, 2007) montrant que l'organisation peut bénéficier d'un meilleur engagement affectif de la part d'employés qui perçoivent un réel soutien de leur organisation dans leurs efforts (cf. la méta analyse de Rhoades et Eisenberger (2002) sur le sujet). Dans un contexte français, Paillé (2007) a également pu constater que le soutien organisationnel perçu par les employés présentait une relation positive avec les comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'organisation. Ici le caractère non contractuellement prescrit de l'engagement attendu des adhérents est bien typique d'un comportement de citoyenneté organisationnelle, et l'investissement du conseil d'administration dans la démarche une opération propice à renforcer le soutien organisationnel perçu par les adhérents. Le tableau 3 présente un exemple de formulation d'actions concrètes, réalisées par les jeunes dans la perspective de les présenter à la direction de la coopérative. Trois enjeux principaux ont été identifiés et ont fait l'objet d'un travail de diagnostic, puis de proposition, selon la structuration suivante : i) constats et état des lieux, ii) optimisation de l'existant, iii) création de nouvelles actions.

Tableau 3. Exemple de formulation d'actions concrètes du groupe « Jeunes » destiné à la restitution pour la direction de la coopérative

Constats/État des lieux	Optimisation de l'existant	Création de nouvelles actions
-------------------------	----------------------------	-------------------------------

<p><b>Axe 2 :</b> Rôle du conseil d'administration - déséquilibre des pouvoirs... exécutif/surveillance au détriment du souverain - prise de décision unilatérale - manque de représentativité dans les instances</p> <p><b>Objectif :</b> <b>renforcer/réaffirmer</b> la mission du CA dans la prise de décision pour à terme assurer une meilleure représentativité des adhérents en la matière</p>	<p>Une implication plus importante sur une période plus courte pour une meilleure efficacité</p> <p><b>Action 1 :</b> limiter le nombre de mandats</p> <p><b>Action 2 :</b> augmenter le nombre de réunions</p> <p><b>Action 3 :</b> rendre la présence obligatoire</p>	<p><b>Action 4 :</b> développer un parcours de formation pour les nouveaux administrateurs afin qu'ils puissent mener à bien leur rôle dans la prise de décision</p> <p><b>Action 5 :</b> impliquer un groupe de jeunes installés dans le CA/pérenniser la commission Jeunes agriculteurs/Jeunes encadrants (JA/JE)</p>
---	---	---

- 40 Ainsi, concernant l'axe de réflexion relatif au rôle du conseil d'administration, le groupe « Jeunes » est parti du constat d'un manque de transparence de la part de la direction et du manque de représentativité des jeunes au sein des instances dirigeantes. Ce point a été reconsidéré sous forme de propositions concrètes dans la rubrique création de nouvelles actions (action 5, dans le tableau 3) 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 considère 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 s'en retrouver exclues. 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).
- 41 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 pour le conseil d'administration. Cette décision a permis à ce groupe « Jeunes » de passer d'une situation où leur sentiment d'autonomie était faible à un stade où il est renforcé. Les jeunes ont conscience en effet qu'ils ont été reconsidérés dans le cadre de cette démarche et impliqués dans le processus d'évolution de la gouvernance de la coopérative. Ils renforcent également leur sentiment de compétence à travers cette expérimentation

concrète 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. Ce renforcement positif de l'empowerment psychologique reste néanmoins limité par la capacité restreinte des jeunes, à ce stade, à agir sur les décisions stratégiques de leur coopérative et confirme, en ce sens, un sentiment d'impact faible, voire inexistant.

## 4. Discussion

- 42 Le sentiment de pouvoir agir en devenir, impulsé dans le cadre de cette démarche participative, contribue à la création d'un environnement plus favorable à la mobilisation chez ce groupe de jeunes conformément à ce que pouvaient laisser présager les conclusions de Tremblay et Simard (2005). Cependant, le processus de mobilisation en cours reste encore embryonnaire au sein de la coopérative et nécessite d'être consolidé au moins sur deux aspects. Le premier aspect concerne la nécessité de transmettre la dynamique de mobilisation à un nombre plus important d'adhérents, car le processus que nous avons engagé ne concerne qu'un petit groupe d'adhérents et de salariés. Le deuxième aspect concerne la nécessité de renforcer le sentiment de mobilisation actuel par d'autres dimensions de l'empowerment psychologique telles que le sentiment de signification, le sentiment d'autonomie et surtout le sentiment d'impact. Nous avons vu que certaines de ces dimensions ont été renforcées lors des ateliers participatifs, mais elles restent néanmoins insuffisantes pour arriver à un réel environnement de mobilisation. Ce dernier aspect renvoie également à la dimension temporelle de la mobilisation, à savoir comment maintenir cette dynamique dans la durée.
- 43 Le processus participatif engagé pose en effet la question de la mobilisation collective 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. 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 et 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 comme une première phase dans le processus de mobilisation collective.
- 44 Afin d'atteindre cette masse critique en matière de mobilisation, nous pouvons tirer des enseignements à partir du processus participatif mené dans le but d'enrichir les futurs travaux sur le sujet, à la fois sur le plan méthodologique et en matière de cadres analytiques. Pour ce faire, il nous paraît indispensable de bien comprendre comment se structurent les échanges au sein du groupe concerné par la démarche, et ce, avant, pendant et après le processus participatif. Il s'agit en effet de voir comment créer un effet « réseau » sur la base d'un petit collectif soudé qui permet d'accroître les échanges entre les adhérents et les salariés et d'améliorer la qualité et la taille des connexions entre les individus et les groupes. Sur ce registre, mobiliser une approche par la

structuration des réseaux peut s'avérer très utile. En effet, améliorer l'empowerment psychologique d'un individu ayant une forte centralité au sein du réseau et une bonne autonomie au sens de Burt (1982) pourrait se révéler plus efficace pour permettre l'initiation et le maintien d'un processus de mobilisation. Un acteur central et autonome ayant plus de chances de pouvoir créer des coalitions capables de promouvoir des changements au sein d'une organisation (Lazega, 1994). Une telle approche aurait pu nous être utile pour expliquer la faible capacité de mobilisation actuelle de la coopérative, qui s'est manifestée par la présence d'un nombre restreint d'adhérents aux ateliers, et ce malgré les efforts consentis par la coopérative en matière de diffusion de l'information, de facilitation de l'organisation logistique (repas, frais de déplacement) pour les participants. On a vu que les jeunes adhérents qui sont venus régulièrement aux ateliers participatifs se caractérisaient par un sentiment de compétence suffisant pour les amener à s'impliquer dans le dispositif. Il est possible que les adhérents à l'empowerment psychologique plus faible, notamment sur cette dimension du sentiment de compétence quant à leur capacité à participer à une réflexion sur la gouvernance ou la stratégie de leur coopérative, se soient eux-mêmes exclus du dispositif. Aussi, ce faible résultat peut être imputable à la manière dont l'opération (invitation aux ateliers) a été mise en œuvre. Dans cette mise en œuvre, la nature et le vecteur de l'information peuvent être cruciaux. De la même manière, retracer les « réseaux » d'acteurs et de diffusion de l'information pendant et après le processus participatif peut se révéler primordial. Des entretiens semi-directifs peuvent aider à déterminer pour chaque participant le nombre de personnes avec lequel il a échangé après les ateliers, sur quelles thématiques et dans quel contexte d'échange (rencontre physique, réseaux sociaux, téléphone, etc.). Cela peut amener à identifier des leviers d'action ou des personnes pivots qui peuvent être associés 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. Nous avons vu par exemple à quel point le rôle de certains techniciens a été décisif dans la participation des jeunes adhérents aux ateliers. Il semble que la position centrale de ces techniciens dans les réseaux relationnels de la coopérative en fasse des acteurs moteurs. C'est grâce à ce lien entre les adhérents et les techniciens, forts 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 (Barraud-Didier, *et al.*, 2012 ; Fillipi et Frey, 2015), peut faire partie des leviers d'action à mettre en place dans l'objectif d'atteindre une mobilisation collective plus large.

- 45 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 la confiance entre les adhérents/salariés et leur direction, qui reste déterminante dans l'amélioration des sentiments de signification et d'autonomie, établis selon la grille d'analyse de Tremblay et Wils (2005). 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. Pour consolider ainsi le processus de mobilisation, dans le cadre de futurs travaux, il serait intéressant de compléter le cadre analytique de l'empowerment psychologique que nous avons mobilisé par un travail plus approfondi sur la notion de confiance. Il s'agit en effet de mieux saisir ses différentes composantes, telles que perçues notamment par les adhérents/salariés, et d'en définir les déterminants. Les travaux menés nous permettent déjà de distinguer deux dimensions principales sur lesquelles s'établit une relation de confiance i) une dimension cognitive correspondant à un calcul rationnel des avantages et des risques de la relation de confiance (Erdem et Ozen, 2003 ; Hansen et Morrow Jr, 2003), ii) une dimension affective qui peut être reliée aux témoignages et aux manifestations concrètes d'attention expérimentés au cours de la relation (McAllister, 1995). Ces deux dimensions peuvent structurer une réflexion participative avec les adhérents et les salariés afin de préciser d'une part à quoi renvoie concrètement une dimension affective ou cognitive de la confiance au regard des rapports qu'ils entretiennent actuellement avec leur coopérative. Par exemple, la confiance qu'ont les adhérents 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. 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. D'autre part, ces deux dimensions peuvent permettre d'identifier les déterminants de chaque relation amenant *in fine* à identifier des leviers d'action en faveur d'une relation de confiance renforcée au sein de la coopérative. Ce travail de définition des déterminants de la confiance peut être étayé par les travaux reliant les effets de la proximité avec la notion de confiance. Cela peut s'opérer, par exemple, à travers la notion de proximité sociale caractérisée par la répétition des relations de face-à-face, permise par la faible distance, qui peut engendrer des liens de partenariat, ou bien à travers la notion de proximité géographique qui peut donner lieu à une diversité de formes de solidarités spatiales.

## Conclusion

- 46 Le processus participatif engagé dans le cadre de ce travail a permis de poser un premier jalon dans la recherche d'une méthode opérationnelle pour développer la mobilisation des adhérents dans la gouvernance de leur coopérative. Cette démarche s'est avérée utile dans la formation d'un petit noyau d'adhérents et de salariés mobilisés. Ce noyau, de par 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 y parvenir, il nous semble nécessaire de continuer le processus participatif entamé, avec le même groupe d'adhérents/salariés, ou avec de nouveaux participants, de manière à permettre à d'autres membres de la coopérative de participer aux échanges et aux réflexions. Il est également recommandé d'organiser des ateliers participatifs avec un groupe témoin « non Jeunes » afin de connaître leur perception concernant la question de la mobilisation au sein de la coopérative. Cela permettrait de mieux situer les perceptions qui relèvent de considérations générationnelles ou non, et rejoint ainsi une préoccupation exprimée par les « Jeunes »

impliqués dans la démarche qui souhaitent revoir la définition du groupe « Jeunes » pour y introduire un critère davantage lié à l'ancienneté dans la coopérative qu'à l'âge.

- 47 Ainsi, ce travail qui propose une opérationnalisation du cadre analytique de l'empowerment psychologique peut servir d'outil de réflexion à d'autres coopératives ou entreprises rencontrant des difficultés de mobilisation de leurs adhérents et/ou salariés. Sont également ouvertes des perspectives de recherche en matière d'accompagnement participatif, en particulier en ce qui concerne la recherche d'une meilleure articulation entre le cadre analytique de l'empowerment psychologique et ceux des approches réseaux, des concepts de confiance et de proximité. Comment, par exemple, intégrer les différentes notions de la proximité (géographique, sociale ou organisationnelle) dans les analyses sur la mobilisation à la fois en tant que facteur explicatif de son état, mais aussi en tant qu'élément qui peut la favoriser et la développer ? Nous avons esquissé ici quelques réponses et pistes d'articulations, mais cette réflexion mérite d'être approfondie dans le cadre de futurs travaux. Enfin, ce travail soulève le caractère fragile de la dynamique créée dans le cadre de ce type de démarche, notamment si elle n'est pas suivie par des actions concrètes dans le sens de l'amélioration de la gouvernance de la structure en question. Dans ce cadre, les attentes des participants étant fortes suite à leur investissement en temps et en énergie, l'enjeu est de leur donner le signal que leurs propositions ont été entendues et qu'elles seront prises en compte, faute de quoi la coopérative ou l'entreprise prendrait le risque de fragiliser encore les liens avec ses adhérents/salariés.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Argyropoulou E., Hatira K., 2014, « Metaphors and drawings as research tools of head teachers' perceptions on their management and leadership roles and responsibilities », *European Early Childhood Education Research Journal*, vol. 22, n° 4, p. 496-512.
- Barraud-Didier V., Henninger M.-C., 2009, « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 314, p. 47-62, <https://doi.org/10.7202/1020964ar>.
- Barraud-Didier V., Henninger M.-C., Anzalone G., 2012, « La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France », *Études rurales*, n° 190, p. 119-130, <https://doi.org/10.4000/etudesrurales.9700>.
- 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*, vol. 62, n° 1, p. 125-148.
- Barton D., 1989, « What is a cooperative », in Cobia D. W. (dir.), *Cooperatives in agriculture*, New Jersey USA, Prentice-Hall Inc, p. 1-20.
- Bhuyan S., 2007, « The "people" factor in cooperatives : an analysis of members' attitudes and behavior », *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, vol. 55, n° 3, p. 275-298.

Burt R. S., 1982, *Toward a structural theory of action : Network models of social structure, perception, and action*, New York, Academic Pr.

ComMod C., 2005, « La modélisation comme outil d'accompagnement », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 13, n° 2, p. 165-168, <https://www.cairn.info/revue-natures-sciences-societes-2005-2-page-165.htm>.

Côté D., 2018, *La gestion coopérative, Un modèle performant aux défis de l'avenir*, Montréal, Les Éditions JFD inc.

Coyle-Shapiro J. A., 2002, « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, vol. 23, n° 8, p. 927-946.

Daquino P., 2007, *Empowerment et participation : comment mieux cadrer les effets possibles des démarches participatives ? Proposition d'un cadre d'analyse à partir d'une synthèse bibliographique*, Montpellier, Cirad.

Dupy C., Torre A., 2000, « Confiance et coopération au sein des réseaux spatialisés d'entreprises », in Gilly J.-P., Torre A. (dir.), *Dynamiques de proximité*, Paris, L'Harmattan, p. 9-33.

Erdem F., Ozen J., 2003, « Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance », *Team Performance Management : An international Journal*, vol. 9, n° 5/6, p. 131-135.

Fillipi M., Frey O., 2015, « Le conseiller, une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative agricole », *Review of Agricultural and Environmental Studies - Revue d'études en agriculture et environnement (RAEStud)*, vol. 96, n° 3, p. 439-466.

Forestier M., Mauget R., 2001, « De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire : 2<sup>e</sup> partie - Quelle gouvernance ? », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 279, p. 60-70, <https://doi.org/10.7202/1023754ar>.

Frémont A., 1980, « L'espace vécu et la notion de région », *Travaux de l'institut de géographie de Reims*, vol. 41, n° 1, p. 47-58.

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*, vol. 56, n° 4, p. 965-993.

Fulton M., 1999, « Cooperatives and member commitment », *Lta*, vol. 4, n° 99, p. 418-437.

Hansen M. H., Morrow Jr J. L., 2003, « Trust and the decision to outsource : Affective responses and cognitive processes », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 6, n° 1030-2016-82560, p. 40-69.

Hoffman B. J., Blair C. A., Meriac J. P., Woehr D. J., 2007, « Expanding the criterion domain ? A quantitative review of the OCB literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, n° 2, p. 555-566.

Iliopoulos C., 2005, « New generation cooperatives : the potential of an innovative institutional arrangement for Mediterranean food supply chains », *New Medit*, vol. 4, n° 1, p. 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*, vol. 5, n° 2, p. 228-257.

Koulytchizky S., Mauget R., 2003, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme », *Revue Internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 287, p. 14-40, <https://doi.org/10.7202/1022208ar>.

- Lazega E., 1994, « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 293-320, [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1994\\_num\\_35\\_2\\_4327](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1994_num_35_2_4327).
- Limnios E. M., Mazzarol T., Soutar G. N., Siddique K. H., 2018, « The member wears Four Hats : A member identification framework for co-operative enterprises », *Journal of Co-Operative Organization and Management*, vol. 6, n° 1, p. 20-33.
- Mahé de Boislandelle H., 1996, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3<sup>e</sup> Congrès international francophone PME (CIFPME)*, 26-28 octobre 1996, université du Québec à Trois-Rivières, p. 101-115.
- Maynard M. T., Gilson L. L., Mathieu J. E., 2012, « Empowerment—fad or fab ? A multilevel review of the past two decades of research », *Journal of Management*, vol. 38, n° 4, p. 1231-1281.
- McAllister D. J., 1995, « Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.
- Moles A. A., Rohmer E., 1978 (2<sup>e</sup> édition), *Psychologie de l'espace*, Paris, Casterman.
- 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*, vol. 26, n° 1, p. 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 : An international Journal*, vol. 25, n° 2, p. 181-197.
- Pailé P., 2007, « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », *Bulletin de Psychologie*, n° 4, p. 349-355, <https://doi.org/10.3917/bupsy.490.0349>.
- Reboud S., Tanguy C., Martin M., 2016, « Partenariats et innovation organisationnelle dans les coopératives agricoles : l'exemple des vins effervescents et des céréales », *Revue internationale PME*, vol. 29, n° 2, p. 119-144, <https://doi.org/10.7202/1037925ar>.
- Rhoades L., Eisenberger R., 2002, « Perceived organizational support : a review of the literature », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, p. 698-714.
- Seibert S. E., Wang G., Courtright S. H., 2011, « Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations : A meta-analytic review », *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, n° 5, p. 981-1003.
- Spreitzer G. M., 1995, « Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, p. 1442-1465.
- Torrès O., 2003, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 3, p. 119-138, <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>.
- Tremblay M., Simard G., 2005, « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 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*, vol. 30, n° 2, p. 37-49.
- Zellars K. L., Tepper B. J., 2003, « Beyond social exchange : New directions for organizational citizenship behavior theory and research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 22, p. 395-424.

## RÉSUMÉS

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. Notre 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 tenir les jeunes dans la construction de sa stratégie future. La réflexion est engagée dans un contexte de complexification des structures coopératives en France fragilisant leurs liens avec les adhérents. L'article présente ainsi la mise en œuvre concrète d'une démarche visant à développer la mobilisation des adhérents et des salariés au sein de cette coopérative. En cela, il a pour objectif d'opérationnaliser les résultats de la littérature scientifique existante en proposant la construction progressive d'une méthodologie de mise en œuvre. En tant que première étape dans cette démarche, notre article 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 toute une année. Le travail présenté met en évidence un faible environnement de mobilisation au sein de la coopérative, une situation répandue que l'on retrouve dans nombre d'entreprises exposées à des problématiques de gouvernance. Il montre également qu'il est possible de reconstruire un sentiment de mobilisation au fil des ateliers participatifs. Le sentiment de pouvoir agir, ou d'empowerment psychologique, impulsé dans le cadre de cette démarche participative, constitue une première phase vers la création d'un environnement plus favorable à la mobilisation collective, touchant un groupe élargi. Cet article pose ainsi un premier jalon en matière de démarche d'accompagnement qui offre aux coopératives des pistes et des leviers d'actions concrètes permettant d'améliorer leur gouvernance

This article analyzes the process of mobilizing a group of young members and employees within an agricultural cooperative located in the southwest of France. This analysis is part of a strategic reflection launched by the cooperative, concerned by the governance issues and questioned by the place that youth can play in the construction of its future strategy. This reflection is initiated in a context where cooperative structures are becoming more complex leading to distancing links with their members especially. This article presents a concrete implementation of an approach aimed to develop the mobilization of members and employees in this cooperative. Such doing, it aims to operationalize the results of the existing scientific literature by proposing the gradual construction of an implementation methodology. As a first step, our approach is based on a qualitative analysis through the realization of several participatory workshops dedicated to a small group of young members and employees followed for a whole year. This work highlights the failure in the environment of mobilization within the cooperative, a widespread situation that is found in many companies faced to governance issues. This article also shows that it is possible to rebuild a sense of mobilization through participatory workshops. This feeling of being able to act, or psychological empowerment, driven by this participatory approach, is a first step towards creating an environment more favorable to collective mobilization. Thus, this article marks a first milestone in terms of a support approach that offers cooperatives avenues and levers of concrete actions to improve their governance.

## INDEX

**Keywords :** agricultural cooperatives, youth, members, employees, mobilization, participatory approach

**Mots-clés :** coopératives, jeunes, adhérents, salariés, mobilisation, démarche participative

## AUTEURS

### HICHEM AMICHI

Hichem Amichi est docteur en agroéconomie. Il travaille sur les questions de structuration organisationnelle des filières agricoles et agroalimentaire en France et dans les pays du Sud. Il analyse en particulier le lien entre les rapports contractuels (formels et informels) développés par les acteurs au sein des filières et leur capacité à intégrer différentes formes d'innovation, dans le cadre notamment de la transition agroécologique et solidaire.

LISST-Dynamiques rurales, université de Toulouse, UMR 5193, CNRS UT2J, EHESS, ENSFEA, INP-PURPAN, Toulouse, France

[hichem.amichi@purpan.fr](mailto:hichem.amichi@purpan.fr)

n° ORCID : 0000-0003-0963-7086

### MARIE-CHRISTINE HENNINGER

Marie-Christine Henninger est maître de conférences en sciences de gestion, elle étudie notamment les coopératives agricoles à travers les relations qu'elles entretiennent avec leurs adhérents et les enjeux autour de leur fidélité ou de leur participation à la gouvernance de ces structures.

LISST-Dynamiques rurales, université de Toulouse, UMR 5193, CNRS UT2J, EHESS, ENSFEA, INP-PURPAN, Toulouse, France

[marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr](mailto:marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr)

n° ORCID : 0000-0003-1850-1324

### CÉLINE PELTIER

Céline Peltier est docteure en sciences économiques et directrice du département de sciences économiques et sociales au sein de l'École d'ingénieurs de PURPAN, elle axe ses travaux sur l'accompagnement des coopératives agricoles en France dans l'élaboration de leurs plans stratégiques. Elle utilise les démarches participatives comme support d'accompagnement, en particulier sur les questions de gouvernance et de mobilisation des adhérents au sein des coopératives.

École d'Ingénieurs de PURPAN, Toulouse, France

[celine.peltier@purpan.fr](mailto:celine.peltier@purpan.fr)