



## L'engagement des coopérateurs et l'insertion dans des réseaux, des leviers pour l'innovation au sein des coopératives agricoles ?

---

**Sophie Reboud**

Enseignant chercheur

Groupe ESC Dijon Bourgogne

---

**Corinne Tanguy**

Maître de conférences

Agro Sup Dijon, UMR Cesaer

---

**Michel Martin**

INRA, UMR Cesaer

---

### Résumé :

Dans cette communication nous explorons la question suivante : *"Dans quelle mesure la taille d'une coopérative influence-t-elle l'engagement de ses adhérents et comment cet engagement impacte-t-il la capacité d'innovation de la coopérative?"*. La littérature sur les coopératives met en évidence un engagement des coopérateurs fondé sur un attachement à un territoire et à des valeurs qu'ils perçoivent comme singuliers. D'autre part, la littérature établit un lien positif entre cet engagement et des facteurs connus pour favoriser l'innovation : adhésion à un projet stratégique, identification à une organisation, partage interne d'information, développement de réseaux. Nous rapportons les résultats d'une étude empirique menée en France, sur trentaine de coopératives. Nos résultats suggèrent que les coopératives agricoles, quelle que soit leur taille, sont attentives à la génération d'innovations, même si la fonction n'est pas toujours formalisée, et que les coopératives mettent bien en avant l'importance du lien développé avec leurs membres dans le déploiement de leurs innovations. Elles cherchent à entretenir ce lien par une offre de services, voire une implication dans la prise de décisions stratégiques. Pour autant, les données recueillies montrent également une évolution qui pourrait mettre en danger ce fonctionnement : un développement de comportements opportunistes, une relativisation de l'engagement face à des pressions concurrentielles et un contexte économique fluctuant.

**Mots clés :** coopérative, innovation, engagement, communication, soutenabilité.

# L'engagement des coopérateurs et l'insertion dans des réseaux, des leviers pour l'innovation au sein des coopératives agricoles ?

## 1 INTRODUCTION

Après de longues années de doute (voir par exemple Hind (1994)) les entreprises coopératives sont de nouveau, depuis quelques années, l'objet d'études approfondies de la part des chercheurs et des praticiens. Le succès de l'année internationale des coopératives de l'OCDE a renforcé cet intérêt (FAO, 2013). Parmi les caractéristiques des coopératives qui intriguent les chercheurs, les différentes facettes de l'engagement des coopérateurs (Fulton et Adamowicz, 1993, Fulton, 1999, Fulton et Giannakas, 2001, Trechter *et al.*, 2002), leur confiance vis-à-vis de l'organisation (Ole Borgen, 2001, Hansen *et al.*, 2002, Österberg et Nilsson, 2009), leur motivation à agir au sein de la coopérative et son réseau immédiat (Rickenbach, 2009), constituent un ensemble de thématiques parfois explorées mais dont les liens sont encore mal compris.

Dans cette communication nous nous intéressons tout particulièrement à la façon dont ces caractéristiques influencent la capacité d'innovation des coopératives, en particulier dans le cas de coopératives de petite taille. En effet, engagement, motivation, réseau et confiance font partie de facteurs réputés pour influencer positivement l'innovation dans les entreprises (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006, Alves *et al.*, 2007, Huet et Lazaric, 2008) et les coopératives (Chiffolleau *et al.*, 2002, Filippi, 2013). Cependant, si la littérature est assez riche sur ces points dans les entreprises et les PME classiques, elle a été moins explorée dans les coopératives, et leurs liens restent à préciser.

Dans une première partie, nous explorerons la littérature portant sur l'engagement, ses composantes et ses conséquences sur l'innovation dans les PME classiques, afin d'interroger ces travaux à la lumière des spécificités des coopératives et du lien qu'elles entretiennent avec leurs adhérents. Cette première partie de revue de la littérature nous permettra d'étudier les questions suivantes : les coopératives ont-elles des atouts pour mettre en place des innovations ou autres projets collectifs ? Quels sont alors les facteurs identifiés comme des atouts : l'engagement des coopérateurs ? les relations construites entre groupes d'agriculteurs ? les partenariats constitués avec des acteurs externes et lesquels ? La taille de la coopérative et son secteur d'activité ont-ils une influence sur ces atouts ? Dans une deuxième partie, nous présenterons les résultats d'une étude exploratoire menée sur des coopératives françaises, s'intéressant aux innovations qu'elles ont développées et aux actions qu'elles mettent en œuvre pour favoriser ou renforcer les liens avec leurs membres. Nous analyserons ensuite ces résultats en perspective avec les travaux présentés dans la revue de littérature. Enfin nous en

tirerons quelques enseignements et avenues de recherche futures, tout en rappelant les limites de cette recherche présente.

## **2 Engagement et transmission d'informations: les leviers des coopératives pour innover**

Parmi les éléments influençant la capacité d'innovation la littérature insiste particulièrement sur l'engagement et la loyauté vis-à-vis de l'organisation, sur la communication et la collaboration internes à l'organisation et sur la collaboration avec des acteurs extérieurs. Après avoir rappelé quelques éléments sur les spécificités des coopératives, nous étudierons ces différents aspects.

### **2.1 Les coopératives, des entreprises spécifiques**

Les coopératives sont une forme d'entreprise très présente dans l'économie française comme dans celle de la majorité des pays, et ceci, dans la plupart des secteurs d'activités : banque, assurance, distribution de détail, service aux entreprises, production... (Mazzarol et al., 2014). Ainsi dans le seul secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel, en 2013 on dénombre 2 800 entreprises coopératives, unions et SICA 11 545 CUMA (Coopératives d'utilisation de matériel agricole), le chiffre d'affaires global des coopératives et de leurs filiales est de 84,3 Milliards d'€, les coopératives représentent 40% de l'agroalimentaire français, plus de 160 000 salariés, et 3/4 des agriculteurs adhèrent au moins à une coopérative (site Coop de France).

Nous avons donc choisi ici de nous concentrer sur les coopératives agricoles, qui, après avoir fait l'objet de nombreuses études (sur leur formation (Nicolas, 1977, Sexton, 1986, Lee et Mulford, 1990), sur les relations entre les membres coopérateurs (Staatz, 1983, Fulton et Adamowicz, 1993), sur leurs performances (Misra *et al.*, 1993, Hind, 1994), par exemple), ont ensuite été un peu oubliées ou considérées comme des entreprises d'un autre temps. Plus récemment, les coopératives en général, dont les coopératives agricoles, ont à nouveau intéressé les chercheurs en tant que forme d'entreprise peut-être bien adaptée aux conditions économiques actuelles. Que ce soit le lien avec le développement durable (Perrot *et al.*, 2001), le lien au territoire et l'ancrage dans un lieu (Filippi, 2002), le changement du rôle des états dans la prestation de services publics (Vezina et Girard, 2002, Girard, 2005), ou de nouvelles formes de gouvernance à réinventer (Filippi, 2013), les coopératives constituent un nouveau terrain d'exploration pour les chercheurs en sciences sociales. Parmi ces nouvelles thématiques, l'innovation a jusqu'alors été relativement peu étudiée (Filippi et Triboulet, 2006, Novkovic, 2008, Dana et Schoeman, 2010).

Or dans une économie dite « de la connaissance », qui met à l'honneur de façon croissante l'innovation, ce modèle particulier d'organisation pose la question de la capacité de ces entreprises à innover. Cette dimension est tout particulièrement importante dans les secteurs agricoles et agroalimentaires qui sont caractérisés par une forte présence des PME, une importance des innovations incrémentales, et des innovations plutôt organisationnelles (Amit et Schoemaker, 1993, Martin et Tanguy, 2011). La littérature sur l'innovation dans le secteur

agricole est riche, et de nombreux résultats ensuite étudiés dans d'autres secteurs ont tout d'abord été étudiés dans l'agriculture (par exemple la diffusion des innovations (Cooke et Hastings, 1999, Rogers *et al.*, 2009).

Dans les coopératives, surtout de taille modeste, l'innovation est réputée présenter un certain nombre de spécificités (voir par exemple Filippi (2004), Chiffolleau *et al.* (2001)) :

- Un lien très fort au territoire et à sa culture, qui peut contribuer à rigidifier les pratiques, venant d'une part du fait que les produits vendus par la coopérative sont souvent très liés à la culture locale gastronomique, parfois même « institutionnalisée » dans des signes de qualité comme les AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) qui imposent un cahier des charges et des conditions de production très précises<sup>1</sup> ; d'autre part, du fait que les producteurs membres de la coopérative sont attachés à leurs savoirs et savoir-faire traditionnels et peuvent être réticents à les modifier (Gade, 2004).
- Par ailleurs, de nombreuses coopératives sont marquées par une forte orientation "offre" par opposition à une orientation "marché" souvent plus faible.

Dans un travail récent sur l'innovation dans les coopératives agricoles, Martin *et al.* (2012) ont suggéré que la nature coopérative des entreprises qu'ils étudiaient pouvait avoir eu une influence sur la façon dont ces entreprises avaient mis en place des innovations organisationnelles. Les points relevés à la fin de leur étude comme ayant pu influencer la réaction des entreprises étaient d'une part un fort engagement des coopérateurs dans leur entreprise, d'autre part un partage de l'information plus notable que dans d'autres types d'entreprises, enfin, une capacité de travail en partenariat avec des acteurs externes plus importante que dans d'autres entreprises classiques. Ces différents éléments ont été étudiés dans d'autres travaux, mais plus rarement dans des entreprises coopératives, et leur rapprochement et la façon dont il permet à la coopérative d'innover ne sont pas encore parfaitement compris. Ce sont ces éléments que nous avons cherché à approfondir dans une recherche dont nous nous proposons d'exposer les premiers résultats dans cette communication.

## 2.2 L'engagement, un concept clé

Le concept d'engagement (au sens de "*commitment*" en anglais, défini comme "*a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target*", voir Meyer *et al.* (2004), p. 993), est au centre d'un très grand nombre de recherches dans tous les types d'entreprises et son influence sur l'innovation a été suggérée dans de nombreux travaux. Dans le cas plus précis des coopératives, cet engagement peut être défini comme "*the preference of co-op members to patronize a co-op even when the co-op's price or service is not as good as that provided by an investor-oriented firm (IOF)*" (Fulton (1999), p. 426).

<sup>1</sup> Ainsi, d'après le site Internet de Coop de France : les entreprises coopératives agricoles jouent depuis longtemps un rôle moteur dans :

- 30% des Labels rouges
- 45% des CCP (Certificats de Conformité Produits)
- dans les AOC qui concernent, par exemple, 80% des caves coopératives viticoles. »

Source : <http://www.coopdefrance.coop/fr/index.html>

Fulton décrit ce lien comme une sorte de "colle" qui maintient le nombre de membres et le volume d'affaire de la coopérative quelles que soient les évolutions qu'elle traverse. Les facteurs influençant cet engagement comprendraient des éléments économiques (taille des adhérents, politiques de dividendes, prix proposés), mais aussi la loyauté, ainsi que d'autres expressions de satisfaction des membres (Fulton et Adamowicz, 1993, Gray et Duffey, 1996). La caractéristique première du lien économique entre une coopérative et ses adhérents coopérateurs repose sur l'engagement d'activité : les adhérents sont en effet détenteurs de capital et engagés en tant que client et/ou fournisseur (Filippi, 2013). Cet engagement est réciproque : les adhérents s'engagent en prenant du capital social sous forme de parts sociales et à livrer tout ou partie de leur production et/ou utiliser les services de la coopérative pendant une durée prévue statutairement ; d'autre part la coopérative s'engage à offrir la meilleure rémunération possible, à collecter tout ou partie des produits quelque soient les coûts de collecte et à fournir des services performants.

### **2.2.1 Attachement au territoire, au savoir-faire et aux valeurs coopératives : les racines d'un engagement.**

Foreman et Whetten (2002) ont montré comment l'identification avec une organisation, même à identité complexe ou multiple, peut intégrer les spécificités mêmes de la forme de l'organisation. Ils ont étudié tout particulièrement ce point dans des coopératives rurales, dont l'identité est selon eux complexe, s'appuyant sur des composantes plutôt "business" et des composantes les rapprochant des entreprises familiales et montrent que cette identification peut renforcer l'engagement des membres vis-à-vis de la coopérative (Foreman et Whetten, 2002).

Pour Novkovic (2008), l'ensemble des principes et des valeurs attachés au statut coopératif permettent aux entreprises coopératives de jouer un rôle souvent sous-évalué dans l'économie de marché qui est la nôtre. Parmi ces rôles, elle identifie en particulier : l'internalisation d'externalités de marché, le rôle de laboratoire d'innovations sociales, le support à un certain entrepreneuriat social et à la promotion de pratiques éthiques et l'aide au développement.

Wilkinson et Balmer (1996) ont montré, quant à eux, à quel point l'identité d'entreprises coopératives, fondée sur les principes et les valeurs qui leur sont propres, peut générer un attachement des salariés et des partenaires de l'entreprise à cette dernière. Étudiant une banque coopérative, ils suggèrent que la construction de l'identité de l'entreprise autour des valeurs coopératives lui a permis de réussir une différenciation de sa marque face à d'autres banques et une adhésion de ses salariés.

L'engagement des membres de la coopérative est ainsi essentiel et c'est, selon plusieurs travaux, le problème le plus crucial que les coopératives rencontrent dans leur développement. En effet c'est la mesure de la différence entre la coopérative et les firmes classiques, une sorte de ciment qui permet à la coopérative de tenir face aux évolutions de son contexte économique (Fulton, 1999). Fulton (1999) compare les relations que développent la coopérative et ses membres et la coopérative et ses partenaires, aux relations que développe une firme différenciée avec son marché de niche : apporter une valeur plus élevée et bien adaptée. De la même façon que les clients ciblés par cette dernière seront prêts à payer plus cher pour ces produits mieux adaptés, les membres et partenaires très engagés de la

coopérative seraient prêts à en faire plus pour elle. Mais si cet intérêt pour la coopérative disparaît, alors les membres perdent leur lien et les partenaires vont ailleurs dès que les prix ou autres avantages (qualité de service, etc.) de la coopérative ne les intéressent plus. A cet égard, différentes études ont fait le constat d'une certaine distanciation entre les adhérents et leur coopérative, distanciation lisible par exemple dans la baisse de participation des adhérents dans la vie démocratique des coopératives, une absence aux assemblées générales ou même le développement de comportements plus opportunistes et individualistes de la part des agriculteurs (Filippi, 2013 ; Nilsson *et al.* (2009). "*Or cette notion de "fidélité" et, plus généralement, celle d'implication, est essentielle, voire vitale, pour assurer le bon fonctionnement des coopératives, y compris agricoles*" (Filippi, 2013, p. 151).

Contrairement aux entreprises de droit commercial, les coopératives agricoles ont comme spécificité de devoir gérer les contraintes liées à un périmètre d'action imposé et à leur inscription territoriale, tout en valorisant la production des adhérents (Filippi, 2004, Filippi et Triboulet, 2006). Si la mutualisation de l'offre en amont des filières peut se révéler un avantage certain, le positionnement des coopératives leur donne également un atout quant à la mise en place de procédures et démarches qualité, les menant fréquemment vers des innovations, en particulier organisationnelles. En effet, ces certifications basées sur une meilleure valorisation de l'ancrage territorial, à travers le développement de signes de qualité et d'origine, sont difficiles à mettre en place et exigent la création de relations partenariales entre l'entreprise et ses adhérents (Stervinou et Lê, 2006). Ces exigences nécessitent donc de nouvelles coordinations entre les différents acteurs, entre distributeur et industriel mais aussi entre distributeur, industriel et producteur (Allaire et Sylvander, 1997, Filippi et Triboulet, 2006). Dans cette perspective, la coopérative agricole est ainsi en mesure de prendre appui sur le lien privilégié entretenu avec ses adhérents. C'est ce lien privilégié, ajoutant des éléments de motivation (Pictet, 2003, Akgun *et al.*, 2004) qui semble permettre une mobilisation importante des membres de la coopérative dans les actions collectives.

La participation des adhérents dans les coopératives agricoles dépendrait au moins en partie de la taille de la coopérative et de la complexité organisationnelle des groupes coopératifs. En effet, les coopératives connaissent des mutations organisationnelles et capitalistiques majeures qui mènent à une hybridation des statuts juridiques et à l'enchevêtrement des liens capitalistiques (Filippi et Triboulet, 2011). 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 se sentent "engagés" dans la coopérative et s'impliquent dans sa gouvernance (Barraud-Didier *et al.*, 2014). Cela ne signifie pas cependant qu'ils remettent en question leur participation économique, en revanche, ils sont plus susceptibles d'adopter des comportements opportunistes d'adhésion / non adhésion en fonction des variations de conditions et de contexte.

### **2.2.2 Implication et gouvernance en coopérative**

Parmi les facteurs influençant l'engagement des membres d'une coopérative envers cette dernière, Fulton et Adamowicz (1993) ont identifié l'importance des aspects financiers et de gouvernance, comme la possibilité de partager un profit entre les membres de la coopérative,

ou les conditions financière ou les bénéfiques attachés à leur adhésion. Explorant plus précisément cette influence, Österberg et Nilsson (2009) ont montré que la perception, par les membres d'une coopérative, de leur participation à la gouvernance et à la prise de décision au sein de cette dernière, influençait fortement leur confiance et leur engagement dans celle-ci. Une des difficultés croissantes auxquelles font face les coopératives, due à l'évolution de leur contexte concurrentiel, semble être l'hétérogénéité croissante des membres de la coopérative, rendant de plus en plus difficile l'application stricte des principes coopératif et l'identification des membres à l'identité de l'organisation (Fulton et Giannakas, 2001). Une étude réalisée dans le centre de la France auprès de 400 agriculteurs montre 5 types d'attitudes par rapport aux coopératives : les agriculteurs préoccupés d'efficacité et de dynamisme (23%) ; les coopérateurs prônant le retour des petites unités (17,5%) ; Les coopérateurs déçus, en lutte plus ou moins ouverte avec les coopératives existantes (14%) ; les non coopérateurs par principe ou les indifférents (27,5%) ; et enfin, les coopérateurs inconditionnels (14,4%) (Filippi, 2013). Les coopératives cherchent alors à identifier les groupes d'agriculteurs selon leur adhésion au modèle productif de la coopérative et leur capacité d'engagement et fidélité pour mettre en œuvre un marketing différencié en réponse à l'individualisation de sa population d'adhérents.

### 2.2.3 Engagement et loyauté, des leviers bien connus pour innover

Ces éléments sont tout à fait cohérents avec ceux identifiés dans les entreprises classiques. Par exemple Camel-Ordaz et ses collègues ont montré comment le partage de la connaissance et l'innovation étaient améliorés par l'engagement affectif des salariés (Camelo-Ordaz *et al.*, 2011). Ces résultats sont cohérents avec ceux d'autres travaux qui montrent l'importance de la perception, par les salariés, de l'attention dont ils sont l'objet, ainsi que de leur bien-être, dans le développement d'un engagement affectif dans l'organisation, qui à son tour favoriserait la capacité d'innovation (Eisenberger *et al.*, 1990).

Cet engagement peut prendre la forme d'une adhésion à l'organisation, et du développement d'une plus grande loyauté de la part des salariés lorsque l'organisation renvoie, aux yeux de ses salariés, une image positive qui leur permettra de s'identifier aux valeurs qu'elle porte. Dutton, Dukerich et Harquail ont mis en évidence le rôle de ce que les salariés pensent être distinctif dans leur organisation et au centre de ses valeurs, et ont mise en évidence l'estime de soi que cette image peut générer chez eux (Dutton *et al.*, 1994).

Parmi les valeurs auxquelles les salariés, et plus largement, les principales parties prenantes de l'entreprise, sont sensibles, on note le lien au développement durable. Par exemple Labelle et Aka ont montré comment l'engagement dans le développement durable de PME favorise l'innovation et la collaboration avec un réseau de parties prenantes engagées à leurs côtés (Labelle et Aka, 2012). Becker *et al.* (1995) montraient d'ailleurs déjà comment la perception des salariés et l'influence qu'ils sentent des valeurs de l'entreprise pouvaient les inciter à agir eux même de façon altruiste. Ce développement de systèmes innovants dans le secteur agricole suite au Grenelle de l'environnement 2007, au plan Ecophyto 2018, visant à réduire de 50% l'usage des pesticides au niveau national d'ici 2018, a joué un rôle clé dans l'apprentissage de nouvelles pratiques en agriculture (Filippi, 2013 ; Chiffolleau *et al.*, 2002).

Les coopératives ont agi comme des acteurs majeurs de l'innovation agronomique et ont réussi à fédérer un grand nombre d'acteurs autour de ces projets, en particulier des acteurs du monde académique (implication dans des pôles d'excellence et pôles de compétitivité).

Le management du processus d'innovation est essentiel pour que les innovations se développent, et, parmi les piliers qu'il estime fondamentaux pour ce processus (le management de l'attention montrée envers les salariés, la gestion du processus de transformation des bonnes idées, le management des relations au sein de l'organisation et le leadership institutionnel), Van Den Ven (1986) insiste sur la perception par les salariés de l'attention qui leur est portée. Il semble également possible de lier la perception d'une certaine justice, d'une équité, et d'une transparence de la communication avec les parties prenantes avec le développement de la confiance et de l'innovation dans l'organisation. Ruppel et Harrington ont ainsi montré comment cette perception de valeur d'équité et de transparence par les stakeholders pouvait renforcer la loyauté et la confiance qu'ils développent vis-à-vis de l'organisation dont ils sont partenaires (Ruppel et Harrington, 2000).

### **2.3 L'importance des réseaux et du partage de l'information pour innover**

Au-delà de l'attachement au territoire et à sa culture, et donc à la coopérative qui porte ces valeurs, les adhérents peuvent se sentir également portés vers l'innovation par le fonctionnement même de l'entreprise coopérative. De par leur forte composante collective, le partage d'information et la communication interne au sein des coopératives se fait plus facilement que dans des entreprises classiques (Arcas-Lario et Hernandez-Espallardo, 2003, Birchall, 2011).

#### **2.3.1 Transmission des informations interne et collaboration en PME**

La communication interne a été reconnue dans de nombreux travaux comme ayant une influence importante sur la capacité d'innovation des entreprises. Par exemple, cherchant à analyser en Espagne l'influence de la communication interne sur l'apprentissage organisationnel et sur l'innovation organisationnelle, et sur les relations entre ces variables stratégiques, García-Morales, Matías-Reche, et Verdù-Jover ont montré que ces différentes composantes s'influençaient mutuellement et permettaient une plus grande innovation organisationnelle (García-Morales *et al.*, 2011). Dans une étude comparative portant sur les ressources humaines en France et au Royaume Uni, Lorenz, Michie et Wilkinson ont ajouté que la représentation et la consultation des salariés étaient, aux côtés de la formation et des incitations, un levier important pour le développement de l'innovation (Lorenz *et al.*, 2004), suggérant que la gouvernance et le management pourraient avoir une influence sur la capacité à générer des innovations.

Parmi les piliers du management de l'innovation identifiés par Van Den Ven (1986), on trouve les relations existant au sein de l'organisation ainsi que le management de ces relations. Ces éléments sont étudiés également par Kerr et Kaufman-Gilliland (1994), qui montrent comment la communication entre groupes d'individus peut favoriser la coopération en



situation d'incertitude. Cette coopération repose alors sur la conscience d'une identité de groupe et l'engagement des individus vis-à-vis du groupe en question.

La mise en œuvre de ces différents éléments (perception d'une justice du management, de l'attention portée aux salariés) permettrait un engagement individuel vis-à-vis des décisions stratégiques prises, un attachement renforcé à l'organisation et une confiance dans les leaders de l'organisation (Korsgaard *et al.*, 1995).

La prise de décision collective, le partage d'une culture commune et le développement de routine de collaboration favorisent ainsi l'innovation (Bourgeois et Brodwin, 1984). Chatenier *et al.* (2010) montrent l'importance, dans le processus collectif de création de nouveaux savoirs et de nouveaux savoir-faire, de la création de confiance, d'engagement et d'une culture partagée.

Au sein des PME, ces éléments vont prendre une forme parfois très informelle et reposer sur la communication de proximité favorisée par la taille de l'entreprise. En effet, au sein des organisations de petite taille, de nombreux processus et fonctionnements sont informels (Thurston, 1983, Julien, 1990, Torrès, 2003).

La transmission des informations n'échappe pas à la règle, et la collaboration interne au sein des PME repose bien souvent sur des communications et partage d'informations de proximité et selon des réseaux internes informels (Borch et Huse, 1993). Dans le cadre du processus d'innovation, cette informalité, basée sur le partage d'informations souvent tacites, a été mise en évidence par plusieurs auteurs (Koskinen et Vanharanta, 2002, Dobson *et al.*, 2013). Certains travaux doutent en revanche que ce processus soit aussi efficace que celui qui se déroulerait dans des entreprises plus formalisées, au moins dans certains contextes (Boag et Rinholm, 1989, Mazarol et Reboud, 2011).

### **2.3.2 Les réseaux externes, sources d'innovation**

Dans le cadre de leur processus d'innovation, les entreprises mobilisent de plus en plus des réseaux externes. Les modèles d'open innovation (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, Chesbrough, 2010) ont encouragé les entreprises, quelle que soit leur taille, à explorer leurs réseaux externes pour identifier des opportunités et des ressources pour innover. Ce mode d'innovation suppose de maîtriser des compétences particulières, d'absorption et d'assimilation, pour arriver à pleinement bénéficier des informations venant de l'extérieur de l'entreprise (Cohen et Levinthal, 1989, 1990). En fonction de cette capacité une entreprise sera plus ou moins en mesure d'exploiter les opportunités technologiques de son environnement selon son savoir de base et le processus d'apprentissage qui s'effectue en son sein. La capacité à « absorber » les technologies et connaissances externes (à mobiliser les ressources externes, et notamment régionales, existantes) dépend alors de la manière dont elle est organisée en interne (circulation de l'information, dispositifs de veille technologique, existence de service R&D et/ou qualité).

Elle dépend aussi de la manière dont elle est organisée vis-à-vis de son environnement extérieur, c'est-à-dire dont elle est insérée dans des réseaux d'innovation. Dans cette perspective, et comme l'ont montré Giuliani et Bell (2005) dans leur analyse du cluster vitivinicole dans une région du Chili, le degré d'ouverture des entreprises aux connaissances et appuis extérieurs apparaît fondamental. Pour les PME, ces activités ne sont pas sans

présenter quelques risques, notamment relationnels et stratégiques (Puthod et Thévenard-Puthod, 2006)

La dimension organisationnelle, en statique comme en dynamique – et le rôle des innovations organisationnelles par conséquent – est dans cette optique fondamentale dans la compréhension des processus d'innovation des entreprises.

Tout comme dans le cas des entreprises classiques, les relations externes de la coopérative vont avoir une influence sur la perception par les membres de celle-ci de son identité, et ainsi de leur engagement. Ainsi que le rappellent<sup>2</sup>Trechter *et al.* (2002) :

*Dans la presse grand public comme dans les salles de réunion des coopératives, se multiplient les discussions autour de l'engagement des membres. Dans la mesure où leur existence même justifiée par le bien-être de leurs membres, l'engagement de ces derniers est une question importante. Les stratégies de communication des coopératives sont susceptibles d'influencer cet engagement et elles sont sous leur contrôle direct (p. 14).*

Cette question de la communication des coopératives mobilisant l'argument coopératif est à l'origine d'un ensemble de principes rassemblés sous l'acronyme MOCA (pour "*Marketing Our Cooperative Advantage*") qui prône cette mobilisation pour rassembler l'ensemble des parties prenantes de la coopérative autour de son projet stratégique (Whyatt et Reboud, 2014). Certaines coopératives l'ont parfaitement compris (voir par exemple les publicités de banques coopératives "qui appartiennent à leurs clients", ou le cas de "Blasons de Bourgogne", dans l'encadré ci-dessous).

**Encadré : Blasons de Bourgogne : une Union de coopératives pour s'imposer sur le circuit GMS et à l'export**

**Nombre de salariés total : 32**

**Chiffre d'affaire total : 113 Millions €, Volume total des ventes : 22 millions de bouteilles** (Premier metteur en marché bourguignon : 16 % de la production viticole de la Bourgogne).

Fondé en 1993 sous la forme d'un GIE pour s'imposer sur le circuit de la grande distribution, Blasons de Bourgogne est aujourd'hui une Union de coopératives qui regroupent : La Chablisienne, les Caves Bailly Lapierre, les Vignerons de Buxy, la Cave des Hautes Côtes, les Vignerons des Terres Secrètes. Elles sont localisées dans les cinq vignobles de la Bourgogne et représentent ensemble 4000 hectares de surface et 1100 viticulteurs adhérents.

L'activité de Blasons s'élargit en 1995 à l'activité export. Aujourd'hui cette activité représente 60% des ventes. En 2008, les cinq coopératives mutualisent leur service marketing et en 2010, elles décident de la création de la plateforme logistique à Beaune gérée par Blasons.

L'objectif de la création de Blasons de Bourgogne était de disposer d'une structure commerciale spécialisée pour mieux vendre les vins sur le circuit GMS avec des capacités à fournir des volumes importants, avec une gamme de vins étendue et avec la maîtrise totale de la chaîne de production du vin depuis la vigne jusqu'à la bouteille. La production sous marques de distributeurs qui permet d'écouler de gros volumes représente 40-45% des ventes de Blasons sur le marché français. Blasons assure la commercialisation des vins uniquement pour les marchés export et la GMS et s'occupe de la logistique grâce à la plateforme pour tous les autres circuits.

Blasons de Bourgogne travaille avec plusieurs transporteurs et négocie le transport pour les caves en ce qui concerne la commercialisation des vins gérés directement par les caves. Le choix des transporteurs est basé principalement sur la qualité du service : délais de livraison et taux de litige. Le transport du vin des caves vers la

<sup>2</sup> Traduit par nos soins.

plateforme logistique de Blasons localisée à Beaune est assurée directement par Blasons. Ces camions effectuent la tournée des caves pour enlever les palettes de vins et réapprovisionner la plate-forme par camions complets. Le système de mutualisation et la création de Blasons permet aux caves membres de se concentrer sur leur métier de base qui est de faire du vin et de le conditionner. La création de la plateforme logistique en 2010 a permis de regrouper les commandes<sup>3</sup> et a permis un gain de productivité de 10 à 15%. Les avantages sont nombreux : plus d'espace de stockage, plus de flexibilité commerciale et pour les clients, une seule commande, un seul lieu d'enlèvement et une seule facture.

Cet exemple va d'ailleurs au-delà de la communication, puisque le regroupement des coopératives autour de la structure commune leur permet également de développer des compétences supplémentaires qui auraient été difficilement accessibles à chacune d'entre elles. Cette nouvelle organisation leur permet ainsi de mieux bénéficier de la mutualisation de leurs réseaux. En effet, comme pour les petites entreprises classiques, la question de la capacité d'absorption se pose aussi dans les coopératives, et elles ne semblent pas toujours en mesure de bénéficier de leurs propres réseaux (Haller *et al.*, 2013).

## 2.4 Conclusion de la revue de littérature, hypothèses pour une exploration empirique

Les travaux identifiés dans cette revue de littérature soulignent l'importance du lien existant entre les coopératives et leurs adhérents, ainsi qu'une influence de ce lien sur les capacités d'innovation des coopératives.

La littérature met en évidence un engagement des coopérateurs fondé sur un attachement à un territoire, à un savoir-faire et à des valeurs qu'ils perçoivent comme singuliers. D'autre part, dans les coopératives comme dans les petites entreprises classiques, la littérature semble bien établir un lien positif entre cet engagement et des facteurs connus pour favoriser l'innovation : adhésion à un projet stratégique, identification à une organisation, partage interne d'information, développement de réseaux.

Pour préciser ces éléments, nous avons donc choisi de nous concentrer sur cet engagement des coopérateurs et son évolution, et la perception qu'en ont les coopératives. Cette réflexion nous a amené à formuler notre question de la façon suivante : *"Dans quelle mesure la taille d'une coopérative influence-t-elle l'engagement de ses adhérents et comment cet engagement impacte-t-il la capacité d'innovation de la coopérative ?"*

Notre première question porte donc sur ce lien entre l'engagement et la taille et la complexité organisationnelle de la coopérative : l'engagement des adhérents est-il plus difficile lorsque la coopérative est plus grande et/ou plus complexe ?

Nous souhaitons aussi explorer le lien entre cet engagement et les facteurs organisationnels réputés favoriser l'innovation : appropriation du projet stratégique de l'organisation, identification à ses valeurs, partage interne d'innovation et développement de réseaux.

Nous avons donc décidé d'interroger les coopératives sur le développement du lien qu'elles établissent avec leurs membres, sur la façon dont elles l'entretenaient, voire tentent de le renforcer, et sur la perception qu'elles ont de son importance pour l'innovation.

---

<sup>3</sup>Cette mutualisation a exigé par contre la constitution d'un système informatique et d'échange des données commun. La plateforme et les stocks des coopératives sont pilotés, en temps réel, par le logiciel de gestion d'entrepôt Penta WMS. Il gère les flux de façon à ce qu'ils ne se croisent jamais.

### 3 Méthodologie

Des entretiens ont été menés avec 40 entreprises (liste en annexe 1), sur la base d'un guide comportant deux parties : une partie type questionnaire, avec des tableaux et des questions fermées, et une partie type guide d'entretien avec des questions ouvertes. Le recueil des informations a été mené durant l'année 2013 avec l'assistance d'un groupe de quatorze étudiants, encadrés par un enseignant chercheur et un étudiant moniteur. Le guide d'entretien (en annexe 2) leur a été présenté et expliqué de manière détaillée afin d'assurer une homogénéité dans la collecte des informations. Les entretiens ont été menés par téléphone. Deux cent vingt coopératives ont été contactées, soixante-deux ont accepté de répondre aux questions, 40 entretiens ont été menés, et 28 ont donné des informations complètes, l'analyse porte donc sur 28 coopératives (13%).

Les coopératives sont réparties dans toute la France, dans tous les types d'activités classiques des coopératives agricoles : approvisionnement, collecte, stockage, transformation, commerce de gros, commercialisation, services aux agriculteurs. Il existe parmi elles une grande diversité de taille et de nombre d'adhérents selon les secteurs.

#### 3.1 Traitement des données

Pour traiter ces données, nous avons utilisé le logiciel statistique Spad 7.4 qui permet d'analyser l'ensemble des données y compris des variables textuelles. Le faible nombre d'entreprises présentes dans notre population ne nous a pas permis de mener une analyse de données (ACM, classification) statistiquement valide.

Nous avons procédé en deux temps, premièrement, nous avons regroupé les coopératives en quatre classes en fonction de leur taille d'effectif salariés. En effet, conformément à notre revue de littérature, nous faisons l'hypothèse que l'engagement des coopérateurs est en partie lié à la taille de la coopérative. Plus la taille augmente et plus l'organisation de la coopération se complexifie (union de coopératives, GIE, prise de contrôle d'entreprises privées) moins le sentiment d'appartenance et l'engagement sont forts (Filippi et Triboulet, 2011).

Nous avons ensuite décrit ces classes avec les variables nominales mais aussi avec les résultats des analyses textuelles sur les données de 28 entreprises.

L'analyse textuelle comprend plusieurs étapes. Une procédure crée le « vocabulaire initial des mots ». Elle fournit la liste des mots par ordre de fréquence. On dispose également du nombre total de mots du corpus, du nombre et du pourcentage de mots distincts, ce qui donne une première idée de la richesse du vocabulaire. Une autre procédure permet d'affiner le vocabulaire en effectuant des sélections par seuils, des corrections, des équivalences de mots, etc. Elle permet de corriger ou de supprimer des formes lexicales (Mots / segments) d'un vocabulaire et d'effectuer des regroupements de formes appelées équivalences.

Enfin, nous avons mobilisé une autre procédure qui recherche et édite les mots et segments répétés caractéristiques des quatre groupes d'individus en fonction de leur fréquence. Les mots et segments répétés sont édités par ordre de « valeurs-test » décroissantes. En tête figurent les mots et les segments répétés plus fréquemment rencontrés dans le groupe

d'individus qu'en moyenne (spécificités positives). En fin de liste figurent les mots ou segments répétés moins souvent cités (spécificités négatives).

La procédure éditée également les phrases caractéristiques des groupes selon deux critères. Le premier critère « Moyenne des valeurs-tests » a tendance à favoriser les réponses courtes. Le second critère classe les phrases par ordre de distance croissante à la réponse moyenne du groupe d'individus (au sens de la distance du Khi-2). Ce critère a tendance à favoriser les réponses longues. Les paramètres permettent de choisir le nombre de mots et segments caractéristiques ainsi que le nombre de phrases courtes (premier critère) ou longues (second critère) à éditer.

Nous avons retenu pour l'analyse les 28 coopératives dont les données étaient exploitables, et nous les avons regroupées en quatre classes en fonction de leur nombre de salariés.

**Tableau 1. Répartition des coopératives selon leur nombre de salariés**

Nombre de salariés	< 25	[25;87[	[87;218[	>= 218	Ensemble
Ensemble	6	7	7	8	28
%	21,4%	25,0%	25,0%	28,6%	100,0%

Nous étudierons dans un premier temps les interactions entre l'engagement des coopérateurs et la taille plus ou moins grande des coopératives ou leur complexité organisationnelle. Puis nous examinerons si la nature de l'engagement peut favoriser la mise en place d'innovations organisationnelles. Afin de tenter de répondre partiellement à cette question, nous examinerons dans un premier temps la complexité organisationnelle en fonction de la taille des coopératives. Puis nous observerons si l'engagement des adhérents diffère selon la taille ou la complexité organisationnelle de la coopérative.

## **3.2 L'engagement des coopérateurs et la taille des coopératives**

### **3.2.1 Complexité organisationnelle**

Le

Tableau 2 montre que, classiquement, plus la taille croît plus l'organisation des coopératives se complexifie. Les coopératives s'associent fréquemment avec d'autres coopératives via la création d'unions et plus rarement adhèrent à un groupement d'intérêts économiques (GIE). Ces partenariats semblent relever d'une logique de mise en commun des moyens qu'aucun partenaire ne peut mettre en œuvre seul (logistique, moyens informatiques, centrale d'achat, disposer d'outils diversifiés et complémentaires) et ainsi permettre l'amélioration des performances économiques ou une offre produits plus complète. Cependant, l'union est une forme d'organisation plus formalisée et plus durable qui associe plus étroitement les coopératives.

Tableau 2. La complexité organisationnelle des coopératives

Nombre de salariés	< 25	[25;87[	[87;218[	>= 218	Ensemble
En % du nombre d'entreprises					
Adhésion à une union de coopératives	33,3	42,9	57,1	62,5	50,0
Participation GIE	0,0	14,3	14,3	25,0	14,2

### 3.2.2 L'engagement des adhérents diffère selon la taille des coopératives

Pour étudier cette notion ("*commitment*", au sens de Fulton (1999), soit "*the preference of co-op members to patronize a co-op even when the co-op's price or service is not as good as that provided by an investor-oriented firm (IOF)*"), nous avons interrogé les coopératives sur les indicateurs qu'elles utilisaient pour l'évaluer.

Les petites coopératives (<25) de par leur taille et la proximité avec leurs adhérents disent ne pas ressentir le besoin d'appréhender la fidélité des coopérateurs. Néanmoins, certaines coopératives mettent en place des dispositifs pour mieux estimer l'engagement des coopérateurs comme le taux de participation aux réunions ou des enquêtes de satisfaction, etc.

Tableau 3. Indicateurs utilisés selon la taille en effectif salarié des coopératives

< 25	[25;87[	[87;218[	>= 218
Fidélité des coopérateurs	Nombre de parts sociales, nombre de services par adhérent	Évolution des adhésions	Participation aux assemblées
	Satisfaction, rémunération, gage de qualité	Part d'activité avec la coopérative,	Quantité production apportée à la coopérative
Pas d'indicateur	Enquête de satisfaction, chaque hiver	Surfaces travaillées avec la coopérative par rapport à l'assolement total	Le chiffre d'affaires, les données technico-économiques de leurs exploitations

*Note : Les mots figurant dans ce tableau sont plus fréquemment rencontrés dans les classes de coopératives qu'en moyenne pour la population étudiée. Ils sont issus d'une synthèse de l'analyse textuelle sur les réponses à la question ci-dessus.*

Les instances dirigeantes de ces coopératives de taille petite à moyenne [25;87]<sup>4</sup> restent proches des coopérateurs. Cependant de nombreuses actions sont menées pour s'assurer de la fidélité des adhérents. Une forte proportion de coopératives met en place des tableaux de bord afin d'apprécier l'activité des agriculteurs avec leur coopérative (nombre de parts sociales, nombre de services par adhérent, etc.) Par ailleurs, les techniciens semblent un relai très précieux entre la coopérative et les adhérents ainsi, selon l'un des répondants, « *un technicien de la coopérative fait le tour des adhérents afin de prévoir les besoins et recenser les remarques afin améliorer la compétitivité* »

<sup>4</sup>Les mots et les segments figurant dans ce tableau sont plus fréquemment rencontrés dans les classes de coopérative qu'en moyenne pour la population étudiée. Ils sont issus d'une synthèse de l'analyse textuelle aux questions : *Quelles sont les actions pour conserver l'adhésion des coopérateurs ? Quelles sont les actions pour renforcer l'adhésion des coopérateurs ?*

Ces coopératives de taille moyenne [87;218]mettent toutes en place des dispositifs pour évaluer l'engagement des coopérateurs (tableau de bord) mais aussi en individualisant les services selon les besoins des adhérents. Elles mettent en place des programmes d'aides (financières, conseil) et de fidélisation auprès des jeunes agriculteurs. L'appui technique aux agriculteurs tient une place centrale dans le système coopératif et permet d'apporter un appui personnalisé mais aussi de faire remonter les doléances des coopérateurs.

Dans les grandes coopératives (>= 218), l'engagement des coopérateurs est apprécié à travers la mise en place d'indicateurs comme dans les coopératives de taille inférieure. Les techniciens sont un rouage essentiel pour maintenir le contact entre les adhérents et la coopérative. Elles se distinguent cependant des autres coopératives par l'organisation territoriale mise en place afin que les lieux de débat soient proches des adhérents (assemblées départementales pour renforcer la participation)malgré la grande superficie de leur zone d'activité. Par ailleurs l'engagement des adhérents doit, plus que dans les autres coopératives, se traduire par une amélioration de leurs performances économiques (rémunération du capital social et des ristournes sur activité, enveloppe de 6,7 millions d'euros en 2013 aux adhérents distribuée).

### **3.2.3 Le maintien d'un fonctionnement coopératif démocratique favorise l'engagement des adhérents <sup>5</sup>**

Pour les répondants de notre étude, l'engagement des coopérateurs est indissociable d'un fonctionnement démocratique des coopératives. En effet les lieux de débats comme les assembles générales (AG) ou les réunions de sections locales ou techniques sont indispensables afin de maintenir des liens de confiance avec les instances dirigeantes de la coopérative. Toutes les coopératives organisent des AG des adhérents, des réunions techniques pour les adhérents de base. Les coopérateurs qui ont été élus dans les instances comme le conseil d'administration sont plus en relation avec les responsables de la coopérative et participent à la définition de la stratégie de la coopérative.

Cependant nos enquêtes montrent que selon la taille de la coopérative, les liens entre les adhérents et les instances sont différents. Ainsi dans les petites coopératives, les contacts sont directs et ne passent pas par des intermédiaires, le président peut faire une tournée pour rencontrer les adhérents. Par contre plus la coopérative est de taille importante, plus les réunions par secteurs géographiques, journées techniques et agronomiques, formations se multiplient et plus les lieux de décision s'éloignent. Il semble exister dans ce cas, un risque pour une coopérative, que ses adhérents ne se sentent dépossédés de leur outil ou aient le sentiment d'être exclus du processus d'orientation stratégique de la coopérative.

La spécificité du statut coopératif fait que la coopérative est le prolongement de l'exploitation des agriculteurs adhérents, même si cette spécificité tend à s'estomper avec la taille des entreprises ou chez les jeunes agriculteurs. Elle reste d'actualité (Tableau 4) et permet du fait de la confiance existant entre l'adhérent et sa coopérative de maintenir une spécificité de la relation adhérents / coopérative par rapport à la relation d'un agriculteur avec une entreprise

<sup>5</sup>Les mots et les segments figurant dans ce tableau sont plus fréquemment rencontrés dans les classes de coopérative qu'en moyenne pour la population étudiée. Ils sont issus d'une synthèse de l'analyse textuelle à la question : "Où les coopérateurs peuvent-ils s'exprimer ?"



privée. Cette relation spécifique semble permettre d'augmenter la capacité des coopératives à mettre en place des innovations qu'une entreprise classique ne pourra pas mettre en place faute avoir la confiance des agriculteurs.

**Tableau 4. Le lien des coopératives avec leurs adhérents augmente-t-il la capacité à mettre en place de nouveaux projets ?**

En % du nombre d'entreprises	oui
< 25	100
[25;87[	75
[87;218[	100
>= 218	100
Ensemble	95,5

### 3.3 L'engagement des adhérents facilite la mise en place des innovations à condition que le potentiel d'innovation des coopératives existe.

Si un lien privilégié entre l'adhérent et la coopérative existe et facilite la mise en place d'innovations, il n'est pas suffisant pour que la coopérative soit capable d'innover, Elles doivent comme les autres entreprises posséder un potentiel interne d'innovation à l'entreprise ou au groupe pour être capable d'innover. La capacité des coopératives à innover est appréciée en mobilisant une variable qui prend en compte la présence ou non d'un potentiel de R&D ou d'un bureau d'études ou d'un service qualité à trois niveaux : interne à l'entreprise, interne au groupe pour les entreprises intégrées et enfin externalisation à un prestataire.

#### 3.3.1 Le potentiel interne augmente avec la taille

**Tableau 5. Le potentiel interne d'innovation**

En % du nombre d'entreprises	Potentiel interne à l'entreprise	Potentiel interne au groupe	Sous-traitance de la R&D
< 25	50,0	16,7	16,7
[25;87[	42,9	28,6	28,6
[87;218[	71,4	28,6	14,3
>= 218	75,0	37,5	37,5
Ensemble	60,7	28,6	25,0

*Note : Il est constitué par la présence d'une R&D interne ou d'un bureau d'étude ou d'un service qualité.*

Nos résultats indiquent que ce sont les coopératives de taille moyenne ou grande qui ont développé le plus fréquemment un potentiel interne de R&D, qui recourent aux ressources du groupe ou qui externalisent une partie de leur R&D. Ces résultats sont conformes avec les données de l'enquête innovation.

### 3.3.2 Les entreprises qui ont le potentiel interne le plus important, sont celles qui coopèrent le plus pour innover.

**Tableau 6. La coopérative a-t-elle coopéré avec d'autres acteurs pour innover ?**

En % du nombre d'entreprises	Selon la taille en effectif salarié des coopératives			
	< 25	[25;87[	[87;218[	>= 218
Innovation				
Technologiques	8,3	16,7	41,7	33,3
Marketing	16,7	16,7	33,3	33,3
Organisationnelle	14,3	28,6	28,6	28,6

Toutes les classes de coopératives coopèrent de manière privilégiée avec des partenaires proches géographiquement<sup>6</sup>. Mais nos résultats doivent être nuancés car nous n'avons pas d'informations concernant les relations pour innover avec des partenaires plus éloignés.

**Tableau 7. Relations pour innover avec des partenaires proches géographiquement**

En % du nombre d'entreprises	Selon la taille en effectif salarié des coopératives				Ensemble
	< 25	[25;87[	[87;218[	>= 218	
Partenaires prochesgéographiquement	100	100	80	66,7	86,7

L'activité d'innovation en produits des coopératives est la plus importante. Il faut souligner que dans l'agroalimentaire ces innovations sont souvent des changements de recettes ou de conditionnement qui ne nécessitent pas un fort potentiel interne d'innovation. Cela explique en partie pourquoi les petites entreprises innover plus que les grandes coopératives.

**Tableau 8. L'activité d'innovation selon les effectifs salariés des coopératives**

Innovation en % du nombre d'entreprises	de produit ou service	de procédés	d'organisation
< 25	50,0	16,7	50,0
[25;87[	42,9	28,6	14,3
[87;218[	71,4	28,6	57,1
>= 218	37,5	50,0	25,0
Ensemble	50,0	32,1	35,7

Les innovations de procédés sont très fréquemment l'achat de machines auprès des fournisseurs de matériels. Elles sont particulièrement présentes dans les grandes coopératives qui automatisent plus leur processus de travail.

<sup>6</sup> Sans que la proximité géographique soit précisément définie.

### 3.3.3 Les innovations organisationnelles sont incontournables, facilitées par les partenariats

Les innovations d'organisation sont pour les petites coopératives souvent un préalable indispensable pour pouvoir innover en produit et/ou procédé, ce sont cependant des innovations mineures puisque le Tableau 9 indique qu'aucune de ces coopératives déclarent réaliser des innovations majeures. Les coopératives moyennes sont celles qui innovent le plus radicalement en organisation. Elles sont certainement dans une phase de croissance qui rend impératif une réforme d'ampleur de leur organisation (voir Tableau 9).

**Tableau 9. Innovation organisationnelle majeure des cinq dernières années**

< 25	[25;87[	[87;218[	>= 218
aucune innovation	nouvelle organisation du travail et prise de décision	changement dans l'organisation et la prise de décision	Implication de tous les collaborateurs dans les usines (réunions quotidiennes et politique d'amélioration continue)
	mise en place label rouge	alliances	nouveaux services de formation aux adhérents
	Développement d'un logiciel	partenariats	
	mise en place d'un intranet pour tous les adhérents.	structuration en 2 pôles: pôle support + pôle terrain	
		professionnalisation des métiers	

*Note : Les mots figurant dans ce tableau sont plus fréquemment rencontrés dans les classes de coopérative qu'en moyenne pour la population étudiée. Ils sont issus d'une synthèse de l'analyse textuelle sur les réponses à la question : "Quelles innovations organisationnelles majeures ?"*

Les innovations technologiques des coopératives sont principalement freinées ou bloquées par le manque de temps, de moyens financiers et l'absence de personnel qualifié. Alors que la difficulté à trouver des partenaires pour innover au niveau organisationnel est la raison majeure qui ralentit ou empêche la mise en place de ces dernières.

## 4 Synthèse et discussion des résultats

### 4.1 L'innovation est une activité importante pour les coopératives

Les données collectées auprès de notre échantillon nous semblent suggérer les points suivants :

Les coopératives agricoles, quelle que soit leur taille, sont attentives à la génération d'innovations, aussi bien des innovations de produit ou service que des innovations organisationnelles. Si cette génération d'innovations n'est pas toujours formalisée au sein d'une équipe spécialisée, il reste qu'elle est bien une activité affirmée pour la plupart, même dans les coopératives de petite taille.

#### **4.2 L'engagement est influencé par la taille de la coopérative et la perception de la gouvernance**

Nos résultats suggèrent également une influence de la taille sur l'engagement des coopérateurs. Avec l'augmentation de la complexité de l'organisation, les liens sont moins évidents et les coopératives tentent de mettre en place des mécanismes de suivi et de renforcement de l'engagement.

Si le fonctionnement démocratique et la perception que les adhérents ont de ce fonctionnement et de la prise en compte de leur avis reste un point fort pour l'engagement des coopérateurs, ce fonctionnement n'a pas la même forme selon la taille des coopératives. Plus cette dernière augmente, plus les niveaux intermédiaires de décision risquent de diluer la perception de la démocratie et plus les coopératives cherchent à mettre en place des dispositifs pour contrebalancer cette perception.

En effet, les coopératives mettent toutes en avant l'importance du lien développé avec leurs membres dans le déploiement de leurs innovations. Elles entretiennent, voire cherchent à renforcer, ce lien par une offre de services aux adhérents de plus en plus large, par des conditions financières améliorées, voire par une implication croissante des membres de la coopérative dans la prise de décision au sein de la coopérative. Les plus petites mettent un peu plus en avant la convivialité, la solidarité et les échanges informels, tandis que les plus grandes insistent plus sur la participation à la gouvernance et les avantages financiers.

Ces éléments nous semblent confirmer notre première idée, et restent assez cohérents avec ce que dit la littérature, dans les PME en général et dans les coopératives en particulier, sur l'importance de l'engagement, de la communication interne, de l'identification aux valeurs de l'entreprise pour la mise en œuvre d'innovations. On retrouve une cohérence par exemple avec les travaux de Fulton et Adamowicz (1993) sur l'importance des aspects financiers et de gouvernance, des conditions financière ou des bénéfices attachés à leur adhésion, ainsi qu'avec ceux d'Österberg et Nilsson (2009) sur la participation des membres à la gouvernance et à la prise de décision au sein de la coopérative.

#### **4.3 Le défi coopératif : maintenir les liens**

Cependant, on retrouve également une confirmation l'évolution remarquée par plusieurs auteurs (Fulton, 1999, Barraud-Didier et Henninger, 2009, Barraud-Didier *et al.*, 2013), quant à la mise en danger de ce lien par des conditions concurrentielles qui s'exacerbent. Les coopératives semblent conscientes de cette volatilité de l'attachement de leurs membres et cherchent à maintenir, parfois sans illusion, les conditions d'un attachement durable.

On peut donc craindre, si ces comportements devaient se généraliser, que la capacité d'innovation des coopératives agricoles n'en soit affectée, et que cette capacité de réaction organisationnelle qui a pu faire leur force dans certaines situations non favorables (voir Martin *et al.* (2012)), ne soit plus aussi mobilisable que par le passé.

Les données recueillies montrent en effet une évolution qui pourrait mettre en danger ce fonctionnement : un développement de comportements opportunistes, une relativisation de l'engagement face à des pressions concurrentielles et un contexte économique fluctuant.

Ces résultats sont cohérents avec des travaux récents sur les coopératives agricoles. En effet, comme nous l'avons vu plus haut, les coopératives agricoles, du fait de leur statut, ont un périmètre d'activité imposé, et un lien fort avec leurs adhérents sur ce territoire. Ce lien est encore renforcé pour les coopératives qui sont situées dans une zone AOC. Cependant les coopératives agricoles comme dans la plupart des secteurs font face à une augmentation de la pression concurrentielle et à une pression forte de la part de leurs clients de la Grande Distribution qui sont fortement concentrés et puissants. Les restructurations et le développement de stratégies commerciales plus offensives provoquent dans certains cas un éloignement des adhérents de la coopérative qui peut se trouver de fait moins "engagés" vis-à-vis de sa coopérative (Fulton, 1999, Barraud-Didier et Henninger, 2009, Barraud-Didier *et al.*, 2013). Nos résultats confirment ce risque et suggèrent que les coopératives tentent de maintenir le lien en mettant en œuvre des actions envers leurs adhérents. Les entreprises coopératives semblent également conscientes de l'importance du maintien, voire du renforcement, des liens étroits avec leur territoire mais aussi de la capacité à s'affranchir de ce territoire pour aller chercher si nécessaire des compétences pour innover qu'elles ne maîtrisent pas en interne auprès de partenaires localisés hors de cette zone. L'innovation organisationnelle joue un rôle central dans la performance des entreprises et des coopératives mais elle reste moins étudiée, l'essentiel des travaux s'intéressant traditionnellement plutôt à l'innovation technologique. Les interrelations entre les innovations technologiques et organisationnelles sont nombreuses (Lam, 2004, Ayerbe-Machat, 2006, Fonrouge, 2008) et leur prise en compte est essentielle à la réussite des projets d'innovation. En effet, très souvent, une innovation va entraîner des modifications d'ordre technologique, mais aussi des changements dans l'organisation, et nécessiter par conséquent une évolution des compétences. Les certifications semblent permettre une mobilisation importante des membres de la coopérative dans les actions collectives. Mais quand ce lien se distend, la capacité à innover de la coopérative risque de diminuer.

## 5 CONCLUSION

Dans cette recherche nous avons exploré l'importance de l'engagement des coopérateurs vis-à-vis de leur coopérative et la conscience qu'ont les coopératives de son influence sur leur capacité d'innovation. Notre revue de la littérature nous a en effet suggéré l'importance de ce lien pour que la mobilisation qu'il permet des coopérateurs aide la mise en place des innovations par la coopérative. Les travaux identifiés mettent en avant un lien positif entre cet engagement et des facteurs connus pour favoriser l'innovation : adhésion à un projet stratégique, identification à une organisation, partage interne d'information, et développement de réseaux. La littérature nous a également incités à explorer l'éventuel développement de comportements plus opportunistes de la part des coopérateurs, mettant en danger cette mobilisation.

Notre étude exploratoire n'est pas sans limites, en particulier liées une collecte de données ne permettant pas toujours d'aborder dans leur complexité ces sujets parfois délicats. Nos premiers résultats nous confirment cependant l'intérêt qu'il y a à approfondir cette question, sans doute par des entretiens plus ouverts et plus longs. En effet les liens sont ici suggérés mais la nature de l'influence de l'attachement des coopérateurs à leur coopérative mérite d'être analysée plus finement et les conséquences possibles du développement de comportements opportunistes sur la capacité d'innovation des coopératives doit aussi faire l'objet d'une étude plus ciblée. Il nous semble que cette étude approfondie pourrait aussi se doubler d'une étude fine plus quantitative permettant de mieux mesurer l'influence de l'engagement sur la production réelle d'innovation par les coopératives.

## 6 Annexes

### 6.1 Coopératives étudiées, tableau détaillé

*Tableau 10 : Échantillon complet*

Nom de la coopérative	Nb salariés	Nb adhérents	CA (M€)	Mb union	Principales activités
Val Union	4		7,36	non	Production/Vente fruits et légumes.
La ferme des trois rivières	4	15	1,07	non	Distribution
Coopérative agricole d'alsace	7	5	0,02	non	culture et production légumes
Coopérative laitière de la Crête	8	126	17,24	non	Commerce de gros (B2B) de produits laitiers, œufs, huiles et matières grasses comestibles
CAAHMRO	9	2000	11,00	oui	approvisionnement uniquement (produits horticoles)
Société coopérative agricole pour l'élevage moderne en Bourgogne	9	80	1,28	oui	déshydratation, fabrication aliments, granulés bois
Émergence Agro	10	10	11,16	non	commerce de gros (B2B) de céréales, de tabac, de semences et d'aliments pour le bétail
Biobourgogne CO.CE.BI	12	130	6,50	non	Stockage, collecte, commercialisation de vin issue de l'agriculture biologique
SCA de la région de Puisieux	16	150	23,00	oui	approvisionnement, collecte, stockage, station semences, céréales à pailles
France Prune	17	1000	6,00	oui	commerce de gros (B2B) de fruits et légumes
Silo Huningue	18	2100	4,22	non	transitaire stockeur de produits agricoles
Alliance Porci d'Oc	25	182	52,67		collecte, vente, exploitation en commun, approvisionnement et services
Coopérative Agricole d'Esternay	25	200	37,00	oui	collecte, stockage, station de semence, approvisionnement et transformation industrielle
Cobevial	31	529	81,00	non	collecte porcs et boeufs
Coopérative agricole de Bellême	34			non	Stockage céréales
Terres de Saint-Malo	37	104	22,39	non	commerce de gros (B2B) de fruits et légumes
SCA Terres du Sud	55	3000	4,00	oui	culture de céréales (sauf riz), de légumineuses et de graines oléagineuses
ALYSE (Aube Loiret Yonne Service aux Éleveurs)	55	3000	4,00	oui	Identification des animaux, conseil, services et contrôle performances aux éleveurs.
Coopaca (Coopérative Agricole Céréales Approvisionnement)	66	1000		oui	commerce de gros (B2B) de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail.
CIALYN	80	3500	111,00	oui	Commerce de gros Bovins et Ovins
Coopérative agricole Prestor	87	600	319,93	oui	Commerce de gros (B2B) d'animaux vivants
Maïsador	90	3500	111,00	oui	Commerce de gros (B2B) de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail.
CEIA GEN'IAtest	94	3234	18,22	oui	Gestion de la reproduction Bovine et Caprine, commercialisation de

					reproducteurs bovins, production de la semence bovine.
Coopérative agricole de Broons	100	25	121,60		Commerce de gros (B2B) de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail.
Gersycoop	101	1300	84,00	non	approvisionnement, collecte, stockage, commercialisation céréales et oléoprotéagineux
SCA Sevepi	113	1500	181,00	oui	approvisionnement, collecte
Umisylva agricole	113	11300	35,00	oui	collecte/vente de bois, services, travaux (approvisionnement)
Coopérative Agricole de Céréales (CAC)	131	207	141,00	non	commerce de gros (B2B) de céréales, de tabac non manufacturé, de semences et d'aliments pour le bétail
Coopérative agricole Interval.	139	83	204,40	non	Collecte et approvisionnement, transport et logistique, R&D, distribution.
Terrena Poitou	200	7223	294,30	oui	approvisionnement, collecte, services
CAPEL La Quercynoise	218	4500	182,00	oui	production, collecte, stockage; conservation, transformation et vente de produits agricoles.
Bourgogne du Sud	234	4500	226,71	oui	commerce de gros en céréales, semences et alimentation animale
Dijon Céréales	650	4022	455,10		Commerce de gros en céréales, tabac non manufacturé, semences et aliments pour le blé.
Coopérative forestière Bourgogne-Limousin	698	10000	27,00	oui	Gestion forestière, commercialisation, exploitation forestière.
Unicor	700	10000	275,00	oui	collecte d'animaux, approvisionnement, matériels et équipements agricoles, vinification...
Cavac	950	6000	683,00	oui	Distribution, approvisionnement, collecte, services
Eurial	1900	4500	818,00	non	collecte lait, transformation et commercialisation
Advitam	2000	12000	1188,00	non	Productions végétales, animales. Machines agricoles, distribution.
Cooperl Arc Atlantique	4800	2700	1662,85	non	transformation et conservation de la viande de boucherie.
Agrial	13000	10000	3610,00	oui	Commerce de gros en céréales, tabac non manufacturé, semences et aliments pour le blé.

## 6.2 Le guide d'entretien

Les points abordés lors des entretiens étaient les suivants:

- Comment sont organisées vos fonctions de R&D, d'innovation, de bureau d'études, de qualité ?
- Quels types d'innovations avez-vous produit récemment ?
- Quels freins percevez-vous à votre activité d'innovation ?
- Quel partenariat avez-vous développé dans le cadre de votre activité d'innovation ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que le fait d'être une coopérative favorise le développement d'innovations technologiques ou organisationnelles ?



- Dans quelle mesure pensez-vous que le lien avec des adhérents peut augmenter la capacité de la coopérative à mettre en place de nouveaux projets ?
- Quels sont les lieux, réunions ou les coopérateurs peuvent s'exprimer, être consultés ?
- Comment appréhendez-vous le degré d'adhésion des coopérateurs ? Utilisez-vous des indicateurs ? Si oui, lesquels ?
- Quelles actions la coopérative met-elle en place pour conserver l'adhésion des coopérateurs ?
- Quelles actions la coopérative met-elle en place pour renforcer l'adhésion des coopérateurs ?
- Le contexte concurrentiel et de volatilité des prix a-t-il des conséquences sur l'engagement des adhérents ?

## 7 Références bibliographiques

- AKGUN, A. E., G. S. LYNN et J. C. BYRNE (2004), « Taking the Guess Work out of New Product Development: How successful high-tech companies get that way », *Journal of Business Strategy*, vol.25, n°4, p. 41-46.
- ALLAIRE, G. et B. SYLVANDER (1997), « Qualité spécifique et innovation territoriale », *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, vol.1997, n°44, p. 29-59.
- ALVES, J., M. J. MARQUES, I. SAUR et P. MARQUES (2007), « Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation », *Creativity and Innovation Management*, vol.16, n°1, p. 27-34.
- AMIT, R. et P. J. H. SCHOEMAKER (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, vol.14, n°1, p. 33-46.
- ARCAS-LARIO, N. et M. HERNANDEZ-ESPALLARDO (2003), « Co-ordination and performance of Spanish second-level agricultural co-operatives: the impact of relationship characteristics », *European Review of Agricultural Economics*, vol.30, n°4, p. 487-507.
- AYERBE-MACHAT, C. (2006), « Innovation technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue Internationale PME*, p. 1-20.
- BARRAUD-DIDIER, V. et M.-C. HENNINGER (2009), « Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles », *Revue Internationale de l'Economie Sociale* vol.2009, n°314, p. 1-15.
- BARRAUD-DIDIER, V., M.-C. HENNINGER et G. ANZALONE (2013), « La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France », *Etudes rurales*, n°2, p. 119-130.
- BARRAUD-DIDIER, V., M.-C. HENNINGER et P. TRIBOULET (2014), « La Participation des Adhérents Dans Leurs Coopératives Agricoles: Une Étude Exploratoire du Secteur Céréaliériste Français », *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, vol.62, n°1, p. 125-148.
- BECKER, T. E., D. M. RANDALL et C. D. RIEGEL (1995), « The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation », *Journal of Management*, vol.21, n°4, p. 617-638.
- BIRCHALL, J. (2011), *People-Centred Businesses: Co-operatives, Mutuals and the Idea of Membership*, London, New York, Palgrave MacMillan.

- BOAG, D. A. et B. L. RINHOLM (1989), « New Product Management Practices of Small High Technology Firms », *International Product Innovation Management*, vol.6, p. 109-22.
- BORCH, O. J. et M. HUSE (1993), « Informal strategic networks and the board of directors », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.18, n°1, p. 23-37.
- BOURGEOIS, L. J. et D. R. BRODWIN (1984), « Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon », *Strategic Management Journal*, vol.5, n°3, p. 241-264.
- CAMELO-ORDAZ, C., J. GARCÍA-CRUZ, E. SOUSA-GINEL et R. VALLE-CABRERA (2011), « The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment », *The International Journal of Human Resource Management*, vol.22, n°7, p. 1442-1463.
- CHATENIER, E. D., J. A. A. M. VERSTEGEN, H. J. A. BIEMANS, M. MULDER et O. S. W. F. OMTA (2010), « Identification of competencies for professionals in open innovation teams », *R&D Management*, vol.40, n°3, p. 271-280.
- CHESBROUGH, H. (2010), « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers », *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p. 354-363.
- CHESBROUGH, H. et R. S. ROSENBLOOM (2002), « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, vol.11, n°3, p. 529-555.
- CHIFFOLEAU, Y., F. DREYFUS, J. EWERT, C. MARTIN, J.-M. TOUZARD et W. WILLIAMS (2002), « Qualité et solidarité dans les coopératives viticoles: des enjeux communs en Afrique du Sud et en Languedoc », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°285, p. 63-74.
- CHIFFOLEAU, Y., F. DREYFUS et J.-M. TOUZARD (2001), « Chercheurs et viticulteurs partenaires pour l'innovation : interactions, institutions et apprentissages », *Nature Sciences Sociétés*, vol.9, n°3, p. 29-36.
- COHEN, W. M. et D. A. LEVINTHAL (1989), « Innovation and Learning: The Two Faces of R & D », *The Economic Journal*, vol.99, n°397 p. 569-596.
- COHEN, W. M. et D. A. LEVINTHAL (1990), « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, n°1 (Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation), p. 128-152.
- COOKE, P. et J. HASTINGS (1999), « New Industries: Imperative for Agriculture's Survival », *Regional Australia Summit*.
- DANA, L.-P. et J. SCHOEMAN (2010), « An Entrepreneurial Innovation: Mega Cooperatives », *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol.4, n°1, p. 67-88.
- DOBSON, S., D. BRESLIN, L. SUCKLEY, R. BARTON et L. RODRIGUEZ (2013), « Small firm survival and innovation: An evolutionary approach », *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, vol.14, n°2, p. 69-80.
- DUTTON, J. E., J. M. DUKERICH et C. V. HARQUAIL (1994), « Organizational Images and Member Identification », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, n°2, p. 239-263.
- EISENBERGER, R., P. FASOLO et V. DAVIS-LAMASTRO (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation », *Journal of applied psychology*, vol.75, n°1, p. 51.
- FAO (2013), "Année internationale des coopératives 2012, Réalisations enregistrées aux niveaux national, régional et international", Rome, 22-26 avril 2013
- FILIPPI, M. (2002), « les société coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique », *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, vol.33, p. 79-94.

- FILIPPI, M. (2004), « Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale », *Économie rurale*, vol.280, p. 42-58.
- FILIPPI, M. (2013), « Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative », Chomal, C., F. Declerck, M. Filippi, O. Frey et R. Mauget, *Les coopératives agricoles - Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Editions Larcier, pp.p. 141-203.
- FILIPPI, M. et P. TRIBOULET (2006), « Typologie des comportements à innover des coopératives agricoles, Une étude en région Midi-Pyrénées », *Économie rurale*, vol.6, n°296, p. 20-35.
- FILIPPI, M. et P. TRIBOULET (2011), « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles », *Revue d'économie industrielle*, vol.2011, n°133, p. 57-78.
- FONROUGE, C. (2008), « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles, Pratiques et principes », *Revue Française de Gestion*, vol.2008/5, n°185, p.
- FOREMAN, P. et D. A. WHETTEN (2002), « Members' Identification with Multiple-Identity Organizations », *Organization Science*, vol.13, n°6, p. 618-635.
- FULTON, J. R. et W. L. ADAMOWICZ (1993), « Factors that influence the commitment of members to their cooperative organization », *Journal of Agricultural Cooperation*, vol.8, p. 39-53.
- FULTON, M. (1999), « Cooperatives and Member Commitment », *The Finnish Journal of Business Economics* vol.4, n°99, p. 418-437.
- FULTON, M. et K. GIANNAKAS (2001), « Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms », *American Journal of Agricultural Economics*, vol.83, n°5, p. 1258-1265.
- GADE, D. W. (2004), « Tradition, Territory, and Terroir in French Viniculture: Cassis, France, and Appellation Contrôlée », *Annals of the Association of American Geographers*, vol.94, n°4, p. 848-867.
- GARCÍA-MORALES, V. J., F. MATÍAS-RECHE et A. J. VERDÚ-JOVER (2011), « Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector », *Journal of Communication*, vol.61, n°1, p. 150-177.
- GIRARD, J.-P. (2005), « Le développement récent des coopératives dans le domaine sociosanitaire au Québec: une lecture », *Économie et solidarités*, vol.36, n°2, p. 89-106.
- GIULIANI, E. et M. BELL (2005), « The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster », *Research Policy*, vol.34, n°1, p. 47-68.
- GRAY, T. W. et P. DUFFEY (1996), « Listen and learn: understanding member complaints can help build commitment », *Rural Cooperatives*, n°May-June, p. 8-10.
- HALLER, C., S. AMABILE, R. MEISSONIER et S. BOUDRANDI (2013), « Business Intelligence and Absorptive Capacity of Information by Wineries in the Provence Wine Industry », *International Business Research*, vol.6, n°2, p. 126-136.
- HANSEN, M. H., J. L. MORROW et J. C. BATISTA (2002), « The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance, and Satisfaction: An Exploratory Study », *The International Food and Agribusiness Management Review*, vol.5, n°1, p. 41-59.
- HIND, A. M. (1994), « Cooperatives – Under Performers by Nature? An Exploratory Analysis of Cooperative and Non-Cooperative Companies in the Agri-Business Sector », *Journal of Agricultural Economics*, vol.45, n°2, p. 213-219.

- HUET, F. et N. LAZARIC (2008), « Capacités d'absorption et d'interaction : une étude de la coopération dans les PME françaises », *Revue d'Économie Industrielle*, vol.121, p. 65-84.
- JULIEN, P.-A. (1990), « Vers une définition multicritère des PME », *Revue internationale P.M.E.*, vol.3, n°3-4, p. 411-425.
- KERR, N., L. et M. K. KAUFMAN-GILLILAND, G. (1994), « Communication, commitment, and cooperation in social dilemmas », *Journal of personality and social psychology* vol.66, n°3, p. 513-529.
- KORSGAARD, M. A., D. M. SCHWEIGER et H. J. SAPIENZA (1995), « Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice », *Academy of Management Journal*, vol.38, n°1, p. 60-84.
- KOSKINEN, K. U. et H. VANHARANTA (2002), « The role of tacit knowledge in innovation processes of small technology companies », *Int. J. Production Economics*, vol.80, n°2002, p. 57-64.
- LABELLE, F. et K. G. AKA (2012), « Processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives. (French) », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol.25, n°4, p. 479-498.
- LAM, A. (2004), "Organizational Innovation", University of Muenchen, 46 pages
- LEE, M. Y. et C. L. MULFORD (1990), « Reasons why Japanese small businesses form cooperatives: an exploratory study of three successful cases », *Journal of Small Business Management*, vol.28, n°3, p. 62-71.
- LORENZ, E., J. MICHIE et F. WILKINSON (2004), « HRM complementarities and innovative performance in French and British industry », *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, vol.8, p. 181-210.
- MARTIN, M., S. REBOUD et C. TANGUY (2012), « Innovation dans les coopératives agricoles, une image contrastée : l'exemple du vin pétillant et des céréales », CIFEPM 2012, Brest, 23-26 octobre
- MARTIN, M. et C. TANGUY (2011), « Le rôle de l'innovation organisationnelle dans les petites entreprises : Eclairages à partir du secteur agroalimentaire », Hamdouch, A., S. Reboud et C. Tanguy, PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation, Bruxelles, Peter Lang, pp.251-276.
- MAZZAROL, T. et S. REBOUD (2011), "Strategic Innovation in Small Firms, An International Analysis of Innovation and Strategic Decision Making in Small to Medium Enterprises", Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, 459
- MAZZAROL, T., S. REBOUD, E. MAMOUNI-LIMNIOS et D. CLARK (2014), "Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprises: Case Studies of Organisational Resilience in the Co-operative Business Model", Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, UK,
- MEYER, J. P., T. E. BECKER et C. VANDENBERGHE (2004), « Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model », *Journal of applied psychology*, vol.89, n°6, p. 991.
- MISRA, S. K., D. H. CARLEY et S. M. FLETCHER (1993), « Dairy Farmers' Evaluation of Dairy Cooperatives », *Agribusiness*, vol.9, n°4, p. 351-361.
- NICOLAS, P. (1977), « Différenciation et expansion de la coopération agricole dans l'économie agro-alimentaire », *Économie rurale*, vol.121, p. 44-55.
- NILSSON, J., A. KIHLEN et L. NORELL (2009), « Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.12, n°4, p. 101-122.
- NOVKOVIC, S. (2008), « Defining the co-operative difference », *Journal of Socio-Economics*, vol.37, n°6, p. 2168-2177.

- OLE BORGES, S. (2001), « Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.72, n°2, p. 209-228.
- ÖSTERBERG, P. et J. NILSSON (2009), « Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives », *Agribusiness*, vol.25, n°2, p. 181-197.
- PERROT, P., P. RUFFIO et R. GUILLOUZO (2001), « Les alliances stratégiques au service du développement des coopératives agro-alimentaires. Le cas de l'Ouest de la France », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol.72, n°3, p. 351-377.
- PICTET (2003), *The Watch Industry: What Makes it Tick?*, Genève, CH, Pictet and Cie.
- PUTHOD, D. et C. THÉVENARD-PUTHOD (2006), « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue Française de Gestion*, vol.5, n°164, p. 181-204.
- RICKENBACH, M. (2009), « Serving members and reaching others: The performance and social networks of a landowner cooperative », *Forest Policy and Economics*, vol.11, n°8, p. 593-599.
- ROGERS, E. M., A. SINGHAL et M. M. QUINLAN (2009), « Everett M. Rogers and Diffusion of Innovations », Stacks, D. et M. Salwen, *An integrated approach to communication theory and research*, New York: , Routledge.
- RUPPEL, C. P. et S. J. HARRINGTON (2000), « The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation », *Journal of Business Ethics*, vol.25, n°4, p. 313-328.
- SEXTON, R. J. (1986), « The Formation of Cooperatives: A Game-Theoretic Approach with Implications for Cooperative Finance, Decision Making, and Stability », *American Journal of Agricultural Economics*, vol.68, n°2, p. 214-225.
- STAATZ, J. M. (1983), « The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach », *American Journal of Agricultural Economics*, vol.65, n°5, p. 1084-1089.
- STERVINO, S. et S. LÊ (2006), « Une méthodologie pour analyser les groupements localisés d'entreprises : le cas de l'association Produit en Bretagne », 8<sup>ème</sup> CIFEPME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, 25-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse.
- THURSTON, P. (1983), « Should smaller companies make formal plans », *Harvard Business Review*, vol.September-October, p. 162-172.
- TORRÈS, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol.144, n°mai-juin 2003, p. 119-138.
- TRECHTER, D. D., R. P. KING et L. WALSH (2002), « Using Communications to Influence Member Commitment in Cooperatives », *Journal of Cooperatives*, vol.17, p. 14-32.
- VAN DEN VEN, A. H. (1986), « Central Problems in the Management of Innovation », *Management Science*, vol.32, n°5, p. 590-607.
- VEZINA, M. et J.-P. GIRARD (2002), « L'entreprise coopérative comme alternative à la prestation de services publics: L'exemple Canadien », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°286, p. 47-61.
- WHYATT, G. et S. REBOUD (2014), « Marketing our co-operative advantage (MOCA): the Challenge of Implementation », Mazzarol, T., S. Reboud, E. Mamouni Limnios et D. Clark, *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise*, Cheltenham (UK), Edward Elgar Publishing, pp.254-269.
- WILKINSON, A. et J. M. BALMER (1996), « Corporate and generic identities: lessons from the Co-operative Bank », *International Journal of Bank Marketing*, vol.14, n°4, p. 22-35.