



REVUE INTERNATIONALE DE GESTION ET D'ECONOMIE

SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 4 – Juillet 2020

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Modèles d'incubation traditionnels d'entreprise en Afrique : cas des migrants nigériens au Bénin

Koamivi GBONGLI

Qualité de service perçue dans le secteur bancaire au Togo : état des lieux ?

Orou Constant MERE GODE

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Analyse configurationnelle des organisations paysannes selon l'approche systémique de Mintzberg au Bénin

Henri Ahodéji TCHOKPONHOUE

Effet des facteurs de contingence sur l'égalité des citoyens béninois devant l'emploi public au Bénin

Emmanuel Eric ESSAMA NANGA

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Coopétition et avantage concurrentiel dans les entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun

Darius DJOMA

La perception de l'utilité du nouveau produit, variable déterminante de la décision d'adoption du consommateur : une confirmation à partir des produits cosmétiques

Faye Arsène Manifeste KAHOU BI

Quels outils de management stratégique pour une gouvernance satisfaisante des ONG en contexte africain ? Ordonnance d'une recherche empirique dans la région du Haut-Sassandra en Côte d'Ivoire

Série A

GESTION

N°8

Directeur de Publication :

Gérard CLIQUET (Université de Rennes 1 – France)

Rédacteur en chef :

Augustin Anassé Adja ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Rédacteurs associés :

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Arsène KAHOU Bi (UJLG, Daloa – Côte d’Ivoire)

Moustapha SYLLA (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Secrétaires de rédaction :

Salimata DIABATE (dsalifr@yahoo.fr)

Adèle KORE (koreadele2002@yahoo.fr)

Julia N’ZO (julia_nzo@yahoo.fr)

Comité Scientifique :

Gérard CLIQUET (Université rennes 1 – France)

Augustin ANASSE (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Dwight MERUNKA (Université Aix-Marseille – France)

Jean NIZET (Université de Namur – Belgique)

Jean-Michel PLANE (Université de Montpellier – France)

Ababacar MBENGUE (Université de Reims – France)

Bertrand SOGBOSSI (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Jean-Paul MAMBOUNDOU (Université Omar BONGO, Libreville – Gabon)

Nadédjo BIGOU-LARE (Université de Lomé – Togo)

Abdoulaye OUATTARA (Université FHB, Cocody – Côte d’Ivoire)

Roger GANDAHO (UAO, Bouaké – Côte d’Ivoire)

Serge BAYALA (Université Ouaga II, Ouagadougou – Burkina Faso)

Ibrahima DANKOCO (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Fatou SALL-DIOP (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Maurice FOU DA (Université de Douala – Cameroun)

Bassirou TIDJANI (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

Marie-Thérèse UM-NGOUEM (Université de Douala – Cameroun)

Emmanuel C. HOUNKOU (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Judith GLIDJA (Université d’Abomey-Calavi – Bénin)

Boubacar BAIDARI (CESAG – Sénégal)

Albéric TELLIER (Université de Caen – France)

El Bachir WADE (Université Cheick Anta Diop – Sénégal)

EDITORIAL

La politique éditoriale de la Revue Internationale de Gestion et d'Economie (RIGE) se définit par rapport à la nature des articles publiés et au lectorat visé.

La RIGE se veut le support d'un domaine scientifique mixte : Economie et Gestion. Dès lors, une série est dédiée aux travaux abordant les Sciences de Gestion (« Série A ») et une autre dédiée aux travaux traitant des Sciences Economiques (« Série B »). Cette mixité est recherchée aussi bien dans les approches théoriques que dans les démarches méthodologiques des articles qui y sont publiés. Ainsi, la RIGE cherche à encourager la production de connaissances pluridisciplinaires et offre une plateforme pour faire émerger des synergies entre les Sciences de Gestion, les Sciences Economiques et les autres Sciences.

La RIGE positionne sa ligne éditoriale sur les articles ayant une réelle contribution à la connaissance scientifique. Pour sa Série A, la RIGE privilégie les soumissions qui présentent les implications managériales de la recherche réalisée et ayant recours à des approches qualitatives et/ou quantitatives. Pour sa Série B, sont privilégiées les soumissions qui présentent les implications de politique économique après l'application des méthodes d'analyse quantitatives.

En outre, la RIGE vise un lectorat au-delà du cercle étroit des experts des questions traitées par les auteurs. De ce fait, les enseignants en Sciences Economiques, Sociales ou Politiques, en Sciences de Gestion, les managers d'organisations publiques, privées ou de l'Economie Sociale et Solidaire, les « chief economist » en poste dans l'administration, l'industrie ou le secteur financier etc., ainsi que les étudiants de ces différentes orientations demeurent des cibles privilégiées. La RIGE impose donc aux auteurs de rédiger leurs articles afin qu'ils puissent être lus et compris par l'ensemble de ce lectorat visé.

La RIGE tire sa légitimité dans la fréquence de ses parutions (deux numéros par an avec des numéros spéciaux entièrement thématiques), dans la pertinence du processus d'évaluation et de sélection des articles publiés.

Son ouverture et son implantation internationale se traduisent par la diversité des pays d'origine des auteurs et par la qualité des membres des comités scientifiques. Ainsi, environ une cinquantaine d'éminents chercheurs d'une dizaine de pays sont impliqués dans le processus d'évaluation des articles soumis à la RIGE.

Professeur Augustin Anassé Adja ANASSE



Analyse configurationnelle des organisations paysannes selon l'approche systémique de
Mintzberg au Bénin

Orou Constant MERE GODE

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

E-mail: constantorou@gmail.com

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Laboratoire de Recherches en Analyse Stratégique des Organisations (LARSO)

E-mail : worour@yahoo.fr

RÉSUMÉ :

L'objectif du présent papier est d'analyser les organisations paysannes (OP) au regard des paramètres organisationnels de Mintzberg afin de déterminer les configurations organisationnelles correspondantes aux dites OP.

La méthodologie utilisée est essentiellement qualitative basée sur deux études de cas d'organisations paysannes intervenant dans les filières du coton et du maïs. Au terme des analyses, il ressort que les organisations paysannes intervenant dans la filière du coton présentent une configuration simple ou entrepreneuriale due au fait que ces organisations ne se préoccupent qu'à la finalité des activités qu'ils mènent tout en négligeant l'aspect organisationnel. Par contre celles intervenant dans la filière des céréales (notamment le maïs) sont plus orientées vers une configuration adhocratique due au fait que ne bénéficiant pas de l'attention accrue des pouvoirs publics en comparaison à la filière coton, les acteurs de cette filière travaillent plus en symbiose, harmonisent leurs forces et leurs intérêts pour trouver des solutions au problème de débouché auquel ils sont confrontés.

Mots clés : organisations paysannes, configuration organisationnelle, configuration simple ou entrepreneuriale, configuration adhocratique, suivi de l'Etat

ABSTRACT:

The objective of this paper is to analyze farmer's organizations (FOs) with regard to Mintzberg's organizational parameters in order to determine the organizational configurations corresponding to FOs.

The methodology used is essentially qualitative, based on two case studies of farmer's organizations operating in the cotton and corn sectors. At the end of the analyzes, it appears that the peasant organizations intervening in the cotton sector present a simple or entrepreneurial configuration due to the fact that these organizations are only concerned with the finality of the activities that they carry out while neglecting the organizational aspect. On the other hand, those intervening in the cereals sector (in particular corn) are more oriented towards an adhocratic configuration due to the fact that not benefiting from the increased attention of the public authorities in comparison to the cotton sector, the actors of this sector work more symbiosis, harmonize their strengths and their interests to find solutions to the problem of outlet with which they are confronted.

Key words: farmer's organizations, organizational configuration, simple or entrepreneurial configuration, adhocratic configuration, state monitoring

INTRODUCTION

Le contexte des Organisations Paysannes (OP) est en pleine transformation et celles-ci sont encouragées à tenir de plus en plus de rôles afin d'assurer leur pérennité (Daurios, 2003). Dans tous les pays, qu'elles soient informelles, reconnues, éphémères, souples, de grande ou petite taille, les organisations paysannes sont à la fois le lieu d'expression des intérêts de paysans et un moyen d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent (Diagne et Pesche, 1995). Si les organisations paysannes et rurales intéressent un nombre croissant de personnes (chercheurs, acteurs politiques...), c'est qu'elles sont amenées à jouer un rôle de plus en plus important dans le développement des pays. Aujourd'hui, de façon générale, les OP sont vulnérables (Van Hoof, 2011) à cause d'un éventail de catastrophes environnementales, économiques, sociales et sanitaires (Mazou et al, 2017). Elles sont aussi caractérisées par l'incertitude de l'environnement, qui résulte de son dynamisme et de son instabilité. Pour Diarra et al., (2004), l'environnement socioculturel, économique, et technologique paraît aujourd'hui instable et en perpétuelle évolution dans le temps et dans l'espace. Il en ressort que les qualificatifs qui caractérisent le mieux l'état actuel de cet environnement et la gestion des exploitations agricoles en général sont : complexité, turbulence, incertitude. Plus l'environnement est homogène, plus les producteurs doivent mettre en place des modes de gestion, de spécialisations différentes et des modes de coordinations complexes pour assurer les interdépendances (Mazou et al, 2017). Ainsi, des actions visant à réduire la vulnérabilité de ces OP sont nécessaires et reconnues par toute la communauté scientifique qui s'intéresse sur la question.

Sur les questions organisationnelles, Mintzberg s'oppose aux « Best practices » taylorien. Dans ces travaux sur les structures de l'organisation, Mintzberg (1982), propose en systématisant la théorie, quatre grandes variables qui sont autant de regards privilégiés portés sur l'organisation et qui permettent de l'analyser. Il s'agit de la structure et le mode de coordination ; l'état de l'environnement de l'organisation ; les buts ; le pouvoir des acteurs. Chacune de ces grandes variables peut être décomposée en un certain nombre de subdivisions, des états, qui à leur tour peuvent encore être subdivisées en gammes de comportements du système. Dans un souci beaucoup plus descriptif, mais également managérial, Mintzberg, pense que l'action de l'acteur pouvait être orientée en fonction des buts. Considérant ces différents paramètres, il fait émerger cinq configurations organisationnelles (simple ou entrepreneuriale, bureaucratique, adhocratique, professionnelle et missionnaire) qui se définissent par des combinaisons spécifiques des variables précédemment décrites (Nizet et Pichault, 2000).

Le but de cet article est de déterminer les configurations organisationnelles des OP du deuxième pôle de développement agricole au Bénin. C'est ce qui a nécessité la problématique suivante : Quelle (s) configuration (s) organisationnelle (s) présentent les organisations paysannes du deuxième pôle de développement agricole au Bénin ?

Au regard, des quatre paramètres d'analyse de Mintzberg (1982), les réponses aux quatre questions suivantes, nous permettront de répondre à la problématique principale : (1) A quels structures et modes de coordination de travail répondent les organisations paysannes du 2^{ème} pôle ? (2) quel est l'état de l'environnement des organisations paysannes du 2^{ème} pôle ? (3) quels sont les buts poursuivis par les organisations paysannes du 2^{ème} pôle ? Et enfin (4) comment et à quel niveau le pouvoir est-il concentré au niveau des organisations paysannes de 2^{ème} pôle ?

Cette recherche est structurée en quatre parties. La première partie présente le contexte de la recherche et l'état de l'art. La deuxième partie développe la méthodologie adoptée. La troisième partie aborde la présentation des cas. La quatrième partie présente les analyses et la discussion des cas.

1. Contexte de la recherche et état de l'art

1.1. Contexte de la recherche

Le secteur agricole au Bénin, est construit autour de sept (7) pôles de développement agricole (PDA). Le présent article s'intéresse au deuxième pôle de développement agricole qui est composé de plusieurs OP intervenants dans plusieurs filières à savoir : le coton, le maïs, le maraichage, le riz, etc. Ce pôle constitue le principal bassin cotonnier du pays ; le coton étant la première culture d'exportation du Bénin. Les paysans de ce pôle se mettent ensemble (coopérative) pour combiner leur épargne et prêter de l'argent à leurs membres pour l'achat des intrants agricoles. Ils travaillent ensemble pour conserver leurs ressources naturelles, apprendre de nouvelles pratiques agricoles ou expérimenter des technologies alternatives de production. Ils vendent leurs produits agricoles collectivement. Ces organisations paysannes ont les capacités et les procédures nécessaires pour une gestion interne démocratique. Il s'agit de la manière de formuler une vision partagée, de définir des objectifs communs, de développer la confiance mutuelle et la responsabilité, de résoudre les conflits et de continuer à apprendre. Elles doivent ainsi mieux s'organiser pour planifier et gérer leur travail. Ceci justifie le but visé par cette recherche.

Le choix de notre recherche est porté sur deux organisations (coopératives) villageoises intervenants dans les filières coton et maïs. Ce choix se justifie d'une part par le fait que dans le deuxième pôle de développement agricole, ces deux types de coopératives sont plus organisés du niveau village au niveau national que les organisations des autres filières. Aussi, l'Etat central a plus son regard tourné vers ces filières même si ceci est à des degrés assez différents, car la filière coton ravit la vedette à celle du maïs en ce qui concerne le suivi de l'Etat.

Au regard de ces observations et de la littérature, nous trouvons donc nécessaire de déterminer les configurations organisationnelles présentes dans ces organisations afin de mieux comprendre leur fonctionnement afin de tirer l'attention des différents acteurs sur les dysfonctionnements qui peuvent en découler.

1.2. Etat de l'art sur les configurations organisationnelles

La revue de littérature aborde successivement l'état de l'art sur les configurations organisationnelles et les organisations paysannes. Nous faisons ensuite une lecture contingente de l'environnement des OP. L'approche politique est abordée à partir de la centralisation du pouvoir entre les acteurs des OP.

1.2.1. De la définition de l'organisation à celle de l'organisation paysanne

L'organisation est composée d'une série d'acteurs en interrelation, est dotée d'une structure formelle, présente un minimum de stabilité, poursuit des buts en direction de clients ou d'utilisateurs externes, est ordonnée selon une logique de recherche d'efficacité. L'organisation comprend aussi des conflits entre les acteurs, des enjeux de pouvoir, des forces contradictoires, une dimension informelle, une part d'irrationalité et un certain désordre (Grootaers, 1995).

Les organisations paysannes étant également des organisations de base, ces dernières sont aussi caractérisées par l'ensemble des variables décrit précédemment. La seule caractéristique qui différencie l'organisation de base de l'organisation paysanne est le secteur d'activité.

Van Hoof (2011) dans ses travaux définit une organisation paysanne comme la faitière des exploitants agricoles dont le rôle est de s'assurer de la bonne marche des activités agricoles et le bien-être de leurs membres.

Il existe beaucoup de typologies ou de manière de caractériser les OP, mais on peut dire que la plupart des OP combinent deux types de fonctions :

- une fonction de représentation des intérêts d'un groupe social donné. Cette fonction prend parfois la forme syndicale. Elle correspond à une médiation entre le groupe d'agriculteurs représentés et les autres acteurs environnant les producteurs (administration, commerçants, prestataires de services...).
- une fonction de services aux membres de l'OP. Ces services peuvent être fournis par l'OP elle-même ou par des institutions extérieures : l'OP s'efforce alors de garantir la qualité et la pertinence de ces services à ses membres.

Les OP combinent donc le plus souvent ces deux types de fonctions, mais les évolutions actuelles (économiques et politiques) tendent parfois à entraîner une spécialisation fonctionnelle des OP.

Nous pouvons distinguer plusieurs types d'organisations paysannes : les coopératives paysannes, les groupements d'entraide paysans (groupement d'entraide, groupement de tontines, etc.) (Van Hoof, 2011).

Notre recherche s'intéresse aux coopératives villageoises qui constituent une des alternatives au mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise (Lafleur, 2012). L'article 4 de l'Acte uniforme fournit une définition de la coopérative : « La société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs ».

1.2.2. Les quatre variables d'analyse des cas.

Quatre variables sont identifiées par Mintzberg pour nous permettre d'analyser les cas et de faire ressortir la ou les types de configurations présentées par les OP du milieu d'étude (Nizet et Pichault, 2000). Il s'agit de :

- structure et le mode de coordination des organisations ;
- l'état de l'environnement des organisations ;
- les buts poursuivis par l'organisation ;
- la concentration du pouvoir des acteurs

1.2.3. Structure et mode de coordination du travail

Les paramètres qui aident à concevoir la structure d'une entreprise sont la structure et le mode de coordination du travail (Gartiser et al., 2004). Ils déterminent la division du travail et la réalisation de la coordination. En association avec les mécanismes de coordination, ils fournissent des outils d'analyses pour résoudre les problèmes concrets de conception de l'organisation.

✓ La division du travail

La division horizontale se réfère au nombre de tâches « effectuées par un opérateur. Plus le nombre de tâches est élevé (en d'autres termes, plus le travailleur est susceptible d'être affairé à des tâches différentes), on parlera de division horizontale faible.

L'élargissement du travail consiste à déspecialiser horizontalement le travail, cela consiste à intégrer à un poste de travail des tâches au préalable attribuées à plusieurs postes de travail long de la même séquence de production.

La division verticale se réfère quant à elle à la séparation entre travail de conception et d'exécution. Plus les travailleurs ont des possibilités d'initiatives et peuvent participer à la conception de leur travail, plus la division verticale sera réputée faible. L'enrichissement des tâches consiste à intégrer à un poste de travail les tâches de conception préalablement assurées par un membre de la hiérarchie.

En somme, il existe 3 variantes principales de la division du travail. La première est associée à la figure traditionnelle du taylorisme, la deuxième, proche de la précédente où le travailleur n'a toujours pas de maîtrise officielle, ni même de possibilité d'intervention dans la conception de ce qu'il produit, mais, cette fois, la description de son poste de travail stipule qu'il effectue des tâches diversifiées. On parle alors d'élargissement du travail. Le troisième cas de figure réside dans la division horizontale forte et verticale faible. Il s'agit en réalité d'une situation que l'on rencontre principalement avec des opérateurs qualifiés et fortement spécialisés.

✓ Les mécanismes de coordination

Mintzberg (1982) considère six mécanismes assurés par les opérateurs. Ils sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Récapitulatif des mécanismes de coordination selon Mintzberg

Mécanismes de coordination	Caractéristiques
Ajustement mutuel	Le travail d'une organisation peut être coordonné par ajustement mutuel, autrement dit, il s'agit de la communication informelle des opérateurs ; en signalant ici un oubli de Mintzberg sur la possibilité d'une communication non verbale.
La supervision directe	Consiste en l'émission d'ordre et de l'exécution par l'opérateur, puis par le contrôle du résultat de l'opération par une instance hiérarchique.
La standardisation des procédés de travail	Les tâches des opérateurs sont programmées. Cela suppose que des analystes de la technostrucure conçoivent et réalisent la programmation.
La standardisation des résultats	Les résultats seuls sont programmés et non les tâches, à la suite de fixation d'objectifs
La standardisation des qualifications	Recouvre les formations que doivent avoir les opérateurs par rapport au poste de travail
La standardisation des normes (ou idéologie organisationnelle)	Renvoie à la notion de système de croyance et de valeurs à propos de l'organisation.

Source : Nizet et Pichault, 2000.

1.2.3.1. L'état de l'environnement des organisations paysannes : une approche contingente des OP.

En raison de leurs répercussions immédiates et durables sur le milieu naturel et sur l'homme, les questions de changement climatiques sont placées depuis quelque temps au centre des préoccupations des scientifiques et des décideurs politiques dans le monde (Kouassi et al., 2010). Les effets néfastes des changements climatiques ne sont plus à démontrer. Plusieurs études (Brown et Crawford, 2008 ; Mazou et al, 2017 ; Adger, 2017 ; FAO, 2018) ont montré que les pays d'Afrique en général et ceux subsahariens sont particulièrement touchés par ces phénomènes. Le changement climatique (CC) est universellement reconnu comme une menace

mondiale majeure en raison de la nature de ses impacts (Peiris, 2019). Pour l'auteur, il désigne les fluctuations des conditions atmosphériques mondiales moyennes telles que la configuration des précipitations, la température et les phénomènes météorologiques extrêmes.

Baghdadli (2014) définit le changement climatique comme l'ensemble des variations des caractéristiques climatiques en un endroit donné, au cours du temps : réchauffement ou refroidissement dans le sens d'un réchauffement global.

Dans la même logique, Doukpolo (2014) dans ses travaux, reprend la définition de la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements climatiques (CCNUCC, 1992) qui définit les changements climatiques comme « des changements qui sont attribués directement ou indirectement à une activité humaine altérant la composition de l'atmosphère mondiale et qui viennent s'ajouter à la variabilité naturelle du climat observée au cours de périodes comparables ». Ces changements rendent vulnérables les OP et fait en sorte que leur environnement est instable et dynamique. Cette dynamique particulière pèse fortement sur le fonctionnement démocratique de la majorité des OP.

La prise en compte de cet aspect par les OP permet de mieux s'adapter à cet environnement en perpétuel mouvement.

1.2.3.2. Les buts poursuivis

À propos de buts organisationnels, Mintzberg distingue des buts de mission et des buts de système. Pour les premiers, les buts de missions sont considérés comme la fonction de base dans la société, la raison d'être aux yeux du monde dans son ensemble : fournir des produits et des services spécifiques ou encore aux clients de l'organisation. Les buts de système quant à eux ont pour référence : « l'état de l'organisation ou sa manière de fonctionner, indépendamment des biens et des services qu'elle produit. » Ces derniers font en effet référence à la survie (condition nécessaire à la poursuite de n'importe quel but organisationnel), l'efficience (le rapport entre les ressources utilisées par l'organisation et les résultats qu'elle obtient en termes de performance), le contrôle de l'environnement (environnement macro et micro) et la croissance (augmentation du CA, des membres de l'organisation, des clients).

1.2.3.3. La concentration du pouvoir des acteurs

Il s'agit de répondre à la question liée à la place du pouvoir dans l'organisation. Dans une perspective théorique de Mintzberg, quels sont les acteurs qui exercent le plus de pouvoir ? Où

se trouve-t-il ? Ainsi les deux variables comme la localisation du pouvoir chez un acteur et la prédominance d'un mécanisme de coordination permettent d'identifier ce que Mintzberg appelle les systèmes d'influence.

Le pouvoir, en tant que garant du bon fonctionnement des mécanismes de coordination, est donc attribué à certains individus et selon des critères déterminés par des règles de fonctionnement de l'organisation.

On pourrait donc affirmer que le pouvoir est la capacité d'un individu à influencer le comportement des autres afin que ces derniers agissent dans le sens qu'il souhaite. Les organisations en général, sont une arène privilégiée dans laquelle se déploient les jeux de pouvoir.

Plus le contrôle externe exercé sur l'organisation est fort, plus, celle-ci aura tendance à centraliser et à formaliser la structure. L'extérieur contrôle l'organisation en tenant le décideur le plus élevé pour responsable de ce qui arrive dans l'organisation et/ou en imposant des standards à l'organisation. L'existence d'un contrôle externe (même non formalisée comme la pression de l'opinion publique) conduit l'organisation à être très conservatrice et formaliste pour pouvoir justifier ses actions vis-à-vis de l'extérieur. Ceci est un facteur de bureaucratisation au-delà de ce que la seule rationalisation du travail exigerait.

1.3. Les configurations organisationnelles

Mintzberg (1982), à travers un jeu de distinctions, arrive à composer cinq « configurations organisationnelles » qui se définissent par des combinaisons spécifiques des quatre grandes variables précédemment énoncées. Chacune d'elles est décrite respectivement par un état déterminé de sa structure, du contexte, des buts et du pouvoir des acteurs, des variables interreliées (Nizet et Pichault, 2000). Ainsi, Mintzberg distingue :

- La configuration entrepreneuriale ou simple

Cette configuration décrit une organisation marquée par la place d'un leader, le plus souvent fondateur, et qui concentre l'essentiel des décisions. Elle se caractérise par l'existence d'actions arbitraires pas trop réfléchies.

- La configuration missionnaire

Elle se distingue par l'importance des buts de mission, relativement donc aux buts de système.

- La configuration bureaucratique ou mécaniste

Elle renvoie à une organisation fortement marquée par la standardisation des procédés, la forte division du travail.

- La configuration adhocratique

Elle se réfère à des situations où les opérateurs travaillent par projets, selon les demandes.

- La configuration professionnelle

Elle décrit une organisation où le centre opérationnel est composé d'opérateurs qui disposent d'une haute formation initiale.

D'autres variables permettent de mieux décrire ces différentes configurations. Un tableau de synthèse réalisé par Nizet et Pichault (2000), permet d'attribuer à chacune des configurations distinguées par Mintzberg, une série de traits caractérisés par des états particuliers des variables précédemment décrites.

Tableau 2 : les configurations organisationnelles de Mintzberg

Paramètres organisationnels	Entrepreneuriale	Mécaniste/ bureaucratique	Adhocratie	Professionnelle	Missionnaire
Division du travail	Informelle	Verticalement forte	Faible	Horizontalement forte	Indéterminée
Coordination	Supervision directe	Standardisation procédée/résultats	Ajustement mutuel	Standardisation des qualifications	Standardisation des valeurs
Différenciation inter-unités	Faible verticalement	Forte horizontalement	Forte	Horizontalement forte	Horizontalement forte
Liaison inter-unités	Absente	Planification et contrôle	Task forces, structure matricielle	Agents de liaison, comités permanents	Socialisation, identité institutionnelle
Concentration du pouvoir	Sommet stratégique	Analystes	Sommet stratégique/opérateurs qualifiés	Opérateurs qualifiés	Sommet stratégique, analystes
Centralisation du processus décisionnel	Élevée	Élevée	Faible pour les décisions opératoires	Faibles	Intermédiaire
Buts	Missions	Système	Mission	Mission	Mission
Caractéristique de l'environnement	Hostile/simple	Stable/simple	Instable/complexe/hétérogène/hostile	Stable/complexe /peu hostile	Stable/Complexe/Non hostile

Source : Nizet et Pichault (2000)

Les OP ont des difficultés de prévoir leur environnement (Mbetid-Bessane et al, 2009), malgré qu'elles soient des actrices indispensables pour la promotion de la démocratie et de la croissance économique, notamment en milieu rural (Pesche, 2009).

Ces difficultés vont amener ces OP à adopter une structure plus souple en termes de division de travail et de coordination, et en limitent les possibilités de formalisation (Dimon, 2008). La

plupart des travaux sur la dynamique structurelle se sont inspirés des principes d'organisation du travail de Fayol avant que ne soit plus tard aborder, l'organisation administrative sous l'angle de la contingence. Acteur important de l'école de la contingence, Mintzberg affirme qu'il n'y a pas une structure d'organisation qui soit la meilleure de toutes. La structure est liée à la nature de l'environnement. Dans le même sens, Gattiser et al. (2004) pense que la construction et l'évolution des architectures organisationnelles seraient un phénomène partiellement émergent aussi bien par les stratégies internes et par l'environnement.

La présente étude s'intéresse à deux types d'organisations paysannes. Une dans la filière du coton qui constitue la culture de rente et qui est contrôlé par les pouvoirs publics (l'Etat) et les organisations paysannes de la filière maïs où le regard de l'Etat est moindre par rapport à la précédente filière.

Au regard donc de ces filières et des configurations identifiées par Mintzberg développées précédemment, nous émettons les deux propositions de recherche suivante :

P1 : « les OP de la filière coton présentent une configuration mécaniste au regard de l'attention accordée par l'Etat au secteur ».

Dans son travail, Mintzberg (1982), recherche les configurations structurelles viables qui sont susceptibles d'émerger selon le contexte environnemental. Les organisations réelles correspondent parfois à un idéal type, mais le plus souvent, elles ont un caractère hybride et cumulent les caractéristiques de plusieurs configurations. D'où la deuxième proposition suivante :

P2 : « les organisations paysannes intervenants dans la filière maïs présentent une configuration hybride allant du simple ou entrepreneuriale à l'adhocratique ».

2. Méthodologie de la recherche

L'approche adoptée dans le cadre de la présente recherche est une approche qualitative basée sur une démarche inductive. Les analyses sont faites sur deux cas d'organisation paysanne (plus connue sous le nom de coopératives paysannes) basée dans le deuxième pôle de développement agricole du Bénin (zone d'étude). L'étude de cas est un examen minutieux d'un phénomène spécifique tels un programme, un événement, un processus, une institution ou un groupe social (Laws et McLeod, 2006). L'une des raisons fondamentales pour lesquelles nous avons opté pour cette stratégie est qu'elle permet de se concentrer sur l'examen des processus décisionnels ainsi

que sur l'élaboration et la mise en œuvre d'actions organisationnelles (Worou, 2011). L'étude de cas nous conduit à opter pour une étude inductive, car nous ne partons d'aucune hypothèse de travail, mais aboutie à des propositions de recherche issue de nos analyses.

2.1. Posture épistémologique

Dans le cadre de cette recherche, il est question de déterminer la ou les configuration (s) organisationnelles des organisations paysannes du deuxième pôle de développement agricole du Bénin à partir de l'analyse des paramètres organisationnels d'analyse. Par conséquent, nous avons adopté la démarche interprétativiste. Cette démarche scientifique penche pour une interprétation de la réalité avec les acteurs sur le terrain. Selon Giordano (2003), l'interprétativisme partage l'approche « compréhension » de la recherche.

2.2. Phase de collecte des données

Pour réaliser chaque étude de cas, nous avons procédé à une analyse du contenu et des contextes aussi bien interne qu'externe qui nous a permis de comprendre la configuration organisationnelle présentée par les organisations paysannes du milieu d'étude. Ces analyses ont été possibles à partir d'entretiens auprès d'acteurs-clés des organisations paysannes connues sous le nom de « coopérative agricole » (dirigeants de la coopérative, producteurs membre de la coopérative et acteurs du monde agricole).

2.3. Choix de l'échantillon

La population mère de notre étude est constituée de l'ensemble des OP intervenants dans le domaine du coton et du maïs au niveau villageois (Coopérative Villageoise des Producteurs de Coton et de Maïs) de notre secteur d'étude. Au niveau du coton, nous avons au total 996 Coopératives Villageoises réparties dans les dix communes de l'agence territoriale de développement agricole 2 (ATDA 2). Et au niveau du maïs, le nombre n'est pas exhaustif. Il est important de retenir que les coopératives de la filière coton ont les mêmes modes de fonctionnement. L'homogénéité des actions est de mise dans ce cas. Cette remarque est faite au niveau des coopératives de la filière maïs. A partir du répertoire et au regard de l'homogénéité des actions dans lesdites coopératives, nous avons sélectionné par convenance deux (2) coopératives villageoises : une (1) dans la filière coton et l'autre dans la filière maïs.

Les critères retenus pour faire partir de l'échantillon des coopératives sont :

- être une coopérative villageoise formelle (disposez des textes de fonctionnement) existante dans le répertoire du Ministère ;
- intervenir soit dans le coton ou le maïs.

En plus des membres des coopératives villageoises, nous avons retenu d'interviewés les cadres de l'Agence Territoriale du Développement Agricole (ATDA), qui jouent le rôle d'appui technique aux coopératives et les gérants des Unions Communales des Producteurs (UCP) qui sont les interlocuteurs des coopératives villageoises au niveau communal.

Ces interviews nous ont permis de comprendre de manière générale le fonctionnement des coopératives villageoises et les différents appuis qu'on leur apporte.

Ainsi, au niveau de chaque coopérative, la répartition de l'échantillon se présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon par coopératives

Paramètres	COOP 1 (Coton)	COOP 2 (Maïs)	TOTAL
Dirigeants de la coopérative villageoise (CA)	1	1	2
Autres membres du bureau de la coopérative villageoise	4	4	8
Membre simple de la coopérative villageoise	5	5	10
Agents de l'ATDA 2 et de la DDAEP/Alibori et Borgou	5	5	10
Gérants (UCOM).	1	1	2
TOTAL	16	16	32

Source : enquête terrain

Au total, nous avons réalisé trente-deux (32) entretiens non directifs dans le cadre de cette recherche. Les entretiens se sont déroulés sous forme d'échanges au cours duquel l'interviewé pouvait s'exprimer ouvertement. Nous avons effectué auparavant une préparation matérielle des outils de travail en élaborant un guide d'entretien dont les rubriques tiennent compte de nos diverses préoccupations. Les entretiens ont été enregistrés à l'aide de notre Smartphone.

Les interviews ont été réalisées en deux temps. Dans un premier temps, l'interviewé était invité à présenter la coopérative et à décrire le mode de fonctionnement de la coopérative, les différentes relations entre les acteurs de la coopérative, le rôle joué par l'interviewé (ses droits et devoirs). Dans un deuxième temps, nous avons abordé les questions liées à chacune des quatre variables retenues et qui nous serviront de base d'analyse pour comprendre la configuration organisationnelle présente dans la coopérative.

L'interviewé avait le loisir de se prononcer dans ses propres termes et d'en développer les aspects qu'il jugeait importants. Il est important de rappeler que l'interview s'est réalisé pour la plupart en français ; mais il faut notifier qu'il y en a qu'on a dû faire en langue locale du fait de l'analphabétisme de certains interviewés. Nous avons donc eu recours au service d'un guide interprète pour nous aider à mieux comprendre et à traduire en français les paroles des interviewés.

2.4. Traitement et analyse des données

Après collecte des données, la méthode d'analyse des données retenue est l'analyse de discours, fondée sur une analyse thématique du contenu (Pedinielli, 1994). Dans cette recherche, les données collectées auprès des acteurs agricoles se présentent d'abord sous la forme de phrases. Le traitement s'est appliqué principalement aux données du discours. Pour faciliter l'analyse proprement dite, le traitement a consisté à :

- la retranscription complète des entretiens enregistrés ;
- le codage des entretiens ;
- l'identification et la description des différentes rubriques de l'analyse.

3. Présentation des cas

Les deux cas sont présentés ici. Les coopératives rencontrées ayant souhaitées garder l'anonymat, nous avons retenu de les codés comme suit : COOP 1, pour la première coopérative villageoise intervenant dans la filière coton et COOP 2 pour la deuxième coopérative intervenant dans la filière maïs.

3.1. Présentation du cas 1 : COOP 1

La COOP 1 est une Coopérative Villageoise des Producteurs de Coton (CVPC) ayant ses bases dans le département de l'Alibori, commune de Gogounou et située dans la localité de Sori. Elle

compte 56 membres. Elle est dotée d'un statut juridique (Coopérative avec Conseil d'Administration) comme toutes les coopératives et fonctionne au même titre qu'une organisation telle que préconisée par l'acte uniforme OHADA relatif au droit des Sociétés coopératives. La COOP 1 est dirigée par un bureau de neuf membres avec un conseil d'Administration de trois membres. Pour l'exécution des travaux de labour et de récolte, les membres se constituent en général en de petits regroupements d'individus au sein du village.

La coopérative a pour but de gérer l'approvisionnement en intrants et d'organiser la vente. Il s'agit ici d'une coopérative très stable, dont la dynamique a été entretenue et maintenue pendant bientôt une décennie.

La coopérative est accompagnée dans l'éducation des membres et la gestion comptable par des ONG et l'Etat à travers les agents de l'ATDA. Ces derniers sont également chargés d'assister les membres de la coopérative en leur apportant un appui technique. La coopérative a résisté à de multiples conflits internes de leadership qui ont été démantelés.

Dans la COOP 1, la rigueur et la transparence dans la gestion des activités et des finances de l'organisation paysanne sont de mise. Le mode de désignation dans la coopérative est influencé par les producteurs ayant emblavé le plus de superficies. Ces derniers influencent le mode désignation des membres du bureau et même des membres du CA dans lequel ils se retrouvent très souvent. Le pouvoir est très souvent centralisé au niveau des plus forts et puissant en termes de superficies emblavées. Les actions restent cloisonnées, chacun cherchant à délimiter son territoire et à revendiquer.

3.2. Présentation du cas 2 : COOP 2

La COOP 2 est une Coopérative Villageoise de Production de Maïs (CVPM) basée dans la commune de Ségbana, localité de Kowori ayant la forme juridique coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA) avec près de 70 membres. Le développement de cette coopérative a bénéficié de l'appui de certaines ONG comme l'APIDA et de l'appui de l'État à travers l'ATDA. La COOP 2 est née de la volonté des agriculteurs, partageant les mêmes analyses et les mêmes convictions, qui s'associent pour apporter une réponse collective à des problèmes individuels. Elle est caractérisée par une grande prudence dans l'extension et la diversification des activités et produits concernés. Elle a de bonnes capacités à rechercher le marché d'écoulement de leur produit. On remarque aussi une forte implication dans l'interprofession céréalière et le suivi des activités. La transparence dans l'organisation est de mise au sein de la

coopérative. Les dirigeants de la COOP se font former et sont fortement impliqués dans le processus décisionnel au niveau de l'interprofession.

Aussi, elle est caractérisée par la représentation suivant des critères démocratiques et la délégation des pouvoirs et des fonctions aux différents niveaux d'organisation suivant les principes de solidarité. La clarification des fonctions et des tâches est faite et se manifeste par la séparation des fonctions économiques et sociales, séparation des investissements sociaux et collectifs, le souci de rentabilité à travers les l'optimisation de la production et l'obtention de bons produits. Le leader de la coopérative est porté par deux dimensions ; celle individuelle où le leader est censé représenter les autres agriculteurs et est porteurs des idéaux de ceux-ci.

La situation actuelle de l'organisation reflète le contexte particulier d'émergence d'une frange significative des organisations (créées pour capter des appuis et des ressources).

Dans la coopérative, l'implication de tous les membres est déterminante dans la mesure où les dirigeants pensent que ce n'est qu'ensemble qu'ils pourraient trouver des solutions à leur éternel problème à savoir les marchés d'écoulement de la production.

4. Analyse et discussion des cas

Chaque cas est analysé en fonction des quatre paramètres retenus à savoir : structure et le mode de coordination des organisations, l'état de l'environnement des organisations, les buts poursuivirent par l'organisation et la concentration du pouvoir des acteurs.

4.1. Configuration organisationnelle de la COOP 1

Nous remarquons qu'en matière de division de travail au sein de la coopérative, elle se présente de façon informelle telle que le pense un membre de la COOP1 :

« Au sein de la coopérative, il nous arrive de travailler en nous constituant en de petits groupes pour exécuter ensemble les tâches. Il peut arriver que les dirigeants nous imposent des tâches à faire, mais également à des moments donnés, nous discutons assez pour prendre les décisions. En somme, ne sachant pas ce qui est prévu dans nos textes en matière de prise de décision, cette dernière dépend du moment et de l'humeur de nos dirigeants » (Interviewé n° 13, commune de Gogounou, membre de la COOP1).

Ceci a été confirmé par un autre interviewé, membre du bureau qui pense ce qui suit :

« Nous n'avons pas une forme particulière de travailler. Tout dépend de ce qui arrive, du moment et de la période » (interviewés n° 6, commune de Gogounou, membre du bureau de la COOP 1).

Nous pouvons donc conclure qu'en matière de l'organisation du travail il existe une forme arbitraire de distribution du travail, car c'est aux dépens du dirigeant et du moment que les acteurs sont impliqués ou non dans le processus de décision.

Il est aussi à remarquer qu'en matière de coordination du travail les dirigeants sont très regardants dans la manière dont tout se passe dans l'organisation. Ils sont au centre de toutes les décisions et contrôlent les tâches qui sont effectuées. Il y a une sorte de centralisation du pouvoir à leur niveau. En témoigne l'avis d'un membre du bureau.

« Nous sommes souvent obligés de décider seuls et d'imposer, car nos membres, pour la plupart, ne maîtrisent toujours pas les décisions à prendre. Le plus important pour eux c'est d'avoir les intrants à temps et de pouvoir répondre à leurs aspirations. Nous allons au niveau communal, pour négocier les choses pour eux. Et quand nous revenons avec de bonnes opérations, tout le monde est content, car notre objectif principal, c'est le bien-être de nos membres. Le plus important, c'est qu'à la fin, tout le monde est satisfait » (interview n° 9, membre du bureau de la COOP1).

L'agriculture est fortement perturbée par les réformes économiques et institutionnelles. Dans ce sens, ces bouleversements de l'environnement socio-économique, politique et écologique, ont amené les organisations paysannes à réviser leurs objectifs et à opérer des séparations nettes dans la chaîne de production. Cet environnement, très souvent hostile ne favorise pas la mise en œuvre des orientations de la coopérative.

Au regard de ces éléments recueillis, nous concluons que la configuration correspondante est une configuration simple ou entrepreneuriale. La synthèse est faite dans le tableau ci-dessus.

Tableau 4 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration correspondante

Paramètres organisationnels d'analyse	Éléments de terrain
Structure organisationnelle	Hierarchique
Division de travail	Informelle/arbitraire (dépends du moment et des circonstances)
Coordination du travail	Supervision directe (décision centrée au niveau des membres du CA qui sont pour la plupart ceux qui ont emblavé une plus grande superficie)
But poursuivi	But aussi bien de mission (gérer l'approvisionnement en intrants et d'organiser la vente) que de système (la survie et le bien-être des membres de la COOP 1)
L'état de l'environnement	Hostile
concentration du pouvoir des acteurs	Élevé (au niveau des instances dirigeantes de la COOP1)
La configuration organisationnelle correspondante à la COOP 1 est une configuration simple ou entrepreneuriale	

Source : les résultats des entretiens

Il ressort de ce tableau que la configuration organisationnelle correspondante à la COOP 1 est une configuration simple ou entrepreneuriale. Les dirigeants des organisations paysannes de la filière coton ayant déjà le marché (marché en situation de monopsonie, car c'est l'Etat qui est au début et à la fin. C'est l'Etat qui constitue le seul acheteur dans ce marché) pour écouler leurs productions ne prête plus assez d'importance à l'organisation du travail. C'est la finalité qui compte. L'approvisionnement en intrant est l'activité la plus importante. Ainsi, en matière de fonctionnement organisationnel, il existe dans ces coopératives, plus d'actions arbitraires. Après donc l'approvisionnement en intrants, ces derniers n'ont plus trop d'effort à fournir. C'est ce qui explique cette configuration simple ou entrepreneuriale. Normalement, vu le suivi assez rigoureux de l'Etat dans ce secteur, le respect d'un certain nombre de principes et de procédures devrait être de mise dans ledit secteur au niveau organisationnel. Il ne devrait donc pas avoir de la place pour de l'arbitraire. Les différentes parties prenantes sont donc interpellées pour tendre vers plus de professionnalisme.

De ce résultat, la proposition P1 émise précédemment qui stipule que « les OP de la filière coton présente une configuration mécaniste au regard de l'attention accordée par l'Etat au secteur » n'est pas valable et nous retenons la proposition suivante :

« Les organisations paysannes intervenants dans la production du coton présentent une configuration simple ou entrepreneuriale au regard des paramètres organisationnels de Mintzberg ».

4.2. Configuration organisationnelle de la COOP 2

Nous constatons à travers le cas de COOP 2 que les dirigeants sont dans le souci permanent de trouver de véritables solutions aux problèmes qui sont les leurs. Ceci les amène à impliquer tous les acteurs. Le souci permanent de ces acteurs est la recherche de marché pour l'écoulement de leurs produits. Tous les acteurs de la coopérative sont donc impliqués dans la recherche de ces marchés d'écoulement. En témoignent les propos suivants d'un membre interviewé :

« Les dirigeants et nous travaillons ensemble, décidons ensemble. Ils nous impliquent dans les décisions qui concernent la coopérative. Nous avons tous le même problème surtout lié à l'écoulement de nos produits. Chaque membre peut apporter sa part pour que la filière avance » (interview n° 31, membre de la COOP 2, Ségbana).

Aussi, malgré l'environnement qui n'est pas assez propice, les membres de la COOP 2 essayent de s'adapter pour avancer. Ils s'associent sur plusieurs projets liés à leurs filières et se sentent concernés par les conclusions qui en sortent. Un climat de travail assez propice selon un des dirigeants interviewés :

« Nous, en tant que dirigeants essayons de ne pas frustrer un membre, car nous sommes conscients que chacun peut avoir la solution à un problème quelconque auquel la coopérative est confrontée. Nous pensons que l'union fait la force, raison de notre existence. Nous sommes donc souvent amenés à nous constituer en de petits groupes de travail pour réfléchir à un problème donné. Après ce travail en équipe, il y a des restitutions qui se font par chaque équipe. Après la synthèse nous permet de retenir la solution finale. C'est de cette façon que nous travaillons » (interview n° 18, Membre du bureau COOP 2, Ségbana).

À travers ces constats, nous pouvons retenir en ce qui concerne les paramètres organisationnels retenus que malgré que la structure est hiérarchique, le mode de division de travail est très faible

verticalement parce que les membres de la COOP 2 sont impliqués dans la prise de décision. Nous sommes dans un mécanisme de coordination orienté vers l'ajustement mutuel puisque les membres travaillent ensemble malgré que ces derniers n'aient pas un haut niveau de qualification. Dans le domaine qui est le leur, ils sont capables d'interagir.

La centralisation du pouvoir est très faible. Le but est lié à la mission de rechercher un marché d'écoulement de leur production. Nous pouvons donc conclure que la COOP 2 est plus orientée vers une configuration adhocratique vu les différents paramètres d'analyse. Le tableau ci-dessus récapitule lesdits paramètres.

Tableau n° 5 : Récapitulatif des éléments d'analyse et type de configuration

Paramètres organisationnels d'analyse	Éléments de terrain
Structure organisationnelle	Hierarchique
Division de travail	Faible (implication dans la prise de décision)
Coordination du travail	Ajustement mutuel (interaction entre les membres)
But poursuivi	But de mission (gérer l'approvisionnement en intrants, organiser la vente tout en recherchant constamment les marchés d'écoulement)
L'état de l'environnement	Hostile
concentration du pouvoir des acteurs	faible (implication des membres dans les prises de décisions)
La configuration organisationnelle correspondante à la COOP 2 est une configuration adhocratique	

Source : les résultats des entretiens

Il ressort de ce tableau que la configuration organisationnelle correspondante à la COOP 2 est une configuration adhocratique. La proposition P2 émise précédemment qui stipulait que : « les organisations paysannes de la filière maïs présentent une configuration hybride allant du simple ou entrepreneuriale à l'adhocratique » n'est pas confirmée, car les résultats montrent que cette configuration n'est pas hybride, mais est plus orientée vers la configuration adhocratique. Ainsi, nous retenons la proposition suivante : « Les organisations paysannes intervenant dans la production du maïs adoptent une configuration adhocratique au regard des paramètres

organisationnels de Mintzberg ». Ceci est surtout dû au fait que les coopératives de la filière maïs évoluent dans un marché en situation de concurrence pure et parfaite. En effet, il revient ici aux acteurs de trouver eux-mêmes le marché d'écoulement de leur produit final. Ce qui les amène à travailler en symbiose pour l'atteinte de leur objectif. Il est donc important ici que les pouvoirs publics aident ces derniers à trouver des marchés pour alléger la tâche à ces acteurs.

CONCLUSION

L'objectif de notre recherche était de déterminer la configuration organisationnelle des organisations paysannes (coopératives paysannes) selon l'approche systémique développée par Mintzberg. Il s'agit des coopératives intervenant dans les filières du coton et du maïs. Pour ce faire, nous sommes partis des paramètres organisationnels de Mintzberg tirés des travaux de Nizet et Pichault (2000). Quatre paramètres essentiels permettent d'aboutir au type de configuration présenté par les organisations. Il s'agit de structure et le mode de coordination des organisations, l'état de l'environnement des organisations, les buts poursuivis par l'organisation, la concentration du pouvoir des acteurs. Dans les deux cas présentés, ces paramètres ont été analysés.

Il ressort de nos analyses que les coopératives de la filière coton sont plus orientées vers l'organisation simple ou entrepreneuriale. Ceci ne devrait pas se justifier puisque l'Etat a plus son regard sur cette filière. Ainsi, aucune action arbitraire ne devrait être de mise. L'organisation devrait être plus bureaucratique ou mécaniste vu à priori le fonctionnement que recherche l'Etat de ces formes d'organisations et au regard des explications de Mintzberg concernant la configuration mécaniste ou bureaucratique.

Notre recherche dans ce sens a donc le mérite de tirer l'attention des dirigeants des coopératives villageoises et des acteurs à différents niveaux (ONG, Etat, Collectivités, etc.) intervenant dans la filière coton afin que le mode de gestion de ces coopératives soit plus apte à évoluer vers plus de professionnalisme tout en respectant les procédures et règles (car malgré le suivi et la forte implication de l'Etat, l'arbitraire règne encore dans ce secteur) afin que les objectifs soient atteints vu le rôle important que cette filière joue dans le développement du pays.

Quant aux coopératives de la filière maïs, malgré le plus faible regard de l'Etat dans cette filière, elles impliquent tous les membres dans la gestion de la coopérative. Les membres sont plus unis, et recherchent ensemble les débouchés de leurs productions, car l'écoulement de la production au niveau de cette filière n'est pas aisé. Au-delà du marché local, de nos jours ces coopératives

villageoises ont du mal à exporter leurs produits contrairement aux coopératives de la filière coton. Ceci oriente ces coopératives vers une configuration adhocratique où les membres travaillent en symbiose pour trouver des solutions à leur problème.

Dans ce sens, notre recherche a également le mérite de mettre en lumière les points positifs des coopératives de la filière maïs. Car malgré le peu de regards de l'Etat central dans la filière, les acteurs s'organisent mieux pour répondre à leurs aspirations. Ce qui constitue un point fort pour cette filière. Dans tous les cas de figure, les instances de décision sont appelées à mieux orienter les actions vers la base afin que ces organisations à la base soient le socle du développement de nos pays.

L'une des limites de cette recherche réside dans le nombre de cas traité. Malgré que le fonctionnement est plus proche d'une coopérative à une autre soit qu'elles appartiennent à la même filière, il pourrait y avoir des spécificités au niveau de chaque coopérative qu'il serait intéressant d'aborder. Aussi, prendre en compte d'autres filières pourrait affiner les résultats. Plus de cas traités, donnerait donc une compréhension plus globale de la configuration organisationnelle présente dans les organisations paysannes. Les études ultérieures peuvent essayer de relever ses limites.

BIBLIOGRAPHIE

ADGER N. (2017), « Spatial, network and temporal dimensions of the determinants of adaptative capacity in poor urban areas », *Global Environmental Change* n° 46, pp. 42-49

BAGHDADLI A. (2014), L'influence du changement climatique sur les ressources en eaux du Meffrouch, Mémoire de Master, Université ABOU BEKR BELKAID – TLEMCEM, 89 pages.

BROWN O., CRAWFORD A. (2008), « Evaluation des conséquences des changements climatiques sur la sécurité en Afrique de l'Ouest : Étude de cas national du Ghana et du Burkina Faso ». *IIDD*, Canada, *ISBN 978-1-894784-18-4*, 74 p.

DAURIOS J. (2007), La professionnalisation des organisations paysannes : cas de l'Union Nationale des Producteurs de Coton au Burkina-Faso, mémoire de fin d'étude, Ecole d'agro-développement internationale.

DIAGNE D., PESCHE D. (1995), *Les organisations paysannes et rurales : Des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne*, Réseau GAO Chaire de Sociologie Rurale Institut

National Agronomique 16 rue Claude Bernard 75231 Paris Cedex 05 France Tel (33 1) 44 08 16 36 Fax (33 1) 44 08 18 55

DIARRA D. Z. (2004), « Impacts des changements climatiques en Afrique » www.wamis.org/agm/meetings/iwacc09/s3-diarra.pdf EDP/UAC.

DOUKPOLO B. (2014), Changements climatiques et productions agricoles dans l'Ouest de la République Centrafricaine, Sciences de la Terre, Université de Abomey-Calavi ; Docteur en Géographie et Géosciences de l'Environnement (Agro climatologie et Développement), Français. <Tel-01053261>

FAO ET AL., (2018), *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde, Renforcer la résilience face aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et la nutrition*, Rome, FAO.

GARTISER N., LERCH C., LUTZ P. (2004), « Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg », 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004

GROOTAERS D. (1995) « Schématisation des principaux éléments de la typologie des sept "configurations organisationnelles" » d'après H. Mintzberg.

KOUASSI ET AL. (2018), « Paramètre de reproduction de synodontis Koensis Pellegrin, 1933 dans le lac de barrage de Buyo (Côte d'Ivoire) », *Journal of Applied Biosciences*, n°132 ? 13461-13474

LAFLEUR M. (2012), « Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles. Quand le passé inspire le futur : contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur », Institut de recherche et d'éducation pour coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke, Québec.

MAZOU G. H. (2017), « Changement Climatique Et Paludisme En Côte d'Ivoire : Représentations Sociales Et Connaissance Des Populations d'Adjéyaokro (Bouaké) », *European Scientific Journal* Vol.13, n°26

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'organisation.

NIZET J., PICHAULT F. (1995), « Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits », Paris, Gaëtang Morin Europe

NIZET J., PICHAULT F. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, Points, Inédit, Paris, Pages 56-57

PEIRIS (2019), « Climate Change Policy Evaluation and Its Impact on Island Nations: Case Of Singapore And Sri Lanka », *IJBES*, Vol 6, n°2, pp. 23-37.

PESCHE D. (2009), « Construction du mouvement paysan et élaboration des politiques agricoles en Afrique subsaharienne : le cas du Sénégal », *Politique Africaine*, Vol 2, n°114, pp.139-155.

VAN H. F. (2011), *Les organisations paysannes innovent pour se positionner dans les chaînes de valeur agricoles, Recueil des expériences des producteurs des Grands Lacs d'Afrique Centrale : Rapport AFAFO (Advisor For African Farmers Organisations)*

WOROU D. R. (2011), « La sagesse polyphonique : trois cas de pilotage de changement organisationnel dans des entreprises d'Afrique de l'Ouest », *De Boeck Supérieur "@GRH"*, n°1, pp. 73-100.

Achevé d'imprimé en Côte d'Ivoire par AKAMA GROUPE, Abidjan Cocody rue des
goyaviers, 08 BP 2890 Abidjan 08 (Côte d'Ivoire).

N° d'imprimeur : RCCM : CI-ABJ-2016-B-7774

Dépôt légal : Juillet 2020 - imprimé en Côte d'Ivoire



SERIE A - GESTION / NUMERO 8 - VOLUME 4 – Juillet 2020