

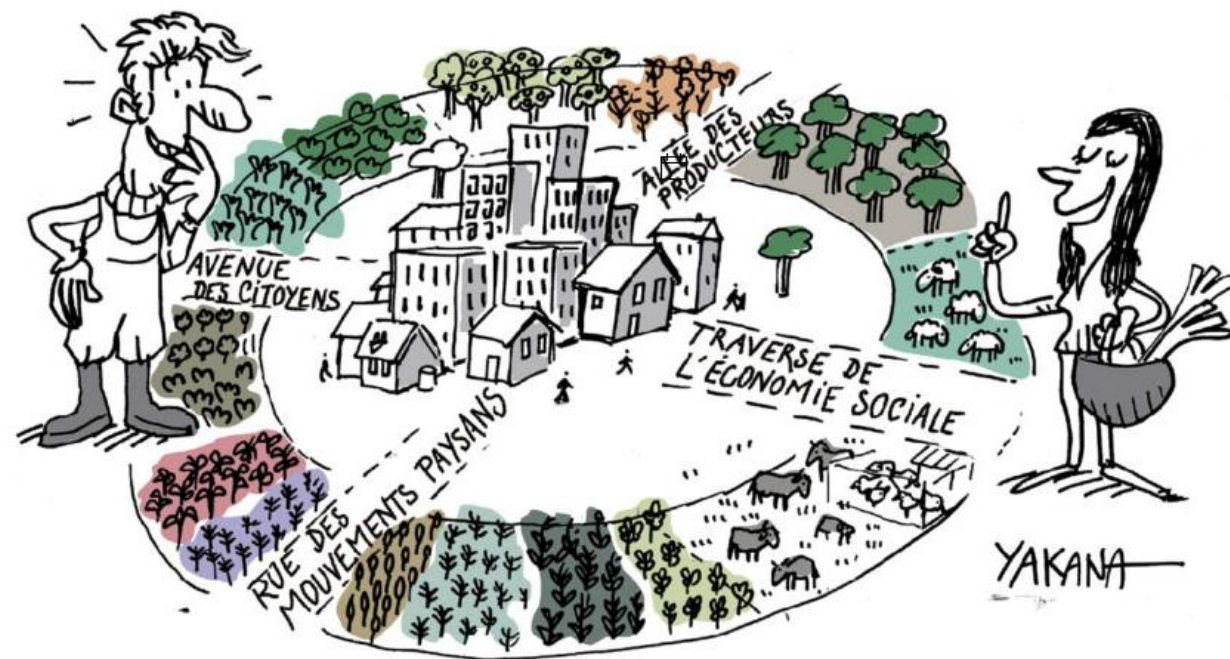
Ouvrir la boîte noire organisationnelle pour saisir les difficultés
de la transition agroécologique :
quelles tensions dans les coopératives de production agricole ?

Lou PLATEAU

Charleroi, 11 février 2020



- Dernière année de thèse ULB (Sciences sociales et politiques)
- Co-direction Marek Hudon (Solvay) et Laurence Roudart (PhiloSoc)
- Recherches précédentes sur initiatives agroalimentaires alternatives et durables
 - Installation professionnelle en maraichage urbain
 - Structuration filières en circuits courts
 - Caractérisation de la demande alimentaire en produits de qualité différenciée



Travaux sur alternatives au modèle agroalimentaire conventionnel

Qu'est-ce qui différencie les alternatives du systèmes conventionnel ? (Whatmore et Stassart 2003)

Quelle est la promesse de différence ? (Le Velly 2019)

Quelles interactions entre niches d'innovation et régime sociotechnique (Bui et al. 2016)

Quels sont les mécanismes de verrouillage du système conventionnel (Vanloqueren et Baret 2008) et comment penser les trajectoires de transition ? (Geels 2002)

Quels rôles les réseaux agroalimentaires alternatifs peuvent jouer face à l'impératif de transition vers davantage de soutenabilité ? (Chiffoleau et al. 2016)

- Nécessité d'adopter une **vision doublement élargie de la durabilité**
 - Dépasser focus sur dimension écologique et intégrer pleinement à l'analyse aspects sociaux et économiques (Bacon et al. 2012, Dumont et al. 2016)
 - Dépasser l'échelle de l'exploitation et considérer les transformations du secteur agricole dans ses interactions avec niveaux d'organisation sociale plus larges (Guzman et Woodgate 2016, Mazoyer et Roudard 2002)

Grille de lecture dichotomique alternatif/conventionnel

- Permet d'orienter recherches vers les alternatives et produire des connaissances directement liées à l'impératif de transition
- Mais focus sur oppositions et interactions entre modèles alternatifs et conventionnels limite notre compréhension du fonctionnement interne des alternatives investiguées
- Zoom sur les dispositifs organisationnels des alternatives économiques, la réalité sociale devient plus complexe et nuancée
- Peu de travaux ont investigué les contradictions internes aux organisations alternatives dans le secteur agroalimentaire

→ **Organisations hybrides** qui combinent plusieurs finalités potentiellement contradictoires (Battilana et al. 2017, Doherty et al. 2014)

Perspective des logiques institutionnelles

- Tâche principale des analyses socioéconomiques = spécifier comment des éléments de nature contradictoire façonnent les actions individuelles et organisationnelles (Friedland et Alford 1991, Thornton et Ocasio 2008)
- Approche plurielle et interdisciplinaire de l'économie qui met l'accent sur les adaptations réciproques entre les pratiques individuelles et les institutions dans lesquelles elle s'insèrent (Hodgson 2000)
- Cadre théorique et analytique qui interroge la nature et les conséquences de l'hybridité organisationnelle, combinaison d'éléments qui par convention ne vont à priori pas ensemble (Battilana et al. 2017)

Perspective des logiques institutionnelles

« un schéma, historiquement défini et socialement construit, de symboles culturels, pratiques matérielles, valeurs et croyances par lesquels les individus produisent et reproduisent leur subsistance matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent un sens à leur activités quotidiennes »

(Thornton et al., 2012)

→ Combinaisons de rationalités et logiques contradictoires sont vus comme le fondement des configurations et transformations sociales

Exemple entreprises sociales comme « arènes de contradictions » (Pache et Santos 2013), combinent objectifs financiers (logique commerciale) et missions sociales ou environnementales (logique social welfare) (Doherty et al. 2014)

Prisme des tensions entre logiques institutionnelles

Impératif de naviguer entre les demandes contradictoires à la genèse même de l'organisation génère de multiples tensions internes (Smith, Gonin, et Besharov 2013; Dufays 2018)

Tensions internes sont productives car elles peuvent être source d'innovations organisationnelles et de créativité individuelle (Diaz-Correa et López-Navarro 2018; Dufays 2018)

Tensions engendrent des mécanismes de changement (Jay 2013) ou des cercles vertueux (Smith et Lewis 2011) au sein des organisations et méritent une place d'intérêt pour la compréhension des transformations sociales

Objectif = instruire l'intérêt de la perspective des tensions entre logiques institutionnelles pour répondre au besoin d'une compréhension élargie des initiatives engagées dans la transition agroécologique

→ Coopératives de production agricole comme objet d'étude

Selon les fonctions économiques qu'exercent les membres coopérateurs

Les coopératives de consommateurs

Les coopératives de travailleurs

Les coopératives mixtes

Les membres exercent différentes fonctions économiques au sein de la coopérative. On dit qu'elles sont « multi-parties prenantes ».

Les coopératives de producteurs (fournisseurs ou clients)

Selon les fonctions exercées par la coopérative

Les coopératives de consommation

Les coopératives de production

Les coopératives de production agricole

Ce sont principalement des coopératives de travailleurs, leur fonction est d'organiser le travail des producteurs-associés. Dans certains cas, elles intègrent les consommateurs-citoyens et sont alors considérées comme des coopératives mixtes.

Les coopératives de services

Les coopératives traditionnelles du secteur agricole

Ce sont des coopératives de services. Les membres sont des producteurs qui interagissent en tant que fournisseurs ou clients de la coopérative.

Coopératives de production agricole

- Organisation du travail lié aux processus biologiques de culture et d'élevage
- Participation au capital et décisions collectives
- Partage des résultats
- >< entraide → formalisation règles qui organisent mise en commun ressources

- Coopératives agricoles traditionnelles = amont / aval de la production
- Soutien public car outil modernisation agriculture et intégration marchés
- Structures des production = exploitations familiales ou patronales

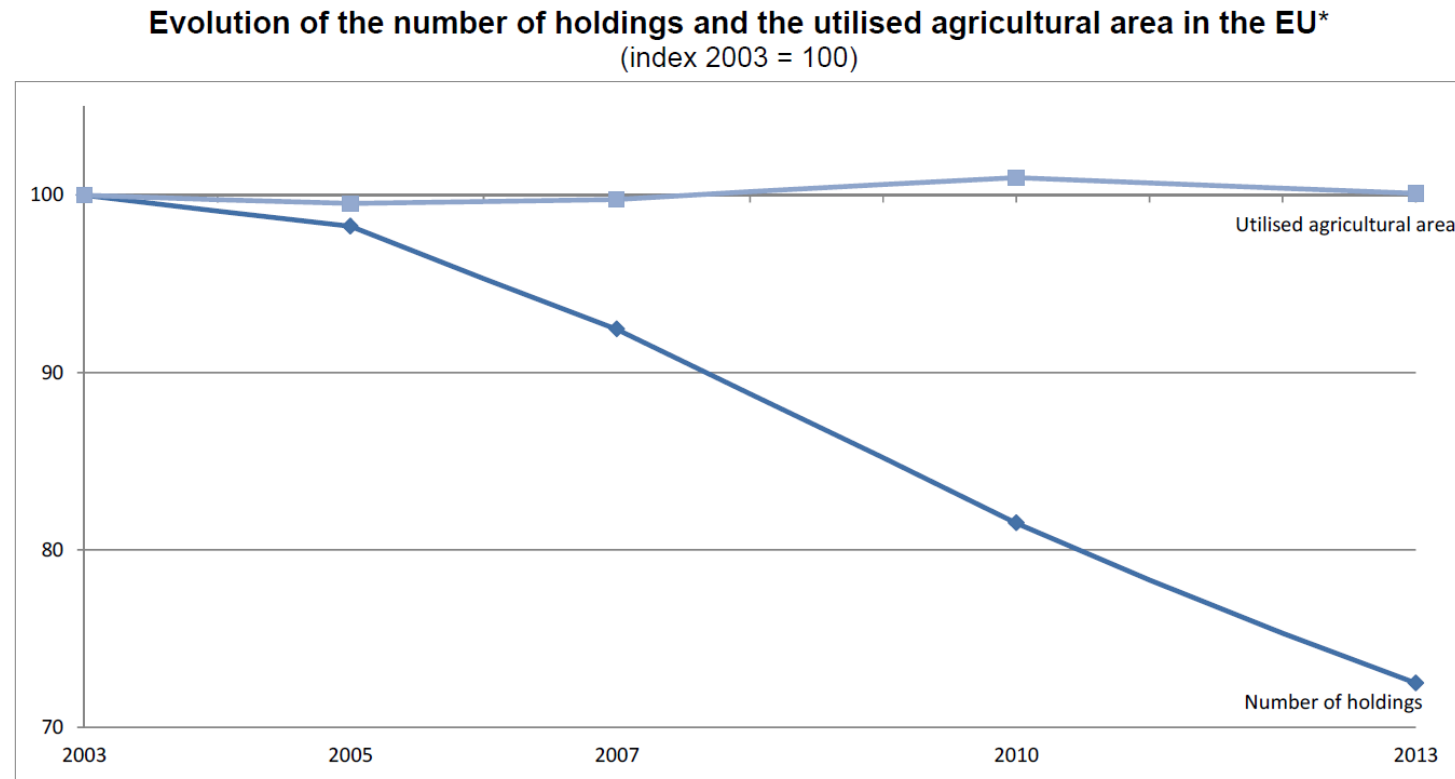
Typologie des coopératives

d'après Defourny et Nyssens (2017)

Comprendre l'émergence du phénomène à l'étude

- À travers l'accroissement des inégalités d'accès aux facteurs de production

Concentration
des terres par
exploitation



* EU aggregate excluding Croatia for which the whole time-series is not available.

Source : Eurostat (2015)

Comprendre l'émergence du phénomène à l'étude

- À travers l'accroissement des inégalités d'accès aux facteurs de production
- À travers l'émergence d'une « paysannerie hybride »
 - Installation ne s'inscrit pas dans une reprise d'activités familiales (difficultés accès accrues)
 - Installation ne s'envisage pas nécessairement dans une perspective de carrière complète
 - Activité agricole s'articule parfois avec d'autres activités professionnelles
 - Sens et engagement
- À travers le développement d'une agriculture plus intensive en travail humain

Organisations de coopération agricole au stade de la production (OCAP)

Typologie des OCAP

	Dimensions			Dénomination OCAP	Cas identifiés
	Travail collectif	Décisions par agric.	Coop. intégrale		
<i>Types principaux</i>					
T1	+	+	+	Collectif de travail agricole	14
T2	-	-	+	Soutien multi-acteurs à la production	5
T3	+	-	+	Production collective à parties prenantes multiples	6
T4	-	+	+	Soutien entre agriculteurs à la production	3
<i>Types secondaires</i>					
T5	-	+	-	Concertation sur les rotations culturales	4
T6	+	+	-	Production collective inter-exploitations	3
Total cas identifiés					35

Tableau 1. Présentation synthétique des cas d'étude (données 2018)

Organisation	année création (-dissolution)	structure(s) juridique(s)	production(s)	surfaces	nombre équiv. temps plein	valeur ajoutée nette (ou produit brut)
OG1	2015	SCRL FS*	maraichage	0,6 ha	2,5	36 000
OG2	2013	SCRL FS	maraichage, ovins	4,2	4,3	118 000
OG3	2015	SCRL FS	maraichage	1,2	2,5	57 000
OG4	2014(-2019)	SCRL FS	maraichage	2,86	4,5	en perte
OG5	2015(-2017)	association	maraichage		2,5	
OG6	2007	SCRL (2)**	caprins	25	4	300 000 (PB)
OG7	2016(-2018)	association	maraichage	0,3	1,2	24 000 (PB 2017)
OG8	2016	SCRL FS	maraich., boulangerie	0,6	3	110000 (PB)
OG9	2013(-2018)	association	maraichage	1,3	2,5	
OG10	2010	SCRL FS	maraichage	2,43 ha	2,5	56 000

* société coopérative à responsabilité limitée et à finalité sociale

** une société d'exploitation et une foncière

Données empiriques

- 23 entretiens, observations de terrain (visites, réunions équipe, CA), sources écrites
- Retranscription journée d'échange structurée sur base dispositif de **méthode d'analyse en groupe** (Campenhoudt et al. 2005)

- Permettre aux acteurs de terrain engagés dans un domaine particulier de construire ensemble énoncés analytique à partir d'expériences vécues (récits)
- Deux thématiques discutées
 1. intégration nouvel associé
 2. modalités qui impactent responsabilisation de chaque associé dans un groupe
- Objectif = se mettre d'accord sur convergences et divergences à partir des expériences respectives des participants

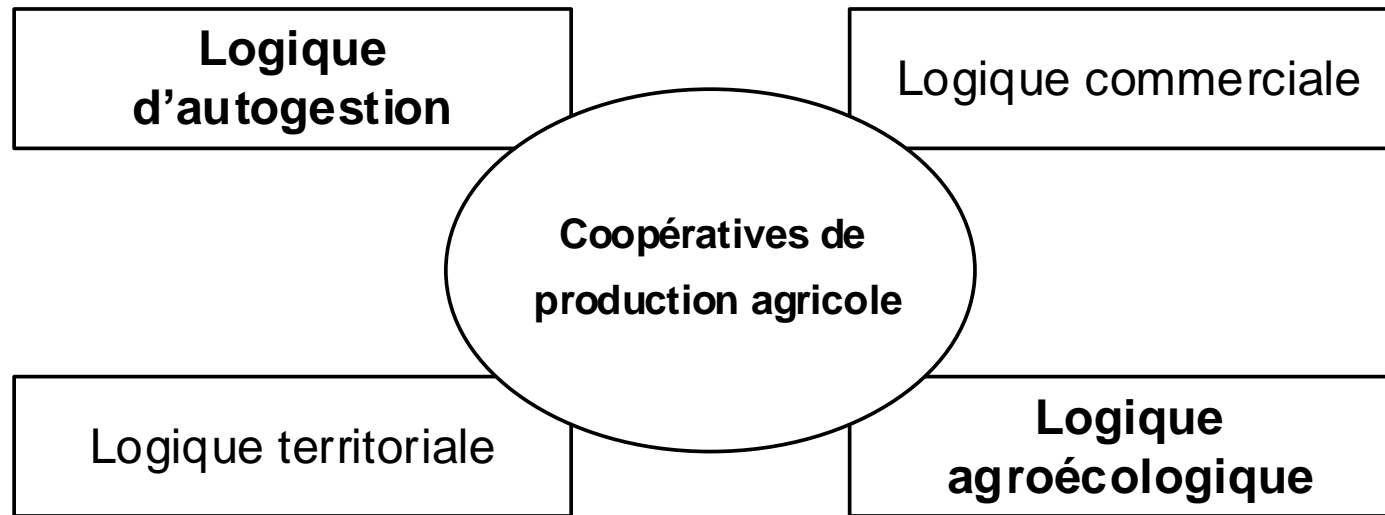


© Noémie Maughan

Trois axes d'analyse

1. Agrégation de pratiques / normes / symboles qui constituent les **propriété associées à une des logiques institutionnelles** engagées par les cas d'étude
2. **Tensions** qui renvoient à une situation paradoxale (coexistence de logiques ou propriétés contradictoires)
3. **Réponses organisationnelles** mises en œuvre pour gérer les tensions paradoxales

1. Partage des risques économiques
2. Communauté de travail
3. Décisions prises par ceux qui exécutent travail
4. Condition de travail et rémunération établies en fonction de l'intérêt partagé des travailleurs



1. Conception et gestion écologiques des agroécosystèmes
2. Pratiques agric. basées sur forte intensité en travail
3. Techniques basées sur connaissances et expérimentations des agric.
4. Ressources internes/locales privilégiées et interdépendances avec env. biophysique

Tensions et réponses organisationnelles associées aux combinaisons des logiques d'autogestion et agroécologique

EXEMPLE 1

- **Propriétés contradictoires**

- A. Favoriser ressources internes à travers interdépendances entre maraichage et élevage
- B. Associés partagent les risques économiques de l'entreprise commune

- **Descriptions de la tension**

Association cultures et élevage comme idéal agronomique, mais rentabilité différenciée entre activités limite solidarité financière

- **Réponses organisationnelles**

1. Revenu horaire commun aux différents pôles activité avec un barème minimum pour pôle maraicher, plus rentable (OG2);
2. Solidarité dans le travail (entraide), mais gestion économique séparée entre pôles (OG9)

Tensions et réponses organisationnelles associées aux combinaisons des logiques d'autogestion et agroécologique

EXEMPLE 2

- **Propriétés contradictoires**

- A. Mise en œuvre de pratiques agricoles intensives en travail
- B. Conditions de travail de qualité pour les productions

- **Descriptions de la tension**

Pratiques agricoles renforcent besoins en main-d'œuvre alors que l'intérêt mutuel des associés est d'améliorer leurs conditions de travail et d'en diminuer la pénibilité

- **Réponses organisationnelles**

1. Auto-construction et adaptation d'outils performants à faible utilisation d'énergie fossile (OG1, OG2, OG3, OG8)
2. Appel structurel au travail bénévole (OG2, OG4, OG8, OG9, OG10)

Discussion

- Coopératives de production agricole ne bénéficient pas d'un modèle « prêt-à-porter » (Battilana et Dorado 2010) capables d'offrir un cadre prescriptif
→ acteurs évoluent par essais-erreurs et composent avec certaine instabilité organisationnelle
- Absence de balises et nécessité de naviguer entre tensions découlent complexité inédite et de la nature des logiques institutionnelles engagées
- Cadres de référence agroécologie ne reposent pas encore sur ensemble de normes / prescriptions reconnues de tous malgré les travaux qui ont permis de clarifier ses contours (e.a. Francis et al. 2003)
- Pratiques autogestionnaires se renouvellent par vagues successives à travers l'histoire. Cf. appels à investiguer davantage les coopératives de travailleurs (Audebrand 2017, Cheney et al. 2014)
- Délibération entre associés de l'équilibre agroécologique, social et financier est indispensable pour définir compromis acceptables (Morel et Léger 2016)

Conclusion

- En procédant à l'ouverture de la « boîte noire organisationnelle », la perspective des tensions entre logiques institutionnelles permet de saisir des éléments inédits des difficultés de la transition agroécologique
- L'analyse des contradictions internes révèle certains éléments qui n'auraient pas pu être mis en évidence dans une approche dichotomique des modèles alternatifs et conventionnels (voir e.a. Le Velly 2019)
- Résultats soulignent des tensions à priori moins attendues entre des logiques considérées comme alternatives
- Démarche répond modestement aux études récentes sur les organisations hybrides qui appellent à un élargissement des recherches aux organisations qui combinent plus de deux logiques (Battilana et al. 2017)

Ouvrir la boîte noire organisationnelle pour saisir les difficultés
de la transition agroécologique :
quelles tensions dans les coopératives de production agricole ?

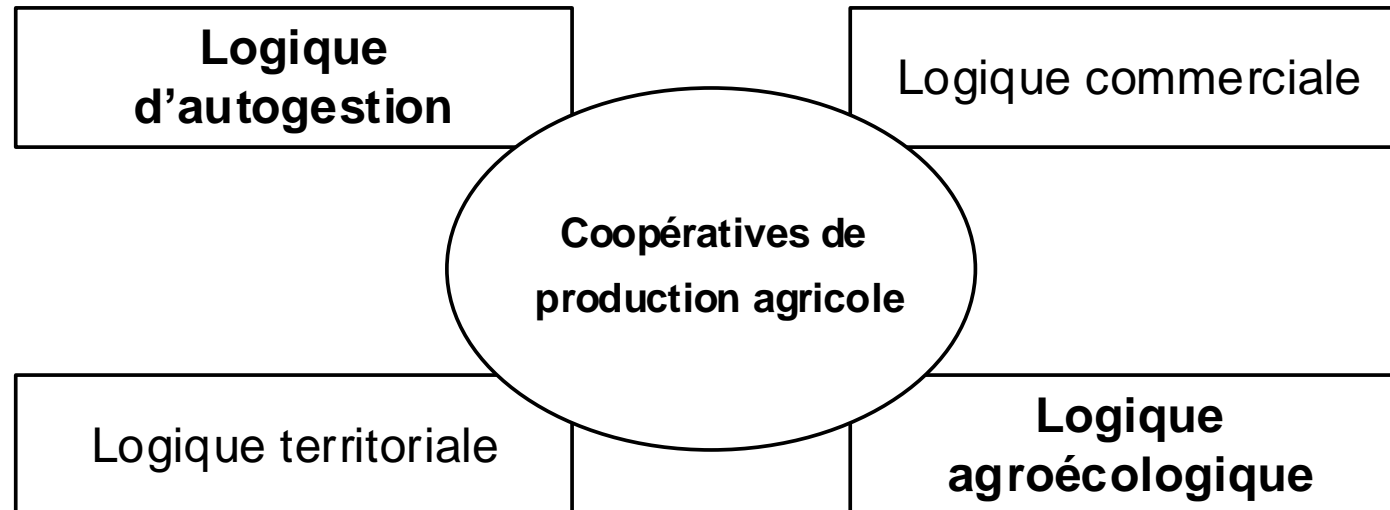
Lou PLATEAU

Charleroi, 11 février 2020



1. Partage des risques économiques
2. Communauté de travail
3. Décisions prises par ceux qui exécutent travail
4. Condition de travail et rémunération établies en fonction de l'intérêt partagé des travailleurs

1. Mobilisations élevées ressources marchandes (input/output)
2. Organisation travail basée sur la hiérarchie, la performance et la division des tâches
3. L'expérience, les responsabilités et la productivité au travail sont valorisées financièrement



1. Acteurs locaux associés au développement de la coopérative
2. Production biens/services intérêt général du territoire
3. Renforcement ancrage territorial et interdépendance avec env. socioculturel

1. Conception et gestion écologiques des agroécosystèmes
2. Pratiques agric. basées sur forte intensité en travail
3. Techniques basées sur connaissances et expérimentations des agric.
4. Ressources internes/locales privilégiées et interdépendances avec env. biophysique