

# Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles

## Determining factors for agricultural cooperative members' loyalty

Valérie Barraud-Didier and Marie-Christine Henninger

Number 314, October 2009

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1020964ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1020964ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Association Recma

### ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Barraud-Didier, V. & Henninger, M.-C. (2009). Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles. *Revue internationale de l'économie sociale*, (314), 47–62. <https://doi.org/10.7202/1020964ar>

### Article abstract

The nature of the relationship between member-farmers and their cooperative appears to have changed. First-generation members joined the local cooperative and were members for everything they produced. Nowadays, they behave much more opportunistically, and many cooperative members do not hesitate to look for the best deal. This kind of behavior by members is even more common among grain producers, who are affected by increasingly volatile commodity prices. Agricultural cooperative managers therefore have to be able to retain members. This article shows that farmers' loyalty to their cooperative depends of course on individual characteristics and characteristics related to members' farms but also on psychological variables that managers can act on, e.g. the farmer's involvement and the trust that the farmer shows to the managing team.

# LES DÉTERMINANTS DE LA FIDÉLITÉ DES ADHÉRENTS DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

par Valérie Barraud-Didier\* et Marie-Christine Henninger\*\*

*La relation entre l'agriculteur-adhérent et sa coopérative semble avoir changé de nature. Les adhérents de première génération adhéraient à la coopérative locale et pour la totalité de leur production. Aujourd'hui, ils adoptent des comportements beaucoup plus opportunistes et, bien qu'adhérents d'une coopérative, n'hésitent pas à rechercher l'offre la plus avantageuse. Ce comportement de l'adhérent est d'autant plus fréquent dans le secteur approvisionnement-céréales, caractérisé par un accroissement de la volatilité des prix des matières premières. Les dirigeants de coopératives agricoles doivent donc être capables de retenir leurs adhérents. Cet article montre que la fidélité de l'agriculteur à sa coopérative dépend certes de caractéristiques individuelles ou liées à son exploitation agricole, mais aussi de variables psychologiques sur lesquelles les dirigeants peuvent agir : l'implication de l'agriculteur et la confiance qu'il témoigne à l'équipe dirigeante.*

\* Maître de conférences INP-Ensat, Dynamiques rurales. Mél. : valerie.barraud-didier@ensat.fr.

\*\* Maître de conférences université Toulouse-Le Mirail, Dynamiques rurales. Mél. : marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr.

(1) Le mouvement de restructuration auquel se trouvent confrontées les coopératives agricoles se traduit par un développement à l'international, une consolidation entre coopératives et des partenariats entre les coopératives et les industriels privés. Pour quantifier ce mouvement, se référer au site de l'organisation professionnelle de la coopération agricole, Coop de France, qui a mis en place depuis 1997 un outil statistique de veille économique permettant de mieux cerner l'évolution de l'activité des entreprises agricoles françaises (« Le périmètre coopératif de 2008 », [www.coopdefrance.coop](http://www.coopdefrance.coop)).

Dans la plupart des secteurs, la mondialisation des échanges se traduit par une augmentation de la pression concurrentielle et une concentration des acteurs présents sur la scène économique. Le secteur agricole n'est pas épargné par la transformation du contexte économique. En France, la grande distribution se trouve fortement concentrée. On ne compte plus que six centrales d'achat (Carrefour, Lucie, Casino, Cora, Intermarché et Auchan). Elles contrôlent à elles seules 90 % du marché des produits de consommation courante (Filippi *et al.*, 2008). Les entreprises du secteur agroalimentaire, où dominent en particulier Danone, Lactalis, Nestlé, Bongrain, Pernod-Ricard ou encore Unilever, ont aussi connu une vague de concentration et de croissance. Les coopératives agricoles, dont la mission principale est d'assurer au mieux la commercialisation de la production de leurs adhérents, doivent négocier avec des clients fortement concentrés et puissants : centrales d'achat d'un côté et industriels de l'agroalimentaire de l'autre. Pour s'adapter à ce contexte et assurer leur survie, les coopératives agricoles se restructurent en vue d'atteindre une taille critique synonyme de meilleure efficacité<sup>(1)</sup>. Ces restructurations ont comme conséquence une concentration des entreprises coopératives et la constitution de groupes aux ramifications complexes. Koulytchizky

et Mauget (2003) relèvent ainsi une diminution de 40 % du nombre d'entreprises coopératives agricoles entre 1965 et 2000.

Si les nouvelles structures permettent au monde coopératif de s'adapter aux évolutions économiques et d'assurer son développement, cela n'est pas sans conséquence sur la relation adhérent-coopérative. Avec l'intégration de la coopérative dans une grande structure, l'adhérent a l'impression de ne plus être qu'un pion dans un immense jeu économique dont les règles le dépassent (Nicolas, 1993). Les restructurations des coopératives ont un effet d'éloignement et de complexité pour l'adhérent (Forestier et Mauget, 2001). En effet, 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, dans le sens où il pouvait jouer sur cette relation de type amical 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 (Duvaleix *et al.*, 2003 ; Forestier et Mauget, 2001). Cette relation adhérent-coopérative se trouve tout particulièrement distendue dans le secteur approvisionnement-céréales, caractérisé par un accroissement de la volatilité des prix des matières premières. L'agriculteur-adhérent n'hésite pas, dans ce secteur, à rechercher l'offre la plus avantageuse.

Dans un tel contexte, les dirigeants des coopératives donnent priorité à la « conservation » de leurs adhérents, condition incontournable à de bons résultats économiques. Cette préoccupation est d'autant plus vive que les coopératives agricoles font face à un mouvement de baisse du nombre d'exploitations agricoles en France et donc du nombre d'adhérents potentiels <sup>(2)</sup>. A travers une étude menée en région Midi-Pyrénées auprès d'agriculteurs <sup>(3)</sup> adhérent à une coopérative du secteur approvisionnement-céréales, cet article vise à mieux comprendre la fidélité des adhérents à leur coopérative. La première partie est consacrée à la variable à expliquer : la fidélité. La seconde aborde les variables qui pourraient avoir une influence sur la fidélité des adhérents et la troisième expose les résultats qui permettent de proposer un modèle sur les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles.

(2) Selon l'Insee, la France comptait dans le secteur des grandes cultures 182 000 exploitations agricoles en 1998, 134 000 en 2000 et 121 000 en 2005.

(3) Cette enquête, conduite par questionnaire, s'inscrit dans un programme de recherche sur la gouvernance des coopératives agricoles. Celui-ci est financé par l'Inra et la région Midi-Pyrénées, le principal partenaire étant la FRC2A, ou Fédération régionale des coopératives agricoles et alimentaires de Midi-Pyrénées.

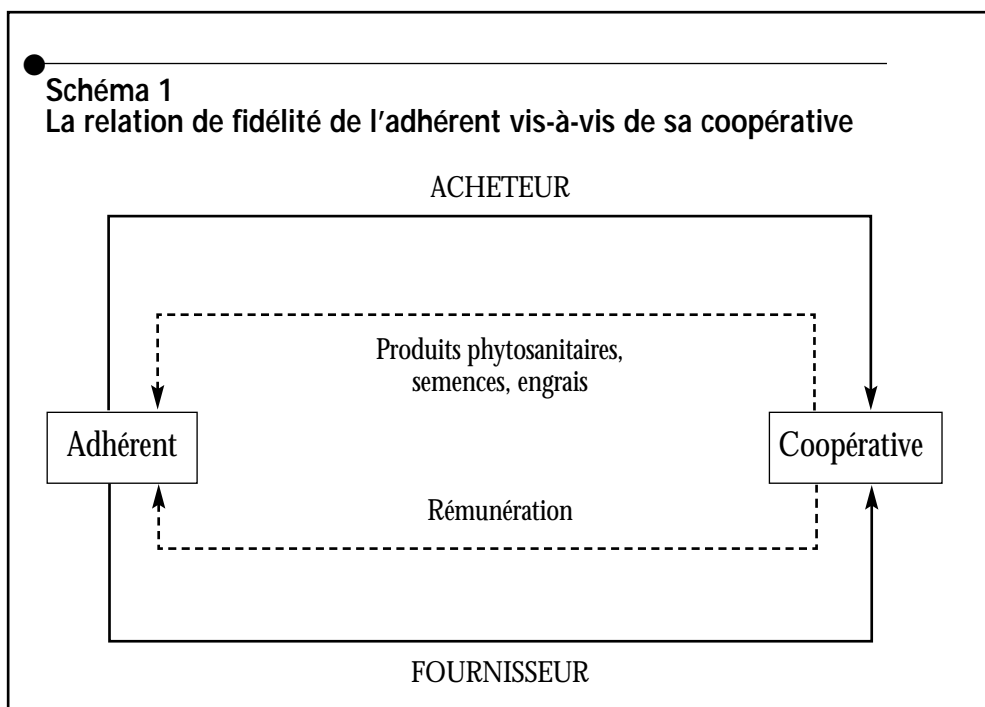
---

## La fidélité des adhérents : préoccupation des dirigeants de coopératives agricoles

### La définition de la fidélité de l'agriculteur à sa coopérative agricole

En sciences de gestion, la notion de fidélité est abordée dans la littérature de marketing et de gestion des ressources humaines. Dans cette dernière discipline, c'est la fidélité du salarié à son entreprise qui est appréhendée. Thévenet et Neveu (2002) définissent la fidélité comme un état psychologique qui traduit une forme d'attachement du salarié à l'organisation. Elle désigne une relation d'emploi stable et durable et une conduite

particulière de l'individu vis-à-vis de l'organisation. Des indicateurs tels que l'ancienneté, le sentiment d'appartenance à l'organisation, l'intention de quitter l'organisation et l'attachement affectif peuvent mesurer le phénomène de fidélité. Les travaux de recherche réalisés en marketing s'intéressent à la fidélité du client au produit, à la marque ou encore à l'enseigne. La fidélité peut s'appréhender à l'aide de deux composantes : une composante comportementale facilement observable, son comportement d'achat, et une composante attitudinale, son attachement envers un produit, une marque ou une enseigne (Jacoby, Kyner, 1973). Dans cette étude nous retenons cette vision de la fidélité et plus spécifiquement la composante comportementale (approche « behavioriste » de cette notion). La compréhension du contrat coopératif basé sur l'engagement réciproque des deux parties permet de relever les comportements effectifs de fidélité de l'agriculteur. Celui-ci s'engage, d'une part, à livrer tout ou partie de sa production à la coopérative pendant une certaine durée fixée dans les statuts et, d'autre part, à utiliser les services de la coopérative, notamment les approvisionnements. A ce titre, l'agriculteur est à la fois fournisseur et client vis-à-vis de la coopérative. En contrepartie de la livraison des grains de l'adhérent, elle le rémunère. Elle a également comme engagement de réduire le plus possible le prix de vente des approvisionnements. Le schéma 1 explique la relation de fidélité de l'adhérent à sa coopérative en présentant cet échange réciproque.

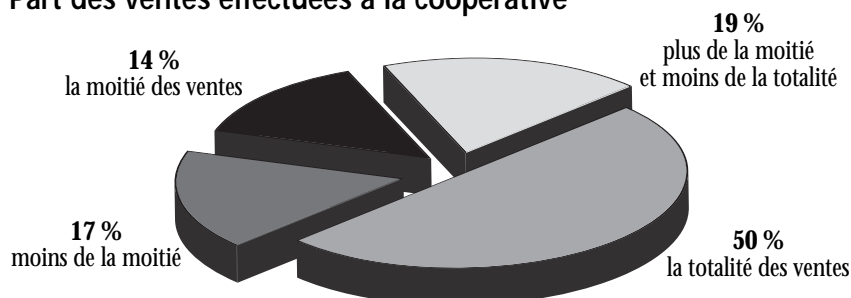


### La fidélité des adhérents : résultats d'une étude en Midi-Pyrénées

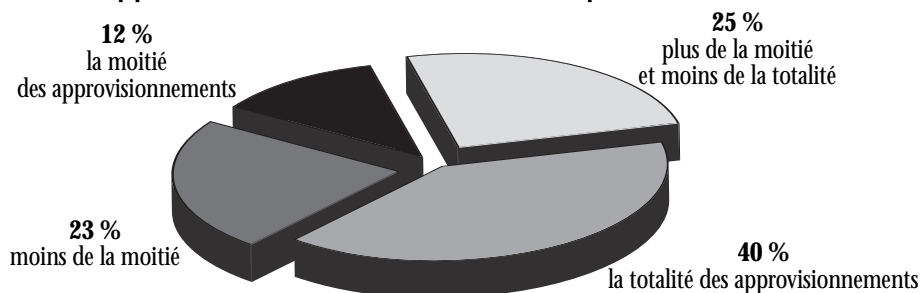
Une enquête a été menée en région Midi-Pyrénées afin de clarifier la relation entre un adhérent et sa coopérative. Un questionnaire a été remis en main propre aux exploitants agricoles lors de diverses manifestations (salons agricoles, sessions de formation, réunions techniques...). Chaque contact était l'occasion de sensibiliser le répondant potentiel au sujet de l'étude et de clarifier certains points, l'anonymat des réponses notamment. Le questionnaire, rempli par l'adhérent, était retourné par voie postale. Il avait fait l'objet d'un pré-test auprès d'une dizaine d'adhérents coopérateurs avant son administration finale. Le taux de retour s'élève à 50 % environ. Une base de données de 322 questionnaires a pu être constituée.

Deux items mesurent le comportement de fidélité de l'adhérent vis-à-vis de sa coopérative : le montant des approvisionnements achetés à la coopérative et la production de grains vendue à la coopérative (adhérent acheteur et fournisseur).

**Graphique 1**  
Part des ventes effectuées à la coopérative



**Graphique 2**  
Part des approvisionnements achetés à la coopérative



Dans notre échantillon, la moitié des agriculteurs vendent l'intégralité de leur production et 40 % d'entre eux effectuent tous leurs achats d'engrais, de semences ou de produits phytosanitaires à leur coopérative (*graphiques 1 et 2, en page précédente*). Ils sont 31 % à ne vendre que la moitié et moins de la moitié de leur production à la coopérative (35 % pour l'achat des approvisionnements). Ces chiffres contrastent avec le comportement des agriculteurs de « première génération » qui adhéraient à la coopérative locale pour la totalité de leur production. Aujourd'hui, les adhérents n'hésitent donc pas à mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres coopératives ou encore avec des négociants privés. Ce comportement est notamment rendu possible par le phénomène de concentration qui touche les exploitations agricoles. Les agriculteurs actuels se trouvent à la tête d'exploitations regroupant plusieurs parcelles historiquement rattachées à des coopératives différentes, ce qui leur ouvre de nouvelles possibilités.

## Les variables susceptibles d'influencer le comportement de fidélité des adhérents à leur coopérative

(4) Trois personnes travaillant dans les fédérations de coopératives, cinq directeurs ou directeurs adjoints, deux présidents, six salariés de coopératives et sept adhérents agriculteurs.

Une enquête qualitative auprès d'une vingtaine de professionnels<sup>(4)</sup> de la coopération agricole montre que deux types de variables pourraient affecter le comportement de fidélité : des variables d'attitudes liées aux adhérents, comme l'implication et la confiance que ces derniers portent à leurs dirigeants, et des variables caractérisant la coopérative (taille), l'exploitation agricole (statut, taille, stockage à la ferme) et l'adhérent (âge, nombre d'années d'adhésion à la coopérative, niveau de formation).

### Les attitudes d'implication et de confiance

L'analyse des entretiens effectués semble en accord avec la théorie qui stipule que les attitudes influencent les comportements. Une attitude est un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière (Gruère, 2005).

#### *La confiance*

La notion de confiance, qui fait l'objet d'une abondante littérature anglo-saxonne, a émergé historiquement dans le champ de la psychologie (Deutsch, 1958), puis s'est rapidement étendue aux sciences humaines pour devenir une notion primordiale pour expliquer les attitudes et les comportements des individus au sein d'une organisation. La confiance peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (Rousseau *et al.*, 1998).

Les travaux de Shapiro *et al.* (1992) et de McAllister (1995) montrent que la décision de faire confiance est tributaire de processus qui peuvent être à la fois réfléchis et cognitifs ou émotionnels et affectifs, processus fondés sur l'évaluation de caractéristiques de l'autre partie (compétence, fiabilité, sérieux...). Ces caractéristiques diffèrent selon le référent de la confiance :

le supérieur hiérarchique ou les dirigeants. La littérature montre effectivement que les individus n'évaluent pas de la même façon un individu ou un collectif d'individus. Pour un salarié, la décision de faire confiance à des dirigeants sera basée sur un processus plus réfléchi qu'affectif compte tenu de relations distendues entre ces deux parties. A l'inverse, la part émotionnelle sera plus importante lorsque les parties sont plus proches (supérieur hiérarchique).

La plupart des études portant sur la confiance organisationnelle traitent de la confiance du salarié dans le supérieur hiérarchique, peu s'intéressent à la confiance dans les dirigeants. Celles qui le font ne prennent pas en compte la nature spécifique qui lie un salarié et les dirigeants. Shockley-Zalabak *et al.* (2000) mesurent la confiance dans le supérieur hiérarchique et dans les dirigeants à l'aide des mêmes items ; ils changent juste l'intitulé du référent. C'est ce qui a conduit Campoy et Neveu (2006) à proposer deux instruments de mesure distincts de la confiance selon le référent. Dans notre étude, nous avons retenu celui relatif à la confiance dans la direction, que nous avons adapté au contexte des coopératives. Trois dimensions caractérisent les dirigeants : la compétence ; l'intégrité (honnêteté, sincérité, respect des promesses) ; le respect et la communication (information et communication régulière). Les deux premières dimensions se réfèrent à la confiance calculée (basée sur une analyse réfléchie et rationnelle des « pour et contre » motivant la décision de faire confiance ou non), la dernière à la confiance affective (basée sur un attachement affectif découlant de la proximité mutuelle existant entre les deux partenaires). La direction d'une coopérative étant bicéphale, nous distinguons la confiance dans les dirigeants coopérateurs (les agriculteurs membres du conseil d'administration) et la confiance dans les dirigeants gestionnaires. La fiabilité des échelles<sup>(5)</sup> est présentée dans le tableau 1 et les différents items en annexe.

(5) La fiabilité rend compte de la propension de l'échelle utilisée à mesurer de façon constante le construit étudié. Le coefficient alpha de Cronbach permet de vérifier si les items d'une échelle se rattachent au même concept. Si ce n'est pas le cas, on élimine de l'instrument de mesure les items les moins corrélés avec l'échelle globale afin d'accroître la valeur de l'alpha. Pour une étude exploratoire, l'alpha de Cronbach est satisfaisant s'il est supérieur à 0,70.

**Tableau 1**  
Fiabilité de la mesure de la confiance

<b>Confiance dans les administrateurs</b>	<b>Nb d'items conservés sur Nb d'items initial</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Compétence	7/8	0,92
Intégrité	5/5	0,89
Respect, communication	7/7	0,88
<b>Confiance dans les gestionnaires</b>		
Compétence	7/8	0,94
Intégrité	5/5	0,86
Respect, communication	7/7	0,91

(6) Par rapport aux items initiaux, l'item 3 de l'échelle « compétence des administrateurs » (« *L'avenir de la coopérative est compromis si on ne change pas de conseil d'administration* ») a été retiré de l'échelle globale. Sa suppression permet d'améliorer la valeur de l'alpha de Cronbach, passant de 0,90 à 0,92. Il en est de même pour l'item 3 de l'échelle « compétence des gestionnaires » (« *L'avenir de la coopérative est compromis si on ne change pas de gestionnaires* »), l'alpha de Cronbach passant de 0,93 à 0,94.

Chacune des six échelles de la confiance atteste d'une fiabilité très satisfaisante. La valeur de l'alpha se situe entre 0,86 et 0,94. Un item a été cependant enlevé de l'échelle « compétence » (pour les administrateurs et les gestionnaires), car sa suppression améliore la valeur de l'alpha<sup>(6)</sup> (item 3).

### *L'implication*

L'implication est un concept destiné à décrire et à expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnés (Thévenet, 1992). Mowday *et al.* (1979), à l'origine de la clarification de l'implication, la définissent sur la base de trois critères : « *une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre* ». Aujourd'hui, la majorité des auteurs considèrent l'implication comme un construit attitudinal multidimensionnel. Meyer et Allen (1991) identifient trois principales composantes de l'implication organisationnelle. La composante affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les membres restent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent). La composante calculée correspond à la prise de conscience des coûts liés au départ de l'organisation (les membres restent dans l'organisation parce qu'ils y gagnent). Enfin, la composante normative s'intéresse au devoir moral des membres envers leur organisation, ces derniers ayant un sentiment d'obligation à rester membres. Dans notre étude, nous mobiliserons ces trois composantes et nous ajouterons la composante « internalisation » d'O'Reilly et Chatman (1986). Cette composante correspond à l'engagement de la personne fondé sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. L'implication de la personne s'effectuerait parce que celle-ci internalise ou adopte les valeurs, les buts et les normes de l'organisation. La notion de valeurs fondant l'identité de la coopérative (solidarité, démocratie, équité, égalité, mutualisme...), l'introduction de cette dimension dans notre recherche nous paraît incontournable, puisqu'elle nous permettra d'étudier la convergence entre les valeurs de la coopérative et celles de ses adhérents. Durrieu et Roussel (2002), dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, montrent la pertinence d'ajouter une telle dimension pour mesurer l'implication organisationnelle. Ainsi, selon ces auteurs, l'implication des franchisés par rapport aux réseaux est « *l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ». C'est cette définition que nous retiendrons dans le cadre de notre travail. Les échelles de mesure développées par Meyer et Allen (1991) et O'Reilly et Chatman (1986) ont été adaptées au contexte des coopératives agricoles (*lire en annexe*). La fiabilité des échelles est présentée dans le tableau 2 (*en page suivante*).



**Tableau 2**  
**Fiabilité de la mesure de l'implication**

<b>Implication</b>	<b>Nb d'items conservés sur Nb d'items initial</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Affective	6/6	0,83
Normative	6/6	0,81
Calculée	5/6	0,79
Internalisation	5/5	0,87

(7) L'item 6, « *En ce moment, je reste dans ma coopérative plus par nécessité que par choix* », a été retiré de l'échelle globale de l'implication calculée.

Chacune des quatre échelles atteste d'une fiabilité très satisfaisante (alpha entre 0,79 et 0,87). Un item a cependant été enlevé de l'échelle implication calculée, sa suppression améliorant la valeur de l'alpha <sup>(7)</sup> (item 6).

### **Les caractéristiques liées à l'adhérent, l'exploitation agricole et la coopérative**

Les études sur la coopération agricole, notant un manque de participation des adhérents et une « désimplication » de leur part, suggèrent qu'il y aurait des différences suivant l'âge de l'agriculteur. Les plus âgés seraient plus fidèles à la coopérative (Cariou, 2003 ; Champagne, 1998). Dans notre étude, nous regardons si des variables relatives à l'agriculteur sont susceptibles de jouer sur sa fidélité : son âge, son nombre d'années d'adhésion et son niveau de formation. Outre ses caractéristiques individuelles, nous nous intéressons également aux caractéristiques propres de son exploitation agricole : sa taille et la possibilité de stocker la récolte à la ferme. Enfin, nous regardons si la taille de la coopérative peut avoir une incidence sur la fidélité de l'adhérent. Le mouvement de restructuration auquel les coopératives agricoles sont confrontées a pour conséquence la concentration des entreprises coopératives et la constitution de groupes aux ramifications complexes. Ces restructurations des coopératives ont un effet d'éloignement et de complexité pour l'adhérent (Forestier et Mauget, 2001). Le tableau 3 (*en page suivante*) synthétise l'ensemble de ces variables ainsi que leur mesure.

## **Analyse des déterminants de la fidélité des agriculteurs**

La démarche de la classification hiérarchique consiste à regrouper les individus statistiques en fonction de leur similarité au niveau de variables internes prédéterminées (Blashfield et Aldenderfer, 1988). Dans le cadre de cette étude nous avons opéré une telle classification sur la base des deux mesures de la fidélité des adhérents : part des ventes de céréales et part des approvisionnements effectués à la coopérative. Cette procédure d'agrégation

**Tableau 3**  
**Les variables liées à l'adhérent, à l'exploitation agricole**  
**et à la coopérative**

	<b>Variables</b>	<b>Unité de mesure ou modalités de réponse</b>
<b>Caractéristiques individuelles de l'adhérent</b>	Age	Ans
	Nb d'années d'adhésion	Ans
	Niveau de formation	Sans diplôme Certificat études Brevet professionnel Bac Bac + 2 et au-delà
<b>Caractéristiques de l'exploitation agricole</b>	Taille : surface agricole utilisée (SAU)	Hectares
	Taille : total des recettes 2007	Moins de 46 000 euros (seuil assujettissement TVA) Moins de 76 000 euros (seuil régime forfaitaire imposition) Entre 76 000 et 274 000 euros (seuil régime réel simplifié) Plus de 274 000 euros (seuil régime réel normal)
	Stockage	Oui Non
<b>Caractéristiques de la coopérative</b>	Taille : chiffre d'affaires HT 2007	Euros
	Taille : capital social 2007	Euros

s'interrompt lorsque tous les individus sont classés. Le critère d'agrégation utilisé est celui de la minimisation de la variance intraclasse (méthode de Ward). Suite à cette classification hiérarchique, l'échantillon a été décomposé en trois groupes (*tableau 4, en page suivante*).

- Groupe 1, « Les infidèles » : les agriculteurs de ce groupe, en moyenne, vendent un quart de leur récolte à la coopérative et achètent également le quart de leurs approvisionnements à celle-ci (26 %). Pour ces adhérents, la coopérative est une structure parmi d'autres leur permettant de mettre sur le marché leurs céréales et d'acheter leurs intrants. Ils n'hésitent pas à mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres ou des négociants privés. Ces agriculteurs ne sont pas les plus nombreux de notre échantillon. Ils sont 62, soit 20 % des agriculteurs de l'échantillon<sup>(8)</sup>.

- Groupe 2, « Les fidèles » : ces agriculteurs, en termes de comportements de fidélité, se trouvent à l'opposé des précédents. Ils effectuent quasiment toutes leurs transactions de vente et d'achat avec leur coopérative : ils lui

(8) Au total, 322 agriculteurs ont répondu à l'intégralité de l'enquête menée par questionnaire portant sur la clarification de la relation entre un adhérent et sa coopérative en région Midi-Pyrénées, et 306 questionnaires ont pu être exploités pour apprécier la fidélité des agriculteurs à leur coopérative.

vendent en moyenne 99,2 % de leurs céréales et lui achètent 95,8 % de leurs intrants. Cette structure est donc un partenaire pratiquement exclusif pour ces agriculteurs. Ce groupe comprend 50 % des agriculteurs de l'échantillon (soit 151 sur 306).

• Groupe 3, « Les neutres » : ces agriculteurs n'ont pas un comportement aussi tranché en termes de fidélité que les agriculteurs relevant des deux groupes précédents. En moyenne, ils effectuent 65,7 % de leurs ventes et 58,2 % de leurs approvisionnements à la coopérative. Ils représentent 30 % de l'échantillon (93 sur 306).

Le test F de Fisher montre que ces différences en matière de fidélité sont significatives : il existe bien des différences de comportements de fidélité entre les trois groupes identifiés.

Afin d'expliquer les comportements de fidélité des adhérents, une analyse discriminante a été menée. Elle permet d'identifier les variables qui différencient le mieux les classes extrêmes identifiées lors de la classification hiérarchique : groupe 1, « Les infidèles », et groupe 2, « Les fidèles ». La condition de normalité des variables a été respectée, ainsi que celle relative à l'égalité des matrices variance-covariance (M de Box = 319,446 ;  $p = 0,005$ ). La valeur du M de Box, qui doit être la plus élevée possible, atteste bien que les matrices de variance-covariance des variables sont similaires pour les deux groupes<sup>(9)</sup>. La significativité du test doit tendre vers 0, ce qui est le cas. Le tableau 5 (*en page suivante*) donne les caractéristiques de la fonction discriminante obtenue (combinaison linéaire de plusieurs variables explicatives)<sup>(10)</sup>. La valeur du khi-deux, qui doit être la plus élevée possible, et celle du lambda de Wilks, qui doit être la plus faible possible (avec une significativité de  $p = 0,000$ ), indiquent que la fonction discriminante différencie de façon significative les adhérents fidèles des infidèles. Le pouvoir

(9) L'une des hypothèses de base de l'analyse discriminante est que les matrices de variance-covariance des variables doivent être similaires pour tous les groupes. Pour vérifier que la structure des variables est identique sur tous les groupes, on utilise le test de Box.

(10) La méthode de l'analyse discriminante consiste à rechercher les axes discriminants sur lesquels la part relative de la variance inter-classe sera aussi grande que possible, c'est-à-dire expliquera le mieux les différences entre les groupes. Les variations intra-groupes, c'est-à-dire à l'intérieur de chaque groupe, seront en revanche aussi faibles que possible.

**Tableau 4**  
**Typologie de la fidélité des adhérents**

	<b>Groupe 1</b> <b>« Les fidèles »</b>	<b>Groupe 2</b> <b>« Les infidèles »</b>	<b>Groupe 3</b> <b>« Les neutres »</b>	<b>Test F</b> <b>de Fischer</b>	<b>Seuil</b> <b>sig.</b>
<b>Ventes</b>	25,0 <sup>a</sup> (23,5) <sup>b</sup> N = 62	99,2 (3,2) N = 151	65,7 (21,2) N = 95	495,928	0,000
<b>Approvisionnements</b>	26,0 (15,4) N = 62	95,8 (9,0) N = 151	58,2 (22,1) N = 93	496,501	0,000

*a : moyenne.*

*b : écart-type.*

**Tableau 5**  
**Caractéristiques de la fonction discriminante**

Valeur propre	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Seuil sig.	Corrélation canonique	Observations correctement classées
1,244	0,446	75,977	18	0,000	0,745	90,5 %

(11) La valeur de la corrélation canonique est comprise entre 0 (l'axe n'apporte aucune discrimination) et 1 (les observations sont parfaitement séparées par l'axe).

discriminant de la fonction est élevé : sa corrélation canonique <sup>(11)</sup> a une valeur de 0,745 et la valeur propre est de 1,244. De plus, la combinaison linéaire retenue des différentes variables explicatives permet de classer correctement 90,5 % des agriculteurs. Les résultats du tableau 5 montrent donc que la fonction discriminante obtenue maximise la séparation entre les agriculteurs du groupe 1 et ceux du groupe 2 tout en gardant une homogénéité maximale au sein de ces deux groupes.

Le tableau 6 (*en page suivante*) s'intéresse aux variables explicatives de la fidélité des agriculteurs. Il révèle que treize variables (sur les dix-huit testées) sont corrélées à leur niveau de fidélité. Les quatre dimensions de l'implication distinguent le mieux les adhérents fidèles des adhérents non fidèles : l'implication, qu'elle soit affective, calculée, normative ou par internalisation, est plus élevée chez les fidèles. Les caractéristiques de l'exploitation agricole ont un rôle non négligeable sur la fidélité des adhérents : les moins fidèles à la coopérative sont les agriculteurs qui disposent d'une plus grande surface agricole utilisée (SAU) et qui ont la possibilité de stocker eux-mêmes leurs grains. Le niveau de formation des adhérents détermine également leur niveau de fidélité à la coopérative. Les plus fidèles sont ceux qui ont un niveau de formation le plus bas (parmi les fidèles, 28,8 % ont un niveau Bac et au-delà, contre 37,8 pour les non-fidèles). Enfin, la confiance dans les administrateurs et dans les gestionnaires contribuerait à expliquer la fidélité des agriculteurs. Comme le montrent les coefficients de corrélations des variables « Conf. gestionnaires (resp-comm) » et « Conf. adminis. (resp-comm) », la confiance qui est le plus liée à la fidélité des adhérents est plutôt de nature affective (basée sur un attachement affectif entre les agriculteurs et les dirigeants administrateurs ou gestionnaires). La confiance de nature calculée (basée sur une analyse réfléchie et rationnelle des « pour et contre » motivant la décision de faire confiance ou non) joue également un rôle sur la fidélité, mais dans une moindre mesure. Par contre, dans notre étude, certaines variables ne semblent pas liées à la fidélité d'un coopérateur : la taille de la coopérative, l'âge de l'adhérent et son nombre d'années d'adhésion à la coopérative, ainsi que les recettes de son exploitation agricole.

**Tableau 6**  
**Variables différenciant les adhérents fidèles des non fidèles**

	<b>Groupe 1</b> « Les infidèles »	<b>Groupe 2</b> « Les fidèles »	<b>Lambda</b> <b>de Wilks</b>	<b>Test F</b> <b>de Fisher</b>	<b>Coefficients</b> <b>standardisés</b>	<b>Seuil</b> <b>sig.</b>
	<b>Moyenne (écart-type)</b> <b>ou fréquence des réponses</b>					
<b>Implication affective</b>	2,45 (0,62)	3,46 (0,63)	0,674	49,843	0,624 <sup>a</sup>	0,000
<b>Implication calculée</b>	2,08 (0,70)	3,19 (0,75)	0,706	42,964	0,579 <sup>a</sup>	0,000
<b>Implication normative</b>	2,43 (0,63)	3,40 (0,71)	0,732	37,642	0,542 <sup>a</sup>	0,000
<b>Implication internalisation</b>	2,86 (0,81)	3,59 (0,66)	0,832	20,798	0,403 <sup>a</sup>	0,000
<b>SAU</b>	185,00 (101,52)	114,40 (71,28)	0,872	15,073	- 0,343 <sup>a</sup>	0,000
<b>Stockage</b>	Oui: 58,6 % Non: 41,4 %	Oui: 31,1 % Non: 68,9 %	0,916	9,441	- 0,271 <sup>a</sup>	0,003
<b>Conf. gestionnaires (resp-comm)</b>	3,04 (0,75)	3,52 (0,71)	0,924	8,509	0,258 <sup>a</sup>	0,004
<b>Conf. adminis. (resp-comm)</b>	2,94 (0,75)	3,38 (0,73)	0,937	6,905	0,232 <sup>a</sup>	0,010
<b>Conf. gestionnaires (intégrité)</b>	3,17 (0,61)	3,54 (0,65)	0,940	6,626	0,227 <sup>b</sup>	0,011
<b>Conf. adminis. (compétence)</b>	3,15 (0,75)	3,57 (0,71)	0,943	6,251	0,221 <sup>b</sup>	0,014
<b>Niveau formation</b>	Sans diplôme: 4,9 % Certificat d'études: 1,6 % Brevet prof.: 55,7 % Bac: 14,8 % Bac + 2 et plus: 23,0 %	Sans diplôme: 4,7 % Certificat d'études: 10,8 % Brevet prof.: 55,7 % Bac: 10,7 % Bac + 2 et plus: 18,1 %	0,953	5,128	0,200 <sup>b</sup>	0,026
<b>Conf. gestionnaires (compétence)</b>	3,29 (0,66)	3,64 (0,69)	0,953	5,024	0,198 <sup>b</sup>	0,027
<b>Conf. adminis. (intégrité)</b>	3,17 (0,59)	3,54 (0,77)	0,956	4,739	0,192 <sup>b</sup>	0,032
<b>Recettes</b>			0,966	3,669	- 0,169 <sup>ns</sup>	0,058
<b>Nb d'années d'adhésion</b>			0,984	1,669	0,114 <sup>ns</sup>	0,199
<b>Age</b>			0,999	0,154	0,035 <sup>ns</sup>	0,696
<b>Chiffre d'affaires HT coop.</b>			1,000	0,010	- 0,009 <sup>ns</sup>	0,920
<b>Capital social coop.</b>			1,000	0,003	- 0,005 <sup>ns</sup>	0,958

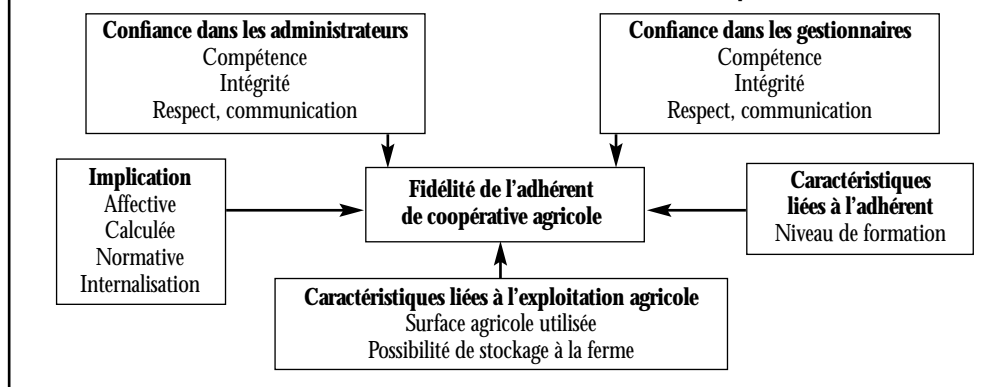
*a: p < 0,01.*

*b: p < 0,05.*

*ns: non significatif.*

## Schéma 2

### Les déterminants de la fidélité de l'adhérent à sa coopérative



## Conclusion

Plusieurs variables constituent des déterminants potentiels de la fidélité des adhérents à leur coopérative (*schéma 2*). Certaines sont des caractéristiques individuelles de l'agriculteur ou des caractéristiques propres à leur exploitation agricole sur lesquelles les dirigeants de coopératives ne peuvent avoir aucune influence. Par contre, cette étude montre que les dirigeants de coopératives ont un rôle à jouer dans la fidélisation de leurs adhérents, qu'ils peuvent, par des actions concrètes, contribuer à augmenter leur niveau de fidélité. Pour cela, ils devront cibler des actions destinées, d'une part, à davantage impliquer les agriculteurs et, d'autre part, à augmenter leur niveau de confiance à leur égard (transparence de l'information sur la stratégie de la coopérative, prime à la fidélité, renforcement de la disponibilité des techniciens...). Cependant, avant de pouvoir proposer des pistes d'action aux dirigeants de coopérative, des études approfondies doivent être menées, notamment pour mieux comprendre l'effet de l'implication et de la confiance sur la fidélité des adhérents. Des modèles d'équations structurelles permettront de statuer sur les relations de causalité existant entre ces variables indépendantes.

Malgré les implications qui peuvent découler de cette étude, il faut relever certaines de ses limites. Tout d'abord, les variables testées contribuent à éclaircir la fidélité d'un adhérent à sa coopérative, mais leur liste n'est pas exhaustive ; d'autres variables pourraient avoir un rôle à jouer sur ce comportement (par exemple, la proximité pour l'agriculteur du silo de la coopérative, l'ancienneté des dirigeants, le turn-over de l'équipe dirigeante, le nombre de filiales de la coopérative...). Enfin, cette étude se limite à un secteur du domaine agricole, le secteur approvisionnement-céréales, et à une région géographique, Midi-Pyrénées.

## Bibliographie

- Blashfield R., Adenderfer M.**, 1988, « The methods and problems of cluster analysis », in Nesselroad J. R., *Handbook of multivariate experimental psychology*, 2<sup>e</sup> édition, p. 447-473, New York, Plenum.
- Campoy E., Neveu V.**, 2006, « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 62, p. 21-38.
- Cariou Y.**, 2003, « Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire », *Recma*, n° 290, p. 41-55.
- Champagne P.**, 1998, « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables? », *Recma*, n° 269, p. 32-45.
- Chiffolleau Y.**, 1999, « Pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon », *Recma*, n° 273, p. 27-39.
- Coop de France**, 2008, *Périmètre coopératif et secteurs d'activité*, Observatoire économique, 44 p.
- Deutsch M.**, 1958, « Trust and suspicion », *Journal of conflict resolution*, vol. 2, p. 265-279.
- Durieu F., Roussel P.**, 2002, « L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 44, p. 2-19.
- Duvaléix S., Cordier J., Hovelaque V.**, 2003, « Vers un nouvel engagement coopératif dans le secteur laitier », *Recma*, n° 288, p. 37-47.
- Forestier M., Mauget R.**, 2001, « De la coopérative au groupe agro-alimentaire », *Recma*, n° 279, p. 60-70.
- Filippi M., Frey O., Mauget R.**, 2008, « Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés », *Recma*, n° 310, p. 31-51.
- Gruère J.-P.**, 2005, « Attitudes et changements d'attitude », in *Management aspects humains et organisationnels*, PUF, « Fondamental », 8<sup>e</sup> édition, p. 69-117.
- Jacoby J., Kyner D.**, 1973, « Brand loyalty versus repeat purchasing behavior », *Journal of marketing research*, vol. 10, p. 1-9.
- Koulytchizky S., Mauget R.**, 2003, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle », *Recma*, n° 287, p. 14-40.
- McAllister D.**, 1995, « Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.
- Meyer J., Allen N.**, 1991, « A tree-component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-89.
- Mowday R., Porter L. et Steer R.**, 1979, « The measurement of organizational commitment », *Journal of vocational behavior*, vol. 14, p. 224-247.
- Nicolas P.**, 1993, « Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises : évolution du droit et des pratiques de 1960 à 1992 », in Zevi A. et Monzon-Sampos J. L. (dir.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck Université, p. 155-185.
- O'Reilly C., Chatman J.**, 1986, « Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour », *Journal of applied psychology*, vol. 71, p. 492-499.
- Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., Camerer C.**, 1998, « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, p. 393-404.
- Shapiro D., Sheppard B. H., Cheraskin L.**, 1992, « Business on a hand-sake », *Negotiation Journal*, vol. 8, p. 365.
- Shockley-Zalabak P., Ellis K., Winograd G.**, 2000, « Organizational trust : what it means, what it matters », *Organization Development Journal*, vol. 18, p. 35-45.
- Thévenet M.**, 1992, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- Thévenet M. et Neveu J. P.**, 2002, *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.

## Annexe Les échelles <sup>(1)</sup> de l'implication et de la confiance

<b>Implication</b>	<b>Items</b>
Affective	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ma coopérative</li> <li>2. Je ressens vraiment les problèmes de ma coopérative comme s'ils étaient les miens</li> <li>3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ma coopérative (-)</li> <li>4. Je me considère comme « un membre de la famille » dans ma coopérative</li> <li>5. Ma coopérative a pour moi beaucoup de signification</li> <li>6. Je ne me sens pas affectivement attaché à ma coopérative (-)</li> </ol>
Normative	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter ma coopérative maintenant</li> <li>2. Je dois beaucoup à ma coopérative</li> <li>3. Ma coopérative mérite ma loyauté</li> <li>4. Je ne quitterai pas ma coopérative pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie</li> <li>5. Je ne ressens aucune obligation à rester dans ma coopérative (-)</li> <li>6. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais ma coopérative maintenant</li> </ol>
Calculée	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ma coopérative</li> <li>2. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ma coopérative, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs</li> <li>3. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ma coopérative maintenant</li> <li>4. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités ailleurs pour envisager de quitter ma coopérative</li> <li>5. Il serait très difficile pour moi de quitter ma coopérative en ce moment, même si je le voulais</li> <li>6. En ce moment, je reste dans ma coopérative plus par nécessité que par choix</li> </ol>
Internalisation	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Depuis que je l'ai rejointe, mes valeurs personnelles et celles de ma coopérative sont devenues plus similaires</li> <li>2. Ce que ma coopérative représente est important pour moi</li> <li>3. La raison pour laquelle je préfère ma coopérative aux autres s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs</li> <li>4. Mon attachement à ma coopérative est essentiellement basé sur la similitude de nos valeurs respectives</li> <li>5. Si les valeurs de ma coopérative étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché</li> </ol>
<b>Confiance dans les administrateurs <sup>(2)</sup></b>	<b>Items</b>
Compétence	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. J'ai confiance dans la capacité des membres du CA à maintenir un bon climat social au sein de la coopérative</li> <li>2. On peut faire confiance aux membres du CA pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de la coopérative</li> <li>3. L'avenir de la coopérative est compromis si on ne change pas de CA (-)</li> <li>4. Je peux compter sur les membres du CA pour faire tout ce qui est possible pour assurer la survie de la coopérative à long terme</li> </ol>



5. La plupart des membres du CA ne savent pas gérer la relation aux coopérateurs (-)
6. Je pense qu'avec ce CA la coopérative a les moyens d'atteindre les objectifs fixés
7. Les membres du CA donnent l'impression de faire un travail efficace
8. J'ai confiance dans la capacité des membres du CA à préserver la bonne santé de la coopérative

Intégrité

1. Les membres du CA pensent plus à leur propre avenir qu'à celui de la coopérative (-)
2. Je pense que les membres du CA de la coopérative sont honnêtes
3. Les membres du CA profitent de leur position au détriment des intérêts des coopérateurs (-)
4. Les membres du CA de la coopérative ne disent pas toujours la vérité (-)
5. D'une manière générale, je trouve que les intentions des membres du CA de la coopérative sont bonnes

Respect,  
communication

1. Les membres du CA nous tiennent au courant des éventuels changements de stratégie
2. Le CA fait globalement confiance aux coopérateurs
3. Le CA nous tient au courant de l'état de santé économique de la coopérative
4. Dans la coopérative, les membres du CA disent la vérité même si elle n'est pas agréable à entendre
5. Les membres du CA partagent ouvertement les informations concernant les projets futurs de la coopérative.
6. Je reçois du CA des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de la stratégie de la coopérative
7. Les membres du CA respectent leurs engagements: ce qui est dit est fait

*(1) Toutes les échelles sont de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».*

*(2) Les items relatifs à la confiance dans les gestionnaires sont identiques à ceux de la confiance dans les administrateurs, seul le référent change dans l'énoncé.*