



Ecole Chercheurs PSDR 25-28 mai 2010, Carcans (33)

Quels déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles?

Programme COMPTER PSDR Midi-Pyrénées

Valérie BARRAUD-DIDIER
Enseignante-chercheuse
Sciences de Gestion



Marie-Christine HENNINGER
Enseignante-chercheuse
Sciences de Gestion



Plan



1. La construction de la problématique

1.1. Le paradigme originel des coopératives agricoles

1.2. Le nouveau paradigme coopératif

1.3. L'évolution de la relation adhérent-coopérative

2. La recherche: la relation adhérent-coopérative

2.1. Le cadre de la recherche

2.2. Les concepts mobilisés

2.3. La méthodologie

2.4. Les résultats

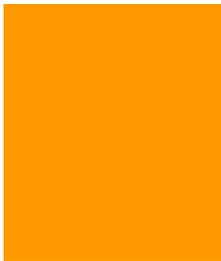


1. La construction de la problématique

1.1. Le paradigme originel des coopératives agricoles



- Présence des coopératives sur l'ensemble du territoire français (en amont ou en aval des exploitations agricoles) mais différentes par leur taille et leur spécialisation



- Un cadre général législatif de référence : loi 10 septembre 1947

- Des textes législatifs particuliers : prise en compte des spécificités de chacune des catégories de coopératives

- Coopératives agricoles : loi 27 juin 1972



Les coopératives agricoles forment une catégorie spéciale de sociétés, distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales, qui ne poursuivent pas d'autres buts économiques ou sociaux que ceux des membres qui les composent.

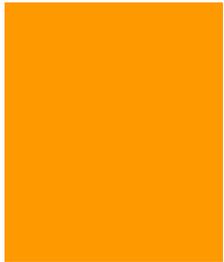


“Les sociétés coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité”



- Sociétés de personnes et non de capitaux : réserves impartageables, transmission du capital social de génération en génération

- Liées à un territoire : les coopératives sont non délocalisables



- Ont un mode de gouvernance original :

- ➔ Une double qualité de l'agriculteur adhérent: associé et coopérateur
 - ➔ Un conseil d'administration (CA) composé d'agriculteurs élus
 - ➔ Une séparation des pouvoirs entre le président du CA et le directeur
- ➔ Une prise de décision collective et démocratique: « un homme, une voix »



Les coopératives agricoles obéissent à des principes et un système de valeurs mettant en avant : la démocratie, la solidarité, la proximité, l'équité, le mutualisme et le partage.



1. La construction de la problématique

1.2. Le nouveau paradigme des coopératives agricoles

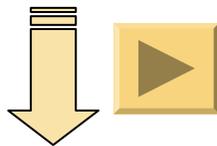
▪ Une évolution des acteurs du monde agroalimentaire

**Exploitations
agricoles**

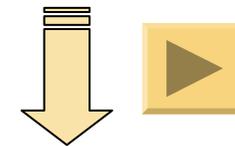
**Coopératives
agricoles**

Clients

- Grande-Distribution
- Industriels agroalim.



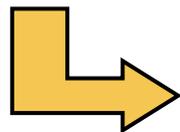
Diminution et
concentration des
exploitations agricoles



Puissance et
concentration
des clients

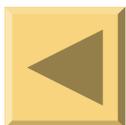
▪ Une évolution du cadre législatif des coopératives:

lois de 1991 et 1992



**EVOLUTION des structures et
stratégies des coopératives agricoles**





Zoom sur les exploitations agricoles

	Exploitations		
	2000	2005	2007
Ensemble	694 559	567 136	527 351
Moins de 20 ha	355 250	257 829	231 082
De 20 à moins de 50 ha	138 895	109 481	99 216
De 50 à moins de 100 ha	122 157	112 950	106 646
De 100 à moins de 200 ha	63 944	69 840	71 506
200 ha et plus	14 313	17 036	18 900

Source: Agreste, 2007

Zoom sur les clients des coopératives agricoles: les centrales d'achat

Part de marché sur l'alimentaire (2008)

Carrefour	23,90%
Carrefour	13,30%
Champion -> Carrefour Market	8,00%
Autres	2,60%
Leclerc	16,10%
Intermarché	13,50%
Groupe Auchan	11,50%
Auchan	8,80%
Atac->Simply Market	2,70%
EMC	10,60%
Casino	8,30%
Monoprix	2,30%
Système U	8,60%
Provera	3,40%
Cora -S. Match	2,60%
Autres	0,80%

5 centrales d'achat
assurent 75,6 % des PDM

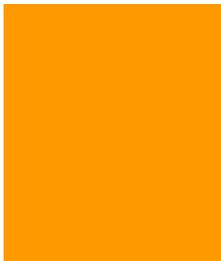
7 centrales d'achat
assurent 87,6 % des PDM

Source: blog professionnel Amaury Beautru, mars 2009

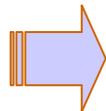
Zoom sur les clients des coopératives agricoles: les industriels agroalimentaires



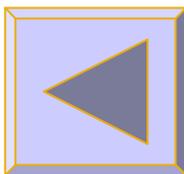
- Parmi les 100 premières sociétés mondiales agroalimentaires, les leaders français sont DANONE, LACTALIS, PERNOD-RICARD, BONGRAIN, TERRENA et IN VIVO.



- L'agroalimentaire est un marché mature en Europe. Les perspectives de croissance ne peuvent se réaliser, outre l'innovation, que par des rachats de parts de marché.



Il est donc INEVITABLE que la concentration se poursuive.



Source: Panorama des industries agroalimentaires, Edition 2008,
Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche



DANONE : 14,982 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009



Numéro 1 mondial des produits laitiers frais
Numéro 2 mondial des eaux embouteillées
Numéro 2 mondial de la nutrition infantile
Numéro 1 européen de la nutrition médicale

➤ une forte croissance organique du CA:
+ 8,4% par rapport à 2008

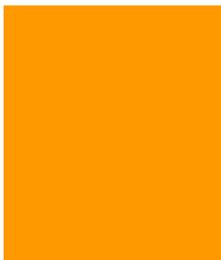
➤ Une pertinente stratégie de rachat:
Exple: NUMICO, 2008



Source : site Danone, avril 2010



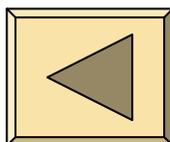
Les lois de 1991 et 1992: la modernisation des entreprises coopératives



- Possibilité de développer des filiales: loi n°91-5 du 3 janvier 1991
- Renforcement des fonds propres: accès à des capitaux propres extérieurs afin de faciliter le développement des coopératives
« *Les coopératives peuvent admettre comme associés, dans les conditions fixées par leurs statuts, des personnes physiques ou morales qui n'ont pas vocation à recourir à leurs services ou dont elles n'utilisent pas le travail mais qui entendent contribuer par l'apport de capitaux à la réalisation des objectifs de la coopérative. Ces associés ne peuvent en aucun cas détenir ensemble plus de 35 p. 100 du total des droits de vote* ».

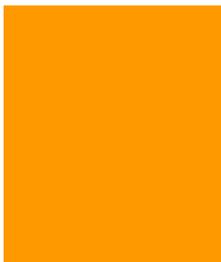


(LOI n°92-643 du 13 juillet 1992)





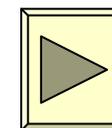
Evolution des structures et stratégies des coopératives



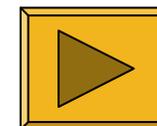
- Concentration des entreprises coopératives:
diminution de 40% des coopératives agricoles entre 1965 et 2000
(Mauget, 2003)
- Constitution de groupes coopératifs aux ramifications complexes



Exemple:
Arterris



Et l'adhérent?





- Une coopérative polyvalente: productions végétales, nutrition et productions animales, transformation agroalimentaire, distribution
- Née en 2008 de la fusion de 3 coopératives afin d'avoir plus de poids sur les marchés
- Plusieurs filiales: SICA Rouquet, Euramed, Duran céréales, Maisagri Tarn et Quercy...
- 15 000 adhérents, 750 CDI au sein de la coopérative et 400 dans les filiales
- Un CA consolidé de 600 millions d'euros (mai 2009)

(Source: site Arterris, avril 2010)



1. La construction de la problématique

1.3. L'évolution de 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).
- ❖ 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).



Relation adhérent-coopérative de plus en plus distendue, l'agriculteur n'hésitant pas à rechercher l'offre la plus avantageuse.



Dans un tel contexte, les dirigeants des coopératives donnent priorité à la « conservation » de leurs adhérents

2. La recherche: La relation adhérent – coopérative

2.1. Le cadre de la recherche

- Problématique: La fidélité des adhérents

Quelles sont les variables susceptibles d'influencer la fidélité des adhérents à la coopérative? Qui sont les agriculteurs fidèles?



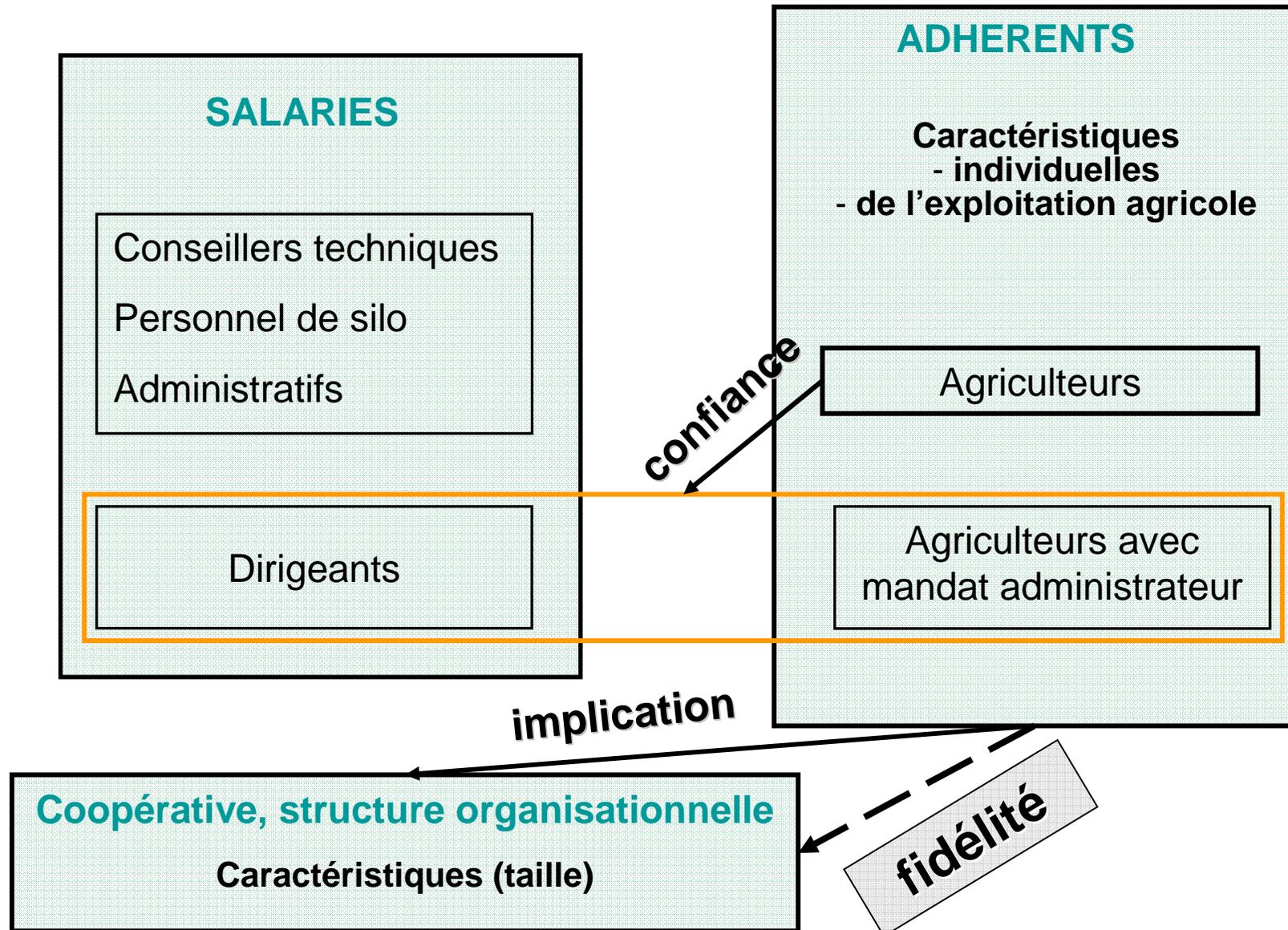
- Recherche menée dans le cadre du contrat PSDR COMPTER Midi-Pyrénées

principal partenaire FRC2A



2. La recherche: La relation adhérent – coopérative

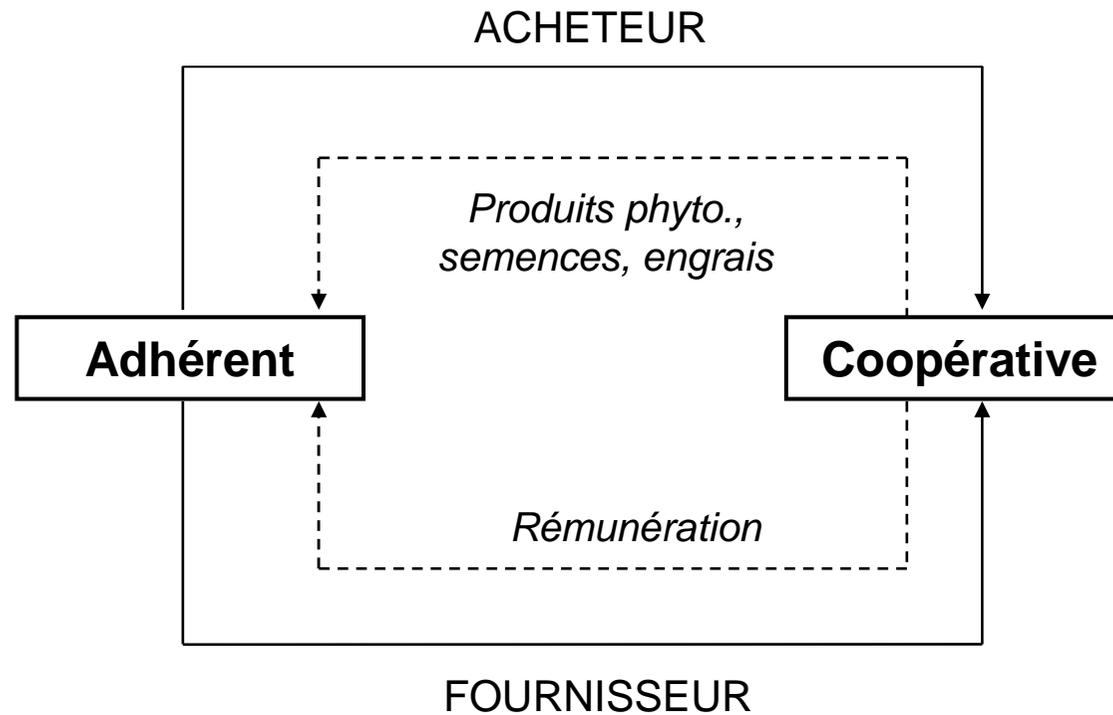
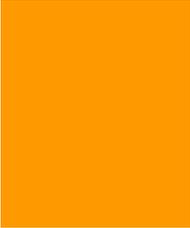
2.2. Les concepts mobilisés





Fidélité:

- forme d'attachement de l'agriculteur à sa coopérative
- approche comportementale



La relation de fidélité de l'adhérent vis-à-vis de sa coopérative

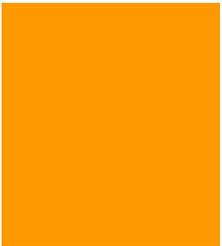


Confiance : attitude, consistant à se mettre en position de vulnérabilité vis-à-vis d'une personne, tributaire de caractéristiques de cette personne

Dimensions:

- compétence
- intégrité
- partage des informations et

communication



Implication d'un individu dans une organisation: forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et fort désir de rester membre

Dimensions:

- attachement affectif
- perception de coûts liés au départ
- sentiment d'obligation
- similitude entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation

et



2. La recherche: La relation adhérent – coopérative

2.3. La méthodologie



- Administration d'un questionnaire aux agriculteurs (2006-2008)

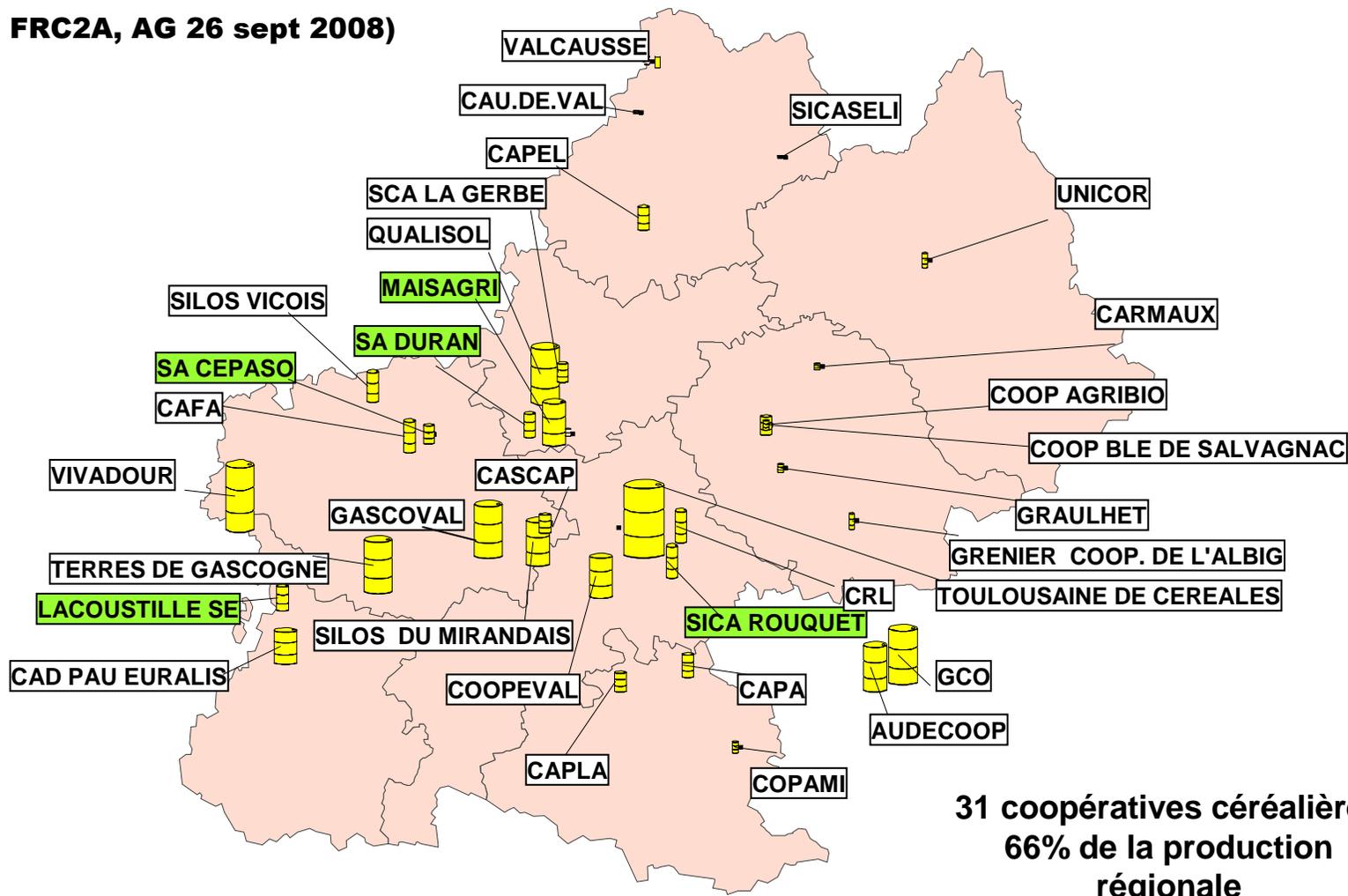


- Echantillon final: 322 agriculteurs dont les exploitations agricoles
 - sont implantées en région Midi-Pyrénées
 - relèvent du secteur approvisionnement-céréales



Les Coopératives céréalières et leurs filiales en Midi-Pyrénées

(Source: FRC2A, AG 26 sept 2008)



La mesure des variables (1/2)

	<i>Variables</i>	<i>Unité de mesure ou modalités de réponse</i>
Fidélité	Part des approvisionnements effectués à la coopérative	En % du total des approvisionnements effectués par l'agriculteur
	Part des ventes réalisées à la coopérative	En % du total des ventes réalisées par l'agriculteur
Caractéristiques adhérent	Age	ans
	Nb d'années d'adhésion	ans
	Niveau de formation	Sans diplôme Certificat études Brevet professionnel BAC BAC+2 et au delà
Caractéristiques exploitation agricole	Taille : SAU	Hectares
	Taille : total recettes 2007	< 46 000 € (assujettissement TVA) < 76 000 € (régime forfaitaire imposition) Entre 76 000 € et 274 000 € (régime réel simplifié) > 274 000 € (régime réel normal)
	Stockage	Oui / Non
Caractéristiques coopérative	Taille : CA HT 2007	€
	Taille : Capital social 2007	€

La mesure des variables (2/2)

	<i>Variables</i>	Nb items conservés/Nb items initial	Alpha de Cronbach
Confiance Administrateurs	Compétence	7/8	0,94
	Intégrité	5/5	0,86
	Communication	7/7	0,91
Confiance Gestionnaires	Compétence	7/8	0,92
	Intégrité	5/5	0,89
	Communication	7/7	0,88
Implication	Attachement affectif	6/6	0,83
	Perception de coûts liés au départ	5/6	0,79
	Sentiment d'obligation	6/6	0,81
	Similitudes des valeurs	5/5	0,87

2. La recherche: La relation adhérent – coopérative

2.4. Les résultats: analyse de la fidélité des adhérents



■ Identification de 3 groupes d'agriculteurs suivant leur fidélité à la coopérative (approv et ventes): classification hiérarchique

- Les fidèles
- Les neutres
- Les infidèles



■ Identification des variables qui différencient le mieux les groupes extrêmes (fidèles/infidèles) : analyse discriminante



3 groupes d'agriculteurs aux comportements de fidélité différents

■ Groupe 1 « Les infidèles » (20% de l'échantillon): n'hésitent pas à mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres ou avec des négociants privés – **Relation très distendue**



■ Groupe 2 « Les fidèles » (50% de l'échantillon): la coopérative est un partenaire pratiquement exclusif pour ces agriculteurs – **Relation exclusive**

■ Groupe 3 « Les neutres » (30% de l'échantillon): agriculteurs n'ayant pas un comportement aussi tranché en terme de fidélité que les agriculteurs des deux groupes précédents – **Relation mitigée**



	Groupe 1 Les infidèles	Groupe 2 Les fidèles	Groupe 3 Les neutres	Test F de Fischer	Seuil sig.
Ventes	25,0 ^a (23,5) ^b N=62	99,2 (3,2) N=151	65,7 (21,2) N=95	495,928	0,000
Appro.	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

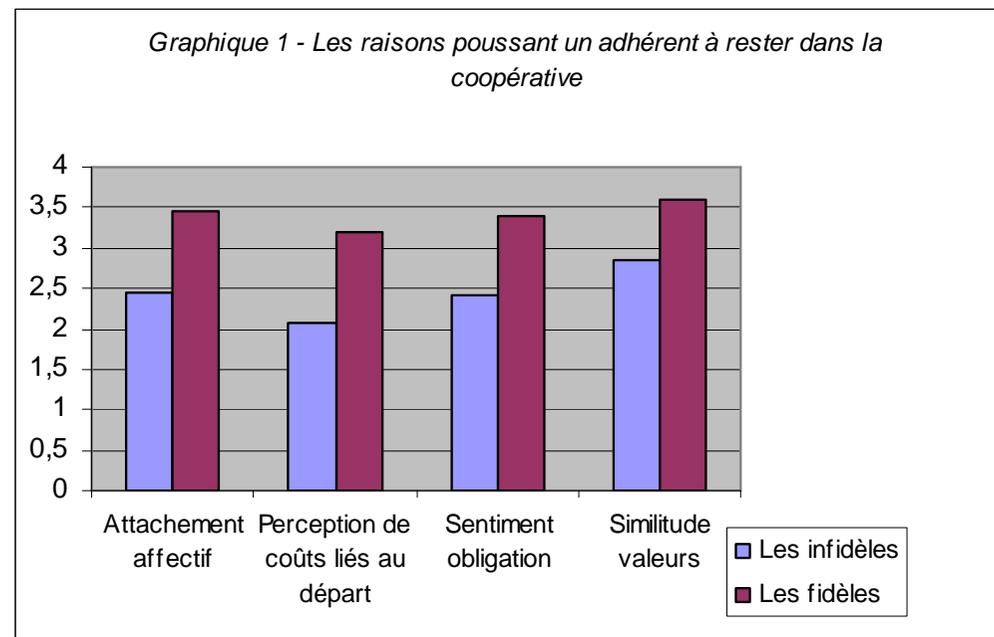
Variables qui différencient les 2 groupes extrêmes

	Groupe 1 Les infidèles	Groupe 2 Les fidèles		
Attachement affectif	2,45	3,46	P<0,01	
Perception de coûts liés au départ	2,08	3,19		
Sentiment d'obligation	2,43	3,40		
Similitude valeurs	2,86	3,59		
SAU	185,00	114,40		
Stockage	Oui: 58,6% Non: 41,4%	Oui: 31,1% Non: 68,9%		
Conf. Gest. (Communication)	3,04	3,52		
Conf. Admin. (Communication)	2,94	3,38		
Conf. Gest. (Intégrité)	3,17	3,54		P<0,05
Conf. Admin. (Compétence)	3,15	3,57		
Niveau de formation	sans diplôme: 4,9% certificat études: 1,6% brevet prof.: 55,7% BAC: 14,8% BAC+2 et +: 23,0%	sans diplôme: 4,9% certificat études: 10,8% brevet prof.: 55,7% BAC: 10,7% BAC+2 et +: 18,1%		
Conf. Gest. (Compétence)	3,29	3,64		
Conf. Admin. (Intégrité)	3,17	3,54		
Recettes exploitation agricole			Non significatif	
Nb année d'adhésion agriculteur				
Age agriculteur				
CA HT coop.				
Capital social coop.				

Portrait des agriculteurs fidèles à la coopérative

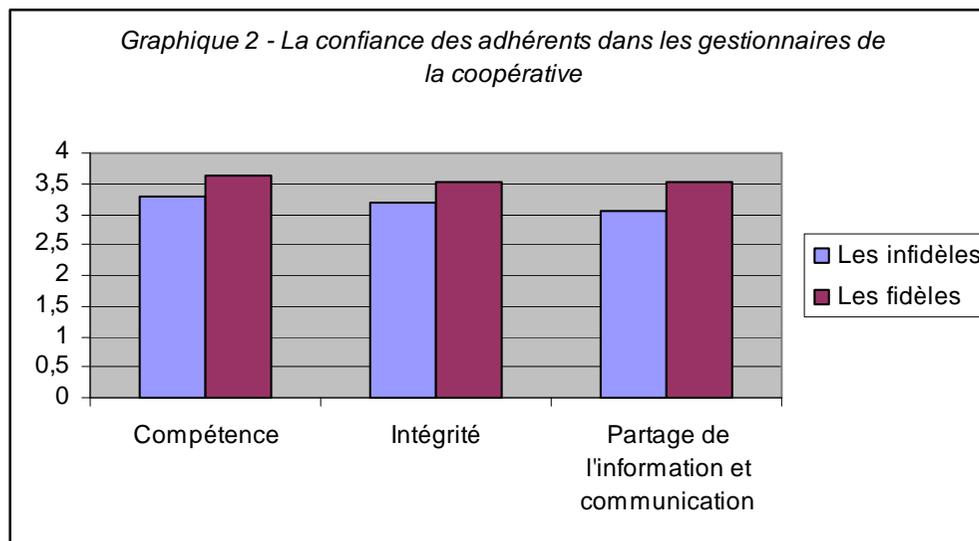
Des **raisons psychologiques** poussant un agriculteur à rester membre de sa coopérative différencient le groupe d'agriculteurs « fidèles » du groupe d'agriculteurs « infidèles » (graphique 1) :

- un attachement affectif vis-à-vis de la coopérative plus marqué
- une perception de coûts liés au départ plus grande
- un sentiment d'obligation à rester membre plus important
- une plus grande similitude entre leurs propres valeurs et celles de leur coopérative

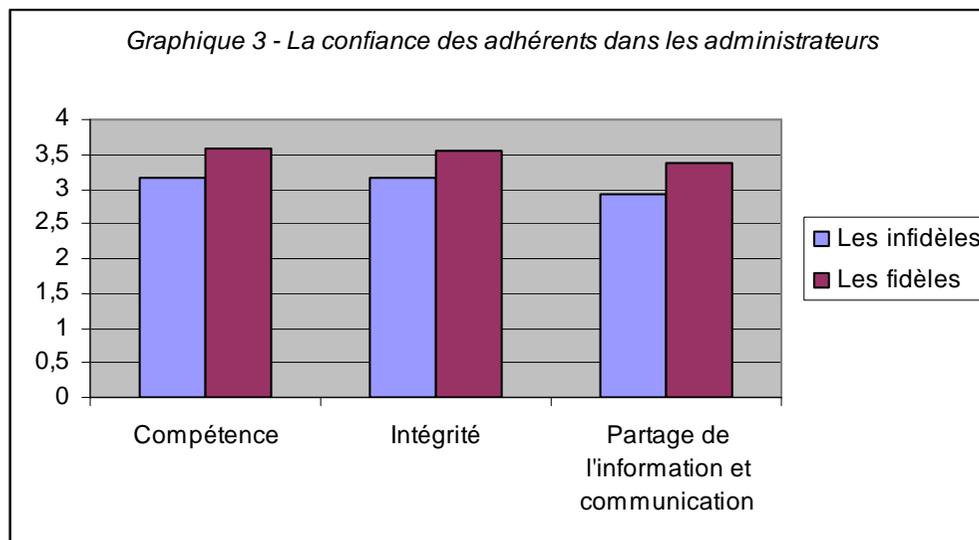


Le niveau de confiance des adhérents dans les dirigeants de la coopérative différencie les agriculteurs « fidèles » des agriculteurs « infidèles » :

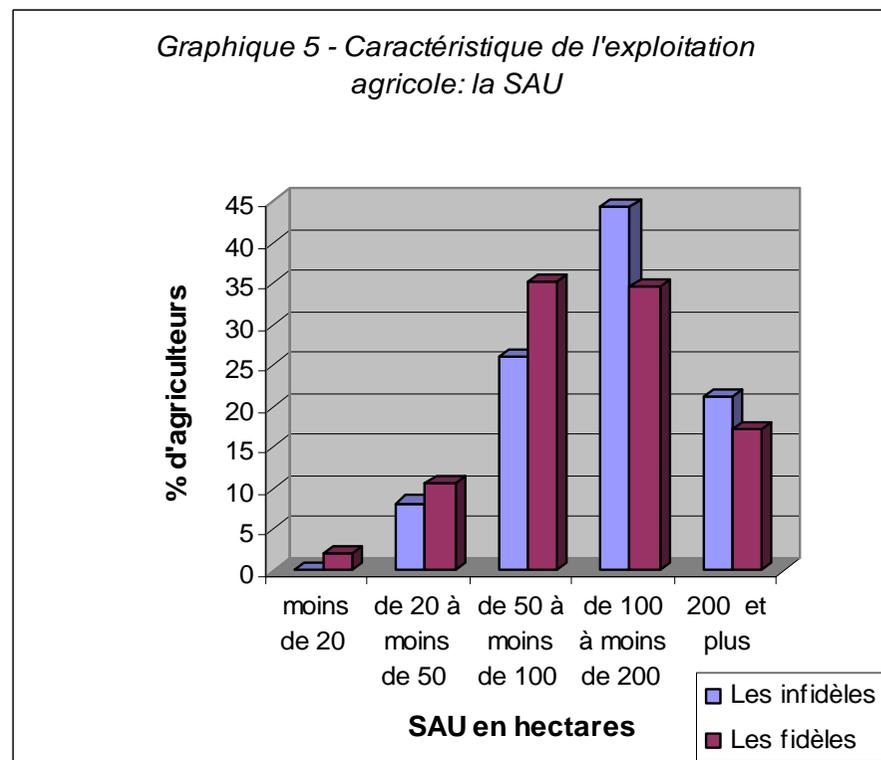
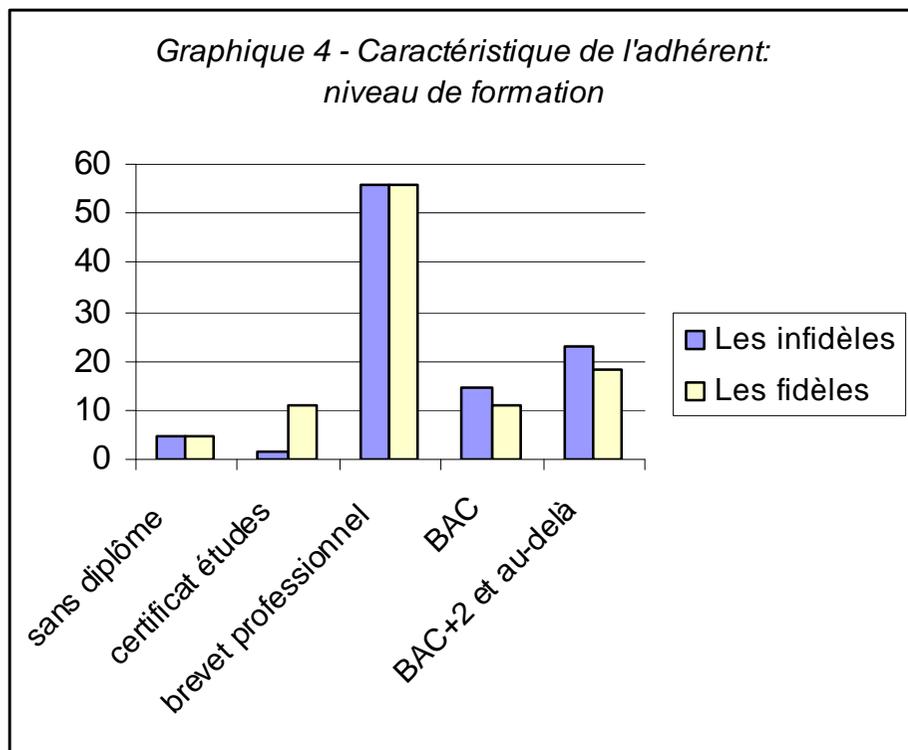
-un niveau de confiance dans les **dirigeants-gestionnaires** plus élevé
(graphique 2)



- un niveau de confiance dans les **dirigeants-administrateurs** plus élevé
(graphique 3)



Des **caractéristiques individuelles et de l'exploitation agricole** différencient le groupe d'agriculteurs « fidèles » du groupe d'agriculteurs « infidèles » :

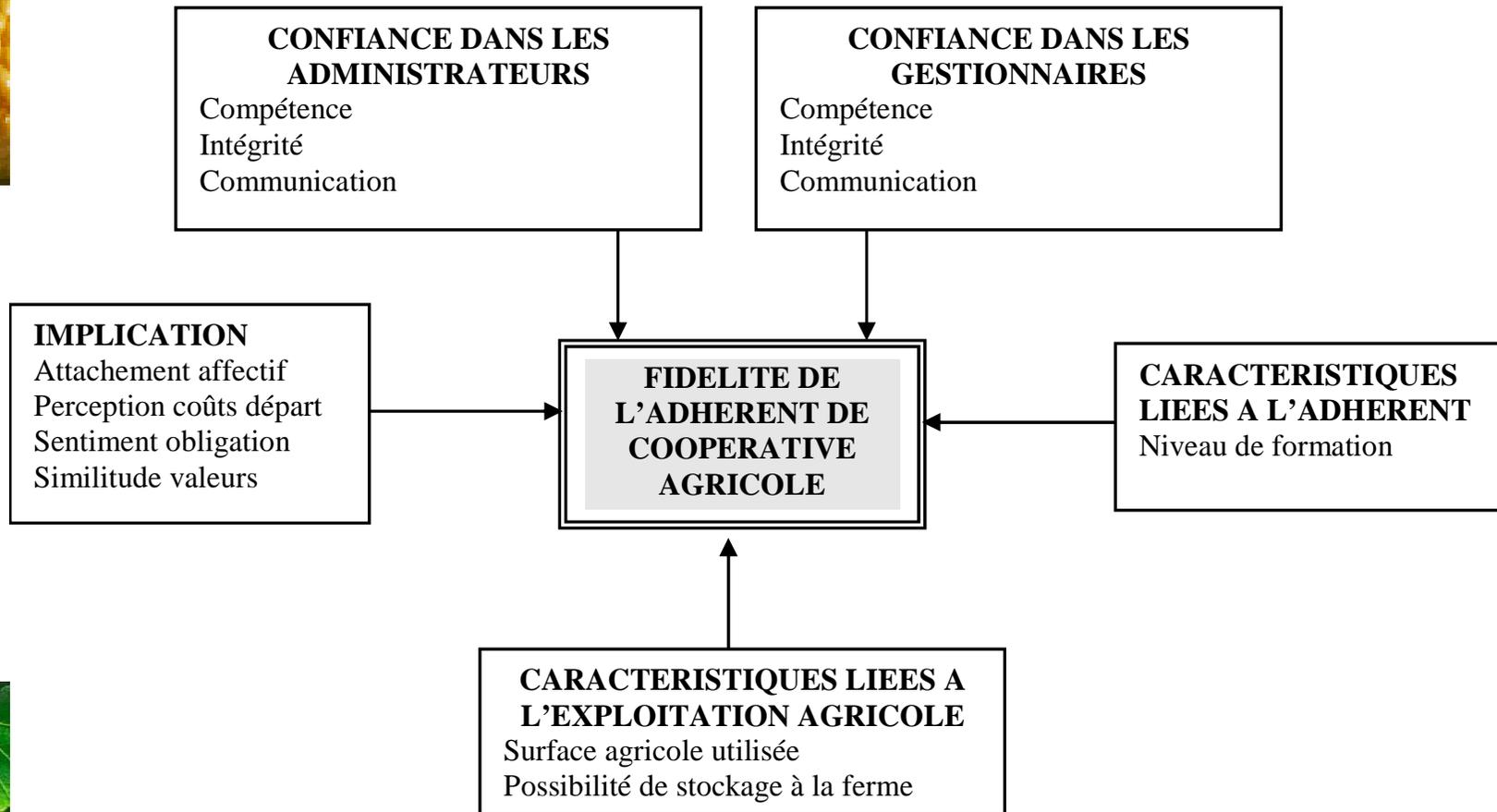


- un niveau de **formation** moins élevé (graphique 4) - une **SAU** inférieure (graphique 5)

- un **stockage** des grains à la ferme moins développé : les agriculteurs fidèles ne sont que 31% à pouvoir stocker leurs grains directement à la ferme contre 59% pour « les infidèles ».



Les déterminants de la fidélité des agriculteurs à la coopérative





Implications managériales



Cette étude montre aux dirigeants de coopératives qu'ils peuvent:

- ▶ **segmenter** les adhérents en vue de leur proposer des services appropriés:
suivant les critères de *niveau de formation, SAU, stockage*

- ▶ **agir** par des actions concrètes, sur le niveau de *confiance* des adhérents et sur leur *implication* dans la coopérative (prime à la fidélité, renforcement de la proximité par les techniciens, participation à des projets innovants...)





Limites et prolongements de l'étude

Limites

- Liste des variables ayant une influence sur la fidélité non exhaustive
- Un seul secteur testé: approvisionnement-céréales

Prolongements

- Modéliser l'articulation des variables testées afin de définir le processus conduisant à la fidélité à l'aide de méthodes d'équations structurelles
- Mener une recherche complémentaire plus qualitative
- Etudier un autre secteur
- Appliquer un protocole longitudinal

