



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

---

## Les conflits sources de progrès

Jacques de Saint-Martin

### Résumé

M. Rives analyse le rôle de la coopération dans le développement, de façon concrète et réaliste, sans longs exposés théoriques ou doctrinaux.

Cependant, pour moi comme pour lui, la doctrine coopérative reste un cadre de référence essentiel dans lequel devrait s'insérer toute coopérative.

La Coopérative est un instrument particulièrement efficace de développement (M. Rives l'a abondamment démontré) : rappelons quelques actions :

- création d'emplois dans les secteurs secondaire et tertiaire ;
- création de valeurs ajoutées supplémentaires ;
- vulgarisation rapide de techniques nouvelles éprouvées ;
- nombre important d'agriculteurs touchés.

J'insisterai sur deux points évoqués par M. Rives : la permanence et les sanctions, j'en commenterai deux autres, en rapport avec le « cadre de référence » évoqué plus haut : les conflits et la formation des hommes.

---

### Citer ce document / Cite this document :

de Saint-Martin Jacques. Les conflits sources de progrès. In: Économie rurale. N°99-100, 1974. Le développement agricole en France. pp. 85-88;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1974.4267>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1974\\_num\\_99\\_1\\_4267](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1974_num_99_1_4267)

---

Fichier pdf généré le 26/03/2019

# Les conflits sources de progrès

par Jacques de SAINT-MARTIN, directeur général  
de la Coopérative Occitane

M. Rives analyse le rôle de la coopération dans le développement, de façon concrète et réaliste, sans longs exposés théoriques ou doctrinaux.

Cependant, pour moi comme pour lui, *la doctrine coopérative reste un cadre de référence essentiel* dans lequel devrait s'insérer toute coopérative.

*La Coopérative est un instrument particulièrement efficace de développement* (M. Rives l'a abondamment démontré) : rappelons quelques actions :

— création d'emplois dans les secteurs secondaire et tertiaire ;

- création de valeurs ajoutées supplémentaires ;
- vulgarisation rapide de techniques nouvelles éprouvées ;
- nombre important d'agriculteurs touchés.

J'insisterai sur deux points évoqués par M. Rives : la permanence et les sanctions, j'en commenterai deux autres, en rapport avec le « cadre de référence » évoqué plus haut : les conflits et la formation des hommes.

## PERMANENCE SANS SCLEROSE

M. Rives a clairement présenté l'intérêt de la permanence en matière de recherche appliquée et de diffusion de l'innovation.

Il est à la fois surprenant et réconfortant de voir à quel point la *volonté des hommes* de s'accrocher à leur terrain, malgré d'énormes contraintes économiques, peut mettre en échec les plus belles projections des services de prévision.

Lorsqu'on raisonne à un échelon global, il est facile de condamner tel ou tel secteur géographique à l'exode rural. Si, dans l'un de ces secteurs, on observe la situation de l'emploi hors de l'agriculture, on constate que, grâce à quelques pionniers, des pôles économiques ont surgi. Ces pôles de développement ont permis et permettent aux agriculteurs de la région de produire plus et mieux, d'adjoindre à leurs productions traditionnelles des spéculations nouvelles à forte valeur ajoutée, d'écouler ce qu'ils produisent dans de bonnes conditions de prix et de sécurité.

Il s'agit (me dira-t-on) de combats d'arrière-garde, d'actions retardatrices bientôt remises en cause par l'impitoyable économie de marché. Ce n'est pas sûr et, quand bien même cela serait, ne vaut-il pas mieux aujourd'hui favoriser si peu que ce soit le progrès économique d'une population agricole, que de condamner des hommes sans formation à grossir les rangs des chômeurs toulousains ?

Mais toute permanence présente un risque de sclérose. Les *sanctions* et les *conflits* ne peuvent-ils être regardés comme des « *moyens de lutte anti-sclérose* » ?

## PAS D'OBJECTIFS SANS SANCTIONS

*Les sanctions économiques.*

De toute évidence, une coopérative spécialisée dont les orientations ont été mal choisies sera durement sanctionnée et ses adhérents le seront aussi. Dans une coopérative polyvalente, on peut diminuer considérablement ce risque en autorisant, à titre temporaire, des transferts d'une branche d'activité à une autre.

Les coopératives se sont depuis longtemps fixé des *objectifs*, compromis permanents entre les besoins de développement d'une population agricole et les possibilités d'une structure économique, compte tenu des contraintes du marché.

Réussite ou échec sont fonction, dans une très large mesure, des hommes qui appliquent la politique ainsi définie. Selon leur attitude, leur seront appliquées des sanctions positives ou négatives.

Cette formulation, brutale, demande quelques nuances. Les théories de Maslow, largement vulgarisées, définissent toute une gamme de motivations pour l'homme au travail : contrainte, recherche de la sécurité, appât du gain, adhésion aux objectifs de la structure, désir d'influer sur ces objectifs.

Les agents de développement que sont les cadres et techniciens des coopératives, sont soumis à d'inévitables tensions. En contrepartie, ils ont droit à participer à l'élaboration des objectifs qui leur sont fixés, à réclamer les moyens nécessaires et à revendiquer, pour eux-mêmes, une formation appropriée.

On peut épiloguer sans fin sur le « malaise des cadres » et gémir sur la dureté du système, mais comment dissocier les notions d'objectifs et de sanction ?

L'ANDA apporte aujourd'hui une réponse à cette question en fixant, comme le dit M. Le Gouis, des « modalités de contrôle et des sanctions » en cas de non-respect des conventions.

Habituee à fixer des *objectifs* et à contrôler leur exécution, habituée aux divers types de sanctions, la coopération ne peut qu'applaudir à une généralisation de ces méthodes.

Toutefois, des questions restent posées :

— Comment les sanctions dont parle M. Le Gouis seront-elles définies ?

— Qui osera les appliquer ?

— Ne risque-t-on pas de voir certains agents du « développement » rechercher un statut trop « protégé » ?

— Comment éviter sclérose et blocage là où nous souhaitons souplesse et adaptabilité ?

\*  
\*\*

A propos des sanctions, ont été évoquées les « tensions ». La notion même de « *conflit* », essentielle, doit être analysée.

## CONFLITS ET PROGRES

On a trop longtemps considéré les organisations, et en particulier les entreprises, comme de belles mécaniques où il suffisait de mettre chaque rouage à sa place pour que l'ensemble tourne de façon cohérente. Un peu de « relations humaines »... une adhésion de tous au but de l'organisation... et la mécanique bien huilée tourne sans grincer !

On semble aujourd'hui avoir découvert la notion de « *conflit* ».

Des nombreuses études parues sur ce thème, je citerai simplement Michel Crozier et Jean Dubois.

Dans « la société bloquée », M. Crozier souligne la nécessité de faire passer les organisations « d'un modèle rigide, bureaucratique, contraignant, à un modèle plus souple et plus tolérant fondé sur la mobilité, la concurrence et la négociation » ; dans un tel cadre, « la participation n'est possible que grâce au développement des individus eux-mêmes » et « dans la mesure où l'homme moderne peut devenir plus exigeant, plus libre et plus capable de supporter les tensions qu'entraîne toute responsabilité collective » (1).

Jean Dubois, quant à lui, s'attaque au mythe du « but commun » à tous les membres d'une organisation et nous donne la définition suivante : « Une

organisation est un outil collectif, fruit provisoire d'un compromis » (2).

L'application de ces idées aux coopératives est évidente, surtout si elles sont polyvalentes et atteignent une certaine dimension.

Tensions, négociations, compromis... c'est ce que nous vivons tous les jours :

— le court terme s'oppose au moyen ou au long terme ;

— la capacité d'autofinancement, donc de développement et de sécurité, de la coopérative entre en concurrence avec les prix payés aux agriculteurs et les salaires payés aux employés ;

— les « gros » agriculteurs se disent victimes de l'attention portée aux « petits », et inversement ;

— les céréaliers, fournisseurs de matières premières, craignent d'être brimés par les éleveurs, utilisateurs d'aliments du bétail, et inversement ;

— les « naisseurs » de porcelets se sentent lésés par les « engraisseurs » de porcs, et inversement ;

— au sein de l'entreprise, les services fonctionnels s'opposent aux services hiérarchiques, les diverses branches d'activités entrent en concurrence, les agents de maîtrise se sentent pris « entre le marteau et l'enclume », les représentants du personnel redoutent l'attitude « manipulatrice » de la direction, les cadres sont jalouxés alors qu'ils aspirent parfois eux-mêmes à de meilleures relations avec le conseil d'administration ou avec leurs subordonnés...

J'abrège à regret. Il y aurait encore beaucoup à dire : conflits politiques, conflits entre zones géographiques, conflits avec l'« environnement économique » (banquier, concurrents, clients, fournisseurs).

Ces propos sont pessimistes ? Je viens de faire une description de l'enfer?... absolument pas : bien au contraire, ce constat réaliste donne de multiples raisons d'espérer.

Il m'arrive fréquemment d'aborder ce thème des conflits avec des dirigeants d'entreprises privées qui tentent loyalement de rendre compte de leur action à leurs salariés. Lorsque je leur expose que, dans notre coopérative, nous avons à rendre compte également et en priorité à des agriculteurs, à la fois détenteurs du capital, fournisseurs de l'entreprise et clients... ils me considèrent avec commisération !

Et pourtant, ce handicap apparent est un atout. Le *cadre de référence coopératif* pousse à imaginer sans cesse de nouvelles solutions pour rendre les conflits supportables et pour amener des *groupes d'hommes*,

(1) CROZIER (M.). - La Société bloquée. Ed. Le Seuil, Paris, 1970, pp. 86 et 87.

(2) DUBOIS (Jean). - La mort des finalités de l'entreprise. Revue Projet, n° 74, avril 1973, p. 380.

et non des individus isolés, à « atteindre un niveau de satisfaction acceptable... faute de pouvoir établir un consensus totalement satisfaisant » (3). Les modalités pratiques d'une telle démarche s'appliquent à la fois aux structures internes de l'entreprise et aux adhérents :

*Les structures internes :*

- équipe de cadres à tendance aussi « collégiale » que possible ;
- respect vis-à-vis des structures syndicales, des délégués du personnel et du comité d'entreprise ;
- pénétration progressive de la notion d'équipe à tous niveaux.

*Les adhérents :*

- conseil d'administration digne de ce nom ;
- « binômes » président-directeur et administrateur-cadre administratif ;
- commissions et conseils d'activité par branche ;
- contribution apportée à la mise en place de comités d'animation locaux aussi « informels » que possible.

Évoquons aussi la mise en place d'un service « relations avec les adhérents » et la remise en cause permanente de tous les canaux ou méthodes d'information et de communication dont nous disposons.

Des conflits, maintes fois évoqués, naissent également entre *croissance économique* et *participation des hommes*.

Toutefois, les coopératives sont, à de très rares exceptions près, de petites ou moyennes entreprises (moins de 400 salariés) ; leur « monstruosité » est toute relative.

Mais la tentation de la croissance est grande. On aura souvent intérêt à approfondir les possibilités offertes par les « réseaux coopératifs » ; cette solution, qui se situe cette fois en dehors de la coopérative elle-même, permet d'éviter que ne se multiplient les sources de conflits.

Rappelons à ce sujet ce que disait ici même en 1964 Michel Le Gouis : « L'effet de réseau est le résultat de l'efficacité combinée des cellules de base et du maillage de celles-ci dans un ensemble cohérent sans qu'il y ait destruction des structures de base ni domination par la structure nouvelle » (4).

Cette définition nous amène à regarder autour de nous et à rechercher des exemples de concentration de certaines fonctions au sein de regroupements inter-entreprises. M. Rives y a fait allusion en insistant sur les « Unions ou SICAs, points d'appui solides du développement ».

J'ai en permanence l'occasion d'observer le fonctionnement de regroupements de ce type, puisque ma coopérative s'y trouve engagée en collaboration avec d'autres coopératives pour diverses activités (vente de céréales, achat de produits d'approvisionnement, conditionnement de semences, recherche d'innovations dans le domaine des productions animales,

transformation et vente de produits animaux,...). Cette expérience concrète amène à penser que nous disposons, là encore, de sérieux atouts :

— les données économiques concernant nos entreprises sont publiques ;

— nos entreprises sont, par essence même, de nature « acapitaliste » : n'est-il pas plus facile de régler des problèmes financiers entre partenaires dont les dirigeants ne sont pas obnubilés par l'intérêt capitaliste ?

— nous avons pour interlocuteurs des partenaires qui ont le même « cadre de référence », la même éthique que nous : cela facilite considérablement la communication.

\*  
\*\*

Les conflits font partie de la vie quotidienne, ils sont, à certaines conditions, porteurs de germes de développement. Pour aider les hommes à mieux assumer ces conflits, nous sommes en effet amenés à intensifier au maximum la formation.

## LA FORMATION DES HOMMES : UNE ABSOLUE NECESSITE

Je me suis, à maintes reprises, exprimé sur la *formation des salariés* dans les coopératives agricoles ; d'un article récemment rédigé sur ce thème, je reprends ici quelques points (5) :

— la loi du 16 juillet 1971 accordant à tout travailleur le droit à la formation est une étape capitale vers une véritable politique d'éducation permanente ;

— nous devons consacrer dans deux ans 2 % de la masse salariale à la formation des salariés... c'est bien, mais c'est insuffisant. Peut-être l'Éducation nationale trouvera-t-elle là une nouvelle vocation ?

— pour dépasser les nombreux *blocages* qui existent, nous devons promouvoir une gestion paritaire de la formation au niveau de nos entreprises et des organismes spécialisés dans ce domaine ;

— « faut-il former l'homme pour lui-même ou pour l'entreprise dans laquelle il travaille ? »... C'est là un faux débat !

— sans verser dans l'utopie, on peut tester dans les entreprises quelques hypothèses énoncées par Ivan Illich dans « Une Société sans école ».

(3) DUBOIS (J.). - Op. cit., p. 382.

(4) LE GOUIS (M.) - L'effet de réseau dans la commercialisation des produits agricoles périssables. *Economie Rurale*, n° 60 (épuisé), 1964.

(5) SAINT-MARTIN (Jacques de). - La formation du personnel : vers l'éducation permanente ? *Revue « Paysans »*, n° spécial 95-96, 1972.

Quant à la *formation des adhérents*, voici bientôt un siècle et demi, les « pionniers de Rochdale », ancêtres de la coopération, en avaient fait un objectif statutaire.

La formation technique des agriculteurs spécialisés, en contrat avec les coopératives, se fait tous les jours grâce à l'action de nos techniciens. Nos magasiniers, nos agents de contact ont tendance à devenir peu à peu des formateurs.

Qu'il s'agisse de formation technique pour produire plus et mieux, de formation économique pour mieux comprendre les phénomènes et discerner le possible de l'impossible, de formation humaine pour mieux supporter les conflits, la coopérative a un rôle indiscutable à jouer mais ne peut ni ne doit tout faire. Il y a là une *possibilité évidente de collaboration* entre organismes de développement.

La mise en place d'un Service d'Utilité Agricole commun à toutes les organisations professionnelles d'un département, l'étude et la discussion des comptes de la coopérative au sein d'un GVA (Groupe de Vulgarisation Agricole), l'aide apportée à tous les organismes de formation par une coopérative qui prête ses locaux ou ses cadres..., autant d'actions qui permettront une formation aussi objective que possible.

Enfin, un Conseil d'administration « digne de ce nom » n'est-il pas, en lui-même, une excellente structure de formation permanente, comme du reste, toutes les structures de participation citées plus haut ?

A propos de la boutade citée par M. Rives, « la Coopération est une dame pleine de complexes », disons plutôt : « La coopération est une grande et belle dame qui n'a aucun complexe à faire et sait

opérer de merveilleuses cures de rajeunissement ; son cadre de référence lui permet de défier les injures du temps et lui permettra d'affronter, mieux armée que d'autres, les problèmes redoutables de demain. »

## QUELQUES QUESTIONS

Les coopératives dignes de ce nom sont des outils privilégiés pour appliquer les nouvelles directives de l'ANDA. Elles sont déjà rodées à la *recherche appliquée*, l'*appui technique* aux agriculteurs, la *vulgarisation*, la *formation*. Elles sont tenues de progresser dans ces divers domaines. Cependant :

— comment leurs orientations seront-elles prises en compte par les autres organismes départementaux de développement, souvent moins bien placés pour apprécier les besoins du marché ?

— comment les coopératives pourront-elles, en contrepartie, intégrer dans leurs objectifs propres ceux d'un programme départemental ?

Une coopérative devra, pour diffuser le progrès réclamé par ses adhérents et « gérer les conflits », engager des dépenses considérables pour des activités non directement rentables au sens où l'entend une entreprise privée (spéculations sans grand profit pour la firme, mise en place et aide au fonctionnement de structures de participation, formation des agriculteurs...).

— Une *volonté politique* permettra-t-elle d'envisager des « contrats de progrès » entre l'INRA, les Instituts techniques et les coopératives ?

— Y aura-t-il une volonté politique pour privilégier l'expérimentation de modes sans cesse renouvelés de relations entre les hommes et les groupes d'hommes ?