



**HAL**  
open science

## La distanciation du lien adhérent/coopérative en France

Valérie Barraud-Didier, Marie-Christine Henninger, Guilhem Anzalone

► **To cite this version:**

Valérie Barraud-Didier, Marie-Christine Henninger, Guilhem Anzalone. La distanciation du lien adhérent/coopérative en France. *Études rurales*, 2012, Les agricultures de firme. 1. Organisations et financiarisation, 190, pp.119-130. hal-01395461

**HAL Id: hal-01395461**

**<https://hal.science/hal-01395461v1>**

Submitted on 14 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La distanciation du lien adhérent/coopérative en France

Valérie Barraud-Didier, Marie-Christine Henninger, Guilhem Anzalone

## **Résumé:**

*Dans un contexte de globalisation des marchés, de financiarisation de l'agriculture de plus en plus marquée, d'évolutions technologiques, les exploitations agricoles évoluent tant du point de vue des pratiques que des formes d'organisation, tout comme la relation que les exploitants entretiennent avec leur coopérative. Ce papier, dont l'objectif est de contribuer à la clarification de cette relation de plus en plus distancée, se centre d'une part sur les raisons d'évolution de cette relation et d'autre part, sur le rôle central du concept de confiance dans les démarches à entreprendre pour resserrer le lien entre l'adhérent et sa coopérative.*

**Mots-clés:** coopérative, adhérent, relation distancée, confiance

Les exploitations agricoles connaissent de profondes mutations depuis une vingtaine d'années. On constate de manière générale un phénomène de concentration déjà bien engagé : elles sont moins nombreuses et de plus grande taille. Ce mouvement s'accompagne d'une évolution conjointe des pratiques et des formes d'organisation des exploitations. De nouvelles formes de propriété du capital apparaissent, le salariat se développe, les statuts évoluent vers des statuts juridiques d'entreprise au détriment du statut d'exploitant individuel [Agreste Primeur 2011].

C'est dans ce contexte de restructurations des exploitations agricoles que nous nous sommes interrogés sur la relation qu'entretient un exploitant agricole avec un partenaire majeur dans cette trajectoire de développement: la coopérative. Originellement chargées d'accroître le pouvoir de négociation des agriculteurs sur leurs marchés puisque créées pour mettre en commun des moyens, les coopératives agricoles, selon l'article L.521-1 du Code rural, "*ont pour objet l'utilisation en commun par les agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité*". Aujourd'hui trois quart des agriculteurs français adhèrent à une coopérative [Coop de France 2011].

La coopérative se caractérise par l'existence d'une dualité dans le statut des membres qui la composent : "... le statut de leurs membres se distingue par une dichotomie, puisqu'ils sont associés, c'est-à-dire participants actifs aux affaires sociales, et coopérateurs aux termes d'un réel engagement d'activité dont le contenu figure dans le contrat coopération conclu initialement entre les parties" [Papon-Vidal 2000 : 66]. Même si les membres s'engagent en tant qu'associés à participer au gouvernement de la coopérative, la littérature relève une baisse de cette participation [Barraud-Didier et Henninger 2009; Holmström 1999]. En tant que coopérateurs, les adhérents s'engagent à livrer tout ou partie de leur production à la coopérative pendant une certaine durée fixée dans les statuts et à utiliser ses services notamment les approvisionnements. Or, il semble également que cette participation de nature économique soit aujourd'hui plus aléatoire, voire en recul [Barraud-Didier et Henninger 2009; Nilsson, Kihlén et Norell 2009]. D'ailleurs, plusieurs travaux [Cariou 2003; Duvaleix-Tréguer 2004] mettent en évidence deux groupes de coopérateurs: ceux motivés par la solidarité, la défense collective, la spécificité agricole, le pouvoir paysan et ceux tournés vers la performance individuelle, la réussite financière. Les raisons d'adhésion à une coopérative semblent avoir changé de nature. Les agriculteurs de « première génération » adhéraient en bloc à la coopérative locale et pour la totalité de leur production. Ces agriculteurs sont les fondateurs de ces structures, ils sont « nécessairement très investis dans ces entreprises qu'ils ont voulues et créées de leurs mains » [Champagne 1998 : 39]. Ils sont très engagés d'un point de vue militant et ont forgé leur conception de la coopération de manière collective au sein de la Jeunesse Agricole Catholique. Ces fondateurs ont dû trouver des successeurs, souvent moins engagés d'un point de vue militant. Les agriculteurs de « deuxième génération » adhèrent à la coopérative souvent par opportunisme, recherchent les meilleurs prix et choisissent les entreprises qu'ils estiment « les plus performantes » sans prendre en compte des considérations d'ordre mutualiste [Champagne 1998 : 38].

Aujourd'hui donc, la relation entre un agriculteur et sa coopérative tend vers une relation plus distanciée. L'objectif de ce papier est de contribuer à la clarification de cette relation. Il apporte, dans une première partie, un éclairage sur les raisons de l'évolution constatée de cette relation en recherchant des éléments de réponse tant au niveau des restructurations des coopératives que du changement générationnel des agriculteurs et de leur stratégie de conduite de leurs exploitations agricoles. La deuxième partie traite du rôle central du concept de confiance dans les démarches à entreprendre pour resserrer le lien entre l'adhérent et sa coopérative.

## **1. La relation adhérent/coopérative: éléments d'explication de l'évolution**

Le développement des coopératives agricoles ainsi que la conduite des exploitations agricoles de la nouvelle génération d'agriculteurs apportent des éléments d'explication de l'évolution de la relation adhérent/coopérative.

### **1.1 Concentration, intégration verticale et internationalisation: le développement des coopératives agricoles**

Que les coopératives agricoles françaises s'orientent prioritairement vers leur marché domestique ou cherchent à se positionner sur des marchés européens ou mondiaux, elles sont soumises aux mêmes impératifs de recherche d'une taille critique qui se manifeste par les nombreuses opérations de rapprochement observées ces vingt dernières années. En raison de l'importance croissante des volumes qu'elles rassemblent, les coopératives cherchent des débouchés capables d'absorber leur production en se tournant vers les industriels de l'agro-alimentaire et les grandes surfaces de distribution.

Sur leur marché domestique, les coopératives françaises sont confrontées au secteur très concentré de la grande-distribution. Depuis le début des années 1990, les rachats et fusions se sont multipliés dans ce secteur. Aujourd'hui, en France, cinq centrales d'achat se partagent 80% du marché [Lendrevie, Lévy et Lindon 2006] leur conférant un important pouvoir de négociation et soumettant les coopératives à des négociations très difficiles. Cette stratégie de massification des achats se retrouve également au niveau européen qui voit de plus en plus de regroupements de centrales représentant des volumes de ventes et des chiffres d'affaires toujours plus importants. Pour mémoire, European Marketing Distribution, la plus grande centrale d'achat européenne est présente dans 16 pays européens, regroupe 500 acteurs de la distribution alimentaire et représente un chiffre d'affaires potentiel de 130 milliards d'Euros<sup>1</sup>.

En aval, les coopératives agricoles doivent trouver un équilibre vis-à-vis de leurs clients que sont les grands groupes industriels de l'agro-alimentaire, parmi lesquels on peut citer Danone<sup>2</sup> qui dégage un chiffre d'affaires en 2010 de plus de 17 milliards d'euros, l'Asie et le reste du monde réalisant près de 50% du chiffre d'affaires. Le groupe se développe particulièrement sur des pays à forte croissance, comme le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les Etats-Unis et le Brésil. A titre de comparaison, la coopérative céréalière In Vivo, 1<sup>er</sup> groupe

---

<sup>1</sup> Site <http://www.emd-ag.com/>

<sup>2</sup> Site Danone, L'essentiel de l'année édition 2010

[http://danone10.danone.com/vignettes/fr/html\\_danone10/docs/Essentiel\\_de\\_DANONE\\_2010\\_FR.pdf](http://danone10.danone.com/vignettes/fr/html_danone10/docs/Essentiel_de_DANONE_2010_FR.pdf)

coopératif français dans le classement des coopératives européennes<sup>3</sup> (classée 9<sup>ème</sup>) présentait en 2010 un chiffre d'affaires consolidé de 4 433 millions d'euros. Cet équilibre des forces en défaveur des coopératives se joue également avec les entreprises de secteurs amont très concentrés: les fournisseurs de l'industrie agrochimique ou encore ceux de l'industrie semencière. A titre d'exemple, Syngenta<sup>4</sup>, numéro 1 mondial de l'agrochimie, dégage en 2011 un chiffre d'affaires de 13,3 milliards d'euros.

Pour équilibrer les rapports de force avec leurs clients ou encore leurs fournisseurs, les coopératives mettent en place différentes stratégies de développement, notamment par intégration verticale ou internationalisation, qui résultent en un large phénomène de concentrations. En 1965, on comptait plus de 5700 organismes coopératifs [Koulytchizky et Mauget 2003], ils ne sont plus que 2900 aujourd'hui [Coop de France 2011] soit une diminution de plus de 50% sur 45 ans.

L'intégration verticale est une stratégie de développement toujours à l'honneur dans le secteur coopératif français, caractérisé par un fort lien au territoire. Une observation du top 30 des coopératives européennes permet de remarquer que la France compte un plus grand nombre de coopératives polyvalentes en comparaison avec les autres coopératives européennes plutôt spécialisées leur permettant de peser davantage sur un secteur donné [Mauget et Desclos 2011]. Afin de diminuer le coût des approvisionnements et de valoriser les produits agricoles des adhérents, les coopératives françaises se sont diversifiées dans des activités en amont des exploitations agricoles telles que la vente de fournitures diverses et en aval, avec la création d'industries de transformation. L'intégration verticale des filières conduit les coopératives à des réorganisations internes en pôles d'activités, comme le groupe Euralis structuré en 3 pôles : semences, agricole et alimentaire. Si ce développement axé sur une logique de territoire renforce la proximité de la coopérative à ses adhérents, les logiques de filières viennent parfois perturber pour ces derniers la lisibilité des choix stratégiques.

Le développement à l'international des coopératives agricoles françaises est présenté par les analystes du secteur comme le défi à relever dans les prochaines décennies [Mauget et Desclos 2011]. Depuis quarante ans, l'entrée principale des coopératives françaises dans la mondialisation des échanges a été l'exportation [Filippi, Frey et Mauget 2008]. Aujourd'hui l'internationalisation des groupes coopératifs se manifeste de plus en plus par des

---

<sup>3</sup> Site Coop de France, les entreprises coopératives en Europe 2010  
<http://www.coopdefrance.coop/fr/96/entreprises-cooperatives-en-europe/>

<sup>4</sup> <http://www3.syngenta.com/country/fr/SiteCollectionDocuments/Communiqués-de-presse/2012-02-08-communique-presse-resultats-exercice-2011.pdf>

investissements directs à l'étranger, de l'amont à la transformation agroalimentaire. Or une telle orientation peut parfois être mal comprise de certains agriculteurs qui voient dans ces implantations à l'étranger une concurrence pour leurs productions. Si le mouvement concerne l'ensemble des filières, les groupes céréaliers, semenciers et sucriers se distinguent cependant [Xerfi 2010]. Pour autant, les coopératives françaises et allemandes, longtemps tournées vers un marché intérieur important, sont encore peu internationalisées comparativement à leurs homologues de l'Europe du Nord, où des coopératives comme Vion, Danish Crown et Kerry font près de 90% de leur chiffre d'affaires à l'international [Mauget et Desclos 2011].

Mais ces stratégies de diversification, intégration verticale ou internationalisation ont en commun d'exiger la mobilisation d'importants moyens financiers en particulier lorsque le choix de développement se porte sur une croissance externe. Or en matière de recours à des capitaux extérieurs, les coopératives françaises sont soumises à des règles plus restrictives que leurs homologues européennes. Toutefois, les évolutions du corpus législatif<sup>5</sup> ont permis aux coopératives de développer des structures financières permettant un plus grand recours aux capitaux extérieurs via des systèmes complexes de holdings et de participations impliquant des structures mixtes coopératives et non coopératives. Le paysage coopératif se caractérise depuis par l'émergence de groupes coopératifs de plus en plus importants, comprenant à la fois des coopératives au sens strict et des filiales de droit commercial, les apparentant fortement aux entreprises de droit privé du secteur agro-alimentaire. Ainsi, selon Mauget : *"Les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, des groupes qui, autour d'une coopérative, articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires. Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopérative et capitaliste"* [Mauget 2008 : 53]. Cette trajectoire de transformation des coopératives fait écho à la notion d' "agriculture de firme" évoquée par Hervieu et Purseigle [2009] recouvrant le développement d'une agriculture hautement capitaliste, l'apparition de nouvelles formes de propriété du capital agricole et l'arrivée de nouveaux acteurs sur la scène agricole.

Ces orientations ne sont pas sans conséquences sur la relation adhérent-coopérative. En établissant des relations avec les acteurs de l'industrie agro-alimentaire et de la distribution, les coopératives acquièrent des compétences et des ressources spécifiques liées à la maîtrise

---

<sup>5</sup> Voir les lois de 1972, 1991 et 1992

du marché. Les coopératives se créent ainsi une part d'autonomie vis-à-vis de leurs adhérents à qui ce domaine tend à échapper. Elles se retrouvent également dans une position où s'expriment des intérêts contradictoires, ceux des producteurs et ceux des clients : outil au service des agriculteurs, elles peuvent être amenées à répercuter auprès d'eux les exigences et contraintes formulées par les acteurs de l'aval. De cette manière, « *la coopérative n'est plus une institution politiquement conçue comme devant avoir une influence sur les mécanismes de marché, mais comme une institution qui facilite la prise en compte des demandes* » de ce dernier » [Filippi 2004 : 46]. En filialisant leurs activités de plus en plus dans des sociétés de droit commercial, les coopératives développent de manière conséquente des liens capitalistiques minoritaires ou en contrôle partagé. "Ainsi, l'organisation sous forme de groupe coopératif reste complexe à appréhender du fait de l'importance du contrôle conjoint et de l'hybridation des statuts juridiques" [Filippi et Triboulet 2011 : 60]. Les restructurations des coopératives ont alors un effet d'éloignement et de complexité pour l'adhérent [Forestier et Mauget 2001]. Dans un contexte de coopérative communale, il connaissait personnellement au moins un des administrateurs ce qui lui donnait l'impression de détenir un peu de pouvoir, il pouvait jouer sur cette relation amicale pour influencer l'administrateur [Chiffolleau 1999]. Aujourd'hui, sa coopérative est insérée dans un ensemble flou et difficilement compréhensible. Les adhérents ont des difficultés à se retrouver dans la nouvelle organisation et surtout se sentent éloignés des centres de décision [Forestier et Mauget 2001].

En plus des restructurations des coopératives, la nouvelle génération d'agriculteurs et leurs stratégies de conduite de leurs exploitations agricoles sont également à l'origine de la distanciation du lien adhérent/coopérative.

## **1.2 Le changement générationnel des agriculteurs et la conduite de leurs exploitations**

Dans un contexte de renouvellement générationnel, le niveau de formation des agriculteurs évolue et tend à progresser selon le dernier recensement agricole de 2010 : 17% des chefs d'exploitation ou co-exploitants ont un diplôme d'études supérieures contre 11% seulement en 2000. Les exploitants de moins de 40 ans ont un niveau de formation plus élevé que l'ensemble des exploitants et également un meilleur niveau de formation que la moyenne des actifs de la même classe d'âge. Les agriculteurs de cette tranche d'âge sont 73% à être titulaires d'un BAC contre 60% pour l'ensemble des actifs de moins de 40 ans. Par contre ces agriculteurs sont encore moins nombreux que le reste des actifs à posséder un diplôme de

l'enseignement supérieur : 34% contre 38%. Mais cet écart de formation entre les deux groupes continue à se réduire [Agreste Primeur 2012].

Ce meilleur niveau de formation s'explique à la fois par la mise en place d'aides financières à l'installation des jeunes agriculteurs sous condition de diplôme et également par l'évolution du métier d'agriculteur. Cette évolution est principalement abordée dans la littérature par les sociologues du travail et des professions, ou les politologues [Lémery 2011; Muller 2009]. A côté de ses activités de production, l'agriculteur peut adjoindre aujourd'hui des activités de transformation des produits, de commercialisation (exemple : vente directe) et de service (exemple : gîte). Muller évoque un nouveau métier "*fondé sur d'autres savoirs que ceux strictement liés à l'activité de production ... qui supposaient la mise en œuvre d'autres compétences professionnelles, ni plus ni moins légitimes que les compétences liées à la production*" [Muller 2009 : 106]. Hervieu parle de "*métier extrêmement spécialisé et complexe qui fait appel à une palette de compétences et de savoir-faire complexes qui ne sont pas hérités mais de plus en plus appris. De ce point de vue l'agriculteur est un entrepreneur moderne*" [Hervieu 2002 : 418]. L'étude de Dufour, Bernard et Angelucci montre que les agriculteurs revendiquent ce statut d'entrepreneur. "*Les agriculteurs entrepreneurs considèrent que la finalité de leur métier n'est plus de bien travailler pour bien produire, mais que l'important aujourd'hui est de gérer son activité dans le but de produire et de vendre. La maîtrise de la technique est considérée comme indispensable pour réussir, mais la performance économique prend une place de plus en plus importante dans la manière de voir le métier*" [Dufour, Bernard et Angelucci 2003 : 200]. En plus des compétences techniques, des compétences en gestion sont nécessaires à la bonne conduite des exploitations, de plus en plus grandes et donc de plus en plus assimilables à des entreprises. Le dernier recensement agricole montre que le statut d'entreprise à responsabilité limitée (EARL) s'étend à 25% des moyennes et grandes entreprises contre 14% en 2000 [Agreste Primeur 2011].

Un niveau de formation plus élevé et des compétences plus diverses permettent aux agriculteurs d'adopter des stratégies d'affranchissement vis-à-vis de leur coopérative. Barraud-Didier et Henninger [2009] montrent à partir d'un échantillon de 306 agriculteurs que les adhérents les moins fidèles à la coopérative du point de vue des transactions économiques sont ceux qui ont le niveau de formation le plus élevé. Aujourd'hui, les agriculteurs n'hésitent pas à mettre en place des stratégies indépendantes de commercialisation de leur production. Cette évolution est caractéristique du développement des circuits courts (AMAP et autres types de vente directe notamment) que l'on observe actuellement, en particulier autour des

fruits et légumes et des productions animales [Aubry et Chiffolleau 2009 ; Lamine 2008]. Ces formes de commercialisation représentent une alternative pour les producteurs qui éprouvent une insatisfaction relative à la manière dont les coopératives vendent leurs productions. Cette insatisfaction porte sur la valorisation du produit et du travail dans les deux sens du terme : c'est autant la rémunération économique que la reconnaissance des qualités et des compétences qui sont recherchées par les producteurs dans cette forme d'échange. La vente directe permet d'une part aux éleveurs d'obtenir de meilleurs bénéfices et d'autre part de maîtriser le circuit jusqu'au consommateur final. L'engagement dans cette forme de commercialisation implique le développement de nouvelles compétences de la part des producteurs, qui sont ainsi appelés à se muer en gestionnaires et en commerçants. Si ces dimensions ne sont évidemment pas absentes de leur activité de producteur, elles prennent néanmoins ici une forme différente. On observe ainsi une certaine socialisation économique qui amène les producteurs à prendre en charge ces nouvelles fonctions [Anzalone 2012].

Par ailleurs, les agriculteurs s'orientent également de plus en plus vers un recours aux marchés financiers. L'article "Agriculteurs traders" publié le 25 janvier 2011 dans Le Monde atteste de cette nouvelle orientation des agriculteurs. *"Face à la volatilité des cours des matières premières agricoles, les exploitants français sont de plus en plus nombreux à reprendre la main sur la vente de leurs récoltes et à se confronter aux marchés à terme"*. Le marché à terme (MAT), contrairement au marché physique, est un marché sur lequel s'échangent des contrats à terme. Le MAT réunit plusieurs types d'acteurs dont des négoce ou des coopératives. D'ailleurs Declerck et Mauget [2008] montrent comment les coopératives peuvent tirer parti de l'augmentation de la volatilité des cours à l'aide de couvertures de risques de prix sur marchés à terme, compatibles avec un paiement historique au prix moyen de campagne. Des producteurs peuvent également accéder au MAT à titre individuel, sans passer par leur coopérative, pour se couvrir du risque de variation des prix. *"Cette opération de couverture permet au producteur de se protéger contre une baisse de prix, (et à l'acheteur contre une hausse), en choisissant sur le marché à terme son prix de vente. En utilisant les marchés à terme, l'agriculteur se couvre ainsi contre le risque de variation de prix et fixe sa marge financière au moment où il engage son processus de production ou de stockage, car il sait à quel prix il va vendre sa production et connaît ses coûts. L'utilisation des marchés à terme permet ainsi d'avoir une bonne anticipation de la recette finale"* [Roussillon-Montfort 2008 : 106]. En plus de cette opération de couverture, les producteurs ont accès au MAT pour profiter des évolutions favorables des cours en utilisant des options. Ces options permettent de

profiter d'une hausse ou de se protéger d'une baisse des cours selon le principe d'une assurance puisque l'agriculteur paye une "prime". Avec ces outils financiers, les agriculteurs deviennent des spéculateurs et sont attirés par cette opportunité de gains.

Plus diplômée, la nouvelle génération des agriculteurs semble avoir une approche moins méfiante des marchés financiers. Elle utilise aussi de façon plus aisée Internet ce qui lui permet de s'informer de l'évolution des cours des matières premières car en plus de la nécessité d'une formation, l'accès aux marchés financiers exige une information en temps réel. Pour intéressante qu'elle soit, cette opportunité d'accès au MAT constitue donc bien un nouveau métier pour les agriculteurs qui s'y engagent, impliquant de développer des compétences spécifiques et un lourd investissement en temps.

Une autre stratégie individuelle qui semble de plus en plus développée par les agriculteurs est le stockage à la ferme. Même si l'investissement dans des capacités de stockage peut permettre à l'agriculteur une autoconsommation de sa production, il permet également la commercialisation libre de celle-ci. Barraud-Didier et Henninger [2009] montrent que les agriculteurs qui disposent de capacité de stockage à la ferme sont ceux qui sont les moins fidèles d'un point de vue économique à la coopérative. Cette stratégie permet donc à l'agriculteur d'être plus indépendant dans la commercialisation de sa récolte. Ce phénomène du stockage à la ferme semble en croissance d'après les résultats d'une étude parue en 2011 dans Agrodistribution<sup>6</sup>.

Ainsi, pour des raisons principalement liées d'une part aux restructurations des coopératives et d'autre part aux stratégies des agriculteurs de la nouvelle génération, le lien entre l'adhérent et sa coopérative évolue vers une relation plus distendue. Le défi aujourd'hui pour une coopérative est donc double : renforcer son pouvoir de négociation avec les différents acteurs avec lesquels elle est en relation tout en fidélisant et impliquant ses adhérents dans le respect des valeurs fondant la coopération agricole. Gagner la confiance de ses adhérents semble être la solution pour relever ce défi.

## **2. La relation adhérent/coopérative : le rôle de la confiance dans le resserrement du lien**

---

<sup>6</sup> Agrodistribution, N°217, juin 2011, p.21

La littérature faisant état d'une place centrale de la confiance dans la relation adhérent/coopérative, il est logique qu'aujourd'hui les coopératives cherchent à mettre en place différentes actions pour retisser le lien avec leurs adhérents.

## **2.1 La confiance, élément central dans la relation adhérent/coopérative**

Le cadre théorique que nous mobilisons pour appréhender la relation adhérent/coopérative est celui de la théorie de l'échange social. Selon Blau [1964], deux types d'échanges peuvent émerger d'une relation entre deux parties: l'échange économique et l'échange social. Dans le cadre de l'échange économique, le contrat formel est utilisé pour s'assurer que les deux parties remplissent leurs obligations. Ainsi des contrats sont conclus entre les coopératives et les agriculteurs précisant les surfaces en production, les quantités livrées, les intrants utilisés, les critères de qualité de la production, les prix et les primes payés. Cependant, la relation adhérent/coopérative va au-delà du simple lien strictement économique et peut être envisagée comme un échange social, échange incluant des faveurs qui créent des obligations futures non précisément spécifiées et dont la contrepartie est laissée à la discrétion de chaque individu. Cette incertitude dans la relation entre les parties offre à la confiance une place centrale dans le développement de l'échange social [Cropanzano et Mitchell 2005]. Selon Rousseau, Sitkin, Ronald et Camerer [1998], la confiance est « *un état psychologique consistant à accepter la vulnérabilité résultant des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements de l'autre* ».

La théorie de l'échange social se base sur la norme de réciprocité de Gouldner [1960] faisant référence au fait d'être redevable envers l'autre partie dès l'instant où elle apporte de l'aide [Cropanzano et Mitchell 2005]. Ainsi, selon cette norme, dès l'instant où l'agriculteur aura confiance dans le fait que la coopérative remplira ses obligations futures (trouver le meilleur débouché pour sa récolte, fournir le conseil le plus adéquat, etc.), il fera alors preuve de réciprocité et se comportera favorablement vis-à-vis de sa coopérative.

Quelques recherches menées en milieu coopératif mobilisent ce concept de confiance dans l'explication des comportements des adhérents vis-à-vis de leur coopérative. Sur la base d'un échantillon de plus de 2000 producteurs américains de maïs et de soja du Missouri, James et Sykuta [2006] montrent que la confiance est liée au comportement de fidélité des adhérents à leur coopérative. Elle constitue un facteur déterminant leur choix de vendre leur récolte à la coopérative plutôt qu'à une entreprise privée. Nilsson et al. [2009] ou encore Österberg et Nilsson [2009] mettent en exergue, à partir d'échantillons d'agriculteurs suédois, que la

confiance est liée au comportement de participation des adhérents au gouvernement de la coopérative. Au Royaume-Uni, Birchall et Simmons [2004] ont vérifié de manière empirique un modèle de la motivation des adhérents à participer à la gouvernance de leur coopérative où la confiance est également présentée comme un élément central. Les travaux de Hansen, Morrow et Batista [2002] ou encore ceux de Morrow, Hansen et Pearson [2004] relèvent également l'importance de la confiance dans le contexte coopératif agricole en montrant que ce concept est lié à ceux de cohésion de groupe, de performance et de satisfaction. Dans un contexte français, Barraud-Didier et Henninger [2012] montrent, à partir d'un échantillon de 259 céréaliers, que la confiance est le point de départ du processus psychologique qui explique les comportements de participation des agriculteurs au gouvernement de la coopérative. Plus précisément, la confiance cognitive et la confiance affective sont positivement liées au comportement de participation des adhérents par l'intermédiaire de l'implication organisationnelle. Cette distinction de la confiance en deux composantes a le mérite de mieux expliciter la décision d'un adhérent de faire confiance ou pas à sa coopérative. Cette décision est tributaire de processus qui peuvent être à la fois réfléchis et cognitifs -confiance cognitive- ou émotionnels et affectifs -confiance affective- [McAllister 1995]. La composante cognitive est basée sur une analyse rationnelle des « pour et des contre » de la décision de faire confiance. Elle est motivée par un calcul des avantages et des risques afin de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de l'interaction [Colquitt, Scott et LePine 2007]. Ainsi, les adhérents choisiront de faire confiance à leur coopérative en fonction de ce qu'ils considèrent être de « bonnes raisons ». Ce choix dépendra des informations dont ils disposent sur la coopérative et se fondera sur leurs croyances concernant sa compétence, sa fiabilité et son sérieux. La composante affective, quant à elle, s'appuie sur des relations plus émotionnelles et affectives entre les parties. « *Les individus s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres* » [McAllister 1995 : 29]. Elle traduit un attachement émotionnel, un lien affectif d'identification découlant de la proximité entre les parties. Ces dernières s'investissent émotionnellement dans des relations de confiance, se préoccupent réellement du bien-être de l'autre partie et croient que leurs sentiments sont réciproques [Colquitt et al. 2007]. Ainsi, si la coopérative est attentionnée vis-à-vis des adhérents et démontre une forte préoccupation à leur égard, les adhérents lui témoigneront une attitude de confiance. Cette composante, par rapport à la composante cognitive, est d'essence davantage subjective et émotionnelle. Pour McAllister [1995], les deux composantes de la confiance, cognitive et affective, bien que distinctes puisqu'elles ont

des antécédents et des conséquences différentes, sont complémentaires. En effet, les adhérents peuvent avoir confiance dans la coopérative parce qu'elle est compétente, fiable et sérieuse pour prendre les décisions les plus judicieuses et également parce qu'ils éprouvent à son égard un certain attachement émotionnel [Hansen et Morrow 2003].

Les différentes recherches menées en milieu coopératif montrent que la confiance est à la base des comportements des adhérents vis-à-vis de leur coopérative. Selon la théorie de l'échange social [Blau 1964] et la norme de réciprocité [Gouldner 1960], c'est lorsque des actions favorables réciproques seront développées entre l'adhérent et sa coopérative que leur relation d'échange pourra se perpétuer et que les obligations mutuelles se renforceront et seront respectées. Il est donc nécessaire pour les coopératives de créer les conditions qui génèrent la confiance de leurs adhérents.

## **2.2 Les conditions de la confiance des adhérents**

Parmi les principaux déterminants de la confiance, McAllister [1995] relève la fiabilité et les compétences du partenaire en ce qui concerne la confiance cognitive et la fréquence des interactions ainsi que les comportements de citoyenneté en ce qui concerne la confiance affective.

Ainsi, pour que la confiance cognitive se renforce, la coopérative doit montrer aux adhérents par ses actions au quotidien qu'elle est fiable et compétente. Elle doit porter une attention toute particulière à la fois à la qualité de ses décisions stratégiques et à celle de ses conseils prodigués aux agriculteurs. En matière de décisions stratégiques, les coopératives sont de plus en plus amenées à se développer. Notamment, elles se rapprochent pour constituer des ensembles plus solides et plus importants pour faire face tant à des marchés mondiaux qu'à des concurrents, clients ou fournisseurs de plus en plus puissants. Les coopératives, représentées par leurs dirigeants, doivent prouver à leurs adhérents que leurs choix de développement sont cohérents, judicieux, rentables et qu'ils permettent surtout la pérennisation de leurs exploitations agricoles et de leurs revenus. La fiabilité et la compétence de ces structures organisationnelles doivent également se retrouver en matière de conseils prodigués aux agriculteurs. Conseiller un agriculteur c'est l'accompagner et lui donner des informations, des avis pour l'aider à faire des choix et à agir [Maxime et Cerf 2002]. En plus de conseils éclairants dans la conduite des exploitations des adhérents, les coopératives doivent être capables de fournir des conseils mieux adaptés à leurs situations et attentes actuelles. Selon Faure, Desjeux et Gasselin "*quelle que soit la nature du conseil, la*

*reconnaissance de la singularité et de la complexité des situations des producteurs amène cependant à substituer aux réponses prédéfinies un accompagnement pour élaborer des réponses spécifiques"* [Faure, Desjeux et Gasselin 2011 : 334]. Dans ces conditions, les coopératives doivent refonder la relation entre leurs conseillers et leurs adhérents et doivent également innover dans les services offerts aux coopérateurs.

La confiance de nature affective est quant à elle d'une part déterminée par la fréquence des interactions désignant la récurrence des échanges entre les partenaires et renvoyant à la familiarité et à la proximité affective que ces échangent engendrent. D'autre part, la confiance affective est aussi déterminée par les comportements de citoyenneté témoignant de la bienveillance de l'autre partie à son égard. Elle intègre la courtoisie, l'honnêteté, l'entraide et les comportements altruistes [Organ 1988]. Les antécédents de la confiance affective montrent que les coopératives ont tout intérêt à se rapprocher de leurs adhérents en multipliant les occasions d'échange et d'aide. Cependant, ce rapprochement ne peut se faire de façon immédiate. La relation entre un adhérent et la coopérative doit se construire progressivement dans le temps. En effet, la confiance basée sur l'affectif correspond à une relation très spécifique empreinte d'attachement émotionnel, la rendant difficile à construire [Jeffries et Reed 2000]. La confiance affective est associée à un investissement en termes de temps et de sentiments ; ce qui est beaucoup plus exigeant que dans le cas de la confiance de nature cognitive [McAllister 1995 ; Hansen et Morrow 2003].

Parmi les actions favorisant la confiance affective, les coopératives doivent commencer par être à l'écoute de leurs adhérents. L'établissement d'une communication transparente et pertinente, tant ascendante que descendante est en effet une condition indispensable à l'établissement de ce lien affectif en tant que manifestation d'un respect et d'une préoccupation sincère pour l'autre partie [McAllister 1995].

Outre une meilleure communication, les coopératives ont tout intérêt à renforcer la proximité et les échanges avec leurs adhérents notamment par le biais des technico-commerciaux. Ils sont très souvent, pour certains agriculteurs, le seul lien avec la coopérative et leur satisfaction envers la coopérative se résume à la satisfaction dans leur relation avec leur technico-commercial. Les coopératives devraient donc les sensibiliser à cette fonction d'interface qu'ils remplissent vis-à-vis des adhérents et leur donner les moyens d'agir afin de permettre de développer une relation de qualité avec les coopérateurs.

## **Conclusion**

Essentiellement sous l'influence de la globalisation, de la financiarisation et des évolutions technologiques, les exploitations agricoles se transforment tant du point de vue des pratiques que des formes d'organisation. Suivant ce mouvement, la relation qu'entretient l'exploitant avec sa coopérative se modifie. On note une baisse de participation de l'adhérent dans la vie démocratique de sa coopérative et une moindre fidélité économique. Les stratégies de développement des coopératives sous forme de groupes coopératifs ainsi que les stratégies plus indépendantes de conduite des exploitations par les agriculteurs de la nouvelle génération constituent les principales raisons de cette distanciation du lien adhérent/coopérative.

Aujourd'hui, le défi pour une coopérative est double : continuer son développement pour renforcer son pouvoir de négociation vis-à-vis des acteurs avec lesquels elle est en relation et fidéliser et impliquer ses adhérents dans le respect des valeurs fondant la coopération agricole. Comme le relève Bhuyan : "*sans participation active et sans satisfaction de leurs membres, les coopératives ne peuvent survivre à long terme*" [Bhuyan 2007 : 276]. Plusieurs recherches montrent qu'il ne peut y avoir une grande implication des adhérents dans leur coopérative si leurs relations ne sont pas empreintes de confiance. Ainsi, créer les conditions de cette confiance semble bien être l'une des clés du succès pour les coopératives qui cherchent à resserrer le lien avec leurs adhérents. Le champ des recherches possibles reste encore large dans l'étude du lien adhérent/coopérative et ses évolutions, mais les recherches déjà menées montrent le potentiel de la voie relative aux dimensions psychologiques de cet échange. Notamment, dans un futur proche, nous envisageons d'étudier le lien entre le sentiment de l'adhérent d'être traité avec justice et respect [Colquitt 2001] et sa satisfaction vis-à-vis de la coopérative en termes de services et rétributions, son implication, sa fidélité économique et sa participation à la vie de la coopérative.

### **Bibliographie**

Agreste Primeur. 2011. *Recensement agricole 2010 Premières tendances*, N°266.

Agreste Primeur. 2012. *Formation des chefs d'exploitation*, N°281.

Anzalone, Guilhem. 2012. *Les économies politiques de l'agriculture biologique. Production et commercialisation de la viande bovine biologique en France*. Thèse de doctorat de sociologie, Sciences Po Paris.

- Aubry, Christine et Yuna Chiffolleau. 2009. Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine: histoire, évolution en cours et questions actuelles. *Innovations Agronomiques* 5 : 53-67.
- Barraud-Didier, Valérie et Marie-Christine Henninger. 2009. "Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 314: 47-62.
- Barraud-Didier, Valérie et Marie-Christine Henninger. 2012. "The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: the role of organizational commitment". *International Food and Agribusiness Management Review* 15(1): 1-24.
- Bhuyan, Sanjib. 2007. "The people factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior." *Canadian Journal of Agricultural Economics* 55(3): 275- 298.
- Birchall, Johnston et Richard A. Simmons. 2004. "What motivates members to participate in co-operative and mutual businesses? A theoretical model and some findings." *Annals of Public & Cooperative Economics* 75(3): 465-495.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cariou, Yves. 2003. "Le bilan sociétal dans la coopération agricole: une démarche participative pour s'ouvrir au territoire". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 290: 41-55.
- Champagne, Patrick. 1998. "Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables?". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 269: 32-45.
- Chiffolleau, Yuna. 1999. "Pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon", *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 273: 27-39.
- Colquit, Jason A. 2001. "On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of measure, *Journal of applied psychology* 86(3): 386-400.
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott et Jeffrey A. LePine. 2007. "Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance." *Journal of Applied Psychology* 92(4): 909-927.

Coop de France. 2011. *La coopération agricole 2011. Poids économique et social de la coopération agricole et agroalimentaire française*. 14 pages

Cropanzano, Russell et Marie S. Mitchell. 2005. "Social exchange theory: an interdisciplinary review". *Journal of Management* 31(6) : 874-900.

Declerck, Francis et René Mauget. 2008. "Prix moyen de campagne en coopérative et couverture de risques de prix sur marchés à terme". *Colloque SFER Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives*, 28-29 février, Paris.

Dufour, Annie, Cécile Bernard et Marie Alix Angelucci. 2003. "Reconstruction des identités professionnelles autour de la multi-fonctionnalité de l'agriculture. L'exemple des Coteaux du Lyonnais". *Ruralia* 12/13: 191-215.

Duvaleix-Tréguer, Sabine. 2004. *Adaptation de l'engagement coopératif aux perspectives économiques du secteur laitier: cas de l'ouest de la France*. Thèse de doctorat en Economie de l'agriculture et des ressources, Ecole Nationale Supérieure Agronomique, Rennes.

Faure, Guy, Yann Desjeux et Pierre Gasselin. 2011. "Revue bibliographique sur les recherches menées dans le monde sur le conseil en agriculture". *Cahiers Agricultures* 20(5): 327-342.

Filippi, Maryline. 2004. "Réorganisations dans la coopération agricole: proximités et solidarité territoriale". *Economie rurale* 280: 42-58.

Filippi, Maryline, Olivier Frey et René Mauget. 2008. "Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 310: 31-51.

Filippi, Maryline et Pierre Triboulet. 2011. "Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles". *Revue d'Economie Industrielle* 133(1): 57-78.

Forestier, Richard et René Mauget. 2001. "De la coopérative au groupe agro-alimentaire: quelle gouvernance?". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 279: 60-70.

Gouldner, Alvin W. 1960. "The norm of reciprocity." *American Sociological Review* 25(2): 161-178.

- Hansen, Mark H. et J.L. Morrow Jr. 2003. "Trust and the decision to outsource: Affective responses and cognitive processes." *International Food and Agribusiness Management Review* 6(3):1-30.
- Hansen, Mark H., J.L. Morrow Jr. et Juan C. Batista. 2002. "The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study." *International Food and Agribusiness Management Review* 5(1): 41-59.
- Hervieu, Bertrand. 2002. "La multifonctionnalité de l'agriculture: genèse et fondements d'une nouvelle approche conceptuelle de l'activité agricole". *Cahiers Agricultures* 11(6): 415-419.
- Hervieu, Bertrand et François Purseigle. 2009. "Pour une sociologie des mondes agricoles dans la globalisation". *Etudes rurales* n°183: 177-200.
- Holmström, Bengt. 1999. "The future of cooperatives: a corporate perspective." *Finnish Journal of Business Economics* 48(4): 404-417.
- James Jr., Harvey S. et Michael E. Sykuta. 2006. "Farmer trust in producer -and investor-owned firms: evidence from Missouri corn and Soybean producers." *Agribusiness* 22(1): 135-153.
- Koulytchizky, Serge et René Mauget. 2003. "Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, à la recherche d'un nouveau paradigme", *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 287: 1-67.
- Lamine, Claire. 2008. *Les AMAP : un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?*, Gap : Editions Yves Michel, 163p.
- Lémery, Bruno. 2011. "Les agriculteurs: une profession en travail" dans *Travail en agriculture*. Béquin P., Sabourin E. (coord.), Paris: Edition L'Harmattan 243-254.
- Lendrevie, Jacques, Julien Lévy et Denis Lindon. 2006. *Mercator. Théorie et pratique du marketing*. 8<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Mauget, René. 2008. "Les coopératives agricoles. Un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 307: 46-57.
- Mauget, René et Cécile Desclos. 2011. "Les stratégies des coopératives agricoles européennes à l'international. Quelles perspectives à l'horizon 2012?". *Etude Eurostaf*.

- Maxime Françoise et Marianne Cerf. 2002. "Apprendre avec l'autre: le cas de l'apprentissage d'une relation de conseil coopérative". *Education Permanente* 151: 47-68.
- McAllister, Daniel J. 1995. "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations." *Academy of Management Journal* 38(1): 24-59.
- Morrow Jr., J.L., Mark H. Hansen et Allison W. Pearson. 2004. The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations. *Journal of Managerial Issues* 16(1): 48-64.
- Muller Pierre. 2009. "Le basculement du regard. La question de "l'entrepreneur rural". *Etudes rurales* 183: 101-111.
- Nilsson, Jerker, Anna Kihlén et Lennart Norell. 2009. "Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust." *International Food and Agribusiness Management Review* 12(4): 101-122.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
- Österberg, Peter et Jerker Nilsson. 2009. "Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives." *Agribusiness* 25(2): 181-197.
- Papon-Vidal, Patricia. 2000. "Le statut de l'associé-coopérateur". *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale* 278: 58-66.
- Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. et Colin Camerer. 1998. "Not so different after all: a cross-discipline view of trust." *Academy of Management Review* 23(3): 393-404.
- Roussillon-Montfort, Marie-Alix. 2008. "Les marchés à terme agricoles en Europe et en France". *Notes et études économiques* 30: 99-124.
- Xerfi, 2010. *Coopératives agricoles. Quelles stratégies pour relever les nouveaux défis?* 170 pages.