

La coopérative territorialisée : une réponse aux enjeux de cohésion interne ?

*Yannick Chevrier (SICA du Caroux), Jean-
Marc Barbier et Pierre Gasselin (INRA,
Montpellier)*

Bédarieux, 17 décembre 2009

Contexte

- Exercice pédagogique pour 11 élèves ingénieurs agronomes de Supagro en mars 2009
- Mise en situation de réponse à une commande en quasi-autonomie pendant 3 semaines
- Triple enjeux d'apprentissages par le « faire » et la coopération : thématiques, méthodologiques et sur leur futur métier
- Partenariat Supagro - SICA du Caroux – projet de recherche-action Intersama

La SICA du Caroux

- Coopérative agricole créée en 1965 dans le but d'organiser la vente d'une importante production de pommes
- Aujourd'hui : la cerise blanche constitue environ 20% de la marge dégagée par la SICA par la vente des produits des adhérents, et elle fournit le volume de production le plus important
- 623 adhérents avec des systèmes de production très divers (de par leurs orientations productives, leurs statuts et leurs syst. techniques)
- La nature, la qualité, et la quantité et la régularité des produits apportés sont très variées.

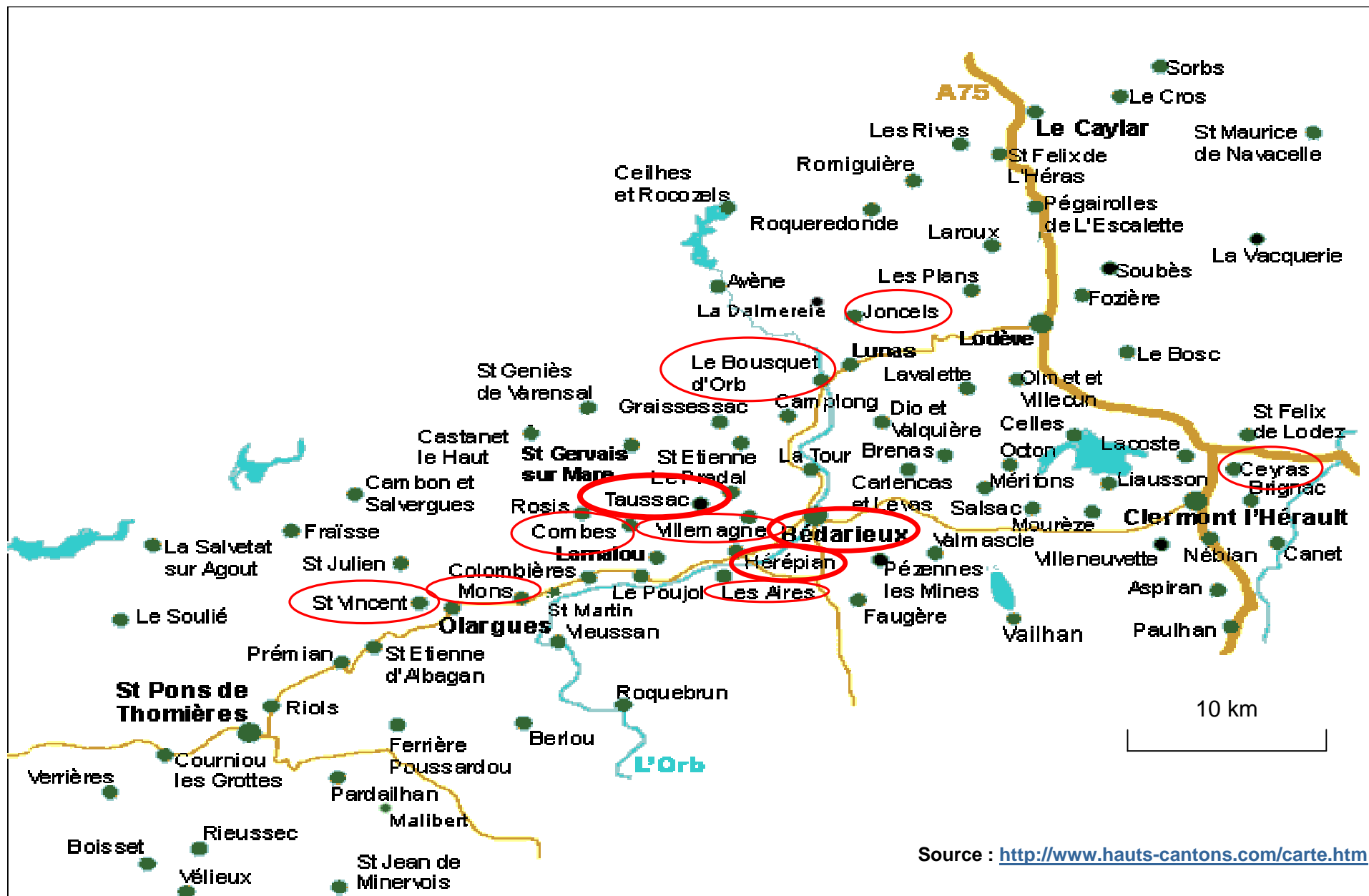
Problématique

- Le nécessaire maintien d'une Valeur de la Production Commercialisée pour conserver un statut d'OP
 - Le contexte concurrentiel dans toutes les filières fruits et légumes oblige la SICA à n'accepter que les produits de bonne qualité → de nombreux refus
 - Cerise industrie = production phare...en crise - Enjeu de diversification et de reconversion des vergers de cerise blanche
-
- Un problème de relation entre les instances décisionnelles de la SICA et certains apporteurs
 - Une demande de diagnostic des relations SICA-apporteurs et de propositions

Méthodologie (1/2)

■ Collecte des données

- Définition de la demande et recherche d'informations sur le contexte (7 entretiens + bibliographie)
- Élaboration de 4 grilles d'entretiens (salariés de la SICA, experts non salariés, membres du conseil d'administration, adhérents non membres du CA)
- Entretien avec 17 adhérents de la SICA (double échantillonnage raisonné : à dire d'expert et dans la base de données)
- Croisement des résultats des entretiens avec les caractéristiques des personnes interviewées, fournies par la base de données de la SICA



Localisation des adhérents enquêtés

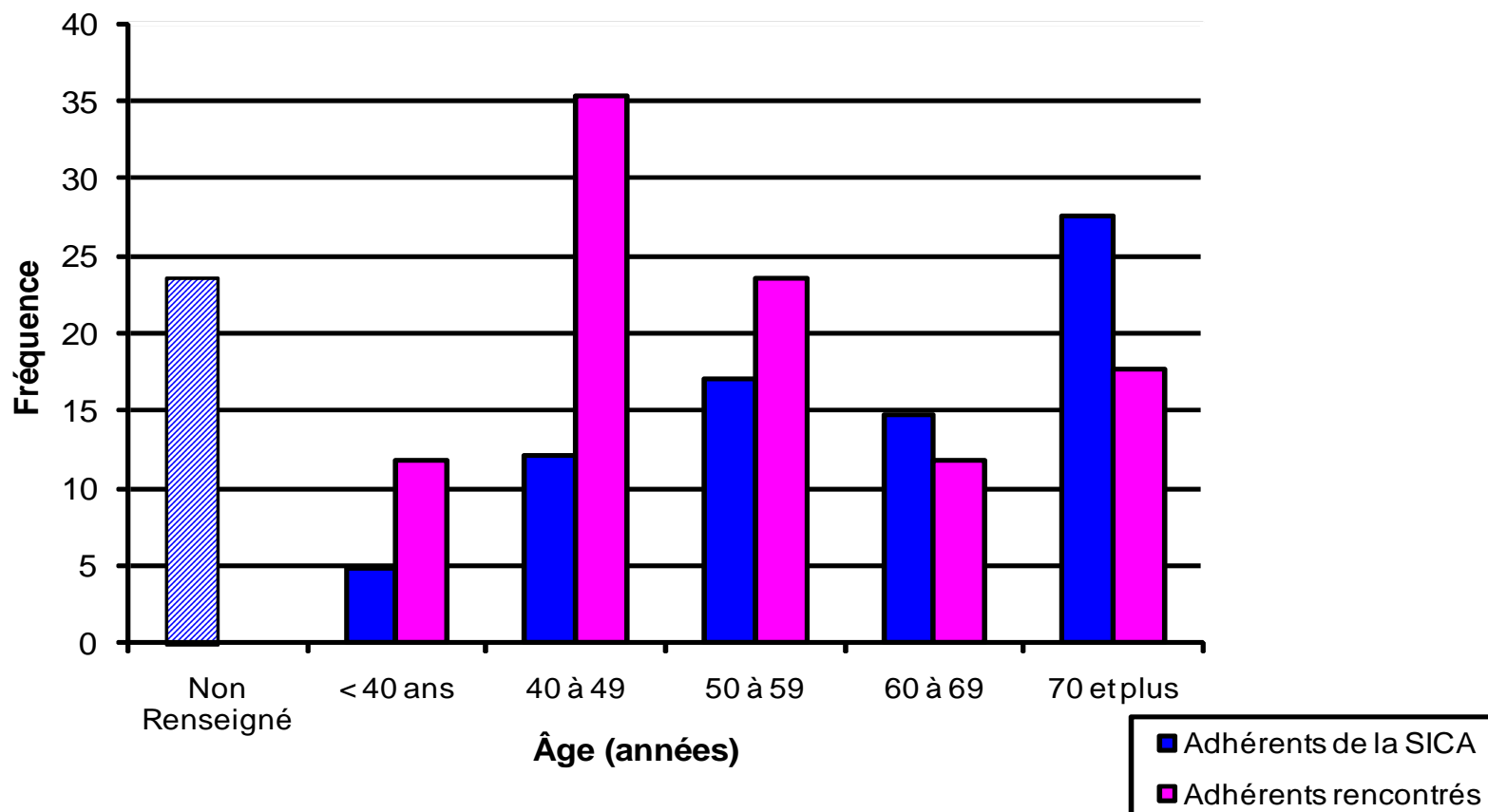
Méthodologie (2/2)

- **Traitement des données**

- Hypothèse initiale : profils relationnels indépendants des caractéristiques structurelles des adhérents
- → Typologie basée à partir d'objets de la relation (produits, liens avec les instances de gouvernance, moyens d'entretenir ces relations)
- Pour chaque objet : critères et indicateurs en fonction des enjeux de la SICA
- Croisement des profils relationnels avec les caractéristiques structurelles et les opinions des adhérents

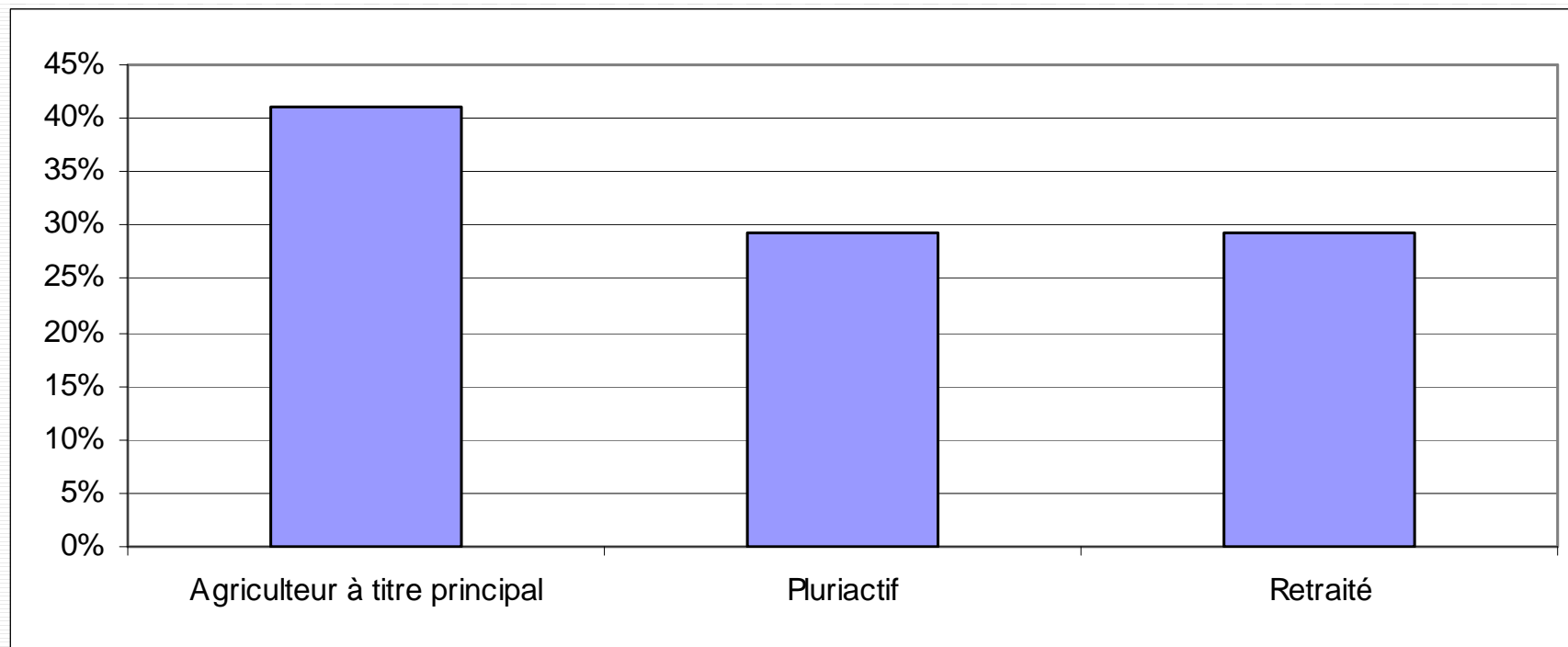
Résultats

Comparaison de l'âge des adhérents enquêtés avec l'âge de l'ensemble des adhérents de la SICA en 2008.



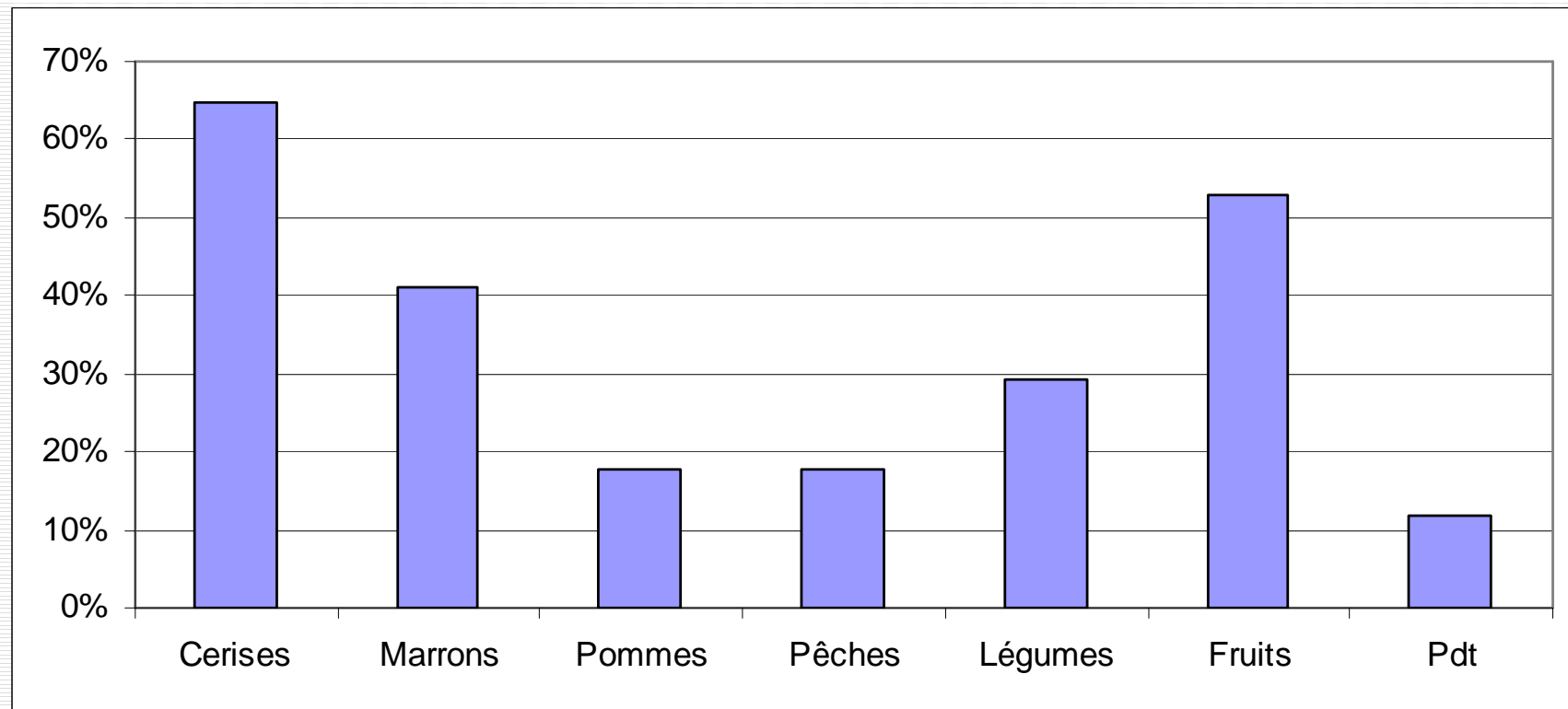
Résultats

Répartition des personnes enquêtées selon leur statut



Résultats

Répartition des personnes enquêtées selon leur production



Les critères

- Relations SICA/adhérents autour de la production
 - Quantité
 - Qualité
 - Dépendance à la SICA
 - Existence d'autres circuits de vente
 - Diversification
 - Incompréhension des prix appliqués par la SICA
- Lien des adhérents avec les instances de décisions et réduction de l'asymétrie d'information
 - Lien avec les membres du conseil d'administration
 - Lien avec le directeur
 - Accès à l'information

Critères

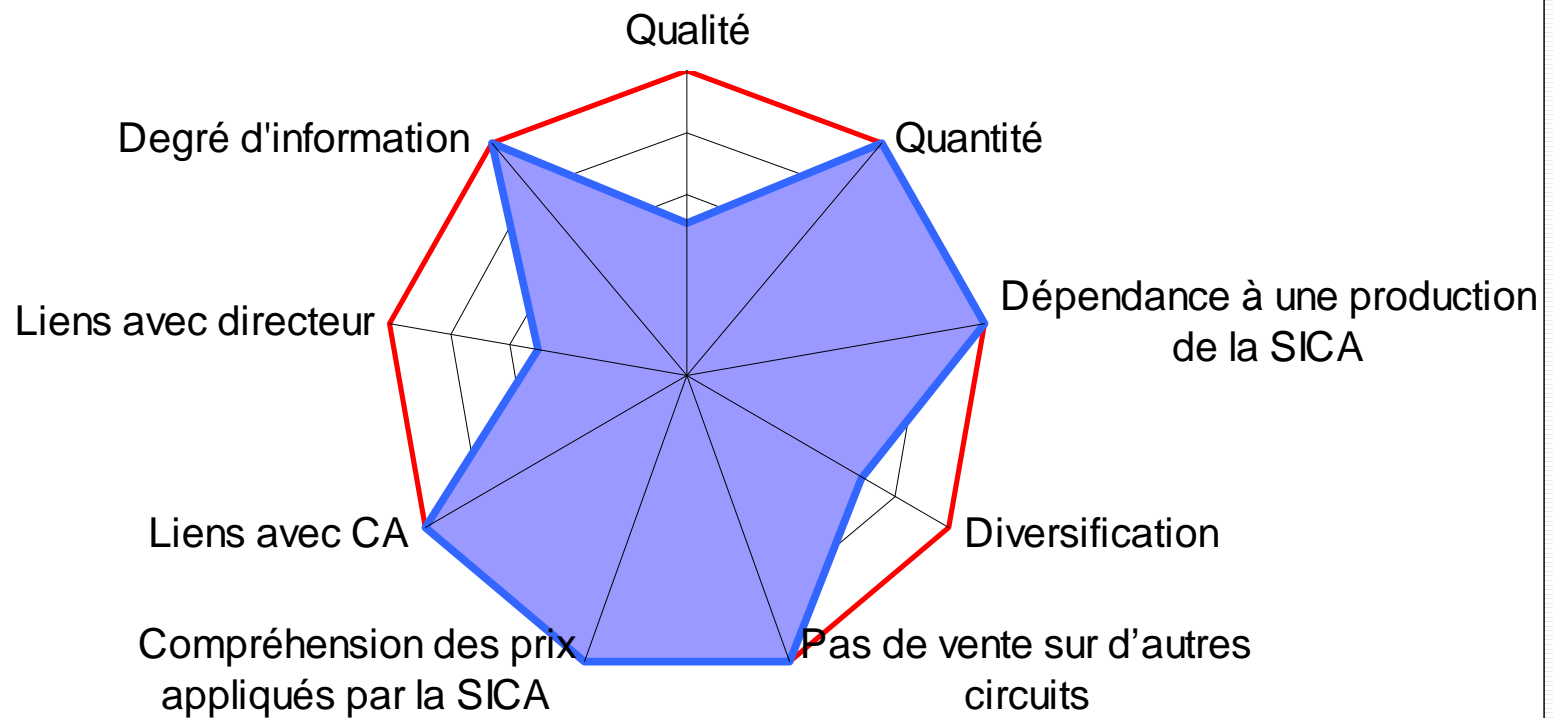
Pour chaque critère, construction de l'indicateur en fonction de :

- Son utilité
- Sa mesure
- Relation « SICA centrée » ou « producteur centrée »
- Objectivement vérifiable
- Ses limites et comment on peut les prendre en compte dans l'analyse.

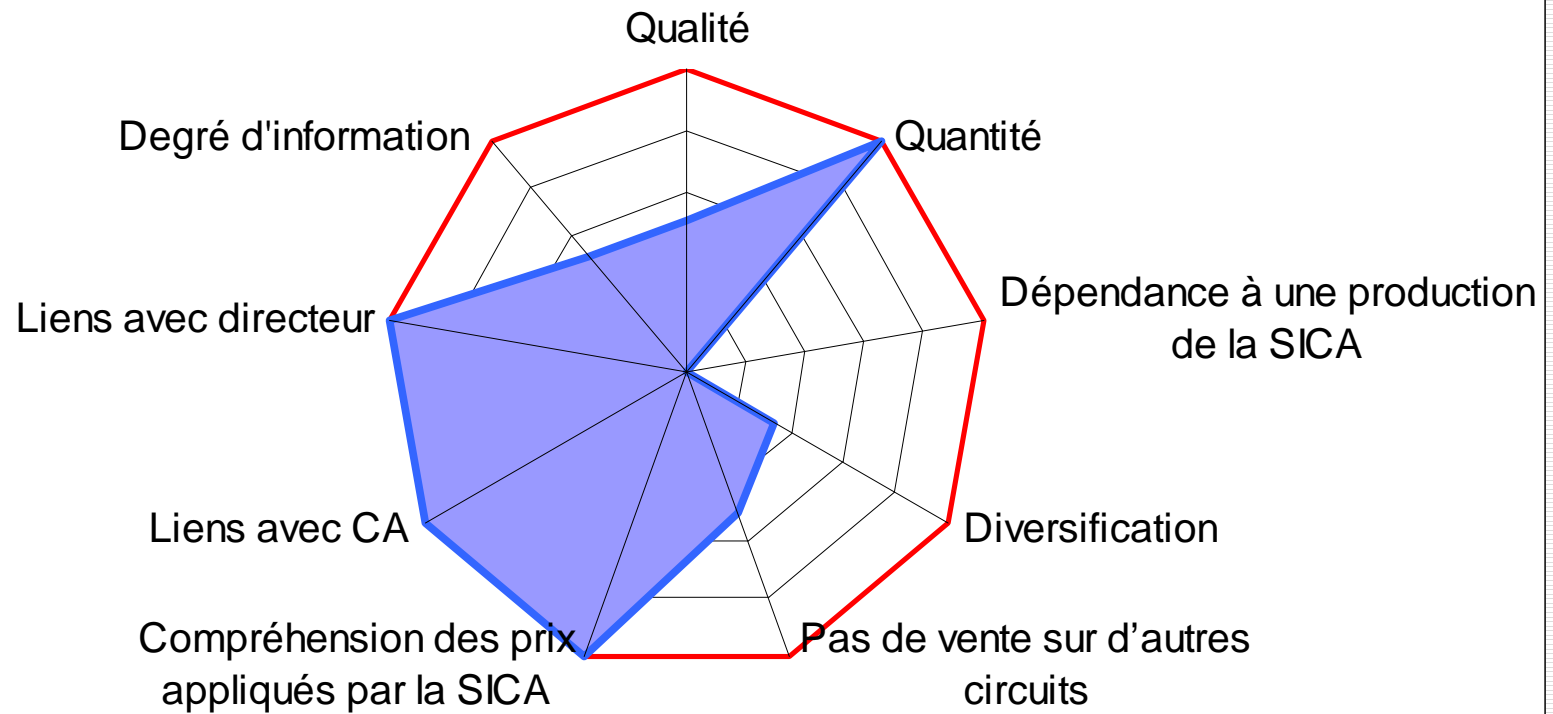
Des profils relationnels

- Le profil proactif intégré
- Le profil proactif indépendant
- Le profil utilisateur concerné
- Le profil utilisateur mécontent
- Le profil utilisateur passif
- Le profil utilisateur expert

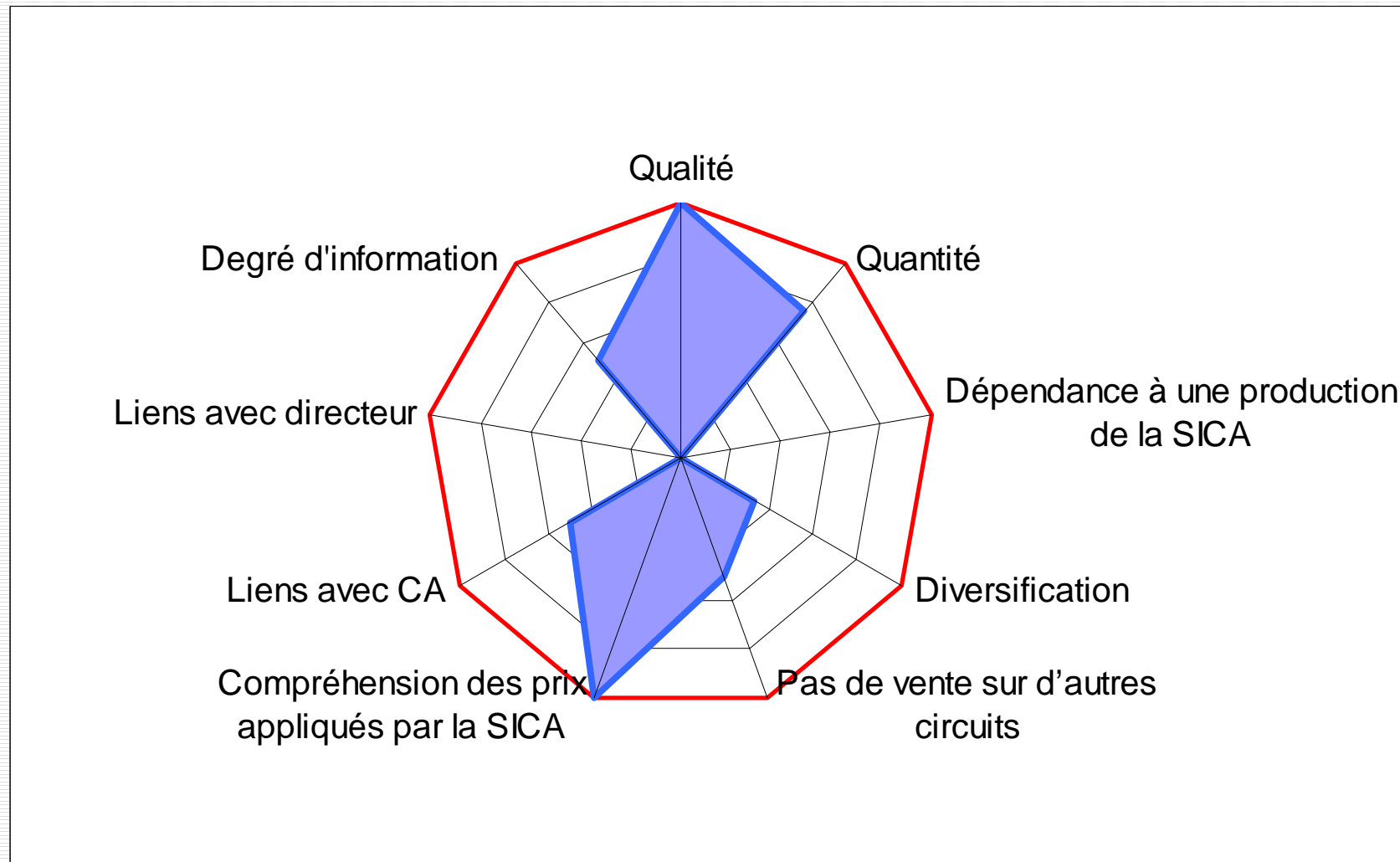
Le profil proactif intégré



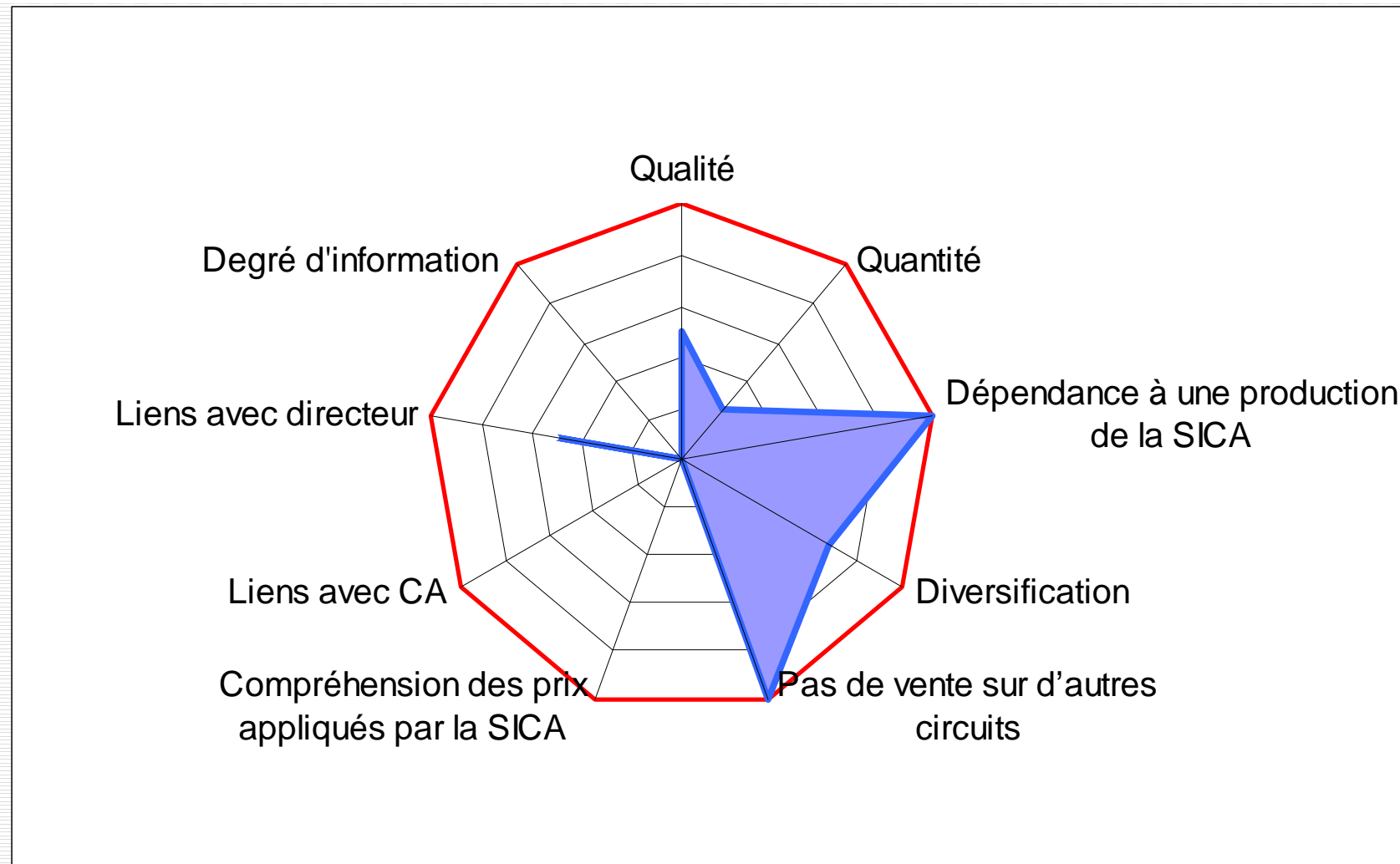
Le profil proactif indépendant



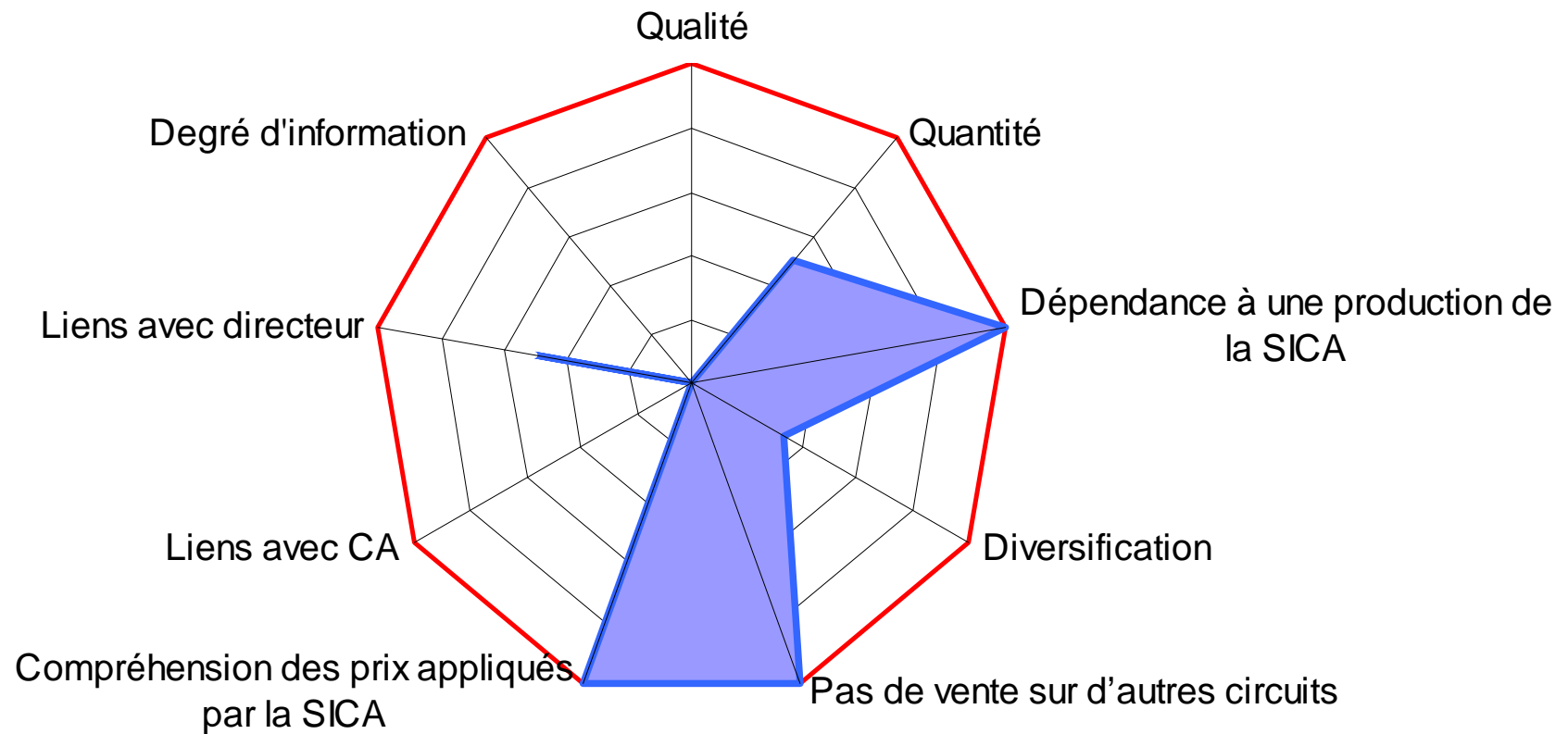
Le profil utilisateur concerné



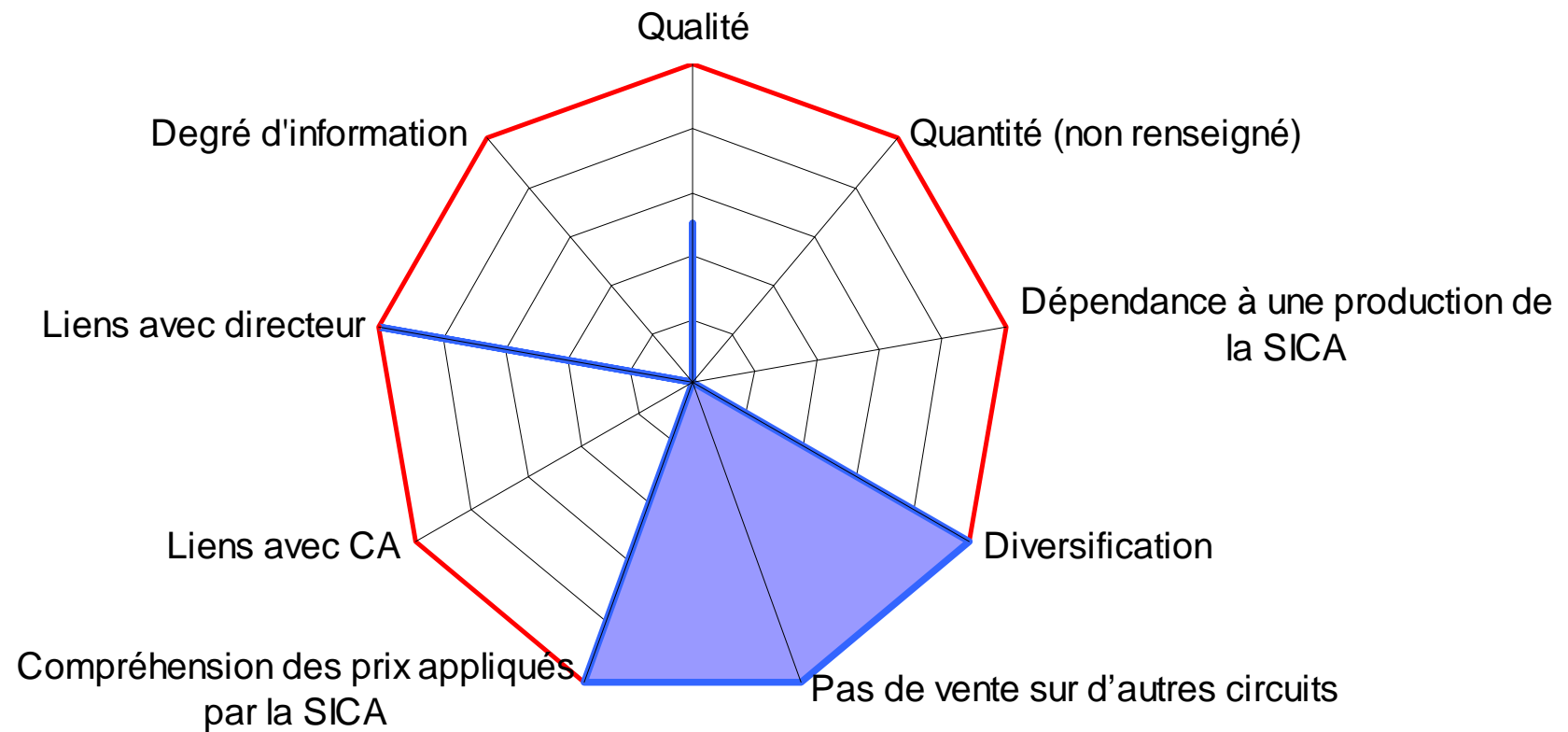
Le profil utilisateur mécontent



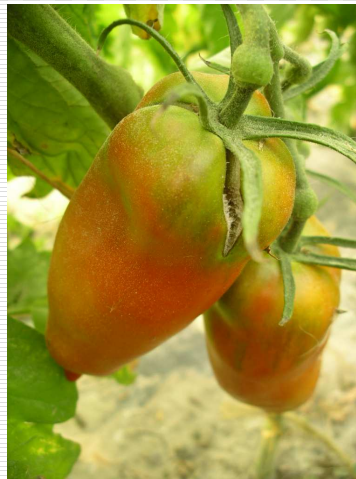
Le profil utilisateur passif



Le profil utilisateur expert



Pistes d'amélioration



Des sujets sensibles

- Explication du prix des productions : **utilisateurs mécontents**
- Rôle des membres du CA
- Les démarches qualité de la SICA
- Redéfinir les fondamentaux de la SICA (coopérative)

→ **Comment?**

Moyens de communication

- Valoriser l'AG avec une information plus accessible
- Proposer des échanges à but non professionnel sur des thèmes spécifiques (ex DD, patrimoines...): **utilisateurs concernés**
- Création de rencontres festives pour les adhérents (**surtout utilisateur passif**)
- Développer les moyens de communication :
 - Courrier, panneau d'affichage, Internet (création d'une mailing liste exhaustive), SMS

La gouvernance

- Clarifier la représentation des membres du CA:
 - un responsable communication
 - un responsable par zone géographique et par production
- Proposer la (re)signature d'une charte (afin de mieux contrôler le respect de l'apport total)
- Réflexion sur la durabilité de la SICA:
 - Un travail en concertation avec les élus locaux
 - Un accompagnement des futurs producteurs (échanges avec les formations agricoles)

Conclusion

- De nombreuses limites: des résultats à nuancer
 - Durée, compréhension fine
 - Echantillonnage (17/623)
 - Conduite des entretiens (étudiants différents)
 - Construction des indicateurs (statiques, limités)
- Des profils relationnels sans lien avec les caractéristiques fonctionnelles et structurelles des adhérents
- Une communication à renforcer par différents moyens
- Un esprit coopératif oublié ?

Une vision partagée pour résoudre des problèmes de communication interne

- Les relations inter-personnelles et les enjeux de communication au sein de la coopérative dépendent :
 - De l'existence d'une vision et d'une stratégie partagées du rôle de la coopérative dans l'articulation entre global et local
 - De la capacité de co-construire cette vision pour asseoir son appropriation parmi les adhérents

D'indéniables difficultés de construction d'une vision partagée

- Une forte diversité d'adhérents : profils sociaux, orientations productives, intérêts et attentes variés
- Un nombre important d'adhérents qui n'ont qu'une connaissance parcellaire des enjeux techniques et commerciaux de la coopérative
- Une faible proportion d'adhérents en prise directe avec le marché
- Des responsables qui ne représentent pas la diversité des profils d'adhérents
- Des enjeux de maintenir la coopérative attractive pour les plus gros apporteurs et pour ceux qui s'adaptent

En guise de conclusion, quelques questions impertinentes...

- Dans quelle mesure l'ancrage de la coopérative dans le territoire/terroir est-il nécessaire pour vendre ?
- En quoi la diversité d'adhérents est-elle nécessaire à la coopérative ?
- La coopérative est-elle un lieu pertinent pour contribuer à l'émergence d'une vision partagée du territoire ?
- Que peut-on attendre d'un travail collectif de plusieurs coopératives complémentaires ?
- Comment lier ancrage territorial et performances des marchés ?