

# La place de la coopération agricole dans l'enseignement supérieur agricole en Europe

## The role of the agricultural cooperative movement in agricultural higher education in Europe

Philippe Ruffio

Number 291, February 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022123ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1022123ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

### ISSN

1626-1682 (print)  
2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Ruffio, P. (2004). La place de la coopération agricole dans l'enseignement supérieur agricole en Europe. *Revue internationale de l'économie sociale*, (291), 74-87. <https://doi.org/10.7202/1022123ar>

### Article abstract

This article presents the findings of a survey conducted in 2003 among 54 agricultural schools in fifteen Western European countries aimed at identifying courses connected with the agricultural cooperative movement that are currently being offered by these institutions. While the literature insists on the need to provide training specific to cooperatives for managers, the survey shows the limited commitment of agricultural schools to this field. The majority of schools that replied to the survey do not offer specific courses and only a handful of them devote a substantial part of their programs to the subject of cooperatives or even offer specialized degrees. In view of this situation and the funding constraints of higher education, the author raises the question of whether initiatives for inter-university partnerships, particularly at the European level, should be developed.

# LA PLACE DE LA COOPÉRATION AGRICOLE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AGRICOLE EN EUROPE

par Philippe Ruffio (\*)

*Cet article présente les résultats d'une enquête réalisée en 2003, auprès de cinquante-quatre établissements d'enseignement supérieur agricole de quinze pays d'Europe occidentale, visant à identifier l'offre actuellement proposée dans ces établissements en matière d'enseignements liés à la coopération agricole. Alors que la littérature insiste sur la nécessité de former les cadres salariés aux spécificités de ce type d'organisation, l'enquête montre le faible engagement de l'enseignement supérieur agricole dans ce domaine. La majorité des établissements ayant répondu à l'enquête n'offrent pas d'enseignement spécifique, et seuls quelques établissements proposent une partie substantielle de cursus en rapport avec le thème de la coopération, voire des formations diplômantes spécialisées. Face à cette situation et aux contraintes de moyens que subit l'enseignement supérieur, la question est posée de développer des initiatives dans un cadre de collaboration interuniversitaire, au niveau européen en particulier.*

(\*) Pôle d'enseignement supérieur et de recherche agronomique de Rennes, département d'économie rurale et gestion.  
Mél.: ruffio@agrorennes.educagri.fr.

**A** la différence d'autres secteurs économiques tout aussi importants, le monde agricole présente deux spécificités organisationnelles dont l'articulation mérite d'être explorée dans le contexte actuel d'évolution de son organisation économique et sociale.

D'une part, plus que dans aucune autre branche, l'économie sociale a joué historiquement un rôle essentiel dans le développement du monde agricole et rural des pays européens, à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. A l'échelle européenne, les coopératives agricoles représentent un potentiel d'activités important en dépit d'une grande diversité entre les pays. Elles réalisent fréquemment plus de la moitié de la commercialisation ou de la transformation de la matière première agricole et assurent de nombreux services aux exploitations agricoles, dont la majorité relève d'un mode d'organisation familiale (Van Bekkum et Van Dijk, 1997). Par ailleurs, représentant plus de 45 000 entreprises et plus de 750 000 salariés, elles forment une composante essentielle de l'économie sociale en Europe: environ un tiers du nombre d'entreprises et de salariés du secteur de l'économie sociale (CSC, 2001).

D'autre part, l'agriculture a su se doter historiquement d'un appareil de formation spécifique, professionnel et scientifique, qui a vu le jour à la fin

du XVIII<sup>e</sup> siècle et s'est fortement structuré et développé au cours des deux siècles suivants. Représentant actuellement 2 à 3 % de l'enseignement supérieur européen, l'enseignement supérieur agricole est l'une des deux composantes de ce dispositif (à côté de l'enseignement professionnel de type secondaire) et est caractérisé par un grand nombre d'établissements spécialisés ou polyvalents (plusieurs centaines en Europe) et une grande diversité des structures et des modes d'organisation (Ruffio, 1996). Il pourvoit de façon privilégiée à la formation des cadres de la filière agroalimentaire (entreprises de production et de transformation des produits agricoles, activités de services, etc.) qui ont joué un rôle actif dans sa modernisation et son organisation, notamment dans les cinquante dernières années.

Dans un environnement économique où la pression concurrentielle s'exerce de façon de plus en plus intense et incite à réévaluer les objectifs et les modalités d'organisation et de fonctionnement des coopératives agricoles, le développement de leurs ressources managériales est devenu un enjeu déterminant pour leur avenir. Ces évolutions conduisent à s'interroger sur les risques de banalisation de leur management, eu égard à la spécificité de leurs objectifs et de leur organisation, ainsi que sur l'adéquation et les exigences de la formation de leurs dirigeants salariés.

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de s'interroger sur l'offre de formation actuellement dispensée dans les établissements d'enseignement supérieur agricole en Europe et d'envisager la mesure dans laquelle elle intègre la spécificité coopérative. Plus précisément, il s'agit de vérifier l'hypothèse d'un éventuel désengagement de l'enseignement agricole de ce type de problématique.

Nous précisons dans une première partie le cadre de cette réflexion en mettant l'accent sur l'intérêt de prendre en compte la dimension coopérative pour la formation des cadres de ces organisations. Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats d'une enquête réalisée en 2003 auprès d'une cinquantaine d'établissements d'enseignement supérieur agricole européens, visant à identifier leur offre de formation sur le thème de la coopération et des coopératives agricoles. Enfin, ayant confirmé le désengagement relatif de l'enseignement agricole européen dans ces domaines, nous suggérons en conclusion la possibilité d'y remédier dans le cadre d'initiatives à vocation européenne.

---

## **Encadrement et gestion des coopératives**

La gestion des coopératives a suscité une littérature internationale abondante qui s'est notamment intéressée au rôle et à la responsabilité des administrateurs ainsi qu'au fonctionnement des instances dirigeantes, plus particulièrement celles qui sont une émanation de la représentation démocratique des adhérents. Ces travaux ont alimenté de nombreuses réflexions sur la fonction des dirigeants élus et les conditions d'exercice de leur leadership et de leur pouvoir (Adrian et Kiser, 2000 ; Champagne, 1998 ;

Deshayes, 1988 ; Forestier, 1998 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999 ; Volkens, 1995). Ils conduisent, en général, à proposer des mesures en faveur du renforcement de la formation des élus, conformément d'ailleurs à l'un des principes de la coopération <sup>(1)</sup>.

(1) Rappel : le cinquième principe de l'Alliance coopérative internationale (ACI) met l'accent sur la formation, l'éducation et l'information des membres, dirigeants, gestionnaires et employés des coopératives.

L'accent mis sur le rôle des administrateurs et des adhérents dans le fonctionnement des coopératives explique que la littérature consacrée aux dirigeants salariés soit moins abondante et qu'il ait fallu attendre les années 50 pour que certains auteurs comme Helmberger, Hoos, Savage ou Trifon insistent sur le rôle des cadres salariés dans les performances des organisations coopératives et de leurs membres (Cook, 1994). Dans un contexte où les performances économiques deviennent un critère d'évaluation déterminant et où la capacité des coopératives à relever les enjeux en termes de structures et de stratégies d'entreprises est essentielle pour assurer leur avenir (Cook, 1995 ; Nilsson, 1998), cette question ne fait plus de doute. La littérature actuelle insiste sur la nécessité de renforcer l'encadrement des coopératives (Volkens, 1995), notamment dans les pays où ces structures sont restées fragiles et de petites dimensions (cas de la Grèce, par exemple – Papadopoulos et Patronis, 1997). Aux Etats-Unis, les auteurs s'accordent à penser que la qualité de l'encadrement est un des principaux facteurs explicatifs du succès récent et de la pérennité des « *coopératives de nouvelles générations* » (Harris *et al.*, 1996).

La littérature managériale est importante sur le plan théorique (voir les travaux de Mintzberg ou de Charreaux, par exemple) et a notamment contribué à forger les outils nécessaires à l'analyse des rapports de pouvoir entre les acteurs ainsi que des mécanismes d'incitation et de contrôle des fonctions managériales.

Dans le cas des coopératives agricoles, les travaux portent notamment sur les fonctions et les responsabilités des directeurs et leurs rapports avec les organes élus (par exemple, le fonctionnement du tandem président-directeur dans la littérature française), les stratégies d'enracinement <sup>(2)</sup>, la nature des compétences et des qualifications des cadres, leur adéquation aux objectifs des organisations qu'ils dirigent, les modalités de gestion des carrières avec un intérêt particulier porté au rôle du marché interne <sup>(3)</sup> dans la construction de ces dernières, etc.

Parmi ces différentes questions, l'opportunité de la formation des cadres à la réalité et aux spécificités coopératives prend actuellement un relief particulier pour un certain nombre de raisons, parmi lesquelles :

- la tendance générale, volontaire ou non, à confier des pouvoirs croissants à la technostructure (développement d'une gestion de type managérial) et à la rendre responsable du respect des objectifs et des missions de l'organisation ;
- des incitations de plus en plus fortes à recruter des cadres de haut niveau en privilégiant leur expertise technique (financière, commerciale, etc.) compte tenu de la pression et des exigences de l'environnement économique, et moins leur adhésion à un projet coopératif ;
- l'évolution des coopératives qui tendent vers des organisations complexes

(2) Au sens de Paquerot (1996), ce sont « *les stratégies mises en œuvre par les dirigeants pour modifier leur environnement et accroître leur pouvoir sur les actionnaires ainsi que sur les différents partenaires de la firme* ».

(3) Au sens d'« *espace fermé et protégé où les mécanismes d'allocation de la main-d'œuvre internes aux entreprises s'expliquent par des règles écrites ou non, et non par des variables économiques* » (Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999).

et décentralisées, multipliant les structures transversales (filiales, alliances) pouvant appartenir à des univers différents (coopératifs ou non). Cette tendance met l'accent sur le risque de banalisation de ces structures (Côté, 2001) et accroît la « latitude managériale » (pouvoir discrétionnaire) des dirigeants. Elle remet également en cause le système hiérarchique classique, fondement du modèle traditionnel de la mobilité interne où la carrière était perçue comme une longue période d'apprentissage et d'acquisition d'une culture;

- l'importance de l'implication affective (attachement de la personne à l'entreprise, par opposition à l'implication cognitive où la personne optimise son rapport à l'organisation – Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999) comme élément de motivation au travail dans ce type de structure;
- les transformations des relations entre les adhérents et leurs coopératives, caractérisées par un individualisme (voire un opportunisme) croissant, des intérêts parfois divergents, un affaiblissement du militantisme, phénomène analysé dans le cadre de la théorie du cycle de vie des coopératives (Cook, 1995);
- les difficultés intrinsèques liées à la gestion des structures coopératives, par rapport aux entreprises de capitaux, compte tenu de la spécificité de leurs objectifs et de leurs modes de fonctionnement.

Ainsi, des auteurs comme Cook (1994) soulignent la difficulté de gérer ce genre d'organisation. Ce dernier met l'accent sur les problématiques particulières au cœur de la gestion des coopératives (gestion des conflits, allocation des ressources, interface informationnelle, leadership) et suggère même que le gestionnaire de coopérative doit posséder quatre qualités spécifiques : la capacité à gérer la complexité, le flou et des environnements conflictuels; des qualifications pointues en matière de gestion des ressources humaines et de projets; des compétences en matière de communication; des qualités de leadership. Deshayes (1988) souligne la solitude du directeur de coopérative, la difficulté de sa tâche et de sa position au sein de l'organisation et dénonce les risques de rupture.

Tous ces éléments expliquent que la formation des cadres dirigeants des coopératives ne concerne pas seulement l'acquisition de compétences professionnelles techniques. Harris *et al.* (1996) ou Volkers (1995), par exemple, insistent sur la nécessité de les former également à la réalité coopérative et de faire en sorte qu'ils acquièrent et partagent la culture, les valeurs et la philosophie coopératives.

Même si cette formation peut-être organisée en interne dans les entreprises, dans des cadres appropriés et avec l'appui des services de formation continue des organisations professionnelles, il est intéressant néanmoins de s'interroger sur l'offre de formation dans les domaines de la coopération et des coopératives agricoles proposée par les établissements d'enseignement supérieur agricole. En effet, ils assurent dans beaucoup de pays la formation initiale des cadres techniques et des gestionnaires des coopératives agricoles et détiennent donc une responsabilité importante en la matière, d'autant plus qu'ils sont aussi chargés de fournir à l'ensemble (coopératif ou non)

des cadres de la branche agroalimentaire les clés et les outils d'analyse indispensables à leur intervention dans un secteur où ce type d'organisation joue un rôle aussi déterminant.

Or, l'expérience de contacts avec l'enseignement agricole européen (Douma *et al.*, 1995 *a et b*) et la connaissance empirique de la situation française par l'auteur semblent montrer un désengagement réel de l'enseignement agricole des problématiques de formation autour de la coopération agricole. En France, ce désintérêt se manifeste à différents niveaux<sup>(4)</sup>, même si la situation paraît évoluer plus favorablement depuis quelques années, grâce à une nouvelle génération de travaux de recherche, initiée à l'Institut national de la recherche agronomique (Inra) et dans les écoles d'agronomie, et à la signature, en 2002, d'un protocole d'accord entre l'Inra et la Confédération française de la coopération agricole (CFCA) pour renforcer la collaboration sur ces thèmes (CFCA, 2002). Citons en particulier :

- la disparition progressive du module d'enseignement classique dans le programme des écoles d'agronomie jusqu'à la fin des années 70, intitulé « Mutualité et coopération », remplacé par aucun équivalent de ce type ;
- la réduction significative du nombre de thèses soutenues dans l'enseignement supérieur français (agronomique ou non) sur le sujet dans les années 80 (*tableau 1*) ;
- le désengagement de la recherche publique de ces thèmes dans les années 90<sup>(5)</sup>.

C'est donc afin de vérifier le bien-fondé de cette hypothèse à l'échelle européenne qu'un travail spécifique a été engagé sous la forme d'une enquête dont les principaux résultats sont présentés dans la partie suivante.

(4) Notons cependant le maintien d'une dynamique de recherche et d'expertise à l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec) autour de René Mauget, notamment.

(5) Mentionnons en particulier le départ à la retraite dans les années 90 de Philippe Nicolas, chercheur à l'Inra, qui était le dernier représentant de cette génération de chercheurs de l'institution spécialisés sur cette question.

**Tableau 1**  
**Nombre de thèses sur la coopération agricole et rurale soutenues en France depuis 1975**

	(1)	(2)	Total
1975-1979	17	1	18
1980-1984	16	3	19
1985-1989	12	7	19
1990-1994	8	2	10
1995-1999	5	0	5
2000-2003	1	0	1

(1) Nombre de thèses dont le titre comporte les mots « coopérative(s) » et « agricole(s) ».

(2) Nombre de thèses dont le titre comporte les mots « coopérative(s) » et « rural(e, s) », à l'exclusion des précédentes.

Source : décompte établi d'après la base de données du Système universitaire de documentation (Sudoc) de l'Agence bibliographique de l'enseignement universitaire (ABES) français.

## La coopération et l'enseignement supérieur agricole en Europe

Afin de collecter le matériau nécessaire à cette analyse, une enquête postale a été réalisée au cours du premier semestre 2003, sur la base d'un questionnaire envoyé à cent vingt-cinq établissements d'enseignement supérieur agricole de l'Union européenne (UE 15) plus la Norvège, à la fois de type universitaire et de type non universitaire (*Fachhochschule* en Allemagne, Haute Ecole supérieure en Belgique, *Technological Educational Institute* en Grèce, etc.). La liste a été établie à partir du guide 1995 des formations agricoles en Europe (Douma *et al.*, 1995 *a*). Les réponses portent sur l'année académique 2002-2003.

Par le biais d'un questionnaire en anglais de six pages, il s'agissait de recenser l'ensemble des activités d'enseignement (et partiellement de recherche) réalisées en rapport avec le thème des coopératives et de la coopération agricole, en distinguant le type de structuration de ces activités ainsi que le niveau académique (en référence à une échelle mesurée en semestres d'études) : formations de type *master* ou *bachelor*<sup>(6)</sup> spécialisées sur le sujet, parties (sous-spécialisations ou options) de *masters* ou de *bachelors* spécialisées sur le sujet, modules d'enseignement indépendants spécialisés (quel que soit le niveau), encadrement de thèses.

Cinquante-quatre réponses ont été obtenues (sur cent vingt-cinq), qui permettent une assez bonne représentativité de la situation européenne, même si le taux de réponse est moins élevé dans les pays du sud de l'Europe (Italie et Grèce, notamment) où le nombre d'établissements concernés est élevé (tableau 2). Le taux de réponse est également faible pour le Royaume-Uni, alors qu'il est de 100 % pour les pays où l'enseignement supérieur agricole est organisé autour d'un établissement universitaire unique, souvent spécialisé (Autriche, Danemark, Finlande, Norvège, Suède). En tout état de cause, les résultats couvrent en particulier les établissements les plus importants d'Europe occidentale (comme Copenhague, Vienne ou Wageningen).

(6) Les termes « *master* » et « *bachelor* » font référence au modèle d'organisation de l'enseignement supérieur tel qu'il est envisagé actuellement par le processus – dit de Bologne – d'harmonisation des études supérieures en Europe.

**Tableau 2**  
Nombre de réponses au questionnaire par pays

Pays	Au	B	B*	D	D*	Dk	E	Fi	F	Gr	Gr*	Irl	I	NI	NI*	N	P	P*	S	Uk	Total
Institutions enquêtées	1	6	4	11	7	1	8	1	15	4	12	3	19	1	2	1	5	6	1	17	125
Réponses	1	4	1	8	3	1	4	1	9	1	3	2	3	1	0	1	2	1	1	7	54

Au: Autriche. B: Belgique. D: Allemagne. Dk: Danemark. E: Espagne. Fi: Finlande. F: France. Gr: Grèce. Irl: Irlande. I: Italie; NI: Pays-Bas. N: Norvège. P: Portugal. S: Suède. Uk: Royaume-Uni.

\* Etablissements non universitaires, de type colleges (*Hautes Ecoles, Fachhochschule, TEI, etc.*).

Source: enquête.

Quatre enseignements principaux ressortent de l'analyse des informations obtenues.

### **Une majorité d'établissements peu impliquée dans ces activités**

L'analyse des questionnaires montre qu'une majorité des établissements ne développe pas à proprement parler d'activités en relation avec le sujet de l'enquête. Quinze établissements sur les cinquante-quatre qui ont répondu ne déclarent aucune activité, tandis que vingt précisent que le thème des coopératives est seulement abordé indirectement dans le cadre de différents modules portant sur des thèmes plus généraux (« approche indirecte », voir le tableau en annexe). Parmi ces vingt, cinq ont toutefois au moins une thèse de doctorat en cours sur le sujet.

Ainsi, pour 65 % (15 plus 20 sur 54) des établissements ayant répondu, les coopératives ne constituent pas un objet d'enseignement en soi. Quand le thème est abordé, cela représente des séquences inférieures à une dizaine d'heures de cours, parfois seulement deux ou trois heures, pour illustrer un propos plus général.

Le thème de la coopération est généralement traité à l'occasion de trois types de problématiques, liées :

- au monde agricole (organisation des producteurs et du monde agricole, histoire du monde agricole, sociologie rurale, gestion des exploitations agricoles) ;
- à l'économie de la filière agricole et rurale en général (développement rural, économie agricole, économie des filières agricoles, commercialisation des produits agricoles, *agro-business*) ou de secteurs particuliers (notamment viticole) ;
- à des problématiques générales de sciences économiques (économie industrielle, stratégie, comptabilité et gestion des entreprises, économie des organisations, intégration verticale, droit des sociétés, droit commercial, innovation).

### **Une offre limitée de modules d'enseignement spécifiques**

Environ 30 % des établissements (seize sur cinquante-quatre) proposent à leurs étudiants des enseignements spécifiques qui représentent souvent quelques dizaines d'heures de cours (de vingt à trente-cinq heures généralement, quarante-cinq ou soixante exceptionnellement), soit une charge de travail de l'ordre de deux à trois crédits ECTS<sup>(7)</sup> (voir le tableau en annexe). Ces modules sont dispensés à tous les niveaux d'études et le faible nombre de réponses ne permet pas de repérer de tendances lourdes, même s'ils semblent concerner plutôt les premier et second cycles (les niveaux de type *bachelor*, semestres 1 à 6). Ce sont souvent des modules généraux, comme le révèlent les titres (« Les coopératives agricoles », « Les coopératives en agriculture », « Le système coopératif agricole », « Economie coopérative », « La coopération agricole et le développement rural », « Action coopérative et développement rural », « sociologie rurale et coopératives agricoles »), tandis que certains (mais plutôt rarement) sont plus spécifiques

(7) *European Credit Transfer System* : unité de compte européenne pour évaluer la charge de travail des étudiants, à raison de soixante crédits pour une année académique complète.



(« Droit des coopératives », « Histoire et principes coopératifs », « Unions de crédit et crédit rural » ou encore « Les coopératives et leurs missions économiques, sociales et territoriales »).

Exceptionnellement, quelques établissements proposent un enseignement substantiel sur les coopératives qui peut représenter jusqu'au quart de la charge annuelle de travail des étudiants. C'est le cas de l'université de Wageningen (Pays-Bas), qui offre un enseignement de cent soixante à deux cent quarante heures en « Théorie et pratique des coopératives agricoles et horticoles », à raison d'une journée par semaine pendant toute l'année académique, ouvert à des étudiants de niveau *bachelor* ou *master*. Les étudiants peuvent ensuite préparer un mémoire de fin d'études de master sur un sujet en rapport avec les coopératives, voire une thèse de doctorat. De même, à l'Université agronomique de Suède, où un cours « Coopératives » de quinze crédits ECTS (soixante heures de cours, quarante heures de visites, vingt-cinq heures de travaux personnels) est proposé dans le cadre d'un master en économie et gestion agricole.

Citons également le cas exceptionnel de la faculté d'agriculture de l'université d'Helsinki (Finlande), qui ne propose pas moins de douze modules (six en *bachelor* et six en *master*) de cent vingt heures (4,5 crédits ECTS) sur le sujet; par exemple: « Bases de la coopération et économie sociale », « Gouvernance et gestion des coopératives », « Réseaux d'entreprises et coopératives dans le secteur alimentaire », « Développement durable des communautés rurales », « La coopération en Finlande », « Coopération internationale », « Ethique et leadership des coopératives », etc.

### **Quelques cursus diplômants spécialisés dans le domaine**

Finalement, seules un nombre très limité d'universités ont développé de véritables cursus diplômants où le thème de la coopération (voire de l'économie sociale) apparaît central et est notamment mentionné explicitement dans le titre, comme objet de la formation.

Nous citerons principalement, le Centre for cooperative studies du University College de Cork (Irlande), qui offre différents cursus spécialisés:

- un *higher diploma* (un an d'études) et un *master of science* (deux ans d'études) en « *Cooperative organisation, food marketing and rural development* », qui comportent en particulier un module de quinze crédits sur les organisations coopératives. Cette formation existe depuis plus de dix ans;
- un *master of business studies* en « *Cooperative and social enterprise* » qui doit démarrer en 2004;
- deux *diploma* (un an d'études) en « *Credit union studies* » et en « *Social integration and enterprise* », pouvant se poursuivre par un *bachelor of science* (trois ans d'études) en « *Mutual and credit union business* ». Ces formations, délivrées dans le cadre d'un enseignement à distance, accordent une place importante à l'économie sociale et à la gestion des entreprises de type coopérative. La formation BSc a démarré en 2002-2003.

De même, nous pouvons citer le Centro de especializacion en gestion de empresas agroalimentaria de l'université polytechnique de Valencia (Espagne),

qui offre en particulier un *master universitario* en gestion des coopératives agricoles destiné à la formation des cadres de la coopération agricole. Cette formation (cinquante crédits) s'adresse à des étudiants post-diplôme de niveau *bachelor* ou *master* et s'étale sur deux mois (six étudiants en 2001-2002). Le centre propose également un cours de spécialisation de six crédits (éventuellement à distance) sur la gestion et la comptabilité des coopératives agricoles. Il intervient également sur ce thème dans le cadre de la formation des ingénieurs agronomes de l'université.

Nous mentionnerons également l'Escola politecnica de Lugo (Espagne), qui propose une formation de spécialisation post-graduée de trois cents heures (trente crédits) en « Marketing et gestion des coopératives et des petites et moyennes entreprises ». Cet enseignement comporte une dizaine de modules portant sur les différents aspects de la gestion des entreprises (droit, comptabilité, fiscalité, gestion financière et commerciale, gestion des ressources humaines, etc.), dont un relevant spécifiquement des coopératives.

Enfin, en marge de cette analyse, nous citerons le cas particulier de l'École supérieure de la coopération agricole et des industries alimentaires (Escaia), créé en France en 1978 sur l'initiative de la Confédération française de la coopération agricole (CFCA). Elle propose trois types de formation de spécialisation de dix à quatorze mois, à caractère commercial et de gestion, de type *bachelor* (formation technico-commercial) ou *master* (gestion et management, marketing management). Cependant, en dépit de son origine coopérative, cet établissement forme principalement des cadres pour l'industrie agroalimentaire non coopérative. Les coopératives ne représentent qu'une faible partie des débouchés de ses diplômés. Son programme donne la priorité aux disciplines de gestion classiques, même si les coopératives restent des références permanentes (études de cas, conférences professionnels, etc.). L'Escaia a également initié un partenariat avec l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier pour développer un *master* en « Management des entreprises coopératives agricoles euro-méditerranéennes » ouvert à un public de formation initiale et continue.

### **Des thèses de doctorat au profil diversifié**

Enfin, l'enquête réalisée a permis également d'identifier des établissements encadrant actuellement des doctorants sur ces sujets et de repérer la diversité des thèmes de recherche en cours.

Douze établissements seulement (*voir le tableau en annexe*) sur les cinquante-quatre ayant répondu (soit 22 %) ont déclaré encadrer au moins une thèse actuellement (dont six d'entre eux, deux ou trois thèses). Certes, ces informations ne permettent pas d'apprécier l'ensemble de l'activité de recherche autour de la coopération agricole, sachant que d'autres organismes, selon les pays (instituts de recherche spécialisés, autres facultés dans les universités polyvalentes), peuvent s'engager dans ce type de travaux, mais elles semblent néanmoins confirmer l'intérêt limité porté à ces problématiques. Parmi ces établissements, il faut également noter que cinq

d'entre eux mènent des travaux de recherche sur les coopératives, mais n'ont pas développé d'activités spécifiques d'enseignement sur le sujet. Les thèmes actuellement traités sont très diversifiés (*lire l'encadré ci-après*) et il semble difficile de déceler une tendance.

## Conclusion

Tandis que de nombreux auteurs s'accordent à penser que la formation des cadres salariés des coopératives agricoles doit concerner non seulement les aspects professionnels et techniques de leur activité, mais aussi les réalités et spécificités coopératives, l'enquête réalisée en 2003 auprès de

### Liste des sujets de thèses de doctorat en cours dans les établissements d'enseignement agricole européens ayant répondu à l'enquête

#### Organisation et fonctionnement des coopératives

- « Le consentement des adhérents à financer les coopératives agricoles »
- « Conception d'une structure optimale pour les adhérents : cas des coopératives de mise en marché »
- « Holdings et groupes coopératifs »
- « Approche quantitative de la fiscalité des sociétés coopératives »

#### Performance, stratégies des coopératives

- « Stratégies commerciales des coopératives laitières »
- « Stratégies d'adaptation des coopératives d'abattage de porc aux évolutions des marchés »
- « Evaluation des performances des coopératives agricoles en Malaisie »
- « Les coopératives agricoles au Maroc »

#### Gestion de la chaîne alimentaire

- « Le management post-récolte dans les coopératives agricoles (gestion de la chaîne alimentaire) »
- « Le rôle des coopératives dans la chaîne agro-alimentaire italienne »

« Management, coopératives et théorie des contrats »

« Management et gestion de la chaîne agro-alimentaire »

« Structures de gouvernance hybrides et qualité des produits à la ferme »

« La conception des contrats entre les agriculteurs et leur coopérative dans un environnement économique européen en évolution (cas du secteur laitier) »

#### Secteur vitivinicole

« Développement stratégique dans le secteur vitivinicole »

« Economie du secteur vitivinicole »

« Tourisme vinicole et développement rural »

#### Autres

« Une étude des bénéfices socio-économiques des entreprises sociales et des coopératives en milieu rural »

« Le mouvement des unions de crédit en Irlande : participation des adhérents, efficacité organisationnelle de l'économie sociale dans les secteurs agricole et alimentaire »

Source : enquête.

cinquante-quatre établissements d'enseignement supérieur agricole de quinze pays d'Europe occidentale (relevant des secteurs universitaire et non universitaire) confirme l'hypothèse formulée initialement d'un faible engagement de ces institutions dans l'enseignement et la recherche sur la coopération et les coopératives agricoles. La majorité des établissements ayant répondu à l'enquête (et y ayant porté un intérêt) n'offrent pas d'enseignement spécifique sur le sujet. Seules un nombre limité d'institutions ont été repérées qui proposent une partie substantielle de cursus en rapport avec le thème, voire assurent des formations diplômantes spécialisées.

Les éléments recueillis lors de l'enquête ne permettent pas d'identifier les causes de cette situation dont l'origine est vraisemblablement à rechercher à la fois dans les évolutions du monde agricole, d'une part, et dans la dynamique propre de l'enseignement supérieur agricole, d'autre part. Citons en particulier la banalisation organisationnelle et stratégique des coopératives agricoles dans la plupart des pays européens au cours des dernières décennies. Cette tendance accompagne un mouvement général d'affaiblissement du militantisme et des valeurs coopératives dans le monde agricole, phénomène qui touche d'ailleurs la société dans son ensemble. Par ailleurs, l'enseignement supérieur agricole en Europe a subi des pressions intenses (évolution du marché de l'emploi, crise de l'agriculture et de ses modèles) pour se diversifier et se réorienter vers de nouvelles problématiques, élargissant son domaine d'intervention (ruralité, chaîne agroalimentaire, environnement) et l'éloignant des problématiques classiques de la production agricole.

Cette carence dans la formation des cadres salariés peut sans doute être comblée dans le cadre des formations internes aux entreprises ou aux organisations professionnelles, pour lesquelles les informations manquent<sup>(8)</sup>. De même, il existe dans les facultés de sciences sociales des universités européennes des formations spécifiques à l'économie sociale. Cependant, cette situation ne doit pas conduire nécessairement à dédouaner la responsabilité des établissements agricoles qui forment les futurs cadres d'un secteur où ce type d'organisations joue pourtant un rôle prépondérant dans la plupart des pays. Dans de nombreux cas, l'organisation coopérative n'est devenue qu'une référence parmi d'autres formes de coordination économique et elle n'apparaît plus dans ses spécificités organisationnelles, stratégiques, historiques, culturelles ou politiques. Par ailleurs, il faut également rappeler que l'enseignement supérieur a également une mission de production de savoirs et de connaissances et que le caractère limité des investissements en formation initiale peut se traduire dans le domaine de la recherche (même si ce point resterait à confirmer par des investissements complémentaires et spécifiques) et peut handicaper la production de références et d'outils nécessaires aux dirigeants et responsables de coopératives agricoles, dans un contexte où l'avenir de ces organisations suscite des interrogations.

L'enseignement supérieur agricole ayant ses propres contingences (notamment en termes de moyens et de priorités) et devant relever lui-même ses propres défis (Van den Bor *et al.*, 1995 ; Ruffio et Barloy, 1996), il ne paraît

(8) En France, par exemple, la CFCA a mis en place il y a cinq ans le programme « Aristée » de formation des cadres dirigeants salariés, parallèlement au programme « Sénèque », réservé aux administrateurs de coopératives. Il s'agit de cursus diplômants d'une durée de quarante-deux jours, en collaboration avec l'Essec.

pas raisonnable d'envisager à l'avenir des investissements éducatifs significatifs dans le domaine de la coopération agricole. Face à une prise de conscience des différents acteurs, la seule perspective raisonnable serait d'envisager une dynamique plus collective, de nature partenariale, à l'échelle européenne par exemple. L'enseignement supérieur agricole a fait, depuis quinze ans, la preuve de sa capacité d'initiatives dans le cadre des programmes européens de coopération interuniversitaire (Ruffio, 1996) et les outils ne font plus défaut désormais pour lancer des projets communs, d'autant plus que le « processus de Bologne » d'harmonisation du cadre des diplômes en Europe facilitera dans les années à venir cette dynamique. Les partenariats interuniversitaires sont une stratégie intéressante pour créer des synergies, partager des expériences et mettre en commun des moyens limités par des contextes budgétaires difficiles dans tous les pays européens. Ils peuvent permettre d'atteindre la masse critique suffisante (en termes de publics comme de moyens humains) pour envisager des projets novateurs qui auraient peut-être moins de sens dans un cadre purement local. Par ailleurs, la richesse et la diversité des expériences européennes en matière de coopération agricole peuvent devenir un atout à exploiter en matière de formation (*benchmarking*) quand on réalise, par ailleurs, la similitude des problèmes à régler dans de nombreux pays. ●

## Bibliographie

- Adrian J. L., Kiser S. L.** (2000), "Cooperative directors: perspective and leadership", *Journal of cooperatives*, n° 15, pp. 1-13.
- CFCA** (2002), « Inra-CFCA, construire une vision partagée des enjeux de la recherche », *CFCA actualités*, Paris, n° 209, 11 mars, p. 3.
- Champagne P.** (1998), « Les administrateurs de coopératives sont-ils indispensables? », *Revue internationale de l'économie sociale-Recma*, n° 269, pp. 32-45.
- Cook M.** (1994), "The role of management behavior in agricultural cooperatives", *Journal of agricultural cooperation*, n° 9, pp. 42-58.
- Cook M.** (1995), "The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach", *American Journal of agricultural economics*, vol. 77, december, pp. 1153-1159.
- CSC** (2001), *Le mouvement coopératif en France, les mouvements coopératifs dans l'Union européenne*, Conseil supérieur de la coopération, Paris, 236 p.
- Côté, D. (dir.)** (2001), *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive?* Ciriec international, De Boeck université, Bruxelles, 413 p.
- Deshayes G.** (1988), *Logique de la coopération et gestion des coopératives agricoles*, Éditions Skippers, Paris, 316 p.
- Douma W. H. (ed.), Ruffio Ph. (ed.), Hardt A. (ed.)** (1995 a), *Higher education in agricultural and food sciences: guide to courses within Europe*, Interfaculty Committee agraria, Bruxelles, 313 p.
- Douma W. H. (ed.), Ruffio Ph. (ed.), Hardt A. (ed.)** (1995 b), *Higher education in agricultural and food sciences: challenges and prospects within Europe*, Interfaculty Committee agraria, Bruxelles, 147 p.
- Forestier M.** (1998), « Du besoin d'administration des coopératives », *Revue internationale de l'économie sociale-Recma*, n° 269, pp. 46-54.
- Harris A., Stefanson B., Fulton M.** (1996), "New generation cooperatives and cooperative theory", *Journal of cooperatives*, pp. 15-28.
- Huntzinger F., Moysan-Louazel A.** (1999), « Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquée à la carrière des dirigeants de coopératives », *Revue internationale des PME*, vol. 12, n° 4, pp. 77-100.
- Paquerot M.** (1996), « L'enracinement des dirigeants et ses effets », *Revue française de gestion*, n° 111, novembre-décembre, pp. 212-225.
- Papadopoulos A. G., Patronis V.** (1997), "The crisis of Greek cooperatives in the context of the globalization process", *Journal of rural cooperation*, vol. 25, n° 2, pp. 113-125.
- Nilsson J.** (1998), "The emergence of new organizational models for agricultural cooperatives", *Swedish Journal of agricultural research*, n° 28, pp. 39-47.
- Ruffio Ph.** (1996), *Interrogations européennes sur l'avenir de l'enseignement supérieur agronomique et agro-alimentaire*, BTI, ministère de l'Agriculture, Paris, 26-27, juillet-décembre, pp. 19-28.
- Ruffio Ph., Barloy J.** (1995), « Mutations dans l'enseignement agronomique et agro-alimentaire en Europe occidentale », *Savoir*, 8, n° 1, janvier-mars, pp. 46-62.
- Volkers R.** (1995), *Corporate governance and management control systems in European cooperatives*, International Cooperative Alliance, 12 p.
- Van Bekkum O. F., Van Dijk G. (eds)** (1997), *L'évolution des coopératives agricoles dans l'Union européenne, tendances et questions clés à l'aube du XIX<sup>e</sup> siècle*, Cogeca Bruxelles, Nice Breukelen, 133 p.
- Van den Bor W., Bryden J. M., Fuller A. M.** (1995), "Rethinking higher agricultural education in a time of globalization and rural restructuring", *European Journal of agricultural education and extension*, vol. 2, n° 3, pp. 29-40.

### Annexe Principaux résultats de l'enquête (en nombre d'établissements par catégorie)

Pays	Au	B	B*	D	D*	DK	E	Fin	F	GR	GR*	Irl	I	NL	NL*	N	P	P*	S	UK	Total	
Institutions enquêtées	1	6	4	11	7	1	8	1	15	4	12	3	19	1	2	1	5	6	1	17	125	
Réponses	1	4	1	8	3	1	4	1	9	1	3	2	3	1	0	1	2	1	1	7	54	
Sans activités	1	1	1	5	2		1						1				1				3	15
Réponses positives	1	3		3	1	1	4	1	8	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	4	39
Approche indirecte	2						5						1		1	1	1	1			3	14
Approche indirecte + thèse	1						1		2				1								1	5
Module(s)	1			3	1		2***		1	1	3**	1										13
Module(s) substantiel(s)							1						1									3
Cursus diplômants spécialisés							2						1									3
Thèses de doctorat en cours																						
1 thèse							1		2				1	1							1	6
2 thèses							1		1				1									4
3 thèses							1													1		2

Au: Autriche, B: Belgique, D: Allemagne, Dk: Danemark, E: Espagne, Fi: Finlande, F: France, Gr: Grèce, Irl: Irlande, I: Italie, NL: Pays-Bas, N: Norvège, P: Portugal, S: Suède, Uk: Royaume-Uni.

\* Etablissements non universitaires, de type collèges (Hautes Ecoles, Fachhochschule, TEI, etc.).

\*\* Plusieurs modules offerts.

\*\*\* Ces établissements encadrent actuellement des thèses de doctorat sur le sujet.

Source: enquête.