



**HAL**  
open science

## Les agriculteurs sont-ils traités justement par leur coopérative?

Valérie Barraud-Didier, Marie-Christine Henninger, Geneviève Nguyen

► **To cite this version:**

Valérie Barraud-Didier, Marie-Christine Henninger, Geneviève Nguyen. Les agriculteurs sont-ils traités justement par leur coopérative?. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 2015, 336, pp.67-79. hal-02632236

**HAL Id: hal-02632236**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02632236v1>**

Submitted on 27 May 2020

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

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

# Les agriculteurs sont-ils traités justement par leur coopérative ?

## Résumé :

*Grâce à l'analyse des résultats d'une étude exploratoire menée auprès de 534 adhérents d'une coopérative agricole polyvalente du Sud de la France, cet article entend montrer la pertinence du concept de justice organisationnelle dans la compréhension de la relation qu'entretiennent les adhérents avec leur coopérative. Il présente également un état des lieux des perceptions de justice des adhérents, d'où il ressort que les relations avec les représentants de la coopérative sont jugées positivement, alors que les questions de participation et de rémunération génèrent un plus grand sentiment d'injustice.*

## Introduction :

Le contexte agricole actuel, marqué par un accroissement de la concurrence, une concentration des acteurs, une mondialisation des marchés et une fluctuation du prix des matières premières, pousse les dirigeants de coopératives à prendre des décisions tant stratégiques qu'opérationnelles, synonymes de changements internes. Ainsi, les coopératives adoptent des stratégies d'intégration verticale ou d'internationalisation qui aboutissent à un large phénomène de concentration. Elles constituent des groupes de plus en plus complexes qui comprennent à la fois des coopératives au sens strict et des filiales de droit commerciaux qui les apparentent à des entreprises de droit privé (Filippi et al., 2008 ; Mauget, 2013). Sur le plan opérationnel, les dirigeants de coopératives modifient leur politique commerciale, notamment en contractualisant de plus en plus les transactions avec leurs adhérents et en leur proposant une offre de conseils mieux adaptée à leurs attentes.

Dans ce contexte de changements et de restructurations des coopératives, et comme n'importe quel individu, l'agriculteur juge d'un œil critique les décisions prises par les dirigeants de la structure à laquelle il adhère et est notamment sensible à leur caractère juste ou injuste (Colquitt, 2001). Cela n'est pas étonnant car, selon Van den Bos et Lind (2002), les perceptions de justice ont un rôle particulièrement important dans un contexte où l'incertitude domine. De plus, les dirigeants de coopératives ont tout intérêt à prêter attention aux perceptions de justice de leurs adhérents puisque, selon Cohen-Charash et Spector (2001), ces dernières peuvent générer des attitudes et comportements des adhérents favorables à la performance et la pérennité de la coopérative.

Nous inscrivons notre recherche en Sciences de gestion son originalité est de se focaliser sur les jugements de justice formés par les adhérents dans la coopérative agricole à laquelle ils adhèrent. Même si quelques chercheurs s'intéressent aux perceptions de justice des adhérents de coopératives (Bhuyan, 2007 ; Gray et Kraenzle, 1998), ou de façon plus large des agriculteurs dans le cadre de leurs échanges avec l'ensemble des acteurs de la filière agricole (Hellberg-Bahr et Spiller, 2012), nous nous démarquons de ces travaux en adoptant une conception multidimensionnelle de la justice, au sens de Colquitt (2001).

Notre objectif est, d'une part, de montrer la pertinence du concept de justice organisationnelle dans la compréhension de la relation qu'entretient l'adhérent avec sa coopérative et, d'autre

part, de réaliser un état des lieux des perceptions de justice des adhérents afin de savoir s'ils ont le sentiment d'être traités de façon juste par leur coopérative.

Dans un premier temps, nous définissons le concept de justice en analysant les éléments qui forgent les jugements de justice des adhérents et les raisons qui les poussent à présenter un intérêt particulier à la justice. Dans un second temps, nous présentons les résultats d'une étude exploratoire menée auprès de 534 agriculteurs adhérant à une coopérative agricole du Sud de la France.

## **1. Le concept de justice appliquée à la relation adhérent/coopérative**

La justice organisationnelle fait référence à la manière dont un individu perçoit le traitement qu'il reçoit de son organisation. Ainsi, pour évaluer une décision le concernant, l'adhérent ne se fonde pas forcément sur toutes les caractéristiques objectives de la situation mais sur son jugement personnel de la situation. L'approche de la justice, retenue dans ce papier, est celle utilisée dans les études en comportement organisationnel, qui définit la justice de façon descriptive et subjective.

Cette première partie vise à apporter des éléments théoriques à deux questions :

- A partir de quels éléments les adhérents se forgent-ils leurs perceptions de justice dans le cadre de leurs échanges avec la coopérative ?
- Pourquoi les adhérents attachent-ils autant d'importance aux sentiments de justice ?

### **1.1. Sur quels éléments se basent les adhérents pour forger leurs sentiments de justice ?**

Les théoriciens de la justice organisationnelle distinguent plusieurs conceptualisations de la justice. Pour certains, la justice fait référence à un sentiment global et renvoie à une perception globale d'une situation : « *la justice globale est l'impression globale d'un traitement juste* » (Lind et Van den Bos, 2002, p.196). Les travaux empiriques menés dans un contexte coopératif mobilisant le concept de justice sont peu nombreux et se réfèrent à cette conceptualisation. Ainsi Bhuyan (2007) relève qu'il existe un lien positif entre la perception de traitement équitable des adhérents et leur satisfaction par rapport à leur implication dans le processus de prise de décision de leur coopérative. Selon l'étude de Gray et Kraenzle (1998), menée auprès de 1156 adhérents américains de coopératives laitières, les coopérateurs perçoivent une différence de traitement, selon la taille de leur exploitation agricole. Ils sont plus de 61% à ne pas croire que ce sont les petites exploitations agricoles qui bénéficient le plus de la coopérative. Cette statistique montre que les coopérateurs de cet échantillon pensent qu'il existe un traitement inéquitable entre eux selon la taille de leur exploitation. Cette perception par les agriculteurs d'une potentielle injustice se retrouve dans les travaux de Hellberg-Bahr et Spiller (2012). A partir d'un échantillon de 533 agriculteurs allemands, produisant principalement des céréales, du lait, du porc, des fruits et légumes, ces auteurs montrent que 40% d'entre eux n'ont pas le sentiment d'être traités de façon juste par les acheteurs de leur production. Ces chercheurs appliquent la notion de justice non pas à une stricte relation adhérent/coopérative mais à une relation plus large agriculteur/acheteur, les

coopératives faisant partie des acheteurs. Ils montrent également que plusieurs facteurs influencent la perception de justice des agriculteurs : la qualité et la fiabilité de la relation, la solidarité entre les agriculteurs et la satisfaction par rapport au prix reçu en échange de la production.

Pour d'autres théoriciens, et notamment ceux situés dans le champ du Comportement Organisationnel, la justice s'appréhende sous plusieurs facettes (Colquitt, 2001). C'est cette conception que nous retenons dans ce papier car elle permet de mieux cerner les éléments sur lesquels se basent les adhérents pour forger leurs sentiments de justice.

Les premiers développements de la justice, issus du champ de la psychologie, avec les travaux d'Adams (1965) sur la théorie de l'équité, identifient la justice distributive. Un adhérent évalue la situation d'échange entre sa coopérative et lui-même comme étant équitable lorsque ses rétributions, essentiellement sa rémunération, sont distribuées proportionnellement à ses contributions, sa production livrée. Ce concept de justice distributive trouve toute sa légitimité dans le contexte actuel des coopératives puisque ces dernières ont tendance à davantage mettre en avant la valeur d'équité dans le traitement de leurs membres au détriment de celle originelle d'égalité (Koulytchizky et Mauget, 2003).

Ensuite, les avancées de la recherche ont mis en évidence une autre dimension de la justice : la justice procédurale (Leventhal, 1980 ; Thibaut et Walker, 1975). Cette dimension fait référence au processus de prise de décision qui permet de déterminer ce que reçoit l'agriculteur de la part de sa coopérative. La perception de justice procédurale de l'adhérent dépend de sa possibilité ou non de donner son opinion ou son point de vue dans le processus conduisant aux rétributions distribuées par la coopérative. Il s'agit là du droit à l'expression, ou "*voice*" selon Thibaut et Walker (1975).

Enfin, la justice est caractérisée par une autre dimension : la justice interactionnelle. Il s'agit de la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres (Bies et Moag, 1986). Plusieurs recherches subdivisent cette dimension en deux : la justice interpersonnelle et la justice informationnelle (Grennberg, 1993). Les adhérents perçoivent une justice interpersonnelle dès lors qu'ils ont le sentiment d'être traités par les représentants de la coopérative avec dignité et respect. Ils éprouveront un sentiment de justice informationnelle dès lors que s'instaure une communication honnête entre eux et les représentants de la coopérative et que ces derniers justifient leurs décisions (qualité des explications données). Alors que pour la justice distributive et la justice procédurale, la cible est la coopérative, les représentants<sup>1</sup> constituent la cible de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle.

## **1.2. Pourquoi les adhérents attachent-ils tant d'importance à la façon dont ils sont traités dans les coopératives ?**

Trois modèles théoriques complémentaires apportent des éléments de réponses à cette question.

---

<sup>1</sup> Les représentants de la coopérative sont les administrateurs, les gestionnaires et le personnel avec lequel l'adhérent est en contact.

La première raison, d'ordre économique, considère l'individu calculateur et motivé par le gain, deux caractéristiques mises en évidence par plusieurs chercheurs dans le cas des adhérents. Les agriculteurs sont effectivement opportunistes et recherchent le meilleur prix pour leur récolte. A partir d'une étude menée auprès de 322 céréaliers français, Barraud-Didier et Henninger (2009) montrent que 20% d'entre eux n'hésitent pas à mettre en concurrence leur coopérative avec d'autres ou des négociants privés. Sur la base de 321 agriculteurs espagnols spécialisés dans les fruits et légumes, les résultats de la recherche de Hernandez-Espallardo et al. (2013) indiquent que le prix payé par la coopérative à l'adhérent conditionne sa satisfaction vis-à-vis d'elle et son intention de poursuivre la relation.

Cette première raison s'inscrit dans le modèle instrumental de la justice qui relève un lien très étroit entre la justice procédurale et la justice distributive (Cropanzano et Ambrose, 2001). Selon ce modèle, les adhérents se soucient de la justice procédurale parce qu'ils sont intéressés par leurs propres résultats et qu'ils croient qu'un contrôle sur les procédures leur permettra de s'assurer un maximum de rétribution à long terme. Ainsi, le souci de justice des adhérents est motivé par des incitations économiques.

La seconde raison trouve son origine dans le modèle relationnel de la justice de Lind et Tyler (1988). S'imposant comme une alternative au modèle instrumental, ce modèle considère les bénéfices socio-émotionnels apportés par la justice. Il pose que les individus donnent une valeur intrinsèque aux relations qu'ils entretiennent avec les autres et construisent leur identité à travers leur appartenance à des groupes sociaux. Ainsi, les adhérents ne seraient pas seulement intéressés par leurs propres intérêts économiques mais accorderaient de l'importance à leurs relations sociales au sein de la coopérative. Plusieurs travaux abondent dans ce sens. Arcas-Lario et al. (2014) démontrent l'impact de la communication des dirigeants de la coopérative et le partage de l'information avec les adhérents sur la satisfaction de ces derniers et leur désir de rester membre. Hansen et al. (2002) placent la confiance de nature affective au centre des échanges entre l'agriculteur et la coopérative dès lors que celle-ci est présente sur une zone géographique peu étendue et offre à ses adhérents des services simples et limités. De plus, le recours à la théorie de l'échange social dans un contexte coopératif reconnaît un lien de nature émotionnelle et psychologique entre un agriculteur et sa coopérative (Henninger et Barraud-Didier, 2013 ; Jussila et al., 2012).

Ce modèle suggère que les adhérents utilisent les procédures déterminant leur rémunération comme des indicateurs pour estimer la valeur que leur accorde la coopérative, à travers ses représentants (Tyler et Lind, 1992). Du point de vue de l'agriculteur, des procédures perçues comme justes (justice procédurale), le fait que les représentants des coopératives le traitent avec bienveillance et dignité (justice interactionnelle), reflètent le respect qu'il reçoit de sa coopérative. Il se sent alors reconnu comme membre à part entière de cette organisation et cela lui permet de développer une meilleure estime de soi. Ainsi, le souci de justice est ici motivé par le besoin d'appartenance de l'adhérent au groupe social qu'est sa coopérative, et son besoin d'estime.

D'après la littérature plus récente, les modèles instrumental et relationnel ne suffiraient pas à expliquer l'ensemble des motivations qui poussent les adhérents à réagir à la justice

(Cropanzano et al., 2003). Selon le modèle moral, introduit par Folger (2001), l'intérêt des agriculteurs pour la justice pourrait également être basé sur une obligation morale. Les adhérents se soucieraient de la justice parce qu'ils ont un respect profond à l'égard de la dignité et du bien-être humains. La justice correspond alors à une norme morale que les adhérents ont intériorisée. Ils considèrent de ce fait qu'ils ont un devoir moral d'agir justement envers les autres. Ainsi, comme le montrent les travaux de Turillo et al. (2002), les agriculteurs n'hésiteraient pas à sanctionner par une moindre fidélité une coopérative qui ne respecterait pas les règles de justice, indépendamment de tout intérêt personnel et économique.

Ces différents modèles théoriques laissent à penser que les agriculteurs attachent de l'importance à la justice parce qu'ils cherchent à satisfaire différents besoins dans leur relation avec leur coopérative qui peuvent être économiques, relationnels, ou encore moraux. Mais quelles sont leurs perceptions de justice vis-à-vis du traitement qu'ils reçoivent ?

## **2. Les perceptions de justice des adhérents : état des lieux**

Une étude exploratoire<sup>2</sup> menée en 2013 auprès d'agriculteurs du sud de la France permet de dresser un état des lieux des perceptions de justice d'adhérents de coopératives agricoles.

### **2.1. Méthodologie de l'étude**

#### **2.1.1. Echantillon**

Un questionnaire auto-administré a été envoyé, par voie postale, à 5000 adhérents d'une grande coopérative polyvalente française en comprenant plus de 10 000, à qui nous avons assuré l'anonymat et la confidentialité des réponses. Après une relance téléphonique ou par SMS, 876 agriculteurs ont répondu à l'enquête, soit un taux de retour de 17,5%. Cependant, pour nos analyses, nous avons retiré les questionnaires qui présentaient au moins une valeur manquante ce qui ramène notre échantillon à 534 individus.

Sur ces 534 agriculteurs, 61% ont pour activité principale les grandes cultures, 32,2% la polyculture et l'élevage, et 6,7% la viticulture. La surface agricole utile moyenne de leur exploitation agricole s'élève à 72,9 hectares. L'âge moyen des adhérents atteint 47 ans et demi. Un peu plus du quart a un niveau de formation correspondant au BAC (26%), 27,7% ont un niveau BAC+2 et au-delà, 46,2% un niveau BEPC ou sont sans diplôme.

#### **2.1.2. Variables et méthode**

Les quatre dimensions de la justice, présentées dans le tableau 1, ont été appréciées à l'aide des échelles de mesure de Colquitt (2001) comprenant des items gradués de 1 à 5 (échelles de Likert). Leur cohérence interne dans notre échantillon a été vérifiée par l'utilisation d'un Alpha de Cronbach (Nunnally, 1967). Nous avons également validé leur caractère distinct par l'utilisation de t-tests vérifiant la significativité des différences de moyennes entre les quatre dimensions. Ces échelles ont ensuite permis la construction d'indicateurs pour chacune des

---

<sup>2</sup> Cette étude a été menée dans le cadre du programme de recherche ANR AgriFirme.

dimensions de la justice par calcul d'un score moyen des réponses, puis la classification des réponses en fonction de la distribution des fréquences sur notre échantillon. Nous distinguons ainsi trois niveaux de perception de justice chez nos répondants : faible, moyenne et élevée. Bien sûr ces niveaux de perception sont à considérer relativement à la distribution présente dans notre échantillon et pas dans l'absolu.

Justice distributive	Ce que j'obtiens de ma coopérative (rémunération de mes livraisons) <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reflète les efforts que je consens pour elle</li> <li>2. compense les efforts que je lui fournis</li> <li>3. est en rapport avec ma contribution</li> <li>4. est justifié au regard de la qualité et quantité de mes productions livrées</li> </ol>
Justice procédurale	Dans ma coopérative, <ol style="list-style-type: none"> <li>1. j'ai l'opportunité d'exprimer mon point de vue et mon ressenti avant une prise de décision me concernant dans le domaine commercial et contractuel</li> <li>2. les règles commerciales et contractuelles, qui déterminent ce que j'obtiens, sont appliquées de manière identique à tous les adhérents</li> <li>3. les règles commerciales et contractuelles sont justes</li> <li>4. les règles commerciales et contractuelles sont basées sur des informations fiables et précises</li> <li>5. dans la cadre des règles commerciales et contractuelles, qui déterminent ce que j'obtiens, je peux demander un réexamen de ma situation</li> <li>6. les règles commerciales et contractuelles respectent la morale et l'éthique</li> <li>7. étant données les règles commerciales et contractuelles, j'ai une influence sur ce que j'obtiens</li> </ol>
Justice interpersonnelle	Dans ma coopérative, mes interlocuteurs <ol style="list-style-type: none"> <li>1. me considèrent poliment</li> <li>2. me considèrent avec dignité</li> <li>3. me considèrent avec respect</li> </ol>
Justice informationnelle	Dans ma coopérative, mes interlocuteurs <ol style="list-style-type: none"> <li>1. sont sincères quand ils communiquent avec moi</li> <li>2. m'expliquent clairement et de façon concrète les décisions me concernant</li> <li>3. me donnent des explications pertinentes et censées</li> <li>4. me communiquent les informations dont j'ai besoin aux moments opportuns</li> <li>5. adaptent leur communication à mes propres besoins</li> </ol>

Tableau 1 : Les dimensions de la justice

## 2.2. Résultats

Le tableau 2 présente la distribution des réponses des agriculteurs pour les quatre dimensions de la justice.

	Perception justice faible		Perception justice moyenne		Perception justice élevée		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Justice distributive	72	13,5%	186	34,8%	276	51,7%	534	100%
2. Justice procédurale	75	14,0%	287	53,8%	172	32,2%	534	100%
3. Justice informationnelle	28	5,2%	118	22,1%	388	72,7%	534	100%
4. Justice interpersonnelle	15	2,8%	54	10,1%	465	87,1%	534	100%

Tableau 2 : Effectifs et fréquences en pourcentage des réponses des adhérents aux perceptions de justice

Les perceptions de justice interpersonnelle et informationnelle sont particulièrement élevées comparativement aux deux autres formes. Ces perceptions suggèrent que les adhérents ont le sentiment d'être traités avec respect et dignité par les représentants de la coopérative, leur reconnaissant de ce fait une certaine sensibilité sociale. Les agriculteurs considèrent également que les représentants communiquent avec eux de façon honnête et justifient les décisions qu'ils prennent à leur égard. En effet, ils sont quasiment 73% à percevoir une justice informationnelle élevée et plus de 87% à percevoir une justice interpersonnelle également élevée.

Alors que la qualité du traitement interpersonnel que reçoit l'adhérent par les représentants de la coopérative semble une réalité, il n'en est pas tout à fait de même en ce qui concerne la qualité des relations d'échange économique et la manière dont les rémunérations sont attribuées aux agriculteurs. Plus du tiers des agriculteurs perçoit une justice distributive modérée (34,8%) et ils sont même un peu plus de 13% à avoir une perception faible.

Même si les perceptions de justice distributive sont moins élevées que celles relevant des deux dimensions de la justice interactionnelle, c'est surtout la justice procédurale qui fait l'objet des perceptions les moins positives de la part des agriculteurs. Plus de la moitié d'entre eux perçoit une justice procédurale moyenne (53,8%) et, même 14% jugent cette justice faible.

### **2.3. Discussion et apports opérationnels**

Alors que les adhérents ont le sentiment d'être bien traités du point de vue des relations avec les représentants de la coopérative, il n'en est pas de même pour leurs sentiments de justice distributive et de justice procédurale.

Sur la base de la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001), la justice distributive est un déterminant de la satisfaction de l'agriculteur à l'égard de sa rémunération. Or ici, presque la moitié des adhérents semble estimer que sa rétribution ne correspond pas à sa contribution (48,3%). Ce mécontentement de l'agriculteur vis-à-vis du prix qu'il reçoit de sa coopérative en échange de sa production est tout à fait cohérent avec ce que nous avons pu observer lors d'assemblées de section auxquelles nous avons participées ou d'interview menées auprès d'agriculteurs. En effet, la variable du prix est régulièrement le centre de toutes les attentions et de toutes les négociations. Elle constitue un réel défi pour les coopératives qui doivent concilier la meilleure rémunération des apports de leurs adhérents avec leur propre efficacité économique afin d'être compétitives sur les marchés.

Cependant, même si la perception de justice distributive des adhérents est plutôt moyenne, cette étude nous enseigne que dans le cadre de leurs échanges avec la coopérative, ils sont encore plus sensibles à la manière dont ils obtiennent leurs rétributions. Les perceptions de justice procédurale sont les plus faibles comparativement aux trois autres dimensions de la justice. En effet, 68% des adhérents n'ont pas vraiment le sentiment de participer aux processus de prise de décision relative à la rétribution en contrepartie de leur production. Ils ne perçoivent pas la possibilité de donner leurs opinions ou points de vue et ne se sentent pas écoutés par la coopérative.



Cette statistique laisse peut-être entendre que, du fait de son développement, la coopérative de notre échantillon, caractérisée par un large sociétariat hétérogène du point de vue des productions et une complexité de sa structure, met en place progressivement une démocratie participative, en plus de la démocratie de délégation, caractéristique spécifique d'une coopérative. En effet, le gouvernement d'une telle organisation permet à tout adhérent de participer directement ou indirectement à la prise de décision collective à travers l'Assemblée générale et lui donne la possibilité d'être élu administrateur (Courret, 2002). Cependant, la préparation des décisions peut revenir à tout adhérent dès lors que la coopérative instaure des structures d'échanges qui représentent des échelons intermédiaires entre le Conseil d'Administration et les adhérents. Cette statistique peut aussi suggérer que les instances favorisant la délégation participative existent mais que l'adhérent n'en connaît pas l'existence ou qu'il n'y participe pas de façon volontaire. De nombreux auteurs relèvent effectivement un affaiblissement de la participation des adhérents à la vie de la coopérative qui pourtant leur appartient (Nilsson et al., 2009).

Alors que dans le contexte actuel, les managers de coopératives peuvent avoir des difficultés à jouer sur le montant des rétributions de leurs adhérents, il semble peut-être plus facile et plus judicieux pour eux de faire davantage participer les adhérents au processus d'allocation des rétributions et cela pour deux raisons. Tout d'abord, d'après la littérature, il existe un lien entre justice distributive et justice procédurale. En effet, sur la base des travaux de Brockner (2002) et de ceux de Brockner et Wiesenfeld (1996), si les adhérents perçoivent de la justice dans la manière dont est déterminée leur rétribution, ils seront davantage disposés à en accepter les conséquences et pourraient même être plus indifférents au fait que la rétribution obtenue soit plus ou moins favorable. Skarlicki et Folger (1997) vont également dans ce sens puisqu'ils soutiennent que si la justice procédurale ou la justice interactionnelle sont perçues comme élevées, les adhérents accepteraient mieux une rétribution perçue comme injuste. Cette interaction et compensation des dimensions de la justice sont également avancées par Cropanzano et al. (2007). Ensuite, plusieurs études mettent en avant que la justice procédurale est la composante de la justice qui semble avoir les effets les plus importants sur l'implication d'un individu vis-à-vis d'une organisation (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Colquitt et al., 2013), état psychologique ayant des conséquences sur la décision d'en rester membre (Meyer et al., 2002). Faire en sorte que les agriculteurs restent fidèles à la coopérative est, dans le contexte agricole actuel, une réelle priorité (Barraud-Didier et al., 2014). Ainsi, développer les principes associés à la justice procédurale pourrait s'avérer une stratégie à privilégier pour les dirigeants de coopératives agricoles.

## **Conclusion**

L'objectif de cet article était double, tout d'abord, définir le concept de justice en mettant en avant les raisons qui poussent un agriculteur à attacher de l'importance à la façon dont il est traité par sa coopérative, puis élaborer un état des lieux de la perception de justice des adhérents vis-à-vis de la coopérative.

D'un point de vue conceptuel, nous montrons qu'il est pertinent de définir la justice en adoptant une conception multidimensionnelle. Cette conception permet d'appréhender à la

fois la qualité des échanges économiques à travers la justice distributive et la justice procédurale et la qualité des échanges relationnels entre les adhérents et les représentants de la coopérative à travers la justice informationnelle et la justice interpersonnelle. Les résultats de notre étude auprès de 534 agriculteurs montrent que ces derniers ont le sentiment d'être bien traités dans leurs relations avec les représentants de la coopérative. Par contre, cela ne semble pas le cas en ce qui concerne les échanges économiques. La perception de justice distributive est plutôt moyenne et celle de justice procédurale, la plus faible des quatre dimensions.

D'un point de vue opérationnel, notre étude met en avant que les coopératives ont tout intérêt à développer les principes associés à la justice procédurale, en impliquant davantage les adhérents dans le processus de décision relatif à l'attribution de leur rémunération. Plusieurs études montrent en effet que la perception d'injustice liée à une rémunération pourrait être atténuée si l'individu participe au processus de décision. De plus, une plus forte implication dans ce processus permettrait de resserrer le lien, de plus en plus distendu, entre les agriculteurs et leur coopérative.

Nos perspectives futures de recherche s'orientent dans deux directions. La première s'inscrit dans une logique compréhensive de la justice et repose sur la triangulation des données. Tout d'abord, des entretiens auprès d'adhérents de la coopérative de notre échantillon permettront d'appréhender les causes d'injustice perçue par les adhérents dans le cadre de leurs échanges économiques avec la coopérative. Ensuite, des entretiens avec les dirigeants permettront de mieux cerner, d'une part, la mise en œuvre au quotidien des principes de la justice et, d'autre part, le processus de prise de décision. A travers cette perspective de recherche, nous nous attacherons à déceler d'éventuelles différences de perception de justice des adhérents selon des variables individuelles et des variables liées à leur exploitation agricole, notamment le type de production (grandes cultures, polyculture et élevage, viticulture).

La seconde voie de recherche a une visée explicative et envisage la justice comme un indicateur de la qualité de la relation qu'entretient un adhérent avec sa coopérative. Nous testerons l'effet des quatre dimensions de la justice sur la fidélité de l'adhérent à sa coopérative. En mobilisant la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), nous supposons que si l'adhérent a le sentiment d'être traité de façon juste par sa coopérative, en échange, il lui restera fidèle.

## Bibliographie

- Adams J.**, 1965, « Inequity in social exchange », In Berkowitz L., (édit.), *Advances in experimental social psychology*, vol.2, New-York, Academic Press, p.267-299.
- Arcas-Lario N., Martin-Ugedo J.F., Minguez-Vera A.**, 2014, « Farmers' satisfaction with fresh fruit and vegetable marketing Spanish cooperatives : An explanation from agency theory », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 17(1), p.127-146.
- Barraud-Didier V., Henninger M.C.**, 2009, « La fidélité des adhérents de coopératives agricoles », *Revue Internationale de l'Economie Sociale RECMA*, N°314, p.47-62.
- Barraud-Didier V., Henninger M-C., Triboulet P.**, 2014, « La participation des adhérents dans leurs coopératives agricoles: une étude exploratoire du secteur céréalier français », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 62, p.125-148.
- Bhuyan S.**, 2007, « The people factor in cooperatives: an analysis of members' attitudes and behavior », *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol. 55(3), p. 275- 298.
- Bies R., Moag J.**, 1986, « Interactional justice : communication criteria of fairness », In Lewicki R., Sheppard B., Bazerman M., (édit), *Research on negotiations in organization*, vol.1, CT, JAI Press, p.43-55.
- Blau, P.**, 1964, *Exchange and power in social life*, New York, ON: Wiley.
- Brockner J.**, 2002, « Making sense of procedural fairness : How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability », *Academy of Management Review*, vol. 27(1), p.58-76.
- Brockner J., Wiesenfeld B.**, 1996, « An integrative framework for explaining reactions to decisions: the interactive effects of outcomes and procedures », *Psychological Bulletin*, vol. 120(2), p.189-208.
- Cohen-Charash Y., Spector P.**, 2001, « The role of justice in organizations: A meta-analysis », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86(2), p.278-321.
- Colquitt J.**, 2001, « On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure », *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), p.386-400.
- Colquitt J., Scott B., Rodell J., Long D., Zapata C., Conlon D., Wesson M.**, 2013, « Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives », *Journal of Applied Psychology*, vol. 98(2), p.199-236.
- Couret F.**, 2002, « Principe démocratique et décision en coopérative », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, N°285, p.13-26.
- Cropanzano R., Ambrose M.**, 2001, « Procedural and distributive justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda », In Greenberg J., Cropanzano R. (edit.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, Stanford University Press p.119-151.
- Cropanzano R., Bowen D., Gilliland S.**, 2007, « The management of organizational justice », *The Academy of Management Perspectives*, vol. 21(4), p.34-48.

**Cropanzano R., Goldman B., Folger R.**, 2003, « Deontic justice : The role of moral principles in workplace fairness », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24(8), p.1019-1024.

**Filippi M., Frey O., Mauget R.**, 2008, « Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, N°310, p.31-51.

**Folger R.** 2001, « Fairness as deonance », In Gilliland S., Steiner D., Skarlicki D. (édit.), *Research in social issues in management*, Greenwich, CT Information Age, p.3-33.

**Gouldner A.**, 1960, « The norm of reciprocity : a preliminary statement », *American Sociological Review*, vol. 25 (2), p.161-178.

**Gray T., Kraenzle C.**, 1998, « Member participation in agricultural cooperatives: a regression and scale analysis », *Research Report 165, Rural Business-Cooperative Service*, Washington, D.C: United States Department of agriculture.

**Greenberg J.**, 1993, « Stealing in the name of justice : informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 54(1), p.81-103.

**Hansen M., Morrow Jr. J., Batista J.**, 2002, « The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction : an exploratory study », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 5(1), p.41-59.

**Hellberg-Bahr A., Spiller A.**, 2012, « How to treat farmers fairly ? Results of a farmer survey », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 15(3), p.87-97.

**Henninger M-C, Barraud-Didier V.**, 2013, « La complexité du lien adhérent-coopérative : une relation fondée sur des échanges sociaux », *Revue Economies et Sociétés, Série Systèmes agroalimentaires*, N°35, p.1975-1993.

**Hernandez-Espallardo M., Arcas-Lario N., Marcos-Matas G.**, 2013, « Farmers' satisfaction and intention to continue membership in agricultural marketing co-operatives : neoclassical versus transaction cost considerations », *European Review of Agricultural Economics*, vol. 40(2), p.239-260.

**Jussila I., Byrne N., Tuominen H.**, 2012, « Affective commitment in co-operative organizations : what makes members want to stay ? » *International Business Research*, vol. 5(10), p.1-10.

**Koulytchizky S., Mauget R.**, 2003, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle », *Revue internationale de l'économie sociale RECMA*, N°287, p.14-40.

**Leventhal G.**, 1980, « What should be done with equity theory ? New approaches to the study of fairness in social relationships », In Gergen K., Greenberg M., Willis R., (édit.), *Social exchange : advances in theory and research*, New York, Plenum Press, p.27-55.

**Lind E., Tyler T.**, 1988, *The social psychology of procedural justice*, New-York, Plenum Press.

**Lind E., Van den Bos K.**, 2002, « When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management », In Staw B., Kramer R., (édit), *Research in organizational behavior*, Boston, MA: Elsevier, vol. 24, p.181-233.

**Mauget R.**, 2013, « Stratégies et restructurations des coopératives dans la mondialisation des marchés », In Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (édit.), *Les coopératives agricoles, Identité, gouvernance et stratégies*, Bruxelles, Editions Larcier, p.341-407.

**Meyer J., Stanley D., Herscovitch L., Topolnytsky L.**, 2002, « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61(1), p.20-52.

**Nilsson J., Kihlén A., Norell L.**, 2009, « Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust », *International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 12(4), p.101-121.

**Nunnally J.**, 1967, *Psychometric theory*, New-York, Mac Graw Hill.

**Skarlicki D, Folger R.**, 1997, « Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82(3), p. 434–443.

**Thibaut J., Walker L.**, 1975, *Procedural justice : a psychological analysis*, Hillsdale, NJ Erlbaum.

**Turillo C., Folger F., Lavelle J, Umphress E., Gee J.**, 2002, « Is virtue its own reward ? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89(1), p.839-865.

**Tyler T., Lind E.**, 1992, « A relational model of authority in groups », in Zanna M., (édit.), *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, Academic Press, vol. 25, p.115 - 191.

**Van den Bos K., Lind E.**, 2002, « Uncertainty management by means of fairness judgments », *Advances in experimental social psychology*, vol. 34, p.1-60.