

QUELLE IMPLICATION DES ADHERENTS DE COOPERATIVES AGRICOLES DANS LE NOUVEAU PARADIGME COOPERATIF

**Marie-Christine Henninger, Université Toulouse Le Mirail, Laboratoire
Dynamiques Rurales**

Valérie Barraud-Didier, ENSAT, Laboratoire Dynamiques Rurales ;

Adresse : 4 résidence du château d'eau 31450 Deyme, marie-christine.henninger@univ-tlse2.fr, 06 79 65 02 12

Résumé :

Le secteur coopératif connaît de profondes mutations, en particulier dans le domaine de la coopération agricole. Des exigences de compétitivité économique, de plus en plus saillantes, viennent bouleverser le paysage coopératif en favorisant le développement de grands groupes mixtes mêlant logiques coopérative et capitaliste. Dans de telles structures, l'adhérent cherche sa place et se sent de plus en plus dépassé : il semble se désengager du fonctionnement de sa coopérative. La question du sens de l'action collective se pose alors avec une acuité toute particulière puisque l'on assiste à une remise en question du modèle coopératif qui repose fondamentalement sur l'implication de ses adhérents. Une voie semble cependant possible qui concilierait impératifs économiques et principes coopératifs : celle d'un paradigme coopératif renouvelé qui replace l'adhérent et sa loyauté au centre de la démarche en revivifiant les valeurs de la coopération (Côté, 2007).

Ces constatations nous ont amenées à étudier un modèle liant confiance dans les dirigeants, implication organisationnelle des adhérents et fidélité à la coopérative. Le propos de cet article est de tester la pertinence du concept d'implication organisationnelle appliqué aux adhérents de coopératives agricoles dans ce contexte. Il présente une étude menée sur un échantillon de 322 coopérateurs, dans le secteur céréalier, en Midi-Pyrénées et compare des modèles alternatifs d'équations structurelles mesurant leur implication organisationnelle.

Cette méthodologie a permis de vérifier que non seulement l'implication des adhérents de coopératives agricoles est bien mesurable à travers les trois dimensions issues des travaux de Meyer et Allen (1991), implication affective, implication normative, implication calculée et ses deux sous dimensions (« sacrifice perçu » et « manque d'alternatives »), mais que la dimension d'internalisation des valeurs (O'Reilly et Chatman, 1986) vient encore améliorer notre perception du phénomène dans ce cas particulier. Le fait qu'une dimension renforçant la prise en compte de la convergence des valeurs entre adhérents et coopératives permette de cerner plus complètement le phénomène de l'implication des adhérents ouvre des voies de réflexion quant à la manière de chercher de nouveaux leviers d'action pour favoriser leur engagement.

Mots clés : implication organisationnelle, adhérents, coopératives, paradigme coopératif

Introduction

La question de la recherche et de la constitution du sens, sens de l'action collective, sens de l'engagement individuel, est au cœur de la réflexion actuellement menée par les dirigeants de coopératives agricoles et leur fédération Coop de France¹ sur l'évolution du paradigme coopératif (Côté, 2000). Cette réflexion part du constat d'un glissement qui est allé en s'accroissant ces vingt dernières années, d'un modèle perçu comme traditionaliste et peu performant vers un modèle adapté à un contexte économique fortement concurrentiel mais qui semble perdre de son identité.

L'adhérent coopérateur est alors replacé au centre de recherches qui tentent de comprendre quels pourraient être les avantages du mode d'organisation coopératif aujourd'hui (Coté, 2007). Suivant cette filiation, nous entreprendrons des travaux pour tester un modèle liant la confiance des adhérents dans les dirigeants de coopératives, leur implication organisationnelle dans leur coopérative et leur fidélité pour mieux comprendre les chances qu'ont les coopératives de parvenir à remobiliser leurs adhérents.

Le présent article présente nos premiers résultats quant au volet de notre recherche consacré à l'implication organisationnelle des adhérents de coopératives agricoles. Il a pour objectif de montrer en quoi la mobilisation de ce concept est pertinente dans le cas particulier des coopératives agricoles étant données leurs préoccupations actuelles. Il cherche également à montrer qu'une mesure renforçant la prise en compte de la convergence des valeurs entre adhérents et coopératives parvient à cerner plus complètement le phénomène de l'implication de cette population qu'un modèle qui se limite aux trois dimensions les plus couramment reconnues par la littérature (Meyer et Allen, 1997).

I – L'évolution du paradigme coopératif

Une pression concurrentielle de plus en plus vive engendre de profondes mutations dans le paysage coopératif. Les coopératives d'origine, fondées sur les valeurs de solidarité, mutualisme, promotion des hommes et un mode de fonctionnement démocratique, semblent laisser place à de grands groupes mixtes mêlant à la fois des principes coopératifs et des principes capitalistes. Quel est alors l'avenir pour la coopération si le modèle coopératif d'origine se révèle inadapté aux contraintes actuelles?

1 – Le paradigme coopératif originel

Les premières formes de coopératives dans le milieu rural français apparaissent au XII^{ème} siècle avec les fruitières, petites coopératives de fabrication de fromage, du Jura et de Franche-Comté. Il s'agit alors de petites associations groupant 5 ou 6 producteurs. Par ailleurs, les quatre principes de base du mouvement coopératif ont été posés, en Grande-Bretagne, en 1844, par 28 ouvriers tisserands qui fondèrent la société « Les équitables pionniers de Rochedale ». C'est véritablement à la fin du XIX^{ème} siècle que naissent les premières petites entreprises coopératives agricoles françaises

¹ Coop de France est un syndicat d'entreprises représentant les coopératives agricoles, agroalimentaires et agro industrielles. 3200 entreprises (coopératives, unions et SICA) et 12700 CUMA (coopératives d'utilisation de matériel agricole) adhérent à Coop de France en 2008. Elles représentent un chiffre d'affaires de 80 milliards d'euros. Son rôle est de promouvoir le statut et les valeurs collectives de la coopération agricole. Les situations étant très diverses en fonction des secteurs d'activité et des régions, Coop de France est structurée en 14 fédérations ou unions nationales spécialisées par filières et 15 fédérations interrégionales ou régionales.

La coopérative dispose d'un cadre législatif de référence, la loi du 10 septembre 1947 qui définit les règles générales de fonctionnement et d'administration par rapport aux autres formes d'entreprises. Des textes législatifs particuliers aménagent, dérogent ou complètent la loi générale afin de prendre en compte les spécificités propres à chaque catégorie de coopératives. La loi du 27 juin 1972 stipule que 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. Pour ces sociétés, le profit n'est pas un but, mais un moyen. « *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* » (loi du 27 juin 1972).

Les coopératives agricoles obéissent à des principes et un système de valeurs qui met en avant une orientation respectueuse de leurs responsabilités environnementales et sociales : fonctionnement démocratique, solidarité, mutualisme, promotion des hommes.

Ce sont des entreprises non délocalisables, dont le développement est étroitement lié à celui de leur territoire d'activité. Elles ne sont ni cessibles, ni opéables et leurs réserves sont impartageables, ce qui permet de constituer un patrimoine collectif transmissible aux générations futures sous forme d'actifs productifs. Les coopératives agricoles sont de par leur statut des outils collectifs appartenant aux agriculteurs adhérents, qui détiennent le pouvoir de décision selon le principe "un homme, une voix". Le plein exercice de ce pouvoir de décision des adhérents est garanti par un effort de formation des hommes, notamment des administrateurs, qui va bien au-delà des nécessités immédiates de l'entreprise. En cela, la coopérative remplit un rôle d'ascenseur social et affirme sa vocation à développer les compétences (CFCA, 2002).

Aux impératifs de l'après guerre succède la nécessité de vendre sur un marché qui devient alors excédentaire. Les agriculteurs doivent produire mieux et surtout moins cher. La productivité et l'intensification deviennent prioritaires ainsi que l'abaissement des charges et la recherche de meilleurs débouchés commerciaux. On assiste alors à des transformations du milieu agricole et à une évolution des structures et des stratégies des coopératives.

2 – Glissement vers une logique de pure adaptation au contexte économique

La modification des structures et des stratégies des coopératives est sous-tendue par les évolutions du corpus législatif. Les lois de 1991 et 1992 visent à favoriser l'activité des sociétés à statut mutualiste par l'ouverture de leur capital social et par leur extension vers l'aval des filières. Ces lois ont contribué à accroître l'opacité des contours des groupes coopératifs dans la mesure où les processus de filialisation ont entraîné des imbrications multiples entre les structures à statut coopératif et celles à statut non coopératif (Filippi, Triboulet 2003).

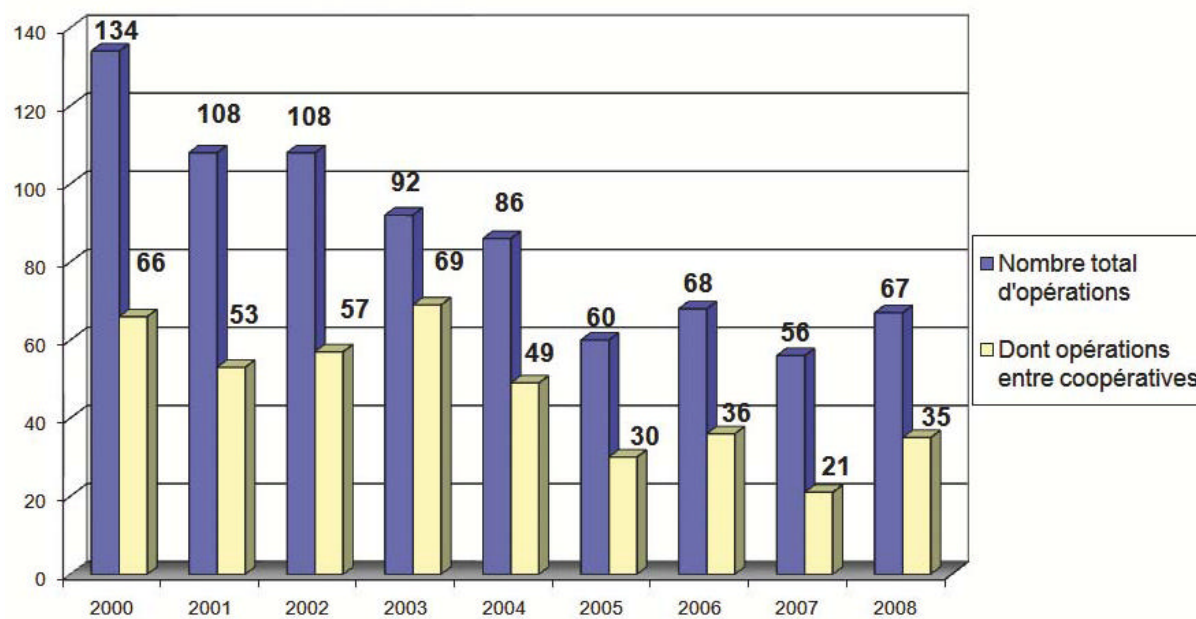
Ainsi, les relations financières entre coopératives se sont développées sous l'effet des tensions concurrentielles, reflétées par les évolutions du corpus législatif. Les évolutions du statut juridique des coopératives traduisent la prise en compte de leurs faiblesses et de leurs handicaps dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Si la loi de 1972 autorise les coopératives à intégrer à hauteur de 20 % des associés non coopérateurs pour mobiliser des capitaux propres, celles de 1991 et 1992 cherchent à favoriser l'accès à des capitaux propres extérieurs conduisant au développement de la filialisation par sociétés commerciales et par des assouplissements liées à la perception des dividendes pour les adhérents. L'évolution de leurs prises de participation traduit une grande complexité dans les interactions qu'elles nouent entre elles puisque plus de 50 % des opérations de rapprochement se font entre coopératives (Coop de France, 2008, cf. Schéma 1). Par ailleurs, il y a apparition de groupes

coopératifs intégrant des holdings financiers (Côté, 2001). L'avantage pour les coopératives est d'une part de se protéger des OPA agressives puisque le statut mutualiste de la maison mère protège la holding, d'autre part de favoriser l'introduction de capitaux propres pour le développement des activités et enfin de faire bénéficier les adhérents de la coopérative des profits réalisés dans la filiale. La dimension spatiale est elle aussi à prendre en compte comme variable stratégique (Filippi, 2002). Ces opérations de rapprochement sont également liées à l'ancrage territorial statutaire des coopératives agricoles. Elles permettent aux coopératives d'accroître leur périmètre d'action ou de se renforcer sur ce dernier (Filippi, 2002 ; Filippi et Triboulet, 2003).

Les différentes modalités de remontées des plus-values issues des filiales au profit des adhérents, entraînent un effet de brouillage de logiques entre logique financière et logique coopérative. Le revenu de l'adhérent coopérateur est en effet de deux natures : un revenu en tant qu'usager, un revenu en tant qu'actionnaire direct ou indirect dans les filiales. (Forestier et Mauget, 2000 ; Koulytchizky et Mauget, 2003). L'arbitrage est alors parfois difficile entre la valeur pour l'usager et la valeur pour l'actionnaire : certains choix peuvent faire perdre de la valeur à l'adhérent en tant qu'usager (baisse du prix de sa production, contraintes de qualité) mais lui faire gagner de la valeur en tant qu'actionnaire (meilleure rentabilité = dividendes plus importants). D'où des arbitrages plus complexes et des choix plus difficiles à faire dans un principe de fonctionnement démocratique (un homme une voix). Certes, la bonne stratégie est celle qui maximise la somme des deux valeurs, mais elle est beaucoup plus complexe à lire pour des non initiés.

La coopération agricole est un exemple de secteur où ce mouvement est déjà bien avancé (cf. Schéma 1). Après une forte augmentation des opérations de croissance externe entre 2000 et 2003, puis une relative stabilisation du phénomène entre 2003 et 2007, 2008 semble amorcer une remontée du nombre des mouvements en particulier en matière de développement international, dans une logique de concentration du secteur par rapprochement de structures coopératives ou par des recherches de partenariats entre coopératives et entreprises à capitaux familiaux vers l'aval des filières (Coop de France, 2008).

Schéma 1 : nombre d'opérations de croissance externe dans le secteur de la coopération agricole (extrait de Coop de France, 2008)



L'existence de grands groupes coopératifs mixtes change la donne chez les adhérents qui se sentent de moins en moins impliqués dans des structures qu'ils comprennent mal. Plus généralement, on assiste à un changement général de logique du secteur : la loi du marché s'impose à tous même aux structures purement coopératives qui finissent par adopter un mode de fonctionnement parfois peu conforme aux principes initiaux.

Outre ce problème de brouillage de logiques, le modèle coopératif semble être devenu un handicap face aux nécessaires adaptations à un contexte de plus en plus concurrentiel. Une étude menée par Couret (2002) auprès de 17 coopératives viticoles du Bordelais relève une relation négative significative entre l'innovation commerciale et l'intensité du fonctionnement démocratique des coopératives. Les coopératives les plus démocratiques sont celles qui ont pris le plus de retard en matière d'innovation commerciale. Or cette innovation commerciale est analysée par l'auteur comme une des principales sources d'efficacité. Les coopératives les plus démocratiques sont selon l'auteur celles qui sont le plus attachées à leur authenticité ou à leurs valeurs humanistes, une démarche marketing innovante leur semblant peu conforme à leur identité et à leurs compétences. Même si les résultats de cette étude sont difficilement généralisables car peut être trop liés au contexte particulier du secteur viticole ou à la petite taille des coopératives observées, c'est bien la question de la compatibilité entre respect d'un ancien modèle coopératif lié à des valeurs et un mode de fonctionnement démocratique et les impératifs économiques.

Ce glissement de logique semble particulièrement avancé dans le secteur céréaliier qui montre une adaptation de plus en plus rapide à un contexte économique fortement concurrentiel et mondialisé. Selon un recensement fait par Coop de France, sur une période allant de décembre 2007 à novembre 2008, le secteur "céréales, approvisionnements, oléagineux, semences" compte trois fois plus d'opérations de fusions et prises de participation diverses (total de 30 opérations) que le secteur de la viande ou de l'alimentation animale (respectivement 12 et 10 opérations) (Coop de France, 2008). Pour preuve également, la sur-représentation des coopératives céréalières (50% des transactions) dans les transactions à l'international de 35 groupes coopératifs recensées entre 1969 et 2004 par ESSEC-IMIA (Mauget, 2005). Les semenciers notamment sont présentés comme précurseurs en matière d'internationalisation. Le phénomène de mondialisation s'est ainsi manifesté très tôt dans le secteur de la coopération agricole, en particulier dans le secteur céréaliier, même s'il est surtout le fait de grands groupes. Ce secteur semble donc être un bon terrain d'observation pour étudier le glissement d'une logique à l'autre.

Face à ce glissement vers une logique essentiellement économique, une question se pose : le modèle organisationnel de la coopération est-il encore adapté aux exigences économiques du secteur agricole ?

3- L'implication de l'adhérent au centre du nouveau paradigme coopératif

Le système de gouvernance de l'entreprise coopérative et plus spécifiquement le principe démocratique « un homme, une voix » nécessite la mobilisation des adhérents, notamment une participation de ces derniers à la vie de la coopérative. Or, plusieurs spécialistes de la coopérative agricole notent le manque de participation des adhérents et une désimplification de leur part (Champagne, 1998 ; Couret, 2002 ; Côté, 2000). Les typologies d'adhérents proposées dans les travaux de Cariou (2003) ou Duvaleix et Tréguer (2004) mettent en évidence deux grands groupes de coopérateurs : ceux motivés par la solidarité, la défense collective, la spécificité agricole, le pouvoir paysan et ceux tournés vers la performance individuelle, la réussite financière. En effet, les raisons d'adhésion à une coopérative semblent avoir changé de nature. Les agriculteurs de « première génération » adhéraient en bloc à la coopérative locale et pour la totalité de leur production. Ces agriculteurs sont les fondateurs

de ces structures, ils sont « *nécessairement très investis dans ces entreprises qu'ils ont voulues et créées de leurs mains* » (Champagne, 1998). Ils sont très engagés d'un point de vue militant. Ils ont forgé leur conception de la coopération de manière collective au sein de la Jeunesse Agricole Catholique (JAC)². Ces fondateurs ont dû trouver des successeurs, souvent moins engagés d'un point de vue militant. Les agriculteurs de « deuxième génération » adhèrent à la coopérative souvent par opportunisme. Ils recherchent les meilleurs prix et choisissent par conséquent les entreprises qu'ils estiment « les plus performantes » sans prendre en compte des considérations d'ordre mutualiste (Champagne, 1998). Dans une étude menée par Chiffolleau (1999) sur la coopérative viticole Puisserguier-Maureilhan, située en Languedoc-Roussillon, les inquiétudes des responsables traduisent bien les orientations individualistes des adhérents. Ils s'inquiètent effectivement de l'évolution de la relation coopérateur-coopérative vers une composante purement économique, sous la forme « *livraison de raisin contre rémunération* ». Si le relâchement du lien agriculteur-coopérative et son évolution vers une relation plutôt marchande s'inscrivent dans une logique générale de développement de l'individualisme consumériste, ces changements apparaissent aussi liés à l'évolution de la structure des coopératives agricoles.

Si dans un contexte économique fortement concurrentiel les valeurs de la coopération et les principes de fonctionnement qui en découlent, comme le principe démocratique « un homme une voix », ne sont plus perçus que comme des freins à la performance, un choix rationnel consisterait à basculer vers le modèle d'organisation le plus performant. On peut alors légitimement se demander si les restructurations auxquelles nous assistons dans ce secteur ne sont pas la manifestation de cet abandon progressif du modèle coopératif.

Pourtant une autre voie serait encore envisageable s'il était possible d'accéder à un avantage concurrentiel grâce à ce qui fait la particularité du modèle coopératif (Côté, 2001). Cet avantage pourrait bien se trouver dans le potentiel de mobilisation par les valeurs des coopératives. Même si le rôle de l'adhérent est de plus en plus celui d'un client plutôt que celui d'un membre, la coopérative a plus que toute autre structure marchande la capacité de donner du sens à sa relation avec ce client, à pérenniser cette relation et à s'assurer sa loyauté et sa fidélité.

En intégrant le glissement vers une logique d'adaptation au contexte économique dans une perspective stratégique, Côté (2007) replace la question des valeurs au centre d'un nouveau paradigme coopératif. La recherche du sens, la réactivation des valeurs de la coopération, ne sont plus le fait d'organisations tournées vers le passé, mais bien une perspective d'avenir pour des coopératives qui, en jouant la carte de l'implication de leurs adhérents, seront capables de s'assurer leur loyauté en tant que clients et fournisseurs.

Le cadre conceptuel de notre étude repose donc logiquement sur l'application du concept d'implication organisationnelle à cette forme spécifique d'organisation que sont les coopératives agricoles. Les individus étudiés ne sont pas des salariés, comme dans la majorité des études portant sur l'implication, mais des adhérents-coopérateurs. Ils présentent donc la particularité d'être à la fois clients, fournisseurs et propriétaires de la structure, ce qui leur confère un lien à la fois différent et peut être plus fort avec cette dernière.

L'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnés (Thévenet, 1992). C'est un concept majeur

² La JAC, naît en 1929, se voue à l'éducation chrétienne mais est aussi un mouvement d'éducation populaire, dans tous les aspects de la vie, dont le travail. Le souci de la JAC était que les paysans puissent accéder au même niveau de vie que les autres. Par exemple, elle mettait en place des journées d'information sur les nouvelles techniques de culture, le matériel ou encore les méthodes de gestion des exploitations

lorsqu'il s'agit d'appréhender les problématiques de fidélisation. Mowday et al. (1979), à l'origine de la clarification de l'implication, la définissent sur la base de 3 critères : « *une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre* ». Aujourd'hui la majorité des auteurs considèrent l'implication comme un construit attitudinal multidimensionnel (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer et al., 2002). Trois composantes sont régulièrement retenues par les auteurs qui se réfèrent aux travaux fondateurs de Meyer et Allen (1991) :

- La composante affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les membres restent dans l'organisation parce qu'ils le souhaitent).
- La composante normative s'intéresse au devoir moral des membres envers leur organisation, ces derniers ayant un sentiment d'obligation à rester membre.
- La composante calculée correspond à la prise de conscience des coûts liés au départ de l'organisation (les membres restent dans l'organisation parce qu'ils ont besoin de le faire).

Depuis la définition initiale, les travaux sur l'implication organisationnelle ont fait apparaître deux sous-dimensions à la composante calculée : l'une correspond à la prise de conscience du manque à gagner qu'il y aurait à quitter l'organisation (sacrifice), l'autre au coût perçu résultant d'un manque d'alternatives (alternatives) (Mc Gee et Ford, 1987). Ces deux sous-dimensions ont été régulièrement testées comme étant reliées, mais différemment liées à d'autres construits, suggérant que l'implication serait mieux cernée par un construit à quatre dimensions plutôt qu'à trois (Dunham et al., 1994 ; Hackett et al., 1994 ; Meyer et al., 1990 ; Bentein et al., 2005).

Dans notre étude, nous mobilisons ces quatre composantes et nous rajoutons la composante « *internalisation* » d'O'Reilly et Chatman (1986). Cette composante correspond à l'engagement de la personne fondé sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. L'implication de la personne s'effectuerait parce que celle-ci internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation. La notion de valeurs fondant l'identité de la coopérative (solidarité, démocratie, équité, égalité...), l'introduction de cette dimension dans notre recherche nous paraît incontournable puisqu'elle nous permet d'étudier la convergence entre les valeurs de la coopérative et celles de ses adhérents. Durrieu et Roussel (2002), dans le cadre d'une étude portant sur l'implication organisationnelle des membres d'un réseau de franchise, montrent la pertinence d'ajouter une telle dimension pour mesurer l'implication organisationnelle. Ainsi, selon ces auteurs l'implication des franchisés par rapport aux réseaux est « *l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation et au partage de valeurs communes, d'autre part à son choix raisonné de lui être fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ». Plus récemment encore, Solinger et al. (2008) contestent le modèle dominant à 3 facteurs dérivé des travaux d'Allen et Meyer, qui serait trop orienté vers une forme spécifique de comportement : le départ ou le maintien dans l'organisation. Selon eux, seule la dimension affective de ce modèle correspondrait réellement à une attitude vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble alors que les dimensions normative et calculée auraient pour cible le comportement de départ ou de maintien dans l'organisation. Un tel biais ferait du modèle en 3 dimensions un bon prédicteur du turnover mais le rendrait moins performant pour prédire d'autres comportements. Nombreux sont d'ailleurs les auteurs qui préfèrent s'en tenir à la seule dimension affective qui présente la plus forte probabilité de lien perceptible avec des construits autres que ceux liés à la seule intention de départ (Meyer et al, 2002 ;

Meyer et Herscovitch, 2001 ; Vandenberghe et al., 2004 ; Harrison et al., 2006 ; Kuvass, 2006 ; Payne et Webber, 2006). Face à ce risque de voir la seule dimension affective présenter un lien significatif avec les comportements que nous cherchons à étudier, nous avons donc préféré renforcer notre lecture de l'implication organisationnelle par une autre dimension orientée vers la même cible, conforme à l'acception de l'implication en tant qu'attitude et indépendante de tout comportement prédéfini. L'introduction de l'internalisation permet en outre un retour vers la définition première de l'implication organisationnelle à travers l'aspect relatif aux valeurs qui semble n'être qu'implicite dans l'outil actuel de mesure et inféré dans la lecture qui en est faite, alors qu'il est central dans notre problématique. Nous enrichissons donc dans cette étude l'instrument de mesure le plus communément utilisé par une dimension cognitive de l'implication, directement orientée vers l'organisation : l'internalisation.

Pour traduire l'importance toute particulière de l'adhésion à des valeurs dans le cadre de la compréhension de l'attitude d'implication chez les adhérents de coopératives agricoles, nous formulons l'hypothèse suivante :

L'implication organisationnelle des adhérents agriculteurs par rapport à leur coopérative se caractérise par 5 dimensions indépendantes :

- *dimension affective*
- *dimension normative*
- *dimension calculée « sacrifice perçu »*
- *dimension calculée « manque d'alternatives »*
- *dimension internalisation*

Cette hypothèse permettra de vérifier la validité du cadre d'analyse que nous proposons dans cette étude. Elle permettra de savoir si le concept d'implication organisationnelle est un concept pertinent pour apprécier la relation entre un agriculteur et sa coopérative et de connaître les composantes de ce concept qui caractérisent les adhérents de coopératives agricoles.

II- Méthodologie

Afin de tester notre modèle nous avons eu recours à une approche quantitative. Notre étude a été menée auprès d'adhérents de coopératives agricoles du secteur céréales-alimentation, dont les exploitations sont situées en Midi-Pyrénées. Un questionnaire leur a été remis en main propre lors de manifestations du type : salons agricoles, sessions de formation, réunions techniques, assemblées, journées portes ouvertes... Chaque contact était ainsi l'occasion de sensibiliser le répondant potentiel au sujet de l'étude et de clarifier éventuellement certains points (indépendance des chercheurs par rapport aux organismes et fédérations diverses ou par rapport aux coopératives agricoles, anonymat des réponses). Le questionnaire devait ensuite être rempli par l'adhérent puis retourné par voie postale. Il avait été pré testé auprès d'une dizaine d'adhérents coopérateurs avant son administration finale. Nous avons eu un taux de retour de l'ordre de 50%. Notre échantillon est composé de 322 questionnaires exploitables.

La partie du questionnaire relative à la mesure de l'implication est jointe en annexe. Chaque item est mesuré sur une échelle de Likert en 5 points de la modalité 1-tout à fait d'accord à la modalité 5-pas du tout d'accord, ce qui nous a conduits à renverser les réponses au moment de l'analyse pour obtenir un codage dans le sens positif pour un renforcement de l'implication. Ces items ont été mélangés dans le questionnaire afin d'éviter un effet de halo.

Les items liés aux différentes dimensions théoriques sont les suivants :

	dimension affective	dimension normative	dimension calculée sacrifice	dimension calculée alternatives	dimension internalisation
items	1, 6, 11, 15, 17, 19	2, 3, 7, 12, 16, 22	13, 21, 23	5, 9, 20	4, 8, 10, 14, 18

Nous avons effectué une évaluation de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure. Pour ce faire nous avons mené une analyse de cohérence interne sous SPSS 17 qui nous a permis de calculer l'alpha de Cronbach pour chaque dimension du modèle étudié. Puis nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sous LISREL 8.72 en utilisant la méthode du maximum de vraisemblance.

Pour vérifier la validité discriminante de notre modèle et chercher à valider l'hypothèse relative à notre instrument de mesure, nous avons comparé les niveaux d'ajustement aux données de sept modèles : un modèle à un seul facteur réunissant tous les items qui mesurent l'implication (test de Harman, 1976), cinq modèles qui combinent les dimensions qui ont le plus de chance d'être fortement corrélées selon la littérature (Meyer et Allen, 1997 ; Meyer et al. 2002 ; Meyer et Herscovitch, 2001) et enfin notre modèle théorique à 5 facteurs..

III- Résultats

La cohérence interne de nos échelles de mesure est bonne comme l'indiquent les résultats présentés dans le tableau 1 ci-dessous. Les contributions factorielles (loadings) présentées sont celles issues de l'analyse factorielle confirmatoire menée sous LISREL et qui concerne notre modèle à 5 dimensions. Les alphas de Cronbach ont été obtenus par une analyse de cohérence interne sous SPSS.

Tableau 1 : Analyses de fiabilité et validité convergente des différentes échelles

Echelles	Implication affective	Implication normative	Implication calculée	Internalisation
Nbre d'items conservés/nbre initial	6/6	6/6	4/6	5/5
loadings	.53<l<.88	.55<l<.80	.63<l<.82	.73<l<.86
Alpha de Cronbach	.83	.81	.81	.87
Test t	8,1<t<12,5	8,9<t<13,1	10,7<t<14,8	14,1<t<16

Seuls deux items de la dimension « implication calculée » ont été supprimés à cause de leur trop faible contribution factorielle ($\text{loading} < 0,5$) que ce soit sur une dimension calculée unique ou sur les deux sous dimensions. Ce sont les items 9 et 23 du questionnaire (respectivement Impcal2 et Impcal6). Les alphas de Cronbach de chaque dimension sont supérieurs à .80 ce qui satisfait le niveau d'exigence le plus élevé (Roussel et al., 2002, 2005). Le test de la validité convergente de nos échelles se fait grâce à l'observation des test t appliqués aux différentes contributions factorielles. Tous sont largement supérieurs au seuil de significativité de 1,96 pour $p=0,05$. Toutes nos contributions factorielles sont donc significatives.

Des analyses complémentaires sont cependant nécessaires pour vérifier la validité discriminante de nos échelles. Pour cela nous allons tester des modèles alternatifs à notre

modèle à 5 dimensions afin de vérifier si certaines d'entre elles ne gagneraient pas à être fusionnées :

- Le modèle 1 ne comprend qu'un unique facteur regroupant tous les items selon la démarche du test de Harman (Harman, 1976).
- Le modèle 2 comprend deux facteurs : l'un regroupe les items de la dimension calculée de l'implication, l'autre regroupe les items des dimensions affective, normative et internalisation.
- Le modèle 3 compte 3 facteurs : dimension calculée sacrifice, dimension calculée alternatives et un facteur qui regroupe les items des dimensions affective, normative et internalisation.
- Le modèle 4 compte 4 facteurs : implication affective, implication normative, implication calculée et implication par internalisation.
- Le modèle 5 compte 4 facteurs : implication calculée sacrifice, implication calculée alternatives, implication normative et un quatrième facteur mêlant implication affective et par internalisation.
- Le modèle 6 compte également 4 facteurs : implication calculée sacrifice, implication calculée alternatives, implication par internalisation, et un quatrième facteur qui mêle implication affective et normative.
- Le modèle 7 correspond à notre modèle théorique et compte 5 facteurs : implication affective, implication normative, implication calculée sacrifice, implication calculée alternatives, implication par internalisation.

Il est à noter que lors du test du modèle à 5 dimensions, il est apparu à la lecture des indices de modification que l'item Impnor3³ de la dimension normative présente un cross loading significatif sur les deux dimensions affective et internalisation. Le loading attendu serait de respectivement .73 et .92 sur ces deux dimensions alors qu'il est de .64 sur la dimension normative. Le caractère très général de la formulation de cet item n'est sans doute pas étranger au phénomène. Il nous a semblé préférable de supprimer cet item de nos analyses. Les autres items du modèle ne présentent pas de cross loading significatif à l'exception d'Impnor2 mais dans ce cas sa contribution factorielle est meilleure sur son facteur d'appartenance théorique, ce qui justifie de le conserver. Sans l'item Impnor3, l'alpha de Cronbach de l'échelle de la dimension normative reste à un niveau très satisfaisant de .79.

Tableau 2 : Test de la validité discriminante des échelles

	χ^2	ddl	χ^2	ddl	p	χ^2 /ddl	CFI	NFI	CAIC	RMSEA
Modèle 1	842,65	167	459,48	28	<.001	5,05	0,95	0,94	1128,86	0,119
Modèle 2	577,47	148	194,3	9	<.001	3,90	0,96	0,95	857,03	0,101
Modèle 3	569,31	146	186,14	7	<.001	3,90	0,96	0,95	862,17	0,101
Modèle 4	409,78	143	26,61	4	<.001	2,87	0,97	0,96	722,62	0,081
Modèle 5	427,64	143	44,47	4	<.001	2,99	0,97	0,96	740,47	0,084
Modèle 6	498,62	143	115,45	4	<.001	3,49	0,97	0,96	811,45	0,093
Modèle 7	383,17	139				2,76	0,98	0,96	722,63	0,079

Le tableau 2 montre que notre modèle théorique améliore significativement le χ^2 de tous les autres modèles en proportion de la variation des degrés de liberté. Il améliore également les

³ « Ma coopérative mérite ma loyauté »

scores des deux indices incrémentaux que sont le CFI et le NFI. Ces indices sont tous les deux bien supérieurs à 0,9. L'indice de mesure de parcimonie CAIC est le plus faible dans le cadre de notre modèle théorique, ce qui indique une supériorité de ce modèle. Enfin, le score obtenu en matière de RMSEA est également meilleur dans notre modèle théorique que dans les autres, et atteint 0,079, signalant un degré d'ajustement aux données acceptable (intervalle de confiance compris entre 0,069 et 0,088).

Notre hypothèse est donc bien validée, l'implication organisationnelle des adhérents agriculteurs dans leur coopérative se caractérise bien au travers des cinq dimensions indépendantes que sont :

- l'implication affective,
- l'implication normative,
- l'implication calculée liée au manque à gagner perçu à quitter la coopérative (sacrifice),
- l'implication calculée liée au manque d'alternatives,
- l'implication par internalisation.

Les taux de corrélation élevés existant entre les facteurs d'ordre 1 justifieront le recours éventuel à un facteur d'ordre 2 dans la suite de notre étude (tableau 3).

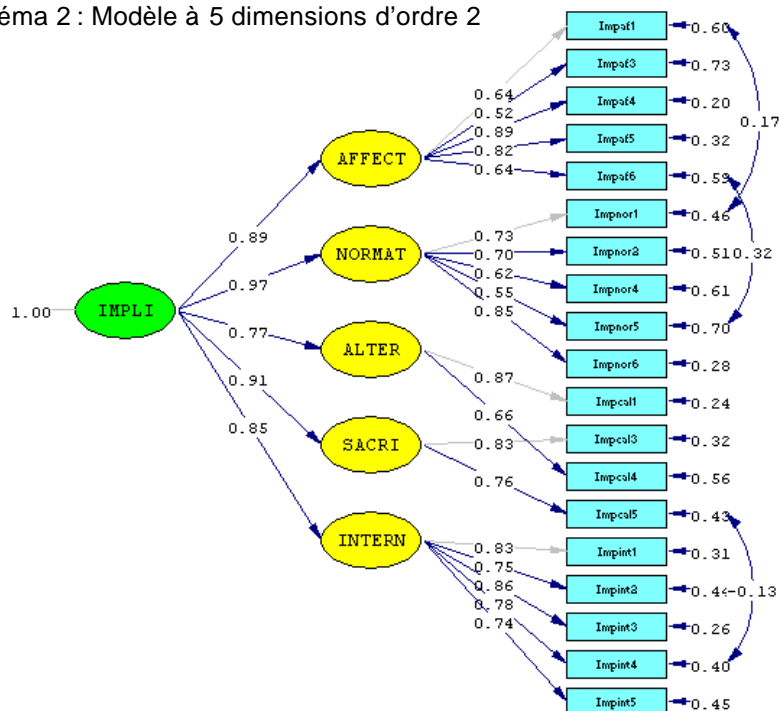
Tableau 3 : Statistiques descriptives et corrélations entre facteurs

	moyenne	SD	AFFECT	NORMAT	INTERN	SACRI	ALTER
AFFECT	3,12	0,82	1				
NORMAT	3,02	0,84	.74**	1			
INTERN	3,41	0,82	.80**	.68**	1		
SACRI	2,90	1,08	.61**	.66**	.58**	1	
ALTER	2,74	1,02	.47**	.51**	.53**	.66**	1

** : la corrélation est significative au niveau .01

Le modèle de mesure de l'implication d'ordre 2 (schéma 2) fondé sur les 5 dimensions identifiées précédemment affiche des indices d'ajustement satisfaisants : $\chi^2/ddl=2,80$; CFI=0,97 ; NFI=0,96 ; RMSEA=0,079.

Schéma 2 : Modèle à 5 dimensions d'ordre 2



Chi-square=397.12, df=142, P-value=0.00000, RMSEA=0.079

IV- Discussion des résultats

Le fait que le concept d'implication organisationnelle s'applique aussi complètement au cas de l'adhérent de coopératives agricoles, en particulier en ce qui concerne les dimensions affective, normative et internalisation tend à supporter l'idée d'un potentiel renouveau du paradigme coopératif. Certes ce nouveau paradigme sera ancré dans la réalité économique contemporaine mais en utilisant les particularités du modèle coopératif pour acquérir un avantage concurrentiel.

Alors que le discours des agriculteurs eux-mêmes ou des dirigeants de coopératives se focalise souvent presque exclusivement sur des questions purement économiques du prix et de la rentabilité des structures, plutôt liée conceptuellement à la dimension calculée de l'implication, la pertinence des autres dimensions de l'implication dans le modèle de mesure appliqué aux coopérateurs ouvre des pistes de préconisations concrètes.

Si le thème des valeurs reste une préoccupation des agriculteurs, s'ils se reconnaissent dans les valeurs fondatrices de la coopération, il serait peut être profitable, pour favoriser leur engagement dans la vie des coopératives et leur fidélité, de revivifier ce thème plutôt que de ne favoriser que les discussions plus techniques, notamment sur la fixation des prix. En effet, ces discussions finissent par devenir rituelles sans générer d'avancée et enferment les adhérents dans une logique strictement économique qui ne peut susciter de leur part qu'un comportement opportuniste et en aucune manière la fidélité recherchée.

Les réunions qui rythment la vie de la coopérative (assemblées de section, assemblées générales...) pourraient ainsi permettre de transmettre à travers des exemples concrets en quoi les valeurs fondatrices de la coopération sont encore vivantes dans la structure et mises en œuvre au quotidien. Ce qui est important pour M X quand il nous déclare «*pouvoir obtenir une avance*» dans sa coopérative, ou pour M Y quand il nous dit apprécier la rapidité d'intervention du technicien, c'est au moins autant le fait que par cet échange il puisse mesurer la mise en pratique concrète d'un principe de solidarité au sein de sa coopérative que la praticité du service qui lui est rendu.

Certes les questions strictement économiques sont vitales pour les coopératives, un adhérent qui n'est pas satisfait pas les prix qu'il obtient pour son blé et qui pense pouvoir obtenir systématiquement mieux ailleurs a plus de chance de quitter définitivement sa coopérative. Mais ce ne sont pas ces aspects qui sont susceptibles de générer un engagement des adhérents au-delà du minimum requis et ce ne sont pas ces seuls aspects qui le rendront fidèle à 100% à sa coopérative.

Faire prendre conscience aux salariés de l'importance de ces valeurs et de l'enjeu qu'il y a à communiquer sur ce thème pourrait également se révéler utile. En particulier, les salariés qui sont de par leur poste au contact direct de l'adhérent comme les techniciens, devraient être systématiquement formés pour remplir pleinement leur rôle en ce domaine.

Conclusion

D'après cette étude, définir la relation qu'entretient un agriculteur avec sa coopérative à travers le concept d'implication organisationnelle est tout à fait pertinent. A la différence de la définition la plus communément adoptée d'implication organisationnelle appliquée à un salarié et son entreprise qui se caractérise par les dimensions affective, calculée et normative (Meyer et Allen, 1991), la définition de l'implication organisationnelle d'un agriculteur vis-à-vis de coopérative retient une dimension supplémentaire : l'internalisation (O'Reilly et Chatman, 1986). Rajouter cette dimension suggère que la convergence des valeurs entre celles

de l'agriculteur-adhérent et celles de la coopérative joue un rôle dans l'explication de l'implication de ce dernier dans sa structure.

Ainsi, ce travail de définition du concept d'implication organisationnelle appliquée au secteur coopératif montre aux dirigeants de coopératives tout l'intérêt de mettre l'accent sur la notion de valeurs, dans leur stratégie à long terme comme au quotidien, par le biais d'actions concrètes. Les valeurs servant de guide aux attitudes qui elles mêmes commandent les comportements (Gruère, 2005), on peut supposer que ces actions concrètes viendront renforcer le comportement effectif de fidélité des agriculteurs à leur coopérative. La poursuite de ce travail vise alors à déterminer l'impact de l'attitude d'implication, construit multidimensionnel à 5 facettes, sur ces comportements de fidélité à la coopérative.

Références

- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe, C., Stinglhamber, F (2005), The role of change in the relationship between commitment and turnover : a latent growth modeling approach, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°3, p.468-482
- Cariou, Y. (2003), Le bilan sociétal dans la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°290, p.41-55.
- CFCA, (2002), Coopératives agricoles et territoires, *Confédération Française de la Coopération Agricole*, Paris, 4 p
- Champagne, P. (1998), Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? , *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°269, p. 32-45
- Chiffolleau, Y. (1999), Pour une coopération rurale en Languedoc-Roussillon , *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°273, p.27-39
- Coop de France (2008), *Périmètre coopératif et secteurs d'activité*, Observatoire économique Coop de France, 44p.
- Côté, D. (2000), Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°275-276, p.150-166.
- Côté, D. (2001), Les holdings coopératifs : typologie, questionnements et scénarios de solution, in *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, De Boek Université, p.385-402.
- Côté, D. (2007), Fondements d'un nouveau paradigme coopératif. Quelles incitations pour les acteurs clés ?, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°305, p.72-90.
- Cotton, J., Vollrath, D., Froggatt, K., Lengnick-Hall, M., Jennings, K. (1988), Employee participation: diverse forms and different outcomes , *Academy of Management Review*, vol.13, p.8-22
- Couret, F. (2002), Principe démocratique et décision en coopérative, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°285, p.13-26.
- Couret, F. (2002), La démocratie nuit elle à l'efficacité économique des coopératives ? Le cas des coopératives viticoles bordelaises, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°302, pp.54-66.
- Dunham, R., Grube, J., Castaneda M. (1994), Organizational commitment : the utility of an integrative definition, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, p.370-380

- Durrieu, F., Roussel, P. (2002), L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44, p.2-19
- Duvaleix, S., Cordier, J., Hovelaque, V. (2003), Vers un nouvel engagement coopératif dans le secteur laitier , *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°288, p.37-47
- Duvaleix, S., Tréguer, S. (2004), Adaptation de l'engagement coopératif aux perspectives économiques du secteur laitier : cas de l'ouest de la France, *Thèse de doctorat en Economie de l'agriculture et des ressources*, Ecole Nationale Supérieure Agronomique, Rennes.
- Filippi, M. (2002), Les sociétés coopératives agricoles entre ancrage territorial et intégration économique, *Etudes et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n° 33, p.79-94.
- Filippi, M., Triboulet, P. (2003), Les modalités d'exercice du pouvoir dans le cas du contrôle mutualiste : le cas des groupes coopératifs agricoles, *Cahiers du Gres*, n°12 octobre, p.26.
- Forestier, M., Mauget, R. (2000), De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : de la valeur pour l'utilisateur à la valeur pour l'actionnaire, *RECMA*, n°278, pp.16-30.
- Forestier, M., Mauger, R. (2001), De la coopérative au groupe agro-alimentaire : quelle gouvernance ?, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°279, p.60-70.
- Gruère, J.-P. (2005), Attitudes et changements d'attitude, in *Management aspects humains et organisationnels*, PUF fondamental, 8^{ème} édition, p.69-117.
- Hackett, R., Bycio, P., Hausdorf, P. (1994), Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment, *Journal of applied Psychology*, vol.79, p.15-23.
- Harman, H. H. (1976), *Modern factor analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- Harrison, D., Newman, D., Roth, P. (2006), How important are job attitudes ? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, *Academy of Management Journal*, vol.49, p.306-325.
- Hrebiniak, L., Alutto, J. (1972), Personal and role-related factors in the development of organizational commitment , *Administrative Science Quarterly*, vol.17, p.555-573
- Koulytchizky, S., Mauget, R. (2003), Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°287, p.14-40.
- Kuvaas, B. (2006), Work performance, affective commitment, and work motivation : the roles of pay administration and pay level, *Journal of organizational behavior*, vol.27, p.365-385.
- Mauget, R. (2005), Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation, *RECMA-Revue Internationale de l'Economie Sociale*, juillet, n°297, pp.42-59.
- McGee, G., Ford, R. (1987), Two (or more ?) dimensions of organizational commitment : reexamination of the affective and continuous commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, vol.72, p.638-641.
- Meyer, J., Allen, N. (1991), A tree-component conceptualization of organizational commitment , *Human Resource Management Review*, vol.1, p.61-89.

- Meyer, J., Allen, N., Smith, C. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of the three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, p.538-551.
- Meyer, J., Allen, N. (1997), *Commitment in the workplace : theory, research and application*, Thousand Oaks, CA:Sage.
- Meyer, J., Herscovitch, L. (2001), Commitment in the workplace : toward a general model, *Human Resource Management Review*, vol.11, p.299-326.
- 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, p.20-52
- Mowday, R., Porter, L., Steer, R. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol 14, n°2, p.224-247
- Nicolas, P. (1993), Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises: évolution du droit et des pratiques de 1960 à 1992 , in Zevi A., Monzon-Samos J.L. (éd.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck Université, p.155-185.
- O'Reilly, C., Chatman, J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour", *Journal of Applied Psychology*, vol.71, p.492-499.
- Payne, S., Webber, S. (2006), Effects of service provider attitudes and employment statuses on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior, *Journal of Applied Psychology*, vol.91, p.365-378.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., El Akremi, A. (2005), Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles, in *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, ed. De Boeck, p.297-324.
- Steers, R. (1977), Antecedents and outcomes of organizational commitment , *Administrative Science Quarterly*, vol.22, p.46-56
- Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons
- Vandenberghe, C., Bentein, K., Stinglhamber, F. (2004), Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : antecedents and outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, vol.64, p.47-71

ANNEXE : Items relatifs à la mesure de l'implication

1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ma coopérative.	Impaf1
2. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter ma coopérative maintenant.	Impnor1
3. Je dois beaucoup à ma coopérative.	Impnor2
4. Depuis que je l'ai rejointe, mes valeurs personnelles et celles de ma coopérative sont devenues plus similaires.	Impint1
5. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ma coopérative.	Impcal1
6. Je ressens vraiment les problèmes de ma coopérative comme s'ils étaient les miens	Impaf2
7. Ma coopérative mérite ma loyauté	Impnor3
8. Ce que ma coopérative représente est important pour moi	Impint2
9. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ma coopérative, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs	Impcal2
10. La raison pour laquelle je préfère ma coopérative aux autres s'explique par ce qu'elle représente, par ses valeurs	Impint3
11. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ma coopérative.	Impaf3
12. Je ne quitterai pas ma coopérative pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	Impnor4
13. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ma coopérative maintenant	Impcal3
14. Mon attachement à ma coopérative est essentiellement basé sur la similitude de nos valeurs respectives	Impint4
15. Je me considère comme « un membre de la famille » dans ma coopérative.	Impaf4
16. Je ne ressens aucune obligation à rester dans ma coopérative.	Impnor5
17. ma coopérative a pour moi beaucoup de signification personnelle.	Impaf5
18. Si les valeurs de ma coopérative étaient différentes, je n'y serais pas aussi attaché.	Impint5
19. Je ne me sens pas affectivement attaché à ma coopérative.	Impaf6
20. Je pense que je n'ai pas assez d'opportunités ailleurs pour envisager de quitter ma coopérative.	Impcal4
21. Il serait très difficile pour moi de quitter ma coopérative en ce moment, même si je le voulais.	Impcal5
22. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais ma coopérative maintenant.	Impnor6
23. En ce moment, je reste dans la ma coopérative plus par nécessité que par choix	Impcal6

Les réponses étaient portées sur une échelle en 5 points de "Tout à fait d'accord" à "pas du tout d'accord".