

# LES COOPÉRATIVES ALIMENTAIRES EN CIRCUITS COURTS

## QUELLES MOTIVATIONS D'ADHÉSION ET D'ENGAGEMENT CHEZ LES AGRICULTEURS ?

par **Sophie Laughrea\***, **Patrick Mundler\*\***, **Annie Royer\*\*\***

*Cet article analyse les motivations conduisant des producteurs agricoles du Québec à créer et à adhérer à des coopératives spécialisées en circuits alimentaires de proximité (CAP). Si ces dernières sont bien implantées en France, elles demeurent limitées au Québec et peinent à pérenniser leurs structures. À partir d'une étude de cas multiples, l'article établit comment l'adhésion à une coopérative en CAP permet de répondre à plusieurs besoins, dont la diversification des exploitations et des revenus, grâce à la mutualisation des moyens. Les auteurs établissent également une typologie de profils de membres selon leur engagement envers la coopérative et leurs aspirations personnelles, montrant qu'il existe une gradation de motivations et d'engagements à mobiliser ou à questionner pour pérenniser ce modèle coopératif de production, de transformation et de distribution en circuit court.*

### **Food cooperatives in short supply chains: What motivates farmers to join and become active members?**

This article analyses the motivations for Quebec's agricultural producers to create and join specialised cooperatives in local food supply chains. While these are well established in France, they remain limited in Quebec and struggle to survive over the long term. Based on a study of several cooperatives, the article shows how membership in the cooperative satisfies several needs, including diversifying farms and sources of income, thanks to the pooling of resources. The authors also identify member profiles according to their commitment to the cooperative and their personal goals, showing that there is a range of motivation and commitment to draw on and question to ensure the sustainability of this cooperative model of short supply chain food production, processing and distribution.

### **Las cooperativas alimentarias en circuitos cortos: ¿cuáles son las motivaciones de adhesión y de compromiso para los agricultores?**

Este artículo analiza las motivaciones llevando a los productores agrícolas del Quebec a afiliarse a cooperativas especializadas en circuitos alimentarios de proximidad (CAP). Aunque estas cooperativas están bien establecidas en Francia, quedan limitadas en Quebec y tienen dificultades para mantener sus estructuras. A partir de un estudio de casos múltiples, el artículo muestra como la adhesión a una cooperativa en CAP permite responder a varias necesidades, particularmente la diversificación de las explotaciones y de los ingresos, a través el uso compartido de sus medios. Los autores establecen también una tipología de los perfiles de miembros según su compromiso en la cooperativa y sus aspiraciones personales. Así, se destaca la graduación de los motivos y de las involucraciones que deben cuestionarse para mantener este modelo cooperativo de producción, de transformación y de la distribución en circuito corto.

\*Professionnelle de recherche. Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation. Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval (Québec). [sophie.laughrea.1@ulaval.ca](mailto:sophie.laughrea.1@ulaval.ca)

\*\*Professeur agrégé. Idem. [patrick.mundler@eac.ulaval.ca](mailto:patrick.mundler@eac.ulaval.ca)

\*\*\*Professeure agrégée. Idem. [annie.royer@eac.ulaval.ca](mailto:annie.royer@eac.ulaval.ca)

Depuis une dizaine d'années, le Québec a connu une prolifération d'initiatives de commercialisation qui relocalisent et redéfinissent les liens entre consommateurs de produits alimentaires et producteurs agricoles. Dans la littérature, ce raccourcissement des circuits de distribution s'est vu associé à différentes notions : systèmes alimentaires localisés, réseaux alimentaires alternatifs, circuits courts ou de proximité, etc. (cf. notamment Deverre et Lamine, 2010). Dans cet article, nous reprenons le concept de « circuits alimentaires de proximité » tel que défini par Praly *et al.* (2014), car il permet d'englober les initiatives qui mobilisent les proximités géographique et relationnelle entre producteurs et consommateurs, en privilégiant leur rôle structurant sur le plan des interactions entre ces acteurs, sans pour autant exclure une forme qui associerait plus d'un intermédiaire (Mundler et Rouchier, 2016). Bien que ces circuits puissent être valorisants et rémunérateurs pour les producteurs (Govindasamy, Hossain et Adelaja, 1999 ; Barbieri et Mahoney, 2009 ; Dufour *et al.*, 2010 ; Richard *et al.*, 2014), plusieurs auteurs ont montré que des interrogations demeurent quant à la pérennité de ces systèmes pour les agriculteurs qui en font un axe central de leur stratégie de mise en marché. Ils exigent en effet une double diversification sur l'exploitation agricole tant du côté de la production que de la transformation et de la commercialisation (Gafsi *et al.*, 2013). Le producteur en circuits de proximité internalise donc différents métiers, ce qui complexifie l'organisation de son travail, exige le développement de compétences et de connaissances particulières, et nécessite des investissements nouveaux (Dufour *et al.*, 2010 ; Aubry *et al.*, 2011).

Face à ces défis, la mise en place de démarches collectives a été évoquée par plusieurs auteurs (Card, 2001 ; Starr *et al.*, 2003 ; Biénabe et Sautier, 2005 ; Gafsi *et al.*, 2013). En favorisant la mutualisation de ressources, l'action collective est vue comme un levier pour l'exploitation agricole, car elle facilite la commercialisation en circuits de proximité et permet l'accès à des opportunités dont elle ne pourrait bénéficier à titre individuel (Saleilles et Poisson, 2012). Si, en France, plusieurs initiatives de ce type ont connu des développements importants au cours des dernières années et sont aujourd'hui bien implantées<sup>1</sup>, l'action collective dans ce domaine est encore récente et limitée au Québec. De fait, les quelques initiatives existantes sont innovantes – au sens où elles développent de nouveaux modèles de collaboration dans le secteur agricole – mais elles parviennent encore difficilement à pérenniser leurs structures (Laughrea, 2014).

Considérant que les autorités publiques québécoises incitent de plus en plus les producteurs à s'organiser et à se regrouper afin de consolider les circuits de proximité, il apparaît important de s'interroger sur les motivations qui sous-tendent ces initiatives collectives et sur leur rôle comme outils de consolidation pour les exploitations agricoles. L'enjeu est de taille, dans la mesure où

---

(1) Par exemple : les points de vente collectifs (PVC) (Montet, 2008), les dispositifs d'approvisionnement de la restauration collective (Darly, 2011) ou encore les ateliers de transformation collectifs (ATC) (Mundler et Valorge, 2015).

ces coopératives, créées autour de la valorisation des circuits de proximité, n'ont pas encore donné lieu, au Québec, à des recherches approfondies. Par ailleurs, les travaux existants, principalement français, concernant des initiatives similaires montrent combien leur pérennité repose sur l'ampleur et la qualité de l'engagement de leurs membres dans leur fonctionnement (Montet, 2008 ; Saleilles et Poisson, 2012 ; Mundler et Valorge, 2015). Cet article propose donc, à partir d'une étude de cas réalisée auprès de huit coopératives de commercialisation en circuits de proximité au Québec, d'analyser les motivations poussant les producteurs à adhérer à ces coopératives et de dégager des profils d'engagement qui découlent de ces différentes motivations.

Pour ce faire, cet article s'appuie sur une revue de la littérature sur l'action collective en circuits alimentaires de proximité, ainsi que sur l'approche en management fondée sur les ressources (Wernerfelt, 1984 ; Arrègle, 2006 ; Gafsi, 2006). Les travaux de Gafsi *et al.* (2013) et de Gafsi et Delevers (2015) sont particulièrement mobilisés, car ils se sont intéressés aux ATC en France et aux stratégies de diversification de leurs membres ainsi qu'à l'impact de ces ateliers sur la pérennité des exploitations agricoles concernées. Afin de clarifier certains concepts comme ceux d'engagement et d'implication, divers travaux en psychologie sont également utilisés (Becker, 1960 ; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Meyer et Allen, 1991).

Dans une première section, la méthodologie est présentée, accompagnée d'une brève description des huit coopératives étudiées. Les stratégies individuelles de diversification que les membres de ces coopératives désirent mettre en œuvre sont exposées dans la 2e section afin de mieux comprendre comment la démarche collective s'inscrit dans leur projet d'exploitation. La 3e section détaille les différentes motivations qui poussent les producteurs à opter pour une démarche collective en vue de réaliser leurs stratégies de diversification. Enfin, la 4e et dernière section analyse l'impact de ces motivations sur l'engagement et l'implication des membres au sein de leur coopérative, permettant ainsi de dégager quatre profils types de producteurs adhérant à une coopérative en circuits alimentaires de proximité.

## Huit coopératives à l'étude

Afin de mieux saisir les raisons qui poussent des agriculteurs à se regrouper et à choisir d'investir humainement et financièrement dans une structure coopérative, cet article s'intéresse spécifiquement aux initiatives lancées par des producteurs agricoles eux-mêmes, et dans lesquelles ils conservent la maîtrise totale de la gestion et de la prise de décision : ce que Gundolf et Jaouen (2009) appellent l'entrepreneuriat collectif. Puisque les producteurs en sont entièrement responsables, et non simplement bénéficiaires, l'hypothèse est faite que le choix d'adhérer à la coopérative est plus engageant

et s'inscrit dans une stratégie d'entreprise d'autant plus réfléchie. Dans cet article, sont donc exclues les démarches multi-acteurs où les producteurs, se positionnant davantage comme bénéficiaires que gestionnaires, ne jouent qu'un rôle secondaire dans la gestion de la coopérative. C'est le cas des grandes coopératives ou, dans le domaine plus spécifique des marchés de proximité alimentaires, de nombreux marchés de plein air et marchés virtuels<sup>2</sup>, initiés et gérés majoritairement par des citoyens-consommateurs ou des acteurs du développement local (Claveau, 2012 ; Proulx, 2014).

Les résultats présentés dans cet article s'appuient sur une étude de cas réalisée auprès de huit coopératives gérées par des producteurs agricoles qui ont mutualisé des activités de vente ou de transformation afin de commercialiser en circuits de proximité (voir le tableau 1). Trente-deux entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de ces coopératives, visant à recueillir des informations concernant l'histoire du regroupement et son fonctionnement, sa viabilité économique et sa gouvernance. Une partie de l'entretien portait plus spécifiquement sur les questions relatives au leadership et à l'engagement des membres, ainsi que sur le partage d'une vision et de valeurs communes.

Dans chaque coopérative, deux à trois producteurs ont été rencontrés. Lorsque cela s'est avéré possible, des entrevues ont également été conduites auprès d'un employé et d'un intervenant local ayant accompagné ces coopératives. L'objectif était de pouvoir trianguler les données en obtenant des informations de différentes catégories d'acteurs.

(2) Les marchés virtuels sont des regroupements de consommateurs et de producteurs où une plateforme en ligne est utilisée afin de permettre la vente et l'achat de produits. Le modèle est similaire au drive de produits fermiers.

**Tableau 1**  
**Portrait synthétique des huit initiatives collectives**  
**constituant l'étude de cas multiples**

Coopératives								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Produits transformés ou vendus	Viande	Viande	Maraîchers	Viande	Cultures spécialisées	Cultures spécialisées	Diversifiés	Maraîchers
Structure légale	Coopérative de solidarité	Coopérative de solidarité	Coopérative de producteurs	Coopérative de producteurs	Coopérative de solidarité	Coopérative de producteurs	Coopérative de producteurs	Coopérative de solidarité
Nombre d'années d'existence	2	8	2	8	9	4	4	4
Nombre de producteurs membres	31	9	5	7	16	9	17	7
Échelle géographique	MRC	MRC	Province	Région administrative	Région administrative	Province	MRC	Région administrative

Type de marchés visés	Vente directe par les membres	Point de vente collectif	Marché de plein air	Détaillants	Détaillants	Restaurants	Marché de plein air	Détaillants
Production					X			
Transformation	X	X		X	X			
Commercialisation		X	X	X	X	X	X	X

Les cas ont été choisis de manière à permettre l'observation de situations contrastées. Le tableau 1 permet de constater qu'il s'agit de coopératives relativement jeunes, ayant toutes moins de dix ans d'existence. Près des deux tiers peuvent être considérées comme encore en démarrage, puisqu'elles ont moins de cinq ans. Elles sont également de taille modeste puisqu'elles comptent en moyenne treize membres, la plus petite en rassemblant cinq et la plus grande trente et un. Une diversité de produits est représentée, avec des coopératives d'éleveurs transformant ou commercialisant de la viande (coopératives 1, 2 et 4), des structures maraîchères commercialisant des légumes (coopératives 3 et 8), deux coopératives spécialisées dans une culture (chanvre pour la 5 et houblon pour la 6) et une autre organisant un marché de plein air afin d'appuyer la commercialisation des diverses productions de ses membres (coopérative 7). Les activités de transformation sont concentrées principalement dans le secteur de la viande, et une seule coopérative, pour le moment, ne commercialise pas (coopérative 1). Dans ce cas, ce sont les infrastructures de transformation nécessaires à la mise en marché de la viande en circuits de proximité qui sont mutualisées, chaque membre ayant ses propres modes de mise en marché.

Au niveau de la structure légale, on trouve à la fois des coopératives de producteurs et des coopératives de solidarité. Au Québec, ces dernières sont caractérisées par la diversification de leurs adhérents, qui peuvent être de trois types : des membres utilisateurs, qui utilisent le service ; des membres travailleurs, qui œuvrent pour la coopérative ; et des membres de soutien, soit toute autre personne ou organisation qui a un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet de la coopérative. Ce statut a été choisi par quatre regroupements afin de permettre à ce type d'adhérents d'offrir un appui financier à la coopérative. La structure n° 2 est même passée d'un statut de coopérative de producteurs à celui de coopérative de solidarité pour pouvoir bénéficier de cette possibilité.

Les coopératives étudiées ont des liens plus ou moins forts avec leur territoire. Certaines mobilisent des producteurs à l'échelle de la province alors que d'autres sont beaucoup plus localisées et limitent leur rayon d'action à un territoire plus précis : municipalité régionale de comté ou région administrative. Enfin, la majeure partie d'entre elles visent les marchés de détail et de la restauration. Deux

ont développé une commercialisation en marché de plein air et une autre a développé un point de vente collectif adjacent à l'atelier de transformation.

### **La coopération au service de la diversification**

La décision des agriculteurs de démarrer ou d'adhérer à une coopérative est souvent liée à la volonté de stabiliser ou d'améliorer leurs revenus, tout en s'inscrivant dans une démarche de diversification de leurs activités (McElwee et Bosworth, 2010). Parmi les coopératives étudiées, deux grands types de producteurs peuvent être distingués : ceux qui commercialisaient déjà tout ou partie de leur production en circuits de proximité et ceux qui empruntaient exclusivement les circuits longs.

Dans le premier cas, les producteurs vont, à travers la coopérative, développer un nouveau canal de mise en marché, qui s'ajoute à leur éventail existant. Cela correspond à ce qui est souvent décrit dans la littérature : la majorité des producteurs en circuits de proximité empruntent en effet une diversité de canaux de commercialisation de manière complémentaire (Sonnino et Marsden, 2006 ; Dubuisson-Quellier et Le Vely, 2008). Dans le second cas, les producteurs font le choix d'entreprendre une diversification structurelle ou entrepreneuriale (Gafsi *et al.*, 2013). Ici, la décision d'adhérer au collectif se confond avec leur volonté de se tourner vers les circuits de proximité. L'idée est avant tout de se détacher des marchés conventionnels (encan d'animaux, grossiste, etc.), afin de réduire les fluctuations de prix, de stabiliser leurs revenus et de capter une meilleure valeur ajoutée sur leurs produits.

Dans une étude sur les ATC en France, Gafsi et Delevers (2015) identifient trois grandes stratégies de diversification adoptées par les agriculteurs qui décident de devenir membres d'un atelier : la survie, le complément et le développement. La stratégie de survie est adoptée majoritairement par de nouvelles ou petites exploitations, afin de se sortir d'une situation financière précaire. La stratégie de complément est plutôt un moyen de développer un revenu supplémentaire ou un nouveau produit pour compléter la gamme offerte. Enfin, la stratégie de développement peut prendre deux formes distinctes : celle d'une réorientation, dans laquelle l'adhésion au collectif apportera un changement structurel important à la ferme, ou celle d'une consolidation de l'orientation existante vers les circuits de proximité, tout en valorisant de nouvelles activités. Dans les huit coopératives étudiées, la stratégie de survie est rarement présente chez les membres. Pour quelques cas isolés d'entreprises en démarrage, l'adhésion à la coopérative est un moyen de disposer d'un débouché garanti pour leurs produits ou d'investir moins d'efforts dans le développement d'une clientèle. Mais la grande majorité des agriculteurs rencontrés sont généralement déjà bien établis et adoptent plutôt une stratégie de complément

ou de développement. Leur choix est d'ailleurs influencé par le type de commercialisation qu'ils réalisaient avant de s'associer à la coopérative. Dans le cas des exploitations qui empruntaient les circuits longs, la stratégie de complément de revenu est beaucoup plus présente, alors que pour celles qui vendaient déjà en circuits de proximité, l'adhésion à la coopérative s'apparente davantage à une stratégie de développement et de consolidation.

## **Les motivations qui conduisent à adhérer à une coopérative**

La section précédente a permis de comprendre que l'adhésion des agriculteurs à une coopérative en circuits de proximité s'inscrit dans une démarche de diversification des activités sur les exploitations agricoles des membres. Toutefois, la diversification n'implique pas nécessairement la coopération. Par exemple, si un agriculteur veut transformer ses produits, il a le choix entre faire appel à un prestataire de services, investir dans un atelier de transformation individuel à la ferme ou investir dans un ATC (Couzy et Morizot-Braud, 2015). Il importe donc de s'interroger sur le choix des producteurs d'adhérer à une démarche collective alors qu'ils auraient pu développer un projet individuel de diversification.

Cette interrogation trouve en partie sa réponse dans l'approche en management fondée sur les ressources. Dans ce cadre d'analyse, les entreprises sont vues comme ayant à leur disposition un ensemble de ressources, tangibles et intangibles, qui les distinguent les unes des autres et leur procurent un avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984). La pérennisation de leur organisation dépend donc de leur capacité à identifier leurs ressources, à les exploiter, à les adapter et à les renouveler (Arrègle, 2006). Gafsi (2006) identifie cinq types de ressources présentes au sein d'une exploitation agricole : les capitaux classiques (humains, financiers et matériels), auxquels il ajoute le capital social et le capital naturel. Le capital social se réfère aux normes, aux réseaux relationnels, à la confiance, ainsi qu'aux institutions qui facilitent les interactions entre les individus et au sein d'organisations (Coleman, 1988 ; Gafsi et Delevers, 2015). Le capital naturel correspond quant à lui « au stock des biens (végétaux, animaux, minéraux, etc.) et services fournis (cycle d'absorption des déchets, par exemple) par les écosystèmes » (Gafsi, 2006, p. 493).

### **Accéder à de nouvelles ressources par la mutualisation**

Lorsque les producteurs entreprennent une démarche de diversification, ils doivent évaluer les ressources disponibles afin de sélectionner la meilleure stratégie à adopter. Dans les coopératives que nous avons étudiées, ils n'étaient pas prêts à consentir aux dépenses, ou ne possédaient pas les ressources nécessaires, permettant de réaliser leur projet de diversification de manière

individuelle. C'est ce qui les a conduits à mettre en place ou à participer à une démarche collective.

Le capital humain est l'une des raisons principales qui incitent les producteurs à adhérer à leur coopérative. En effet, ils n'ont souvent pas la main-d'œuvre nécessaire pour réaliser leur projet de diversification : leur exploitation les occupe déjà à temps plein et ils n'ont pas les moyens d'embaucher une personne supplémentaire. Toutefois, ce n'est pas qu'une question de temps, c'est également une affaire de connaissances et de savoir-faire, et ce particulièrement pour les producteurs qui empruntaient uniquement les circuits longs avant l'adhésion à la coopérative. Pour ces derniers, les ressources exigées afin de développer une mise en marché de proximité sont d'autant plus élevées qu'ils n'ont aucune expérience dans le métier de la distribution. Ils doivent donc acquérir des connaissances et des compétences en commercialisation, créer un réseau de vente, en plus d'apporter des modifications à leurs pratiques agricoles pour développer un produit différencié. La coopérative est ainsi vue comme un moyen pour chacun de réaliser sa stratégie de diversification en centralisant le développement et la coordination de la mise en marché tout en allégeant la charge de travail de chacun des membres. Mis à part le capital social et humain, la réduction de l'investissement initial individuel et le partage des coûts liés au projet ont été cités dans toutes les coopératives comme une motivation pour se regrouper. Cette motivation est d'autant plus présente dans certaines coopératives de transformation qu'elles ont eu besoin d'acquérir des infrastructures et des équipements dont les coûts allaient de 30 000 dollars à 500 000 dollars (coopératives 1, 2 et 5). Néanmoins, même dans les coopératives où l'investissement initial était réduit, les membres reconnaissent que la mise en commun de leurs ressources financières facilite l'accès à des outils qu'ils ne se seraient pas procurés à titre individuel. C'est notamment le cas du matériel promotionnel et de communication.

Enfin, plusieurs coopératives ont été créées en vue de développer une mise en marché dans le secteur du commerce de détail et de la restauration (coopératives 4, 5, 6 et 8). Ces canaux de mise en marché demandent des volumes considérables et exigent généralement un approvisionnement stable et annuel (Konforti, 2011 ; Romeyer, 2012), des exigences difficiles à atteindre par une seule ferme. En effet, les producteurs sont souvent limités en termes de ressources matérielles et naturelles à leur disposition, et ne peuvent donc pas générer des volumes suffisants pour entrer dans la grande distribution. Qui plus est, cette stratégie irait à l'encontre de la démarche de diversification qu'ils mettent en avant à travers leur adhésion à la coopérative. Cette dernière leur permet donc de conserver leur modèle d'exploitation, de coordonner la production de chacun des membres (approvisionnement annuel, uniformité du produit, etc.), de mettre en commun leurs volumes et ainsi de consolider la logistique nécessaire pour répondre aux exigences des détaillants et des restaurants.



## **La coopérative comme lieu d'innovation et de convivialité**

Au-delà du seul intérêt qu'il y a à mutualiser les ressources, les agriculteurs rencontrés souhaitent également, à travers leur adhésion à la coopérative, renforcer leur capital social – en consolidant leurs liens avec d'autres producteurs et avec leur milieu – ainsi que leur capital humain – par la mise en place d'un échange de savoir-faire, d'expertises et d'expériences.

Les coopératives en circuits de proximité sont en effet des lieux privilégiés d'échange entre les producteurs, puisqu'elles constituent des réseaux professionnels où la concurrence entre les membres est réduite. Ceux-ci se sentent ainsi plus libres de partager leurs réussites, leurs échecs et leurs projets de développement. Certaines coopératives rencontrées (n° 3, 6, 7 et 8) sont même devenues des incubateurs d'entreprises, et des liens de mentorat se sont développés entre des producteurs expérimentés et d'autres plus novices. Pour les agriculteurs commercialisant un produit de spécialité (coopératives 4, 5, 6 et 8), la coopérative est un lieu central de production de connaissances et d'innovation puisque l'expertise agronomique disponible reste souvent limitée.

Pour Gafsi et al. (2013), ces types de motivation s'inscrivent aussi dans « la recherche d'un esprit collectif et d'une insertion sociale et professionnelle » (p. 8). Dans le contexte québécois, où, du fait de la concentration des fermes, de nombreux agriculteurs sont de plus en plus isolés (Morisset, 1987), cette recherche de dynamiques plus collectives est présente. Elle a plus particulièrement été soulignée par les producteurs situés loin des métropoles (coopératives 4 et 8). Pour ces derniers, le collectif constitue un réseau de soutien pour ses membres : il leur permet d'échanger sur ce qu'ils vivent dans leur ferme, de briser leur isolement et de renforcer leurs liens avec les autres agriculteurs de leur région.

## **Des préoccupations liées au développement des filières ou des territoires**

Des préoccupations liées à l'intérêt général sont également présentes dans le discours des agriculteurs lorsqu'ils évoquent leurs motivations pour se joindre au groupe. Le plus souvent, l'adhésion à la coopérative est liée à un engagement envers leur région ou leur filière, c'est-à-dire à un désir de valoriser leur produit, de le rendre plus accessible à leurs « voisins », de stimuler l'activité économique locale et de dynamiser l'agriculture de leur région. Ces motivations sont d'autant plus présentes dans les coopératives où le lien avec le territoire est fort, c'est-à-dire où l'appartenance à un territoire définit les frontières du *membership* ainsi que la dénomination choisie pour la coopérative (coopératives 1, 2, 4, 7 et 8). Certaines de ces démarches collectives territorialisées ont d'ailleurs connu un fort appui, voire une appropriation, de la part des acteurs de développement territorial. Elles étaient dès le

départ, ou sont devenues avec le temps, des projets de territoire (coopératives 1 et 4).

Cette préoccupation pour le développement territorial ou sectoriel transparait également par une présence plus forte, dans les coopératives 1, 2 et 5, de ce que Pascucci *et al.* (2011) nomment un « *soft membership* », c'est-à-dire des personnes qui adhèrent sans utiliser les services de la coopérative. Ces membres ne sont animés par aucune des stratégies mentionnées précédemment : la coopérative ne répond pas à un besoin économique réel pour eux ; ils s'y sont associés car ils reconnaissent sa contribution potentielle à la vitalité de leur région ou de leur filière. On pourrait également avancer l'hypothèse qu'il y a, derrière ces adhésions, une volonté de renforcement du capital social, d'appartenance à un réseau professionnel.

### **Vers une typologie de l'engagement des producteurs adhérant à une coopérative en circuits de proximité**

L'étude de cas multiples réalisée a permis de montrer que la décision d'adhérer à une coopérative en circuits de proximité s'organise d'abord autour de deux logiques économiques structurantes : d'une part, la volonté de mettre en place une stratégie de diversification sur l'exploitation et, d'autre part, celle de mettre des ressources en commun pour mener à bien cette stratégie. Néanmoins, des préoccupations sociales sont également présentes, notamment dans les collectifs où le lien avec le territoire est fort, ou encore dans deux des coopératives où l'agriculture biologique est une valeur fédératrice (coopératives 3 et 8). Il a également été établi que certains membres adhèrent sans nécessairement compter recevoir de bénéfices personnels en retour. Différentes motivations semblent ainsi se transposer en différents profils d'engagement.

À partir de ces constats, il nous est possible de dégager quatre profils types des producteurs adhérant à une coopérative en circuits de proximité. La typologie peut être organisée autour de deux axes principaux : la force de l'engagement des producteurs envers leur coopérative et les bénéfices économiques personnels attendus de celle-ci (revenus améliorés, service à moindre coût, etc.). Il nous faut, sur ce point, distinguer les notions d'implication et d'engagement au sein d'une organisation, deux notions auxquelles la littérature en psychologie et en sociologie s'est intéressée (Becker, 1960 ; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Meyer et Allen, 1991).

Alors que l'implication se réfère « au niveau d'effort et de participation<sup>3</sup> » présenté par un individu afin d'assurer le bon fonctionnement de son organisation (Hoye, 2007, p. 113), l'engagement est une notion plus complexe, dont la définition est moins consensuelle. Généralement, l'engagement est associé à un sentiment de loyauté et de fidélité, lié à une forte croyance dans les objectifs de l'organisa-

---

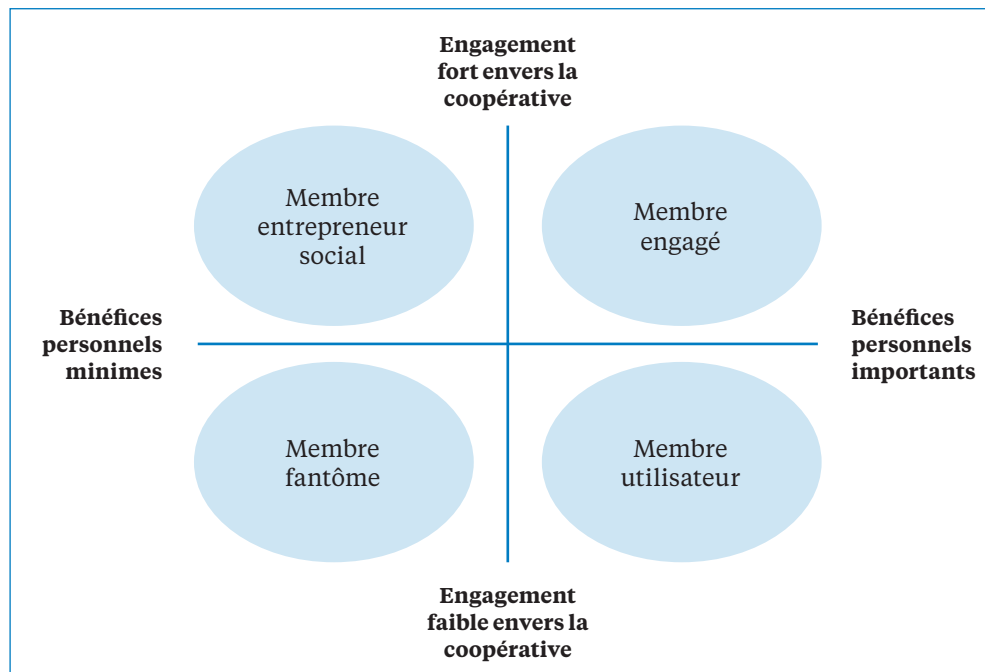
(3)Traduction libre.

tion, à une congruence des systèmes de valeurs et à une volonté de concentrer les efforts nécessaires pour que l'organisation atteigne ses objectifs (Mowday *et al.*, 1979 ; Carney, 2007). Bussing (2002) distingue deux sources d'engagement : instrumentale et affective. Dans cet article, l'engagement se réfère plutôt à sa dimension affective, c'est-à-dire à un engagement volontaire qui repose sur une forte identification à l'organisation et un attachement émotionnel envers celle-ci (Meyer et Allen, 1991). En d'autres termes, si un membre est peu impliqué dans sa coopérative, il peut tout de même être fortement engagé envers celle-ci.

La figure 1 présente ainsi les quatre profils types dégagés de l'étude de cas multiples : le membre entrepreneur social, le membre fantôme, le membre utilisateur et le membre engagé. Ces profils doivent être vus comme des idéaux types, au sens que donnait à ce concept Max Weber (1904 [1965]), soit des types obtenus en accentuant les caractéristiques les plus significatives et en les ordonnant de façon à proposer un tableau homogène. De fait, ces profils illustrent des attitudes générales qui se placent, en réalité, sur des continuums plus fins. Selon le type de coopérative et l'environnement changeant, un même individu peut migrer d'une catégorie à une autre.

**Figure 1**

### Typologie des producteurs adhérant à une coopérative en circuits de proximité



Le membre fantôme est un producteur qui adhère à la coopérative par solidarité ou par désir de s'inscrire dans un réseau professionnel, mais qui n'a jamais eu réellement besoin des services de celle-ci et ne les utilise pas non plus. Son engagement envers la coopérative est variable, mais son implication est faible.

Le membre utilisateur est un producteur qui adhère à la coopérative car il voit les bénéfices personnels qu'elle peut lui apporter. Son engagement est fragile. Si la coopérative se retrouve dans une situation difficile ou si les conditions économiques se modifient et rendent l'adhésion moins intéressante, il se désengage.

L'entrepreneur social est un membre au sein de la coopérative qui, quoique fortement impliqué dans le projet, retire peu de bénéfices personnels de son implication. Typiquement, ce sont des personnes également impliquées ailleurs dans leur communauté, dans les associations locales ou les syndicats professionnels, par exemple.

Enfin, le membre engagé est un producteur qui a un intérêt économique fort envers le projet et dont l'engagement survit à des périodes plus précaires, car il croit au projet et veut qu'il fonctionne.

Les leaders, dans les coopératives étudiées, correspondent souvent à l'un des deux derniers profils. En quelque sorte, l'entrepreneur social relève d'un engagement d'ordre affectif, alors que le membre engagé instrumentalise davantage la coopérative (Bussing, 2002).

Notre typologie renouvelle et complète différents travaux consacrés aux ATC en France. Ainsi, Dumas (2013, p. 62-63), dans son étude sur les ATC en France, distingue trois types de profils : « [les] agriculteurs motivés par le collectif mais peu impliqués [...], [les] agriculteurs moteurs du collectif [...] [et les] agriculteurs consommateurs d'un service collectif ». Il distingue principalement ces profils en s'appuyant sur leur implication dans le collectif et sur la façon dont l'ATC s'inscrit dans leur projet d'entreprise. La typologie proposée dans cet article peut également être mise en parallèle avec les observations de Mundler *et al.* (2013), qui, en croisant l'engagement des membres au sein du collectif et le volume qui y était transformé, montraient que l'investissement individuel dans le projet n'était pas forcément proportionnel aux bénéfices individuels attendus.

Alors que de petits utilisateurs pouvaient être très impliqués (ici les entrepreneurs sociaux), de plus gros pouvaient l'être très peu (ici les membres utilisateurs), et même être une source de fragilité pour le groupe s'ils se retiraient. Notre typologie présentée à la figure 1 permet d'affiner ces deux études en séparant les notions d'engagement et d'implication, ce qui permet d'établir une distinction entre les entrepreneurs sociaux et les membres engagés, dont les motivations sont différentes mais dont l'engagement est similaire.

## De l'adhésion à l'engagement, une gradation à explorer (conclusion)

Les résultats de cette recherche nous ont permis de mieux comprendre la nature des motivations qui sous-tendent l'adhésion à une coopérative en circuits de proximité ainsi que leur impact sur l'engagement et la participation des membres. Nos enquêtes ont montré que les producteurs se tournent vers celle-ci dans une trajectoire de diversification de leur entreprise. En leur offrant un accès aux circuits de proximité, la coopérative leur permet de mettre en œuvre des stratégies de survie, de développement ou de complément, afin de stabiliser, d'améliorer ou de diversifier leurs revenus. Même si c'est avant tout en raison de ressources limitées que les producteurs se tournent vers la coopération, des préoccupations sociales pour leur territoire ou leur filière restent présentes et se mêlent à l'objectif de renforcer leur capital social et humain. Sur ces bases, il a été possible de bâtir une typologie des producteurs adhérant à une coopérative en circuits de proximité autour de deux axes : leur engagement envers le projet collectif et les bénéfices économiques personnels qu'ils en retirent. Les résultats présentés montrent que les motivations conduisant les producteurs à adhérer à une coopérative ont un impact sur leur engagement et leur implication au sein du groupe.

Il reste à comprendre, notamment, comment les préoccupations sociales des producteurs interagissent avec leur engagement envers la coopérative. Les cas étudiés montrent que ces préoccupations sont présentes dans tous les profils, même si elles sont un moteur d'engagement moins important pour les membres utilisateurs. L'hypothèse pourrait être émise, que c'est lorsque les bénéfices personnels attendus sont minimes et que l'engagement envers la coopérative est fort que les préoccupations sociales entrent le plus en jeu.

Notre étude montre aussi la présence, dans les coopératives étudiées, de membres principalement motivés par les bénéfices personnels qu'ils peuvent retirer de leur appartenance à la coopérative. Ce constat rejoint celui établi par des auteurs travaillant sur les valeurs observées dans les coopératives et mutuelles aujourd'hui : les spécificités de ces entreprises viennent de leur statut et des modes de gouvernance qui lui sont attachés, mais leurs membres ne se distinguent plus tellement par des valeurs « alternatives » de coopération et de partage (Chevallier, 2013). Et ce, même si les coopératives étudiées se distinguent par leur petite taille et leur forte dépendance à l'implication de leurs membres.

Par ailleurs, il serait intéressant, sur la base d'enquêtes élargies, de croiser la typologie développée avec les différentes stratégies de diversification mises en avant par les membres. On se souvient que deux d'entre elles sont plus particulièrement présentes : la stratégie de complément (développer un nouveau produit pour compléter une

gamme, par exemple) et la stratégie de développement, pouvant apporter de façon plus ou moins forte des changements structurels dans les exploitations agricoles. Dans les cas étudiés, si un lien apparaît entre la stratégie adoptée et l'ancienneté dans la mise en marché de proximité, il n'a pas été possible de trouver une relation claire entre la nature de l'engagement et de l'implication des membres et leurs attentes vis-à-vis de la coopérative.

Par ailleurs, si les coopératives en circuits de proximité peuvent effectivement constituer un moyen de soutenir les stratégies de diversification de leurs membres, la difficulté d'une majorité des coopératives étudiées à pérenniser leur structure vient toutefois remettre en question leur efficacité pour remplir ce rôle. Des recherches futures devraient donc s'intéresser aux facteurs de réussite de ces initiatives collectives. Il serait ainsi pertinent de croiser la typologie développée dans cet article avec la capacité des coopératives à mobiliser, à activer et à renouveler les ressources nécessaires pour assurer leur viabilité. De quels types de membres dépend le plus la pérennité des coopératives en circuits de proximité ? Certains profils nuisent-ils à celle-ci ou jouent-ils tous des rôles complémentaires ? Le débat reste vif dans la littérature quant à l'impact que peut avoir l'hétérogénéité des membres sur la pérennité des initiatives collectives (Baland et Platteau, 2000 ; Agrawal, 2001 ; Poteete et Ostrom, 2004 ; Markelova *et al.*, 2009, Mundler *et al.*, 2013). Il serait également intéressant de s'interroger sur les pratiques que les coopératives en circuits de proximité peuvent mettre en place afin de stimuler un engagement et une participation plus forts de leurs membres.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal A. et Gibson C. C.**, 1999, « Enchantment and disenchantment : the role of community in natural resource conservation », *World Development*, vol. 27(4), p. 629-649.
- Arrègle J.-L.**, 2006, « Analyse "resource based" et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, vol. 32 (160), p. 241-259.
- Aubry C., Bressoud F. et Petit C.**, 2011, « Les circuits courts en agriculture revisitent-ils l'organisation du travail dans l'exploitation ? », dans P. Beguin *et al.*, *Le Travail en agriculture : son organisation et ses valeurs face à l'innovation*, Paris, L'Harmattan, p. 19-35.
- Baland J.-M. & Platteau J. P.**, 2000, *Halting Degradation of Natural Resources is there a Role for Rural Communities?*, Oxford University Press.
- Barbieri C. et Mahoney E.**, 2009, « Why is diversification an attractive farm adjustment strategy? Insights from Texas farmers and ranchers », *Journal of Rural Studies*, vol. 25(1), p. 58-66.
- Becker H. S.**, 1960, « Notes on the concept of commitment », *American journal of Sociology*, vol. 66(1), p. 32-40.
- Biénabe E. et Sautier D.**, 2005, « The role of small scale producers' organizations to address market access », communication lors du séminaire *Beyond agriculture : making markets work for the poor*, Londres.
- Bussing A.**, 2002. « Trust and its relations to commitment and involvement in work and organisations », *SA Journal of Industrial Psychology*, vol. 28(4).
- Card A. B.**, 2001, *Challenges and Opportunities for Marketing Fruit from the Western Slope of Colorado*, Fort Collins, Colorado State University.
- Carney M.**, 2007, « How commitment and involvement influence the development of strategic consensus in health care organizations : the multidisciplinary approach », *Journal of Nursing Management*, vol. 15(6), p. 649-658.
- Chevallier M.**, 2013, « Les atouts des coopératives : stabilité et expérience », *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma), n° 327, p. 63-74.
- Claveau J.**, 2012, *Étude sur les marchés virtuels*, Québec, MAPAQ.
- Coleman J. S.**, 1988, « Social capital in the creation of human capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. S95-S120.
- Couzy C. et Morizot-Braud F.**, 2015, « Les ATC dans la concurrence : pourquoi choisir un atelier individuel, collectif ou de la prestation ? », dans P. Mundler et F. Valorge (dir.), *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*, Dijon, Educagri, p. 81-102.
- Darby S.**, 2011, « La relocalisation des circuits d'approvisionnement de la restauration collective entre politique régionale et réseaux d'acteurs : le cas de l'action des chambres d'agriculture et des PNR en Île-de-France », dans J.-B. Traversac (dir.), *Circuits courts. Contribution au développement régional*, Dijon, Educagri, p. 167-186.
- Deverre C. et Lamine C.**, 2010, « Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales », *Économie rurale*, n° 317, p. 57-73.
- Dubuisson-Quellier S. et Le Velly R.**, 2008, « Les circuits courts entre alternative et hybridation », dans G. Maréchal (dir.), *Les Circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Dijon, Educagri, coll. « Références », p. 105-112.
- Dufour A., Hérault-Fournier C., Lanciano É. et Pennec N.**, 2010, « L'herbe est-elle plus verte dans le panier? Satisfaction au travail et intégration professionnelle de maraîchers qui commercialisent sous forme de paniers », dans J.-B. Traversac (dir.), *Circuits courts. Contribution au développement régional*, Dijon, Educagri, p. 71-85.
- Dumas F.** 2013, *Analyse de la réussite des ateliers de transformation collectifs*, mémoire de fin d'étude, Isara-Lyon.
- Gafsi M.**, 2006, « Exploitation agricole et agriculture durable », *Cahiers de l'agriculture*, vol. 15(6), p. 491-497.
- Gafsi M. et Delevers L.**, 2015, « Impacts des ATC sur les performances socio-économiques des exploitations agricoles », dans P. Mundler et F. Valorge (dir.), *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*, Dijon, Educagri, p. 235-259.

**Gafsi M., Mondy B., Mundler P., Couzy C., et Valorge F.**, 2013, « Ateliers collectifs de transformation au service des exploitations agricoles pérennes », communication au colloque SFER : « Les circuits courts de proximités. Renouer les liens entre les territoires et la consommation alimentaire », Paris.

**Govindasamy R., Hossain F. et Adelaja A.**, 1999, « Income of farmers who use direct marketing », *Agricultural and Resource Economics Review*, vol. 28(1), p. 76-83.

**Gundolf K. et Jaouen A.**, 2009, « Émergence et pérennité des stratégies collectives territorialisées : le rôle de l'entrepreneuriat collectif », dans K. Messeghem, M. Polge et L. Temri (dir.), *Entrepreneur et dynamiques territoriales*, Cormelles-le-Royal, Éd. EMS, p. 291-306.

**Hoye R.**, 2007, « Commitment, involvement and performance of voluntary sport organization board members », *European Sport Management Quarterly*, vol. 7(1), p. 109-121.

**Konforti L.**, 2011, *Rapport sur l'intérêt des producteurs maraîchers de la région de Montréal quant aux modèles associatifs de mise en marché en circuits courts*, Montréal, Équiterre.

**Laughrea S.**, 2014, Émergence et pérennité des collectifs de producteurs en circuits de proximité, mémoire de maîtrise, Université Laval, Québec.

**Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin J. et Dohrn S.**, 2009, « Collective action for smallholder market access », *Food Policy*, vol. 34(1), p. 1-7.

**McElwee G. et Bosworth G.**, 2010, « Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches », *Journal of Farm Management*, vol. 13(12), p. 819-838.

**Meyer J. P. et Allen N. J.**, 1991, « A three-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1(1), p. 61-89.

**Montet C.**, 2008, « Les points de vente collectifs », dans G. Maréchal (dir.), *Les Circuits courts alimentaires. Bien manger dans les territoires*, Dijon, Educagri, p. 55-64.

**Morisset M.**, 1987, *L'Agriculture familiale au Québec*, Paris, L'Harmattan.

**Mowday R. T., Steers R. M. et Porter L. W.**, 1979, « The measurement of organizational commit-

ment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14(2), p. 224-247.

**Mundler P., Couzy C., Gafsi M., Markey L., Michaud, C., Mondy B., & Valorge F.**, 2013, « Quand les agriculteurs se regroupent pour transformer : les Ateliers de Transformation Collectifs au croisement des projets individuels et des dynamiques de proximité », Papier présenté à *Colloque CFER: Les circuits courts de proximités. Renouer les liens entre les territoires et la consommation alimentaire*, Paris.

**Mundler P. et Rouchier J. (dir.)**, 2016, *Alimentation et proximités. Jeux d'acteurs et territoires*, Dijon, Educagri, coll. « Transversales ».

**Mundler P. et Valorge F. (dir.)**, 2015, *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*, Dijon, Educagri, coll. « Références ».

**Pascucci S., Gardebroek C. et Dries L.**, 2011, « Some like to join, others to deliver : an econometric analysis of farmers' relationships with agricultural co-operatives ». *European Review of Agricultural Economics*, vol. 39(1), p. 51-74

**Poisson M. et Saleilles S.**, 2012, « Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs », *Économies et Sociétés*, vol. 34(10/11), p. 2077-2096.

**Poteete A. R. et Ostrom E.**, 2004, « Heterogeneity, group size and collective action : the role of institutions in forest management », *Development and Change*, vol. 35(3), p. 435-461.

**Praly C., Chazole C., Delfosse C. et Mundler P.**, 2014, « Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires », *Géographie, Économie, Société*, vol. 16(4), p. 455-478.

**Proulx D.**, 2014, *Les marchés publics reviennent en force en ville*, disponible en ligne (novembre 2017).

**Richard F., Chevallier M., Dellier J. et Lagarde, V.**, 2014, « Circuits courts agroalimentaires de proximité en Limousin : performance économique et processus de gentrification rurale », *Noroi*, vol. 230(1), p. 21-39.

**Romeyer C.**, 2012, « La restauration collective en quête de solutions logistiques », dans A. H. Pringent-Simonin et C. Hérault-Fournier (dir.), *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Domont, Educagri/Quae, p. 138-167.



**Saleilles S. et Poisson M.**, 2012, « À chaque collectif de producteurs sa recette », dans A. H. Pringent-Simonin et C. Hérault-Fournier (dir.), *Au plus près de l'assiette. Pérenniser les circuits courts alimentaires*, Domont, Éducagri/Quae, p. 117-137.

**Sonnino R. et Marsden T.**, 2006, « Beyond the divide : rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe », *Journal of Economic Geography*, vol. 6(2), p. 181-199.

**Starr A., Card A., Benepe C., Auld G., Lamm D., Smith K. et Wilken K.**, 2003, « Sustaining local agriculture barriers and opportunities to direct marketing between farms and restaurants in Colorado », *Agriculture and Human Values*, vol. 20(3), p. 301-321.

**Weber M.**, 1904 [1965], *Essais sur la théorie de la science*, traduit de l'allemand et introduit par J. Freund, Paris, Plon.

**Wernerfelt B.**, 1984, « A resource based view of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5(2), p. 171-180.