



HAL
open science

Des innovations dans la gouvernance des coopératives agricoles : le cas de la coopérative vinicole Dom Brial (Baixas)

Louis-Antoine Saïssset, Valérie Ceccaldi

► **To cite this version:**

Louis-Antoine Saïssset, Valérie Ceccaldi. Des innovations dans la gouvernance des coopératives agricoles : le cas de la coopérative vinicole Dom Brial (Baixas). Cahiers du Développement Coopératif, 2020, 5, pp.44-48. hal-02524138

HAL Id: hal-02524138

<https://hal.inrae.fr/hal-02524138>

Submitted on 18 Jan 2021

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.

Des innovations dans la gouvernance des coopératives agricoles

Le cas de la coopérative vinicole Dom Brial (Baixas)

Louis-Antoine SAÏSSET

Maître de conférences à l'Institut Agro / Montpellier SupAgro

Valérie CECCALDI

Chercheur Qualifié en Management de l'innovation. Labex Entreprendre - Montpellier Research in Management

En quarante ans, le secteur coopératif agricole a fortement évolué au niveau de la structuration économique de filière. Il s'est ainsi adapté aux nouvelles attentes des consommateurs, à l'ouverture des marchés, à la concurrence internationale et aux changements du cadre européen de la PAC (Politique agricole commune ; fin du soutien par les prix, découplage, verdissement). On est ainsi passé de coopératives « unicellulaires » et très territorialisées à des coopératives plus étendues et plus grandes, souvent issues de fusion, pouvant former, dans certains cas, des groupes coopératifs très vastes, aux multiples filiales, interrogeant de manière grandissante le lien coopératives-adhérents (Filippi, 2013 ; Saïssset, 2016) et les fondements démocratiques de la gouvernance coopérative.

Dans le secteur vitivinicole, les évolutions n'ont pas été aussi frappantes, dans la mesure où les productions spécialisées sous signe de qualité dominant (Appellations d'origine protégées ou AOP, Indications géographiques protégées ou IGP) et où le lien au terroir est un élément identitaire primordial. Les coopératives restent, dans ce secteur, des entreprises de type TPE-PME (Très petites entreprises - Petites et moyennes

entreprises), à taille humaine (chiffre d'affaires moyen de 9 à 10 M€)¹. Elles peuvent même sembler, au premier abord, plutôt figées dans leurs modes de production et de commercialisation, voire même leur fonctionnement et leur style de gouvernance. Mais, qu'en est-il en réalité, dans ce monde vitivinicole qui bouge, qui évolue démographiquement, sociologiquement ; dans ce monde où les vignerons tiennent dorénavant compte de « l'extérieur » et où même les petites caves s'engagent sur la voie de l'innovation (Ceccaldi, 2016).

Dans un environnement socioéconomique en transition, tourné de plus en plus vers la durabilité et la participation citoyenne, nous souhaitons montrer que les coopératives savent se remettre en cause et innover en matière organisationnelle. C'est ce que nous proposons ici avec l'exemple de la cave coopérative Dom Brial (Pyrénées-Orientales), et grâce notamment à un entretien réalisé avec son directeur, André Serret, en 2019.

Nous allons voir dans les pages qui suivent que l'innovation se situe dans l'évolution de la situation de la cave, avec un bond « participatif », des instances informelles renforcées et en développement, ainsi que des pratiques plus fluides de circulation de la connaissance.

¹ Source : La Coopération Agricole & Vignerons Coopérateurs

LA COOPÉRATION VINICOLE EN FRANCE : UN CHANGEMENT DANS LA CONTINUITÉ

Depuis le début des années 1990, le nombre de coopératives vinicoles a fortement diminué (-44 %), passant de 1 050 à 590 en un peu moins de trente ans (1991-2018), du fait de nombreuses fusions-absorptions. Ce phénomène provient essentiellement de la décroissance du potentiel viticole français (-17,4 %)², sous l'effet des crises successives, ainsi que des primes d'abandon définitif, qui ont significativement contribué à l'ampleur du phénomène.

Malgré tout, les coopératives du secteur vitivinicole sont restées très majoritairement ancrées dans leur territoire, rarement plus étendues que quelques communes, avec une production moyenne de 30 000 à 40 000 hl, similaire à celle des trente dernières années. Même si les conditions de production, les marchés et les attentes des consommateurs ont, de leur côté, fortement changé : les rendements au vignoble pâtissent du réchauffement climatique, le marché du vrac s'est mondialisé et sa volatilité menace régulièrement les producteurs. Les vins basiques ont quasiment disparu et les consommateurs sont de plus en plus attentifs aux pratiques durables, notamment celles respectueuses de l'environnement (agriculture raisonnée, Agriculture biologique, biodynamie).

Face à cela, les stratégies des coopératives se sont diversifiées (Touzard et al., 2008), évoluant de la coopérative de village (produisant des vins d'entrée de gamme) vers la coopérative de niche (vins de qualité/premium), la coopérative agro-industrielle (domination par les coûts) ou bien encore la coopérative avec un partenariat fort avec le négoce. Quelques groupes coopératifs vinicoles se sont également développés, mais ils restent limités en nombre et impactent assez peu le paysage viticole actuel.

D'ailleurs, les modes de gouvernance formels pouvant autoriser l'assouplissement de certaines règles, qui apparaissaient parfois comme sources d'inertie, se sont très peu répandus dans la filière : la pondération des voix en assemblée générale, l'option relative à l'existence d'associés non-coopérateurs, la gouvernance duale (directoire et conseil de surveillance) sont peu utilisées par les caves coopératives. Il n'en reste pas moins que les aspirations au développement durable, les changements stratégiques de fond et le regain d'intérêt pour les valeurs démocratiques ont généré des changements dans les pratiques de gouvernance plus informelles et ainsi des innovations organisationnelles porteuses de sens.

DOM BRIAL : UNE HISTOIRE DE TERROIR ET DE MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ

Cette coopérative a été créée en 1923, après la terrible crise de 1907, qui a fortement marqué le midi viticole. Elle a poussé les vignerons à se regrouper pour vinifier et vendre en commun, face à un négoce de plus en plus puissant. Les pères fondateurs de la cave avaient une idée commune : « Ensemble, nous serons plus forts ! ».

C'est dans cet esprit de solidarité et de quête de l'excellence que la cave s'est développée. Elle est restée ancrée sur un terroir de Vins doux naturels (VDN), les fameux Rivesaltes, et avec une volonté affirmée de porter hors du Roussillon la renommée de ses vins. En 1985, la coopérative choisit comme symbole de reconnaissance pour ses meilleurs vins la marque « Dom Brial » (père dominicain qui avait légué une rente perpétuelle aux

communes de Baixas et de Pia afin qu'elles entretiennent chacune une école destinée aux enfants les plus pauvres). Cette dernière sera reprise comme nom de la cave.

Dom Brial est précurseur en matière de marque et dans la commercialisation de vins de qualité, notamment des AOP représentatifs de la majeure partie de sa production (58 % des volumes, dont 34 % en AOP sec et 24 % en AOP VDN). La coopérative fait partie du groupement « Les Vignerons Catalans » et vend 35 % de ses vins en conditionné (bouteilles et bag-in-box), ce qui représente 50 % de son chiffre d'affaires sous ses propres marques (Dom Brial, Château les Pins, Rozy). Avec 250 adhérents sur un nombre grandissant de communes – à la suite de sa fusion en 2009 avec deux coopératives voisines (celle

² Sources : FranceAgriMer et DGDDI



DOM BRIAL

250 adhérents

75000 hl

35 salariés

Chiffre d'affaires moyen de

15 millions d'euros

(8 % à l'export)

de Pia et la «sœur jumelle» de Baixas, sur la même commune) dont le but était de renforcer le potentiel viticole aux niveaux quantitatif et qualitatif – sa production moyenne atteint 75000 hl. Elle compte plus de 35 salariés et réalise un chiffre d'affaires moyen de 15 M€ (8 % à l'export), dont la moitié en vrac et l'autre moitié en vente directe.

Dom Brial est aujourd'hui l'un des fers de lance du secteur vitivinicole d'Occitanie : l'entreprise a été depuis plusieurs décennies à l'avant-garde des initiatives sur les démarches qualité à caractère normatif, amenant rigueur et professionnalisme au cœur de son fonctionnement.

La coopérative a engagé une démarche d'amélioration continue au niveau de son organisation interne, en développant un système de management par la qualité performant, en obtenant pour la première fois la certification ISO 9001 en 2000.

Depuis près de 10 ans maintenant, Dom Brial a mis en œuvre une stratégie d'entreprise résolument orientée développement durable puis RSE. C'est pour cette raison qu'elle a obtenu le label «Vignerons en développement durable» (VDD) et qu'elle a ensuite développé la norme NF 01 007³ (qui concerne 80 % de ses surfaces), tout en continuant d'élaborer de nouveaux axes stratégiques.

Il y a 25 ans, les préoccupations de la coopérative étaient focalisées sur l'amont, à savoir la professionnalisation des vignerons-coopérateurs, la traçabilité, la sélection parcellaire et la rémunération différenciée. Aujourd'hui, l'axe majeur de Dom Brial porte à la fois sur l'aval, c'est-à-dire l'amélioration de la valorisation des vins par une stratégie commerciale adaptée, et sur l'amont, à savoir sur le problème du renouvellement des générations et du maintien du potentiel de production.

DES INNOVATIONS AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE DE DOM BRIAL

La gouvernance de la coopérative a été très stable dans le temps. En près de 40 ans, de 1980 à 2018, la cave a eu seulement deux présidents : Augustin Torreilles, pendant 22 ans, et Roger Torreilles (cousin du précédent), pendant 15 ans. Cette grande stabilité, de même que le haut niveau de proximités culturelle, identitaire et cognitive au sein des différents tandems président-directeur qui se sont succédé, ont concouru à la bonne marche de la cave qui a été notamment pionnière en matière de démarches qualité, mais aussi de marque, comme nous l'avons vu.

L'avant-dernier binôme composé de Roger Torreilles et Jean-Claude Pédrol, a duré 15 ans. Il s'est appuyé sur un respect mutuel et une vision partagée, chacun ayant accepté de jouer un rôle bien défini et distinct au sein de la coopérative : dimension politique et animation du conseil d'administration pour le président, dimension opérationnelle en

lien avec les objectifs stratégiques de la cave pour le directeur. Toutefois, le risque, sur un mandat aussi long, peut-être de fonctionner de manière fermée, c'est-à-dire en partageant davantage les informations entre les deux acteurs du binôme plutôt qu'au sein du conseil d'administration. Et c'est ce qui est progressivement advenu, de manière insensible mais bien réelle.

Dans ce contexte, la gouvernance de la cave s'est fortement hiérarchisée et «verticalisée». Elle a reposé essentiellement sur un président charismatique et présent dans les principales organisations professionnelles. Ce mode de gouvernance particulièrement centralisé a suscité, au fil des années, des incompréhensions, voire des mécontentements. Certains administrateurs et adhérents se sont sentis quelque peu mis à l'écart, comme «déposés» de leur coopérative et des tensions sont apparues au sein de la cave.

³ Que l'on peut appeler Agri Confiance®, sous réserve de la participation financière à l'association s'y rapportant.



De gauche à droite, dirigeants de Dom Brial : Stephan Zidani (responsable commercial France), Francois Capdellayre (président), André Serret (directeur).

Durant près de 2 ans, Dom Brial a anticipé et préparé la succession de son « tandem président-directeur » dont le départ simultané a été voulu afin de faire évoluer le système de gouvernance. Depuis 3 ans maintenant, son nouveau binôme, composé de Francois Capdellayre et d'André Serret, très vite légitime, a pu répondre favorablement aux aspirations du conseil d'administration et mettre en place sans tarder un mode de gouvernance plus participatif.

La décision de réduire progressivement le nombre d'administrateurs a été rapidement prise. Celui-ci avait, en effet, atteint des sommets à cause des fusions successives. La taille du conseil d'administration est donc passée de 24 à 19 administrateurs, de plus jeunes vigneron prenant parfois le relais, après leur période d'observation en tant qu'administrateurs-stagiaires (en 2018 et 2019, 5 jeunes ont ainsi pu devenir administrateurs). Cela a permis, pour André Serret, d'aboutir à « *un conseil d'administration où l'on peut plus facilement discuter* ».

Le conseil d'administration a été, en outre, relégitimé puis conforté dans son rôle d'élaboration de la vision stratégique de la coopérative. Il est dorénavant en relation étroite avec le président. Un séminaire de 3 jours à l'extérieur de la cave, loin du quotidien, a permis de mettre en place un fonctionnement plus clair et interactif. Cela a conduit à un renforcement du rôle du conseil d'administration en matière de supervision notamment et donc à des échanges/reporting plus fréquents avec les membres de l'équipe de direction, reposant en grande partie sur le système de management par la qualité en place.

La communication plus étroite entre les cadres et les administrateurs permet une meilleure information et une compréhension mutuelle, entre deux mondes qui s'ignoraient quelque peu auparavant. Pour André Serret, « *l'objectif était également de montrer qu'on avait une bonne maîtrise des processus dans leur ensemble. Et ça, c'est important que le conseil d'administration le partage* ». Des réunions tous les mois, voire plus fréquentes quand la thématique l'exige, ont été instau-

rées. Elles donnent une plus grande fluidité à l'échange d'informations.

Quant au bureau de Dom Brial (constitué de 5 membres élus et du directeur), il s'est vu attribuer un vrai rôle de coordination et se réunit au moins 3 fois par mois. Cet organe de gouvernance, plus souple et plus facile à convoquer que le conseil d'administration, suit l'activité de la coopérative de manière hebdomadaire et opérationnelle. Il peut également préparer des décisions qui seront ensuite prises en conseil d'administration.

Dans la réorganisation de cette gouvernance, il y a également un point très important qui concerne l'implication de toutes les parties prenantes internes de la cave dans différentes commissions qui associent salariés, adhérents et administrateurs. Elles ont pour objectif de réfléchir à des actions précises et des améliorations en matière d'animation commerciale, de technique, d'investissements ou encore de ressources humaines (salariés). Elles existaient depuis quelques années, mais étaient devenues peu actives. La nouvelle équipe a souhaité les relancer et leur donner un vrai rôle : « On va essayer de donner un second souffle à ces commissions-là, qui ne doivent pas être portées que par les techniciens, mais aussi par les vignerons », affirme André Serret. Dans ce cadre, il faut que chaque coopérateur puisse donner, à l'avenir, un peu de temps à la cave pour permettre « une égalité participative de l'ensemble des adhérents ».

Ce système plus dynamique et innovant ne pourra pas se déployer sans, en amont, des échanges fréquents avec les vignerons coopérateurs. C'est déjà le cas au moment des vendanges, avec une assemblée d'information des adhérents et des contacts individuels journaliers par SMS. C'est également le cas grâce au logiciel de traçabilité que doivent renseigner les adhérents et par l'intermédiaire du service relation adhérents qui gère le dispositif lié à la norme NF 01 007. Les occasions d'interactions ne manqueront donc pas et tendent déjà à se développer. Elles constituent un prolongement opérationnel du mode de gouvernance interactif que souhaitent insuffler les dirigeants de Dom Brial.

CONCLUSION

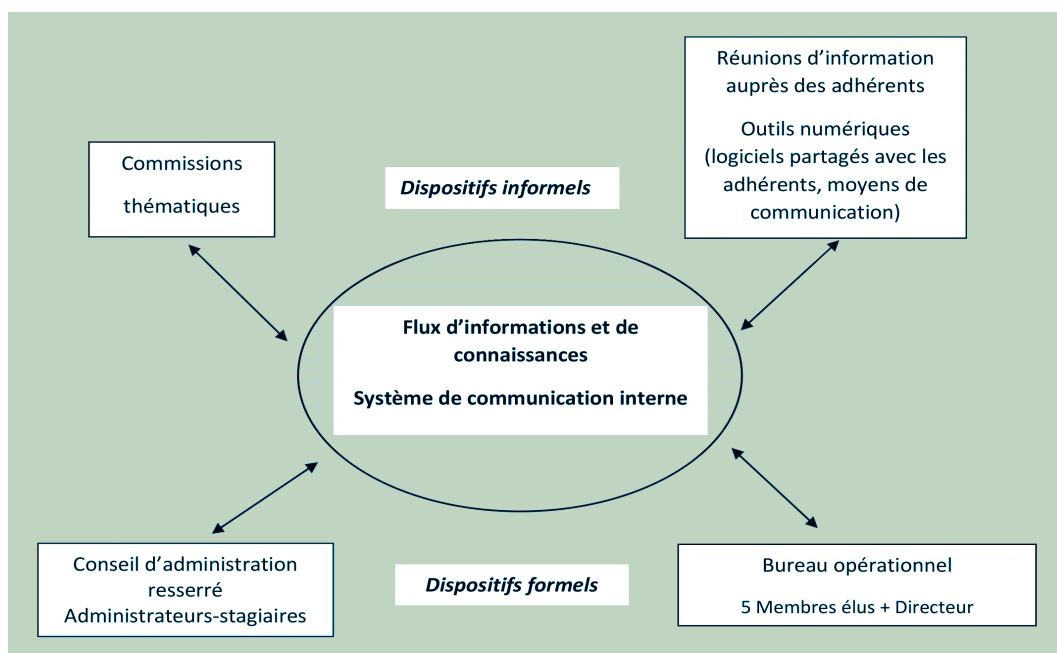
Nous venons de voir combien les pratiques managériales de la coopérative vinicole Dom Brial ont évolué au fil des décennies et ont permis, par leur caractère souvent pionnier (orientation marché, assurance qualité, cahiers des charges orientés développement durable), d'aboutir à des innovations marquantes en matière de gouvernance.

Ce système, basé sur une optimisation des flux d'informations et de connaissances, repose sur des dispositifs à la fois formels (car statutaires), mais aussi de plus en plus informels (car cognitifs et partenariaux). Il peut être schématisé comme présenté dans le schéma ci-dessous.

Ces innovations organisationnelles au niveau de la gouvernance interagissent positivement avec la montée en puissance des pratiques durables, et notamment celles liées au label « Vignerons en développement durable » (VDD). On peut ainsi citer les propos d'un adhérent sortant d'une réunion VDD et déclarant : « Nous, on a l'impression que Dom Brial est en retard de dix ans et, quand je sors de là, j'ai l'impression que Dom Brial est en avance de dix ans ! »

À n'en pas douter, cette cave est révélatrice de l'intérêt d'une gouvernance évolutive, qui se veut innovante et au service de la durabilité de l'entreprise coopérative ainsi que des exploitations qui la constituent. ■

Une gouvernance participative basée sur le partage des connaissances



Source: Les auteurs

Bibliographie

- Ceccaldi, V. (2016), « L'émergence d'une stratégie d'innovation pérenne en très petite entreprise (TPE) : retour sur expérience d'une petite cave coopérative vinicole », *Innovations*, (2), 143-162.
- Filippi, M. (2013), « Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative ». in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. & Mauget R. (Eds), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie*. Bruxelles (B) : Ed Larcier, 141-204.
- Saisset, L.-A. (2016), « La gouvernance des entreprises coopératives agricoles : fondements et mutations profondes », In Lubello P., Falque A., & Temri L. (Eds.), *Systèmes agroalimentaires en transition*. Versailles (FRA) : Ed. Quae., 35-50.
- Touzard, J.-M., Coelho, A., Hanin, H. (2008), « Les coopératives vinicoles : une analyse comparée à l'échelle internationale », *Bulletin de l'OIV*, vol. 81, n° 929-930-931, 381- 403.