
GOVERNANCE ET PERFORMANCE DES COOPÉRATIVES EN AGRICULTURE

Thèse de Madeg **LE GUERNIC**¹

Analysée par Chantal **CHOMEL**²

Directeur de thèse : Simon **CORNÉE** – HDR- Maître de conférences, Université de Rennes 1

Co-directeurs de thèse : Damien **ROUSSELIÈRE**- Professeur, l'Institut Agro-AGROCAMPUS OUEST, Jean-Laurent **VIVIANI**- Professeur -Université de Rennes 1

La gouvernance et les performances des coopératives agricoles ont déjà fait l'objet de plusieurs thèses récentes³ tout à fait intéressantes, mais celle de Madeg Le Guernic est indéniablement originale et innovante et caractérisée par une très grande qualité théorique et rédactionnelle. Elle s'appuie également sur une revue de littérature très conséquente, couvrant aussi bien le temps que l'espace, en France et à l'international, et les différents secteurs d'activité des coopératives. Cette approche s'inscrit à l'origine dans le cadre de travaux réalisés à la demande de l'OIT⁴ sur les performances des coopératives. Cependant la thèse approfondit plus particulièrement la question de la performance de la gouvernance dans les CUMAs (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole) en s'appuyant sur des données statistiques de la Fédération nationale des CUMAs.

La thèse comporte 227 pages – annexes incluses. Sur le plan formel, elle se présente sous la forme de trois essais en anglais, dont deux sont co-écrits avec les co-directeurs de thèses, précédés par une longue introduction en français de 62 pages. Celle-ci a pour objet de présenter la forme coopérative et son régime particulier de propriété, ainsi que les droits qui y sont attachés, et de situer les enjeux de la recherche.

En effet, les théories classiques de la gouvernance prédisent l'échec des coopératives. Ces théories - théorie de l'agence - et celle des coûts de transaction ne permettent pas d'appréhender la réalité des coopératives, et pas davantage le cadre conceptuel comptable. Elles imputent aux coopératives des désavantages structurels qui ne leur permettraient pas

¹ Thèse de doctorat en Sciences de Gestion- Université de Rennes 1- Ecole doctorale n° 597- Thèse soutenue à Rennes le 29 novembre 2021. Unité de recherche : CREM (Centre de recherche en Economie et Management).

² Membre de l'Académie d'agriculture de France, section 10 « Economie et Politique ».

³ Voir Louis Antoine Saïssset « Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives viticoles en Languedoc Roussillon » et Justine Valette « Capacité de résistance des entreprises coopératives ».

⁴ Organisation Internationale du Travail.

de faire face aux multiples problèmes de gouvernance. Or paradoxalement, les coopératives ont souvent une longévité et une résilience défiant les pronostics des théories classiques. Elles constituent une réalité statistique importante dans le monde, notamment, mais pas uniquement, dans le secteur agricole, et pas seulement en France.

Ce constat amène Madeg Le Guernic à questionner les faiblesses de la conceptualisation de la gouvernance et de la performance coopérative et, par là même, à appréhender correctement leur réalité et les raisons de leur pérennité. Ces faiblesses tiennent, soit aux limites des indicateurs utilisés, comme la valeur ajoutée, soit au fait que la performance des coopératives échappe aux indicateurs utilisés, et se heurte à des écueils techniques importants. Autrement dit, les données quantitatives ne peuvent, à elles seules, appréhender la performance, et des recherches doivent aussi être conduites sur les dimensions qualitatives.

Cette introduction amène l'auteur à resserrer sa recherche sur les coopératives agricoles et plus particulièrement aux CUMAs. Trois enjeux sont ainsi identifiés :

- Comprendre comment le contexte institutionnel, au-delà de la seule structure de propriété, influence les contributions des coopératives vers leurs membres ;
- Mobiliser un cadre théorique plus à même de comprendre la gouvernance des coopératives et leurs performances à travers sa double dimension d'entreprise et d'association de personnes ;
- Proposer une approche empirique de l'hétérogénéité des coopérateurs pour identifier et quantifier ses effets multiples sur l'efficacité.

Ces trois enjeux annoncent les trois chapitres de la thèse.

Cette introduction est complétée d'une large bibliographie, comportant près de 210 références d'articles ou d'ouvrages.

Le premier chapitre, intitulé « How institutions shape the effects of cooperatives on their members », analyse les conditions qui permettent aux coopératives d'être utiles et bénéfiques pour leurs membres, et notamment les liens avec leur environnement institutionnel et les divers types de ceux-ci. C'est ainsi que sont identifiés :

- Le type d'activité de la coopérative : l'approvisionnement serait plus à même de générer un impact positif sur les membres ;
- La nature du régime politique et la qualité du système législatif sont des facteurs impactant la performance du service aux membres ;
- La présence d'une fédération accroît la probabilité moyenne d'une contribution positive des coopératives agricoles sur leurs membres.

Pour aboutir à ces résultats, la méthode utilisée est celle d'une méta analyse des études existant sur le sujet, identifiant 69 mesures de performance. Celles-ci proviennent d'une base de 1370 résultats d'estimation, issus de 112 sources couvrant 40 pays sur 30 ans, et caractérisent l'impact des activités des coopératives sur leurs membres, mais aussi celui de l'environnement institutionnel qui était un peu un « chaînon manquant » de cette analyse de performance.

Par ailleurs, l'auteur rappelle que les coopératives agricoles sont tenues par les bailleurs internationaux comme des acteurs incontournables du développement. En ce sens, disposer d'éléments objectifs sur leur performance peut aussi constituer un outil d'aide à la décision pour ces bailleurs, dans l'élaboration des politiques d'aide au développement.

Le second chapitre, intitulé « Governing Common-Property assets : Theory and evidence from agriculture », s'appuie sur la théorie des « Communs » développée par Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie. L'auteur utilise le concept de CPA, « Common property assets » ou « Actifs en propriété commune ». L'originalité est double : si les communs sont régulièrement mobilisés dans l'usage collectif des ressources naturelles, ils restent largement à construire dans les CPA. Ils permettent de mieux identifier l'impact des caractéristiques de groupe et des arrangements institutionnels sur la pérennité des organisations. Pour cela, l'auteur s'intéresse spécifiquement au cas des CUMAs, en s'appuyant sur une revue de littérature de 54 documents publiés entre 1950 et 2018. L'enseignement principal de cette recherche est que la durabilité des arrangements institutionnels repose sur un équilibre portant à la fois sur la quantité et la qualité, auxquels les membres ont abouti collectivement par des processus démocratiques. Une pratique forte de ceux-ci est une condition pour surmonter les divergences liées à l'hétérogénéité des membres. Ce chapitre, co-écrit avec Damien Rousselière et Simon Cornée, a d'ailleurs déjà été publié dans le « Journal of Business Ethics » (166, 691-710, 2020).

Le troisième chapitre est intitulé « Member heterogeneity, governance and performance in coopératives ». L'auteur s'intéresse aux conséquences de l'hétérogénéité croissante des membres des coopératives sur la performance de celles-ci. Une littérature assez abondante aborde cette question et une tendance se dégage en tirant la conclusion d'un désavantage institutionnel de la coopérative. Or, certes, cette hétérogénéité peut engendrer des coûts de coordination plus élevés mais favorise aussi l'innovation, par exemple. L'étude s'appuie sur les données, sur six ans, de 6500 CUMAs en France pour mesurer les conséquences de l'hétérogénéité sur l'efficacité technique des CUMAs. Les conclusions -provisoires- valident les hypothèses de la littérature sur l'impact négatif qu'aurait une trop grande hétérogénéité des membres sur les performances de la coopérative.

Cependant l'auteur reste prudent, et ouvre d'autres pistes de recherche pour compléter et affiner ces conclusions. Entre autres, la question des données et de la collecte de données basiques sur les coopératives est posée. Le rôle des fédérations devrait également être approfondi, tout, dans un autre registre, les conséquences de l'accroissement de la taille des coopératives sur les relations avec leurs membres.

Il faut saluer le travail à la fois original et très structuré de Madeg Le Guernic. Les concepts utilisés sont décrits de façon claire, approfondie, et le raisonnement est limpide et agréable à suivre. Il faut aussi souligner que ce travail a pour partie été réalisé au sein de HEC Montréal, où existe une chaire Economie Sociale.

Le Conseil national des universités a qualifié Madeg Le Guernic, au vu de ses travaux, pour postuler tant sur des postes d'enseignant en économie qu'en gestion.

Cette thèse mérite, pour son originalité, sa rigueur et sa profondeur, que la présente analyse figure sur le site de l'Académie d'agriculture de France, à titre de valorisation.