

UN BILAN SOCIÉTAL POUR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES :
OUTIL DE PROMOTION DE LA RSE ET D'IMPLICATION DES ADHÉRENTS

Marie-Christine Henninger – GRESOC

Maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Toulouse Le Mirail

Valérie Barraud-Didier – Dynamiques Rurales, LIRHE

Maître de conférences en sciences de gestion à l'ENSAT

Résumé : Cette communication replace l'expérience de bilan sociétal dans le contexte des préoccupations actuelles de la coopération agricole. L'un des objectifs assignés à cette démarche étant la ré-implication des adhérents, nous proposons de la lire à travers un modèle liant confiance, implication des adhérents et comportement de participation à la vie de la coopérative.

Abstract : This communication replaces the experiment of societal balance sheet in the context of the current concerns of the agricultural cooperation. One of the objectives assigned to this initiative being the re-involvement of the members, we propose a model binding confidence, member's involvement and behavior of participation in the life of the cooperative.

INTRODUCTION

Dans le cadre d'une contribution au Livre Vert de la Commission Européenne sur la responsabilité sociale des entreprises, la Confédération Française de la Coopération Agricole¹ (CFCA) fait état de son engagement, depuis 1998, dans une réflexion sur la création d'un bilan sociétal adapté aux coopératives agricoles. Ce dernier est présenté par l'équipe chargée de sa conception comme un outil de promotion et de mesure de la responsabilité sociale de ces entreprises prenant en compte l'ensemble des parties prenantes dans le cadre d'un développement durable et comme un outil d'animation interne potentiellement apte à renouveler l'implication des adhérents de coopératives (CHOMEL et COUTURIER, 2002).

¹ Aujourd'hui la CFCA est devenue Coop de France.

Nous nous proposons dans cette communication d'apporter à cette question l'éclairage d'une approche par les ressources humaines. Ainsi, nous essaierons de comprendre en quoi le bilan sociétal pourrait effectivement contribuer à développer l'implication des adhérents des coopératives agricoles dans leur fonctionnement. Pour ce faire, nous utiliserons la littérature de gestion relative au concept d'implication organisationnelle et présenterons un modèle théorique. Ce dernier relie la confiance des adhérents envers les dirigeants, l'implication des adhérents et leur participation au fonctionnement de leur coopérative.

1. UN BILAN SOCIÉTAL NECESSAIREMENT SPECIFIQUE

Suite à la consultation issue du Livre Vert sur la responsabilité sociale² des entreprises, les coopératives sont citées par la Commission Européenne comme un exemple à suivre en matière de responsabilité sociétale (Commission Européenne, 2002). Pourtant comme le montre l'état d'avancement des travaux sur le bilan sociétal des coopératives, cette question est encore à la source de réflexions riches dans ces organisations et les débats qu'elle génère semblent loin d'être tranchés. On peut toutefois constater que par rapport à d'autres secteurs, le milieu de la coopération agricole a pris une avance certaine en entamant dès 1998 des travaux sur un bilan sociétal spécifique, alors que la question n'a été officiellement soulevée par la Commission Européenne qu'en 2001.

Cet intérêt précurseur pour le concept de la responsabilité sociétale et l'instrument de mesure correspondant paraît se justifier pleinement dans ce secteur, tout comme la volonté affichée d'adopter une démarche spécifique. Le concept de responsabilité sociétale est en effet difficilement isolable de tout contexte culturel et idéologique.

La définition donnée par la Commission Européenne pourrait laisser penser que le concept de responsabilité sociétale dispose de contours clairement définis. *"Le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. [...] Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite"* (Commission Européenne, 2001, p.5). Cette définition accorde deux dimensions à la responsabilité sociétale des entreprises. La première est une dimension interne qui fait

² Nous parlerons ici de responsabilité sociétale, plutôt que de responsabilité sociale. En effet, les thèmes relevant de la responsabilité sociétale sont larges (environnement, développement durable, éthique...) alors que la responsabilité sociale dans son acception française tend à se focaliser sur les problématiques touchant aux salariés et à l'emploi. Certaines confusions viennent de ce que la responsabilité sociétale correspond au concept de "corporate social responsibility" dans la littérature anglo-saxonne.

largement référence à la gestion des ressources humaines et relève de la notion de responsabilité sociale (IGALENS et JORAS, 2002 ; CHAUVEAU et ROSE, 2003). La seconde est externe et concerne l'impact des entreprises sur l'environnement, leur caractère éthique et leurs rapports avec leurs partenaires selon la logique développée par la théorie des parties prenantes (DONALDSON et PRESTON, 1995).

Les réponses fournies au Livre Vert montrent à quel point le concept de responsabilité sociétale est socialement construit et relève d'un fort ancrage culturel et idéologique. Les différents acteurs en ont montré des perceptions diverses et formatent ce concept dans le sens de leurs propres objectifs.

Tableau 1 : Extraits de réponses d'organismes au Livre Vert

Organismes	Réponses
Force Ouvrière	<i>"Cette approche comportementale, même si elle est régie par des lignes de conduite, reste d'essence "paternaliste" en raison de l'aspect patronal du choix opéré.[...] Dans tous les cas, la démarche de l'entreprise est volontariste et fait passer l'intérêt des salariés au dernier rang de leurs préoccupations. Cette objectivation vide de sens le rapport de forces.[...] Elle réduit les rapports sociaux au contrôle de la satisfaction de critères d'évaluation des données sociales."</i>
Amnesty International	<i>"L'hypothèse sous-jacente à l'ensemble du document est que la RSE peut être vue comme un ajout aux activités de l'entreprise plutôt qu'une partie intégrante de ses activités [...] Ces responsabilités DOIVENT être considérées comme indivisibles [des activités de l'entreprise] [...] La RSE ne peut être vue comme une option supplémentaire ou une activité philanthropique[...] L'approche de l'UE ignore le fait que les comportements "volontaires" sont souvent issus de pressions des stakeholders tels que les consommateurs ou la communauté [...]"</i>

(Source : http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)

De même, les pays abordent différemment la responsabilité sociétale en fonction de leur propre culture.

Tableau 2 : Extraits de réponses nationales au Livre Vert

Pays	Réponses
France	La vision française de la RSE est celle d'une responsabilité <u>sociale</u> avant tout, en interne vis-à-vis des salariés et en externe en faisant de l'emploi un enjeu essentiel. <i>"La responsabilité sociale des entreprises : un complément à l'application effective du droit, et non un substitut. [...] Cette démarche doit également s'articuler avec le rôle des partenaires sociaux et du dialogue social. [...] La RSE s'exerce à l'égard de tous les partenaires de l'entreprise, en particulier ses propres salariés."</i>
Belgique	La notion de RSE est plus sociétale qu'en France. Les thèmes qui sont annoncés comme relevant de la RSE sont beaucoup plus variés : développement durable, respect de l'environnement, protection des droits fondamentaux (Organisation Internationale de Travail), lutte contre la corruption, défense des consommateurs, Science et Technologie, travail et relations de travail, concurrence, diffusion de l'information (selon les recommandations de l'OCDE), coopération au développement...
Royaume Uni	Là aussi l'acception de la RSE est élargie à des considérations sociétales et non uniquement sociales, l'approche est résolument celle de la satisfaction de tous les partenaires de l'entreprise, l'accent est mis sur le caractère volontaire de cet engagement par le secteur privé. <i>"La RSE met en évidence que pour servir son intérêt commercial le secteur privé doit tenir compte de son impact sur la société et sur l'environnement au sens large. Ceci requiert d'établir un dialogue avec les parties prenantes concernées, qu'il s'agisse des salariés, des consommateurs, des investisseurs, des fournisseurs ou de tout autre groupe. La RSE va au-delà des obligations légales, impliquant des engagements volontaires de la part du secteur privé qui reflètent les priorités et particularités de chaque domaine d'activité, ainsi que des facteurs sectoriels et locaux."</i>

(Source : http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/index.htm)

D'ailleurs on peut remarquer qu'à l'issue de cette consultation, la définition que donne la Commission Européenne de la responsabilité sociale des entreprises a déjà évolué. *"Le concept de responsabilité sociale des entreprises est défini comme l'intégration volontaire par*

les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes" (Commission Européenne, 2002, p.5).

Si les définitions issues du terrain divergent à cause de leur caractère très contextuel, la conceptualisation théorique de la responsabilité sociétale tente de trouver une définition qui englobe toutes les acceptions de la RSE. La recension de ces définitions théoriques faite par CARROLL (1999) ou DEJEAN et GOND (2002) montre des tentatives qui, si elles se rapprochent des définitions des acteurs de terrain (en particulier en ce qui concerne les plus anciennes) appauvrissent forcément la réflexion en matière de RSE en la décontextualisant.

On retrouve notamment le choix de la Commission Européenne de définir la RSE comme allant au-delà des obligations qui s'imposent aux organisations.

Tableau 3 : Définitions théoriques de la responsabilité sociétale des entreprise

Auteurs	Définitions
BOWEN (1953)	<i>"La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société."</i>
MC GUIRE (1963)	<i>"L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations."</i>
DAVIS (1973)	<i>"[...] [La RSE] renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. [...] Cela signifie que la RSE débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire."</i>
CARROLL (1979)	<i>"La RSE intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné."</i>
JONES (1980)	<i>"L'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescription légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux."</i>
WOOD (1991)	<i>"La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel."</i>

Source : DEJEAN et GOND (2002)

Ces constatations incitent les chercheurs à affirmer la nécessité de prendre en compte les jeux d'acteurs et les tensions idéologiques qui structurent la construction de la RSE. Cela revient à étudier les jeux des différentes "partie prenantes" et la manière dont ils s'y prennent pour

orienter dans leur sens cette construction (DEJEAN et GOND, 2002). *"Les différents stakeholders peuvent alors être assimilés à autant de groupes "d'entrepreneurs de morale" au sens de Howard BECKER (1995) dont l'action vise à fixer les normes du socialement acceptable et à identifier et stigmatiser les "transgresseurs" au sein d'un secteur ou pour une entreprise donnée"*(DEJEAN et GOND, 2002). Cette approche très ancrée dans la théorie des parties prenantes (MERCIER, 2001 ; DONALDSON et PRESTON, 1995) est cohérente avec les approches socio-politiques de la stratégie d'entreprise (MARTINET, 1984). Une telle démarche amène également à repenser la question de la mesure de la RSE puisque l'influence des parties prenantes va aussi s'exercer au moment du choix des critères d'évaluation à retenir.

Cet angle d'analyse paraît particulièrement pertinent pour aborder les travaux actuels visant la création d'un bilan sociétal adapté aux coopératives agricoles. Ce secteur est en effet loin d'être dépourvu de tout courant idéologique et les différentes parties prenantes ont bien des objectifs propres à défendre : élus locaux, syndicats, fédérations, adhérents, dirigeants, salariés de coopératives... Il semble donc indispensable d'étudier préalablement le construit social que constitue la RSE dans ce contexte particulier et pour l'ensemble de ces acteurs. C'est ce que nous allons tenter de faire à travers les enjeux que semble révéler le développement du bilan sociétal spécifique aux coopératives agricoles.

2. UN BILAN SOCIÉTAL REFLET D'UNE CRISE D'IDENTITÉ

La coopération joue aujourd'hui un rôle majeur dans l'économie agricole. Sa forte emprise sur le territoire place la responsabilité sociétale au cœur même de l'identité coopérative. Mais l'évolution de ce secteur a nécessité d'importantes mutations. Pour rester compétitives les coopératives agricoles ont été amenées à agrandir et complexifier leurs structures. Suite à divers mouvements de restructuration de véritables groupes coopératifs se sont formés. Ces nouvelles structures engendrent de nombreuses interrogations quant aux techniques de gouvernance qui leur sont applicables. Notamment, les agriculteurs adhérents de ces coopératives semblent ressentir un sentiment d'éloignement qui ne serait pas sans rapport avec le constat généralisé d'un désengagement de ces mêmes adhérents par rapport au fonctionnement de leur coopérative. Or *"sans adhérents impliqués pas de coopérative"* (MANGIN, 2001), le principe même de fonctionnement démocratique de la coopérative agricole veut que l'adhérent participe activement aux prises de décision qui rythment la vie de sa coopérative.

2.1 La responsabilité sociétale au cœur de l'identité des coopératives agricoles

Les crises sanitaires que nous connaissons ces dernières années ont entraîné une prise de conscience de l'impact du monde agricole sur ces questions et du rôle qu'il joue dans notre société. Non seulement la responsabilité sociétale est au cœur de l'identité coopérative mais cette prise de conscience replace le monde agricole au cœur des préoccupations sociétales. Les coopératives agricoles sont au cœur des enjeux de traçabilité et de maîtrise des risques sanitaires qui préoccupent la société civile en matière d'alimentation. Elles sont également concernées par les conséquences environnementales des activités de production et de transformation qu'elles mènent. En outre, leur emprise sur leur territoire leur confère un impact non négligeable sur l'activité économique locale. Dans ce contexte, les coopératives agricoles obéissent à des principes et un système de valeurs qui devraient naturellement privilégier une orientation respectueuse de leurs responsabilités environnementales et sociales : fonctionnement démocratique, solidarité, mutualisme, promotion des hommes.

Les principes régissant leur fonctionnement sont très compatibles avec une logique de développement durable. Ce sont des entreprises non délocalisables dont le développement est étroitement lié à celui de leur territoire d'activité. Elles ne sont ni cessibles, ni opéables et leurs réserves sont impartageables, ce qui permet de constituer un patrimoine collectif transmissible aux générations futures sous forme d'actifs productifs. Le fait de ne pas se préoccuper d'une rentabilité immédiate des investissements devrait également favoriser une réflexion stratégique à long terme.

La situation n'est pas idyllique pour autant entre les coopératives et leur environnement local. CARIOU et al. (2006) soulignent que bien que caractérisés par des logiques favorisant le développement durable des territoires, les statuts juridiques des coopératives (articles L521-1 et R 521-1 du code rural) ne recouvrent pas totalement les principes de durabilité. Les principes attachés à la gestion des risques (prévention, précaution) tout comme la prise en compte des externalités environnementales négatives de l'activité agricole sont négligés. L'application de ces principes est donc largement laissée à l'appréciation de chaque coopérateur.

En ce qui concerne le volet social de la responsabilité sociétale des coopératives agricoles, il devrait être lié à l'application du principe de solidarité et à leur fonctionnement démocratique. D'une part les coopératives revendiquent un fonctionnement solidaire à travers la mutualisation des bénéfices et des risques entre adhérents, mais aussi l'existence d'une solidarité au sein des filières et entre filières agricoles (CFCA, 2002). Ce principe de

solidarité favoriserait une progression de l'ensemble des producteurs et non pas uniquement des plus performants. Or, on peut constater que les exigences du marché, les nécessités économiques sont de plus en plus présentes dans le schéma de développement des coopératives modernes. On assiste à un phénomène de concentration dans de nombreuses filières, qui se caractérise par la création de véritables groupes coopératifs. Ces nouvelles structures mêlent fréquemment entités coopératives et organisations à statut capitaliste. L'augmentation de la taille des organisations, la complexité des structures correspondantes et leur caractère de plus en plus hybride conduit à une véritable crise d'identité du secteur coopératif.

D'autre part, les coopératives agricoles sont de par leur statut des outils collectifs appartenant aux agriculteurs adhérents, qui détiennent le pouvoir de décision selon le principe "un homme, une voix". Le plein exercice de ce pouvoir de décision des adhérents est garanti par un effort de formation des hommes, notamment des administrateurs, qui va bien au-delà des nécessités immédiates de l'entreprise. En cela, la coopérative remplit un rôle d'ascenseur social et affirme sa vocation à développer les compétences (CFCA, 2002). Là encore, les principes vertueux sont à rapprocher d'une réalité moins idéale. Preuve en est le constat d'échec que fait l'un des plus ardents défenseurs de la formation (FORESTIER, 1998) : les adhérents sont peu demandeurs de formation, absorbés qu'ils sont par des préoccupations plus immédiates, et de fait, cette formation est souvent plutôt réservée aux administrateurs, laissant beaucoup d'adhérents dans l'ignorance même des principes coopératifs. Mais surtout, le secteur de la coopération agricole semble particulièrement préoccupé actuellement par l'éloignement ressenti par les adhérents et leur manque d'implication dans le fonctionnement de leur coopérative.

2.2 Le désengagement des adhérents

Théoriquement, les administrateurs sont des adhérents qui ont fait acte de candidature avant d'être démocratiquement élus par l'assemblée générale des coopérateurs. Les membres du Conseil d'Administration élisent ensuite un président et nomment éventuellement un directeur qui est chargé de gérer au quotidien l'activité de l'entreprise en accord avec leurs intérêts. CA et président doivent participer activement à la définition de la politique de l'entreprise. Les administrateurs ont également un important rôle de relais de l'information vis-à-vis de adhérents.

En pratique, comme le montre l'étude menée par CHAMPAGNE (1998) l'administrateur est souvent coopté par le CA en place, les assemblées générales sont dépeuplées et se contentent d'entériner ces cooptations. Le nouvel administrateur accepte souvent cette fonction sans se représenter ni les enjeux, ni la charge de travail qu'elle recouvre. Elle lui a été présentée comme "très formelle" et elle finit par le devenir dans les structures où le président et/ou le directeur deviennent de fait les vrais responsables de la coopérative. Le CA fonctionne davantage comme une instance de contrôle à posteriori, en jugeant les orientations proposées plutôt qu'en étant source de proposition (COURET, 2002).

En l'absence de crise, les administrateurs peuvent être renouvelés dans leurs fonctions pendant des années : peu de candidats se présentent et la charge devenue pratiquement honorifique est largement allégée... Mais dès qu'un problème survient, les critiques se portent immédiatement sur le CA et relèvent généralement de quatre aspects :

- Le problème du recrutement des administrateurs : le CA est vieillissant et on trouve peu de candidats motivés pour s'y investir.
- Le fonctionnement du CA qui est accusé de se contenter d'entériner les décisions prises par le président et/ou le directeur.
- La rupture entre les administrateurs et les coopérateurs, liée aux adaptations aux lois de la concurrence et du marché.
- L'évolution des raisons d'adhésion : les adhérents les plus "traditionnels" déplorent l'éloignement des principes coopératifs alors que d'autres (souvent les plus jeunes) vont de plus en plus se focaliser sur les seuls aspects économiques, jusqu'à mettre la coopérative en concurrence avec d'autres possibilités de débouché.

2.3 Les particularités du bilan sociétal liées à ce contexte

Dans un tel contexte, le bilan sociétal proposé par la CFCA (aujourd'hui Coop de France) est une émanation directe des préoccupations actuelles du secteur de la coopération agricole. Le référentiel élaboré par la CFCA en collaboration avec les représentants des coopératives et de leurs fédérations compte cinq domaines d'évaluation (CHOMEL et COUTURIER, 2002) :

- Démocratie interne et vie coopérative : analyse des processus de décision, dialogue entre administrateurs, adhérents, salariés, circulation de l'information...
- Promotion des hommes : mise en valeur des compétences (adhérents, élus, salariés), accès à la formation, aux responsabilités...

- Solidarité, mutualisme : mise en œuvre du principe de solidarité à l'intérieur et à l'extérieur de la coopérative.
- Action économique : en amont et en aval, politiques de qualité, management environnemental...
- Coopérative et territoire : impact en terme de création-maintien d'activités et d'emplois, participation au développement et à l'animation locale.

Le référentiel comporte une cinquantaine de paramètres et près de 450 indicateurs.

On retrouve dans ce choix de domaines d'évaluation une réaffirmation des valeurs coopératives : démocratie interne, solidarité, mutualisme, promotion des hommes ; ainsi qu'une mise en avant des préoccupations actuelles du monde coopératif : processus de décision, circulation de l'information et dialogue entre administrateurs, adhérents et salariés (parmi lesquels se compte le directeur éventuel). Le souci de réimpliquer les différents acteurs de la coopérative et notamment ses adhérents s'exprime également dans le choix d'une méthodologie faisant appel à une auto-évaluation participative. La mise en œuvre du bilan sociétal est ainsi pilotée par un groupe d'administrateurs. Ces derniers collectent notamment les données qualitatives et quantitatives correspondant à chaque indicateur. Des groupes de travail composés d'administrateurs, de simples adhérents et de salariés réalisent ensuite les travaux de notation des paramètres permettant l'évaluation de chaque domaine. Les différentes parties prenantes au sein de la coopérative sont ainsi sondées. A la fin du processus, la CFCA préconise une restitution des résultats et de leur analyse aux adhérents (CHOMEL et COUTURIER, 2002). C'est l'analyse de ces résultats qui doit permettre prises de décisions et orientations stratégiques, cette étape est donc particulièrement cruciale et délicate (MANGIN, 2001).

On remarquera que les études menées sur l'expérimentation actuelle de ce bilan sociétal (CARIOU, 2003) s'interrogent beaucoup sur la crise d'identité des coopératives et des coopérateurs : on recherche avant tout à comprendre qui sont les coopérateurs actuels, quelles sont leurs motivations à opérer un rapprochement avec les administrateurs en charge du projet "bilan sociétal". L'étude menée par CARIOU (2003) auprès de deux coopératives, la Sicaseli et la Colarena, lui permet notamment de réaliser une typologie des adhérents en fonction de leurs motivations et de leur degré d'intégration des valeurs coopératives.

Le bilan sociétal, tel qu'il a été conçu, tente de répondre à un besoin d'introspection des coopératives qui doivent se pencher sur leur mode de fonctionnement, leurs choix stratégiques et leurs relations avec leur sociétariat. L'objectif assigné à ce bilan sociétal n'est donc pas une évaluation de la "performance sociétale" en soi : *"nous n'avons pas l'ambition de faire du bilan sociétal un outil de comparaison entre coopératives afin de promouvoir des "bonnes pratiques coopératives" ou même de normalisation vers la "bonne coopérative idéale"*"(CHOMEL et COUTURIER, 2002, p.7). L'intérêt d'une telle démarche semble cohérent avec le modèle relatif à l'implication que nous vous proposons à présent d'aborder.

3. LE MODELE

L'élément central du droit coopératif est l'engagement réciproque de la coopérative envers l'agriculteur et de l'agriculteur dans sa coopérative. Dans le cadre de ce contrat réciproque, les engagements des producteurs sont multiples : livrer tout ou partie de leur production à la coopérative pendant une certaine durée fixée dans les statuts, utiliser les services de la coopérative (approvisionnement, vente, stockage...), souscrire des parts de capital social proportionnelles à l'engagement d'activité. Le producteur, par ses engagements, est à la fois fournisseur, client et propriétaire de la coopérative. Enfin, le dernier engagement, mais non le moindre, du producteur envers sa coopérative est sa participation à la gestion de celle-ci.

Ce contrat réciproque place l'adhérent-coopérateur dans une position originale par rapport à la relation d'agence la plus communément observée dans les entreprises capitalistes. Là où l'actionnaire se comporte en propriétaire face à un agent-gestionnaire qui doit préserver ses intérêts (JENSEN et MECKLING, 1976), le coopérateur, bien que légalement propriétaire, se place bien souvent volontairement en situation de subordination par rapport aux dirigeants en refusant le pouvoir de participation aux décisions dont il dispose et en devenant un simple exécutant des directives qui lui sont données par la coopérative. Ce positionnement renforce la pertinence d'une dimension qui justifie cette subordination volontaire aux dirigeants : la confiance.

3.1 Les apports du concept d'implication

L'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnés (THEVENET, 1992). MOWDAY et al. (1979), à l'origine de la clarification de l'implication, la définissent sur la base de 3 critères : *" une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre "*. Aujourd'hui

la majorité des auteurs considèrent l'implication comme un construit attitudinal multidimensionnel. MEYER et ALLEN (1991) identifient trois principales composantes de l'implication organisationnelle. La composante affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les membres restent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent). La composante calculée correspond à la prise de conscience des coûts liés au départ de l'organisation (les membres restent dans l'organisation parce qu'ils ont besoin de le faire). Enfin, la composante normative s'intéresse au devoir moral des membres envers leur organisation qui ont un sentiment d'obligation à rester membre.

Dans le modèle que nous présentons ici, nous mobilisons ces 3 composantes et nous rajoutons la composante "*internalisation*" d'O'REILLY et CHATMAN (1986). Cette composante correspond à l'engagement de la personne fondé sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. L'implication de la personne s'effectuerait parce que celle-ci internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. La notion de valeurs fondant l'identité de la coopérative (solidarité, démocratie, équité, égalité...), l'introduction de cette dimension dans notre recherche nous paraît incontournable puisqu'elle nous permettra d'étudier la convergence entre les valeurs de la coopérative et celles de ses adhérents. DURRIEU et ROUSSEL (2002), dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, montrent la pertinence d'ajouter une telle dimension pour mesurer l'implication organisationnelle. Ainsi, selon ces auteurs l'implication des franchisés par rapport aux réseaux est "*l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout*". C'est cette définition que nous retiendrons.

3.2. Le rôle de la confiance dans l'implication de l'adhérent dans sa coopérative

La notion de confiance en sciences de gestion fait l'objet d'une abondante littérature dans les domaines de la finance (relation dirigeants-actionnaires), du marketing (relation consommateur-marque, client-fournisseur), de la gestion des ressources humaines dans le cadre de la relation travail (CHARREAUX, 1998 ; ANDERSON et WEITZ, 1989 ; SHAPIRO et al., 1992). Ce concept, en GRH, apparaît comme une notion majeure (MAYER et al., 1995) ; elle constituerait un puissant facteur d'efficacité sociale (SAVALL et ZARDET, 1995). Cependant, il

semble difficile de proposer une définition acceptée et partagée par les auteurs. NEVEU (2004a), dans le cadre de sa thèse de doctorat, recense 35 définitions de ce concept. Elle propose de dégager 4 caractéristiques de la confiance qui semblent essentielles et qui reviennent de façon récurrente :

- la confiance est une attente optimiste d'un individu envers l'autre partie (l'individu s'attend à ce que l'autre partie se comporte conformément à ses attentes),
- la confiance s'inscrit dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie,
- la confiance est associée à la volonté de coopérer ainsi qu'aux bienfaits résultant de cette coopération,
- la confiance correspond à une obligation acceptée ou reconnue par l'autre partie de protéger les droits et les intérêts de tous.

Nous avons retenu la définition et la mesure de la confiance proposées par NEVEU (2004b). Ainsi, la confiance des adhérents dans les dirigeants de la coopérative se définit comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement des dirigeants (compétence, fiabilité, attention, ouverture d'esprit). Cette définition s'inspire très largement de celle proposée par MISHRA (1996), SHOCKLEY-ZALABAK et al. (2000). La confiance dans les dirigeants, d'après NEVEU (2004) et NEVEU et CAMPOY (à paraître), est un construit composé de trois facettes : compétence, intégrité (honnêteté, sincérité, respect des promesses), respect et communication (information et communication régulière).

De nombreuses études se sont centrées sur les déterminants de l'implication (caractéristiques personnelles, du poste, de l'organisation...) mais très peu d'entre elles testent le lien entre la confiance et l'implication. Ce concept de confiance est d'ailleurs écarté de la plus récente méta-analyse sur les antécédents et conséquences de l'implication (MEYER et al., 2002). Or, plusieurs travaux, dans le contexte français et anglo-saxon, montrent que la confiance du salarié constitue bien un antécédent de son implication organisationnelle, quels que soient le référent de la confiance (supérieur ou dirigeants) et la définition de l'implication retenus (COUTERET 1998, COOK et WALL 1980, HREBINIAK et ALUTTO 1972, DIRKS et FERRIN 2002, NEVEU et CAMPOY 2005).

2.3. Les conséquences visibles de l'implication des adhérents : leur participation à la vie de la coopérative

Pour mieux comprendre la relation adhérent-coopérative, il est nécessaire d'étudier les attitudes des adhérents (implication) mais aussi leurs comportements observables. Le degré de participation des adhérents à la vie de la coopérative se traduit par des comportements de participation à la prise de décisions. Dans le milieu de la coopération, aucune étude ne s'intéresse au lien implication-participation des adhérents à la vie de la coopérative. Sur la base des travaux portant sur d'autres organisations à fonctionnement démocratique, les organisations syndicales (BAMBERGER et al., 1999 ; CAMPOY, 2000), montrant que l'implication des adhérents est positivement reliée à leur participation à la vie syndicale, nous formulons l'hypothèse que l'implication des adhérents est elle aussi positivement reliée à sa participation à la vie coopérative.

Cette dernière peut être évaluée à travers quelques comportements caractéristiques : être administrateur, être candidat à un poste d'administrateur, être candidat à la présidence du CA, participer aux AG, prendre la parole aux AG, donner son avis aux AG, participer à d'autres réunions que les AG (assemblées géographiques...), participer aux élections des membres du CA....

Le cadre conceptuel que nous avons présenté jusque là nous conduit naturellement à la présentation simplifiée de notre modèle de la relation adhérent-coopérative.

Figure 1. Le modèle de la relation adhérent-coopérative



CONCLUSION :

La démarche d'évaluation participative correspondant au bilan sociétal des coopératives devrait intervenir dans ce modèle à deux niveaux. Tout d'abord au niveau de la confiance des adhérents dans les dirigeants puisque l'ensemble de cette démarche nécessite des efforts importants en matière de communication qui devraient aller dans le sens d'un renforcement de

cette confiance. Mais surtout, le fait pour une coopérative de se lancer dans cette expérience devrait contribuer à un renforcement de l'internalisation par ses adhérents des valeurs de la coopérative ou plus généralement de la coopération. Comme cette internalisation correspond à une des dimensions de l'implication dans notre modèle, le bilan sociétal pourrait bien avoir un impact direct sur le niveau d'implication des adhérents. Il pourrait ainsi pallier, au moins en partie, les défaillances d'une formation aux valeurs coopératives dont on constate aujourd'hui les limites auprès d'adhérents peu demandeurs et préoccupés par des contingences souvent plus matérielles et immédiates (FORESTIER, 1998).

BIBLIOGRAPHIE

ANDERSON E., WEITZ B. (1989), Determinants of continuity in industrial conventional channel dyads , *Marketing Science*, vol.8, n°4, pp.310-323.

BAMBERGER P., KLUGER A., SUCHARD R. (1999), The antecedents and consequences of union commitment : a meta-analysis , *Academy of Management Journal*, vol.42, pp.304-318.

BECKER H. (1995) *Outsiders : sociologie de la déviance*, Métailié, Paris.

BOWEN H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.

CAMPOY E. (2000), *La participation des adhérents à la vie syndicale : une approche en termes de citoyenneté*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

CARIOU Y (2003), Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°290, pp.41-55.

CARIOU Y., FOURNIE S., WALLET F. (2006), Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles, *Développement Durable et Territoires*, Dossier 5, 18 p.

CARROLL A.B. (1979), A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol.4, p.497-505.

CARROLL A. B. (1999), Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct, *Business and Society*, Vol. 38, n°3, pp. 268-295.

CFCA (2002), Coopératives agricoles et territoires, *Confédération Française de la Coopération Agricole*, Paris, 4 p.

CHAMPAGNE P. (1998), Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? , *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°269, pp. 32-45.

- CHARREAUX G. (1998), Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises , *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9, pp.47-65.
- CHAUVEAU A., ROSE J.-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris.
- CHOMEL C., COUTURIER J. (2002), La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises, *Confédération Française de la Coopération Agricole*, 13 p.
- COMMISSION EUROPEENNE (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises – Livre Vert, *Emploi et affaires sociales*, 36 p.
- COMMISSION EUROPEENNE (2002), La responsabilité sociale des entreprises, *Emploi et affaires sociales*, 13 p.
- COOK J., WALL T. (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment , *Journal of Occupational Psychology*, vol.53, pp.39-52.
- COURET F. (2002), Principe démocratique et décision en coopérative, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°285, pp.13-26.
- COUTERET P. (1998), La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Montpellier 2.
- DAVIS K. (1973), The case for and against business assumption of social responsibilities, *Academy of Management Review*, vol.2, n°3, pp.70-76.
- DEJEAN F., GOND J.-P. (2002), La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et stratégie de recherche, in *Sciences de gestion et pratiques managériales : réseau des IAE*, Economica, Paris, pp. 389-400.
- DIRKS K., FERRIN D. (2002), Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice , *Journal of Applied Psychology*, vol.87, pp.611-628.
- DONALDSON T., PRESTON L.E. (1995), The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1.
- DURRIEU F., ROUSSEL P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ? , *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, pp.2-19.
- FORESTIER M. (1998), Du besoin d'administration des coopératives, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°269, pp.46-54.

HREBINIAK L., ALUTTO J. (1972), Persona and role-related factors in the development of organizational commitment , *Administrative Science Quarterly*, vol.17, pp.555-573.

IGALENS J., JORAS M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, Paris.

JENSEN M., MECKLING W. (1976), Theory of the firm, *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp.305-360.

JONES T.M. (1980), Corporate social responsibility revisited, redefined, *California Management Review*, vol.22, n°2, pp.59-67.

MANGIN P. (2001), Le bilan sociétal, un outil novateur d'évaluation de l'impact global des coopératives agricoles , *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°281, pp.101-107.

MARTINET A.-C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, MacGraw-Hill, New York.

MAYER R., DAVIS J., SCHOORMAN F. (1995), An integrative model of organizational trust , *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.709-734.

Mc GUIRE J.W. (1963), *Business and society*, Mac Graw-Hill, New-York.

MERCIER S. (2001), La théorie des parties prenantes : synthèse et apports au management stratégique, *Communication présentée à l'Association Internationale de Management Stratégique*.

MEYER J., ALLEN N. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment , *Human Resource Management Review*, vol.1, pp.61-89.

MEYER J., STANLEY D., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences , *Journal of Vocational Behavior*, vol.61. pp.20-52.

MISHRA A. (1996), Organizational responses to crisis : the centrality of trust , in Kramer R., Tyler T. (éd), *Trust in organisations : Frontiers of theory and research*, CA: Sage, Thousand Oaks, pp.261-287.

MOWDAY R., PORTER L., STEER R. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, vol 14, n°2, pp.224-247.

NEVEU V. (2004a), La confiance organisationnelle : définition et mesure , *Actes du Congrès de l'AGRH*, Montréal

NEVEU V. (2004b), *La confiance organisationnelle : une approche en terme de contrat-psychologique*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I.

NEVEU V., CAMPOY E. (2005), L'implication comme médiateur entre la confiance du salarié et son comportement citoyen , *Séminaire LIRHE GRACCO Toulouse*, 19 et 20 Mai.

NEVEU V., CAMPOY E. (soumis à publication). Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle , *Revue de Gestion des ressources Humaines*.

O'REILLY C., CHATMAN J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, pp.492-499.

SAVALL H., ZARDET V. (1995), Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances in BIDAULT F., GOMEZ P.Y., MARION G. (éd), *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, pp.163-179.

SHAPIRO D., SHEPPARD B., CHERASKIN L. (1992), Business on a handshake", *Negotiation Journal*, vol.8, n°4, pp.365-377.

SHOCKLEY-ZALABAK P., ELLIS K., WINOGRAD G. (2000). Organizational trust : what it means, what it matters , *Organization Development Journal*, vol.18, pp.35-48.

THEVENET M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

WOOD D.J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, n°16, pp.691-718.