
La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France

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



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/etudesrurales/9700>

DOI : [10.4000/etudesrurales.9700](https://doi.org/10.4000/etudesrurales.9700)

ISSN : 1777-537X

Éditeur

Éditions de l'EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 17 janvier 2012

Pagination : 119-130

Référence électronique

Valérie Barraud-Didier, Marie-Christine Henninger et Guilhem Anzalone, « La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France », *Études rurales* [En ligne], 190 | 2012, mis en ligne le 09 janvier 2015, consulté le 17 juin 2020. URL : <http://journals.openedition.org/etudesrurales/9700> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/etudesrurales.9700>

Ce document a été généré automatiquement le 17 juin 2020.

© Tous droits réservés

La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France

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

- 1 DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNÉES, les exploitations agricoles connaissent de profondes mutations. On observe, de manière générale, un phénomène de concentration déjà bien engagé : les exploitations sont moins nombreuses et de plus grande taille. Ce mouvement s'accompagne d'une évolution conjointe des pratiques et des formes d'organisation. De nouvelles formes de propriété du capital apparaissent, le salariat se développe, et les statuts évoluent vers des statuts juridiques d'entreprise au détriment du statut d'exploitant individuel¹.
- 2 C'est dans ce contexte de restructuration que nous nous proposons d'interroger ici la relation entre l'exploitant agricole et son partenaire majeur dans la trajectoire du développement : la coopérative. À l'origine destinées à accroître le pouvoir de négociation des agriculteurs sur les marchés :
[Les coopératives agricoles] ont pour objet l'utilisation en commun par les agriculteurs de tous les 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.(article L. 521-1 du Code rural)
- 3 Aujourd'hui, les trois quarts des agriculteurs français adhèrent à une coopérative². Le statut des membres qui la composent se caractérise par une dualité :
Le statut de [ses] 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]
- 4 Même si, en tant qu'associés, les membres s'engagent à participer à la gouvernance de la coopérative, la littérature sur le sujet relève une baisse de leur participation [Holmström 1999 ; Barraud-Didier et Henninger 2009]. En tant que coopérateurs, les adhérents s'engagent à livrer tout ou partie de leur production pour une durée déterminée dans les statuts et à utiliser les services de la coopérative, notamment en matière d'approvisionnement. Or il semble que cette participation de nature économique soit aujourd'hui également aléatoire, voire en recul [Barraud-Didier et Henninger 2009 ;

Nilsson, Kihlén et Norell 2009]. D'ailleurs, plusieurs travaux [Cariou 2003 ; Duvaleix-Tréguer 2004] notent l'existence de deux groupes distincts de coopérateurs : ceux qui sont motivés par la solidarité, la défense collective des intérêts, la spécificité agricole et le pouvoir paysan ; et ceux qui sont motivés par la performance individuelle et la réussite financière.

- 5 Les raisons d'adhérer à une coopérative ont changé. Les agriculteurs « de la première génération » adhéraient en bloc à la coopérative locale pour la totalité de leur production. Ce sont ces agriculteurs qui ont fondé ces structures :
 [Ils sont] nécessairement très investis dans ces entreprises qu'ils ont voulues et créées de leurs mains.[Champagne 1998 : 39]
- 6 Ces pionniers, très militants, ont forgé leur conception de la coopération au sein de la Jeunesse agricole catholique. Ils ont dû trouver des successeurs, lesquels étaient souvent moins engagés qu'eux. Les agriculteurs « de deuxième génération » ont adhéré à la coopérative davantage par opportunisme, recherchant les meilleurs prix et choisissant les entreprises qu'ils estimaient être « les plus performantes », sans véritable considération d'ordre mutualiste [Champagne 1998].
- 7 Aujourd'hui, la relation entre l'agriculteur et sa coopérative est donc de plus en plus distancée.
- 8 Dans une première partie, nous nous intéresserons aux causes de cette évolution en cherchant des éléments de réponse du côté de la restructuration des coopératives et du côté du changement de génération. Dans la deuxième partie, nous nous intéresserons au rôle central que joue le sentiment de confiance pour resserrer le lien entre l'adhérent et sa coopérative.

La relation adhérent-coopérative

Concentration, intégration verticale et internationalisation

- 9 Que les coopératives agricoles françaises s'orientent en priorité vers leur propre marché ou qu'elles tendent à se positionner sur des marchés européens ou internationaux, elles doivent dans tous les cas souscrire à l'impératif que représente leur dimension, ce que traduisent les nombreuses opérations de rapprochement de ces vingt dernières années. En raison de l'importance croissante des volumes qu'elles ont à écouler, elles sont contraintes de trouver des débouchés capables d'absorber leur production et se tournent vers les industriels de l'agroalimentaire et les grandes surfaces.
- 10 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. Aujourd'hui, en France, 5 centrales d'achat se partagent 80 % du marché [Lendrevie, Lévy et Lindon 2006], ce qui soumet les coopératives à des négociations musclées. Cette massification des achats se retrouve également au niveau européen, où de plus en plus de centrales se regroupent, qui représentent des volumes de vente et des chiffres d'affaires considérables. Pour mémoire, European Marketing Distribution, la plus grande centrale d'achat européenne, est présente dans 16 pays européens, rassemble 500 acteurs de la distribution alimentaire pour un chiffre d'affaires de 130 milliards d'euros³.

- 11 En aval, les coopératives agricoles doivent trouver un équilibre vis-à-vis de leurs clients que sont les grands groupes de l'agroalimentaire, parmi lesquels Danone⁴, qui, en 2010, a dégagé un chiffre d'affaires de plus de 17 milliards d'euros, l'Asie et le reste du monde réalisant près de 50 % de ce chiffre d'affaires. Le groupe se développe tout particulièrement dans les pays dont le taux de croissance est élevé, comme le Mexique, l'Indonésie, la Chine, la Russie, les États-Unis et le Brésil. À titre de comparaison, la coopérative céréalière française In Vivo⁵, qui arrive en 9^e position dans le classement européen, présentait en 2010 un chiffre d'affaires de 4 433 millions d'euros. Cette situation défavorable aux coopératives se retrouve également en amont vis-à-vis des fournisseurs de l'industrie agrochimique et de l'industrie semencière. À titre d'exemple, Syngenta⁶, numéro 1 mondial de l'agrochimie, affichait, en 2011, un chiffre d'affaires de 13,3 milliards d'euros.
- 12 Pour équilibrer le rapport de force avec leurs clients et leurs fournisseurs, les coopératives mettent en place différentes stratégies, notamment l'intégration verticale ou l'internationalisation, qui aboutissent à un large phénomène de concentration. En 1965, on comptait plus de 5 700 organismes coopératifs [Koulytchizky et Mauget 2003] ; aujourd'hui, on n'en compte plus que 2 900⁷, ce qui représente une diminution d'environ 50 % en 45 ans.
- 13 L'intégration verticale est une stratégie de développement toujours à l'honneur dans le secteur coopératif français caractérisé par un lien étroit avec le territoire. Le top 30 des coopératives européennes révèle que les coopératives françaises sont plus polyvalentes que celles des autres pays européens, plus spécialisées et, donc, plus à même de peser dans un secteur donné [Mauget et Desclos 2011]. Pour réduire le coût des approvisionnements et valoriser les produits agricoles de leurs adhérents, les coopératives françaises ont diversifié leurs activités en amont des exploitations agricoles (vente de fournitures) et, en aval, en créant des industries de transformation. L'intégration verticale des filières conduit les coopératives à se réorganiser autour de différents pôles d'activités. Ainsi du groupe Euralis, structuré selon trois pôles : un pôle « semences », un pôle « agriculture » et un pôle « alimentation ». Si ce développement axé sur une logique de territoire renforce la proximité entre la coopérative et ses adhérents, les logiques de filières viennent parfois perturber, pour les adhérents, la lisibilité des choix stratégiques.
- 14 Le développement à l'international des coopératives agricoles françaises est présenté comme le défi à relever dans les prochaines décennies [Mauget et Desclos 2011]. Depuis quarante ans, les coopératives françaises sont entrées dans la mondialisation, principalement via l'exportation [Filippi, Frey et Mauget 2008]. Aujourd'hui, l'internationalisation des groupes coopératifs se lit de plus en plus dans les investissements directs à l'étranger, depuis l'amont jusqu'à la transformation. Or, une telle orientation peut parfois être mal comprise de certains agriculteurs, qui voient dans ces implantations une concurrence déloyale. Toutefois, si ce mouvement concerne l'ensemble de la filière, les groupes céréaliers, semenciers et sucriers méritent une attention particulière⁸. Pour autant, les coopératives françaises et allemandes, longtemps cantonnées au marché intérieur, sont encore peu internationalisées, comparées à leurs homologues d'Europe du Nord, où des groupes comme Vion, Danish Crown et Kerry réalisent près de 90 % de leur chiffre d'affaires à l'international [Mauget et Desclos 2011].
- 15 Mais ces stratégies de diversification – intégration verticale et internationalisation – mobilisent d'importants moyens financiers, en particulier lorsque l'accent est mis sur la

croissance externe. Même si, pour ce qui est des capitaux extérieurs, les coopératives françaises ont longtemps été soumises à des règles plus restrictives que leurs homologues européennes, l'évolution législative⁹ leur a permis de développer des structures financières mixtes autorisant un plus grand recours aux capitaux. Depuis, le paysage coopératif se caractérise par des entités de plus en plus solides, comprenant à la fois des coopératives au sens strict et des filiales de droit commercial qui les apparentent à des entreprises de droit privé. Ainsi, selon René 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.[2008 : 53]

- 16 Cette transformation des coopératives fait écho à la notion d'« agriculture de firme » proposée par Bertrand Hervieu et François Purseigle [2009], qui recouvre l'idée d'une agriculture hautement capitalistique, avec l'apparition de nouvelles formes de propriété du capital et l'entrée en scène de nouveaux acteurs.
- 17 Ces nouvelles orientations ne sont pas sans conséquences. En établissant des relations avec les acteurs de l'industrie agroalimentaire et de la distribution, les coopératives acquièrent des compétences et des ressources spécifiques liées à la maîtrise du marché. Elles acquièrent ainsi une part d'autonomie vis-à-vis de leurs adhérents, à qui ce domaine échappe. Elles se retrouvent également confrontées à des intérêts contradictoires : ceux des producteurs et ceux des clients. Étant au service des agriculteurs, elles peuvent être amenées à repercuter sur eux les exigences formulées par les acteurs en aval :
- 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]
- 18 En « filialisant » de plus en plus leurs activités dans des sociétés de droit commercial, les coopératives développent 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]
- 19 La restructuration a alors pour effet d'éloigner l'adhérent et de complexifier les choses [Forestier et Mauget 2001]. Dans la coopérative communale, l'adhérent connaissait de façon personnelle au moins un des administrateurs, ce qui lui donnait l'impression de détenir un petit peu de pouvoir [Chiffolleau 1999]. Aujourd'hui, sa coopérative est insérée dans un ensemble flou et difficile à appréhender. L'adhérent peine à se retrouver dans la nouvelle organisation et se sent tenu à l'écart des centres de décision [Forestier et Mauget 2001].
- 20 Au-delà de la restructuration, la façon de faire de la nouvelle génération est, elle aussi, à l'origine de la distance qui s'instaure entre l'adhérent et la coopérative.

Changement générationnel

- 21 Le niveau de formation de la nouvelle génération d'agriculteurs tend à progresser, ce qu'indique le recensement agricole de 2010 : 17 % des chefs d'exploitation ou coexploitants sont aujourd'hui titulaires d'un diplôme d'études supérieures, contre 11 %

seulement en 2000. Les moins de 40 ans ont un niveau de formation plus élevé que l'ensemble des exploitants et, également, que la moyenne des actifs de leur classe d'âge. Ils sont 73 % à avoir le BAC, contre 60 % si l'on considère l'ensemble de leur classe d'âge. En revanche, ces agriculteurs sont moins nombreux que le reste des actifs à posséder un diplôme de l'enseignement supérieur : 34 % contre 38 %. Toutefois cet écart entre les deux groupes continue à se réduire¹⁰.

- 22 Ce meilleur niveau de formation s'explique par les aides à l'installation des jeunes agriculteurs accordées aux seuls diplômés et par l'évolution du métier d'agriculteur. Cette évolution est étudiée principalement par les sociologues du travail et des professions ainsi que par les politologues [Muller 2009 ; Lémery 2011]. À ses activités de production l'agriculteur peut ajouter des activités de transformation, de commercialisation (vente directe) et de service (gîte). Pierre Muller évoque ainsi :

[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.[2009 : 106]

- 23 Bertrand Hervieu, quant à lui, 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.[2002 : 418]

- 24 L'article de Annie Dufour, Cécile Bernard et Marie-Alix 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.[2003 : 200]

- 25 Outre des compétences techniques, des compétences en matière de gestion sont nécessaires pour bien gérer ces exploitations de plus en plus assimilables à des entreprises. Le recensement agricole de 2010 indique que le statut d'Entreprise à responsabilité limitée (EARL) s'applique à 25 % des exploitations, contre 14 % en 2000¹¹.

- 26 Un niveau de formation supérieur et des compétences plus diverses permettent aux agriculteurs de s'affranchir de leurs coopératives. Travaillant sur un échantillon de 306 agriculteurs, Valérie Barraud-Didier et Marie-Christine Henninger [2009] observent 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 adopter, en particulier pour les fruits et légumes et les productions animales, des stratégies de commercialisation indépendantes, ce que prouve le développement des circuits courts : AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) et autres types de vente directe [Lamine 2008 ; Aubry et Chiffolleau 2009].

- 27 Ces formes de commercialisation offrent une alternative aux producteurs insatisfaits de la manière dont les coopératives vendent leur production. Cette insatisfaction porte sur la valorisation et de leurs produits et de leur travail (rémunération économique et reconnaissance des compétences). La vente directe permet aux producteurs de faire plus de bénéfices et de maîtriser le circuit jusqu'au consommateur. L'engagement dans cette

forme d'échange oblige les producteurs à se transformer en gestionnaires et en commerçants. On assiste ainsi à une certaine socialisation économique des producteurs qui prennent en charge ces nouvelles fonctions [Anzalone 2012].

- 28 Par ailleurs, les agriculteurs s'ouvrent de plus en plus aux marchés financiers. Ce que confirme l'article « Agriculteurs traders », publié le 25 janvier 2011 dans *Le Monde* :
- 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.
- 29 Contrairement au marché physique, le marché à terme est un marché sur lequel s'échangent des contrats à terme. Ce marché réunit plusieurs types d'acteurs, dont les coopératives. Francis Declerck et René Mauget ont montré que les coopératives se protégeaient de la volatilité des cours grâce à ce fameux marché [2008]. À titre individuel, certains producteurs y accèdent également :
- 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 des 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]
- 30 En plus de cette couverture, le producteur peut spéculer et profiter parfois de la hausse des cours.
- 31 Plus diplômée, la nouvelle génération se montre moins méfiante à l'égard des marchés financiers. Elle utilise aussi plus facilement Internet, ce qui lui permet de suivre, en temps réel, les cours des matières premières. Cet accès au marché à terme redéfinit le métier d'agriculteur, qui exige désormais des compétences très spécifiques et nécessite du temps.
- 32 Par ailleurs, les agriculteurs stockent de plus en plus à la ferme. Si l'investissement dans des capacités de stockage garantit l'autoconsommation, il rend aussi possible la commercialisation libre de la production. Valérie Barraud-Didier et Marie-Christine Henninger [2009] montrent que ces agriculteurs sont aussi économiquement les moins fidèles à la coopérative. Cette pratique leur assure ainsi une certaine indépendance. D'après les résultats d'une étude parue dans *Agrodistribution* en 2011¹², elle ne cesserait d'augmenter.
- 33 L'adhérent s'éloigne donc de la coopérative. Pour celle-ci, le défi à relever est double : d'une part, renforcer son pouvoir de négociation avec les différents acteurs ; d'autre part, fidéliser ses adhérents dans le respect des valeurs qui fondent le principe de coopération.
- 34 Gagner la confiance des adhérents semble être la solution à retenir.

La confiance dans le resserrement du lien adhérent-coopérative

- 35 La littérature accordant une place particulière à la confiance dans la relation adhérent-coopérative, il est logique qu'aujourd'hui les coopératives cherchent à retisser des liens avec leurs adhérents.

La confiance, élément central

- 36 Le cadre théorique dans lequel nous nous inscrivons pour appréhender la relation adhérent-coopérative est celui de l'échange social.
- 37 Selon Peter Blau [1964], il existe deux types d'échanges : l'échange économique et l'échange social. Dans le cas de l'échange économique, un contrat formel est conclu entre l'adhérent et la coopérative pour s'assurer que les deux parties remplissent leurs obligations. Ce contrat précise les surfaces de production, les quantités à livrer, la nature des intrants, les critères de qualité, les prix et les primes. Cependant, la relation adhérent-coopérative va au-delà de ce lien strictement économique et peut être envisagée comme un échange social, lequel inclut des faveurs qui induisent des obligations non spécifiées, et dont la contrepartie est laissée à l'appréciation de chacun. Cette incertitude dans la relation entre les parties accorde à la confiance une place centrale dans l'échange social [Cropanzano et Mitchell 2005]. Selon Denise Rousseau, Sim Sitkin, Ronald Burt et Colin Camerer :
- [La confiance est] un état psychologique consistant à accepter la vulnérabilité résultant des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements de l'autre.[1998 : 394]
- 38 La théorie de l'échange social repose sur la norme de réciprocité d'Alvin Gouldner [1960], selon laquelle on est redevable à quelqu'un dès lors que ce quelqu'un nous apporte de l'aide [Cropanzano et Mitchell 2005]. Ainsi, à partir du moment où la coopérative remplit les obligations auxquelles elle est tenue (trouver le meilleur débouché pour la récolte, donner les meilleurs conseils), l'agriculteur ne peut que se montrer bien disposé envers elle.
- 39 Plusieurs recherches en milieu coopératif mobilisent ce concept de confiance pour expliquer le comportement des adhérents. Observant plus de 2 000 producteurs de maïs et de soja du Missouri, Harvey James et Michael Sykuta [2006] constatent que « confiance » rime avec « fidélité ». C'est la confiance qui fait que l'on vend sa récolte à sa coopérative plutôt qu'à une entreprise privée. À propos d'agriculteurs suédois, Jerker Nilsson, Anna Kihlén et Lennart Norell [2009] ainsi que Peter Österberg et Jerker Nilsson [2009] soulignent que la confiance joue un rôle fondamental dans la participation des adhérents à la gestion de leur coopérative. Au Royaume-Uni, Johnston Birchall et Richard Simmons [2004] étaient déjà arrivés à cette conclusion. Les travaux de M. Hansen, J.L. Morrow Jr. et J. Batista [2002] et ceux de J.L. Morrow Jr., M. Hansen et A. Pearson [2004] ont associé le concept de confiance à la cohésion, la performance et la satisfaction.
- 40 Un panel de 259 céréaliers français révèle que, dans la vie de la coopérative, la « confiance cognitive » et la « confiance affective » sont positivement liées [Barraud-Didier et Henninger 2012]. Cette distinction entre ces deux formes de confiance permet de mieux expliciter la décision que prend l'adhérent de s'impliquer ou non. Cette décision est tributaire de processus qui peuvent être à la fois réfléchis (confiance cognitive) et émotionnels (confiance affective) [McAllister 1995]. La composante cognitive se fonde sur l'analyse rationnelle du « pour » et du « contre » de l'interaction [Colquitt, Scott et LePine 2007]. Ainsi, le choix de l'adhérent dépend des informations dont il dispose quant à la fiabilité et au sérieux de la coopérative. La composante affective, quant à elle, s'appuie sur des relations plus subjectives :

Les individus s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance, manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres.[McAllister 1995 : 29].

- 41 Cette composante affective découle de la proximité entre les parties. Chacun se soucie du bien-être de l'autre et part du principe que cette attitude est réciproque [Colquitt, Scott et LePine 2007]. Si la coopérative se préoccupe de ses adhérents, ils auront confiance en elle. Pour Daniel McAllister [1995], bien que distinctes, les composantes cognitive et affective sont complémentaires. En effet, les adhérents peuvent faire confiance à la coopérative parce qu'elle prend les décisions les plus judicieuses et parce qu'ils lui sont tout simplement attachés [Hansen et Morrow 2003].
- 42 Selon la théorie de l'échange social [Blau 1964] et la norme de réciprocité [Goulder 1960], c'est grâce aux interactions positives entre l'adhérent et sa coopérative que se perpétue la relation d'échange et que sont respectées les obligations mutuelles.
- 43 Il est donc nécessaire pour les coopératives de gagner la confiance des adhérents.

Les conditions de la confiance

- 44 Parmi les principaux déterminants de la confiance, Daniel McAllister [1995] retient la fiabilité et les compétences dans le cas de la confiance cognitive, la fréquence des interactions et le comportement citoyen dans le cas de la confiance affective.
- 45 Ainsi, pour que la confiance cognitive se renforce, la coopérative doit porter une attention toute particulière aux stratégies qu'elle adopte et aux conseils qu'elle prodigue. Pour ce qui est des stratégies, les coopératives sont amenées à constituer des ensembles toujours plus puissants pour faire face à la concurrence du marché mondialisé. Elles doivent prouver à leurs adhérents que leurs choix sont cohérents et rentables et, surtout, qu'ils permettent de pérenniser leurs exploitations et leurs revenus. Pour ce qui est des conseils, elles doivent veiller à la qualité de leurs informations et de leurs avis [Maxime et Cerf 2002]. Elles doivent être capables de fournir à chaque adhérent le conseil adapté à sa situation et à ses attentes. Selon Guy Faure, Yann Desjeux et Pierre Gasselín :
- 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. [2011 : 334]
- 46 Dans ces conditions, les coopératives doivent repenser la relation entre leurs conseillers et les adhérents et innover dans les services qu'elles proposent.
- 47 La confiance affective est, quant à elle, conditionnée à la récurrence et à la bienveillance des échanges entre les partenaires. Elle recoupe courtoisie, honnêteté et altruisme [Organ 1988]. L'expérience montre que les coopératives ont tout intérêt à se rapprocher de leurs adhérents. Cependant, ce rapprochement ne se fait pas du jour au lendemain, la confiance affective se construisant petit à petit et étant, de ce point de vue, plus exigeante que la confiance cognitive [McAllister 1995 ; Hansen et Morrow 2003].
- 48 Parmi les actions qui favorisent la confiance affective, il faut citer l'écoute. Une communication authentique, tant ascendante que descendante, est indispensable à l'établissement du lien affectif [McAllister 1995].
- 49 Les coopératives doivent également se rapprocher de leurs adhérents, notamment par l'intermédiaire de leurs agents technico-commerciaux. Ces agents sont souvent le seul

lien avec la coopérative, et c'est de cette relation que dépend le degré de satisfaction des agriculteurs. Les coopératives devraient donc sensibiliser leurs agents à leur rôle d'interface et leur donner les moyens de développer une relation de qualité avec les adhérents.

Conclusion

50 Comme le relève Sanjib Bhuyan :

Sans participation active et sans satisfaction de leurs membres, les coopératives ne peuvent survivre à long terme.[2007 : 276]

51 Plusieurs travaux ont montré que les adhérents ne peuvent véritablement s'impliquer dans leur coopérative que si les relations sont empreintes de confiance. Ainsi, c'est bien là l'une des clés de la réussite des coopératives.

52 Dans l'étude du lien qui existe entre l'adhérent et la coopérative, le champ des recherches reste ouvert. Toutefois les données dont nous disposons soulignent d'ores et déjà le potentiel que représente la dimension psychologique.

BIBLIOGRAPHIE

Anzalone, Guilhem — 2012, « Les économies politiques de l'agriculture biologique. Production et commercialisation de la viande bovine biologique en France ». Thèse de doctorat en 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 », *Revue internationale de l'économie sociale* 314 : 47-62. — 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 cooperative and mutual businesses ? A theoretical model and some findings », *Annals of Public and 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 », *Revue internationale de l'économie sociale* 290 : 41-55.

Champagne, Patrick — 1998, « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? », *Revue internationale de l'économie sociale* 269 : 32-45.

- Chiffolleau, Yuna** — 1999, « Pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon », *Revue internationale de l'économie sociale* 273 : 27-39.
- Colquitt, Jason A., Brent A. Scott et Jeffrey A. LePine** — 2007, « Trust, trust worthiness, 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.
- 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 ». Communication au colloque SFER *Les entreprises coopératives agricoles : mutations et perspectives* (Paris, 28-29 février).
- 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.
- Duvalaix-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 économie de l'agriculture et des ressources. Rennes, École nationale supérieure agronomique.
- Faure, Guy, Yann Desjeux et Pierre Gasselín** — 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 », *Économie 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 », *Revue internationale de l'économie sociale* 310 : 31-51.
- Filippi, Maryline et Pierre Triboulet** — 2011, « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles ». *Revue d'économie industrielle* 133 (1) : 57-78.
- Forestier, Richard et René Mauget** — 2001, « De la coopérative au groupe agroalimentaire : quelle gouvernance ? », *Revue internationale de l'économie 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 », *Études rurales* 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 », *Revue internationale de l'économie sociale* 287 : 1-67.

Lamine, Claire — 2008, *Les AMAP : un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs ?* Gap, Éditions Yves Michel.

Lémery, Bruno — 2011, « Les agriculteurs : une profession en travail », in P. Béquin et E. Sabourin eds., *Travail en agriculture*. Paris, L'Harmattan : 243-254.

Lendrevie, Jacques, Julien Lévy et Denis Lindon — 2006, *Mercator. Théorie et pratique du marketing*. 8^e édition. Paris, Dunod.

Mauget, René — 2008, « Les coopératives agricoles. Un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation », *Revue internationale de l'économie 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 ? ». Étude Eurostaf.

Maxime, Françoise et Marianne Cerf — 2002, « Apprendre avec l'autre. Le cas de l'apprentissage d'une relation de conseil-coopérative », *Éducation 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" », *Études 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.

Ôsterberg, 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 », *Revue internationale de l'économie sociale* 278 : 58-66.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt 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.

NOTES

1. Agreste Primeur n° 266 (2011), « Recensement agricole 2010. Premières tendances ».
 2. Voir le site Coop de France 2011 : « La coopération agricole 2011. Poids économique et social de la coopération agricole et agroalimentaire française », 14 pages.
 3. Voir <http://www.emd-ag.com/>
 4. Voir http://danone10.danone.com/vignettes/fr/html_danone10/docs/Essentiel_de_DANONE_2010_FR.pdf
 5. Voir <http://www.coopdefrance.coop/fr/96/entreprisescooperatives-en-europe/>
 6. Voir <http://www3.syngenta.com/country/fr/SiteCollectionDocuments/Communique-de-presse/2012-02-08-communique-presse-resultats-exercice-2011.pdf>
 7. Voir le site Coop de France 2011.
 8. Xerfi, « Coopératives agricoles. Quelles stratégies pour relever les nouveaux défis ? », 2010, 170 pages.
 9. Lois de 1972, 1991 et 1992.
 10. Agreste Primeur n° 281 (2012), « Formation des chefs d'exploitation ».
 11. Agreste Primeur n° 266 (2011), « Recensement agricole 2010. Premières tendances ».
 12. N° 217, juin 2011, p. 21.
-

RÉSUMÉS

Résumé

Dans le contexte de l'internationalisation des marchés et de la financiarisation de l'agriculture, les exploitations agricoles connaissent de profondes mutations. Ce mouvement s'accompagne d'une évolution conjointe des pratiques et des formes d'organisation. La relation que la nouvelle génération d'agriculteurs entretient avec la coopérative se distancie. Mieux formés et utilisant Internet, ces nouveaux agriculteurs se mettent à spéculer. Ils s'autonomisent de plus en plus du point de vue économique et participent de moins en moins à la vie de la coopérative. Selon les auteurs qui se sont intéressés à cette question, la confiance pourrait permettre de resserrer le lien entre l'adhérent et la coopérative. Aussi les coopératives auraient-elles tout intérêt à se donner les moyens de restaurer cette confiance.

INDEX

Mots-clés : relation coopérative-adhérent, France, internationalisation, confiance, participation