



**HAL**  
open science

# L'impact des modes de gouvernance et de l'immatériel sur la performance des entreprises coopératives agricoles : des perspectives d'avenir au sein des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon

Louis-Antoine Saisset

## ► To cite this version:

Louis-Antoine Saisset. L'impact des modes de gouvernance et de l'immatériel sur la performance des entreprises coopératives agricoles : des perspectives d'avenir au sein des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. Cahiers du Développement Coopératif, 2016, 1, pp.22-31. hal-02637051

**HAL Id: hal-02637051**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02637051>**

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.

# L'impact des modes de gouvernance et de l'immatériel sur la performance des entreprises coopératives agricoles

## Des perspectives d'avenir au sein des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon

**Louis-Antoine Saïsset**  
Maître de conférences  
à Montpellier SupAgro

Dans un contexte de profondes mutations, de volatilité des marchés, de crises cycliques et compte tenu du système de gouvernance particulier lié au statut coopératif, il est apparu crucial à la FRCA Languedoc-Roussillon, puis à Coop de France Languedoc-Roussillon, d'analyser les transformations qui sont à l'œuvre dans la coopération viti-vinicole du Languedoc-Roussillon. La profession a ainsi souhaité se pencher sur les évolutions touchant à la gouvernance et à la stratégie d'investissements immatériels afin de disposer d'une analyse permettant de se projeter sur le moyen à long terme. Il a alors été décidé de s'inscrire pleinement dans la perspective de l'économie de la connaissance en développant le projet STRATECOOP LR 2013. Celui-ci s'est appuyé sur un partenariat fort avec l'UMR MOISA<sup>1</sup> en matière de recherche-intervention (thèse en sciences de gestion réalisée au sein de Montpellier SupAgro, partie

<sup>1</sup> Unité mixte de recherche Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs qui rassemble chercheurs et enseignants-chercheurs montpelliérains en sciences économiques, sociales et de gestion du CIRAD, de l'INRA, de Montpellier SupAgro et du CIHEAM-IAMM.

intégrante de l'axe gouvernance durable du Labex Entreprendre), ainsi qu'avec FranceAgriMer et la société Dyopta. Il portait notamment sur le traitement et l'analyse des données amont de la coopération viticole, intégrées à l'outil d'intelligence économique COOPERFIC®<sup>2</sup>. Cette étude, réalisée de 2010 à 2013, a permis d'analyser de manière opérationnelle, les modes de gouvernance qui sont à l'œuvre dans la coopération viticole, et plus largement dans la coopération agricole, ainsi que leur influence sur la performance économique globale de court terme aussi bien que de long terme des coopératives, en lien avec les investissements immatériels. Elle a bénéficié d'un financement de FranceAgriMer ainsi que du compte d'affectation spéciale « développement agricole et rural » (CASDAR) dans le cadre du programme de Coop de France 2013.

<sup>2</sup> Base de données Coopératives Performance Informations et Connaissance, outil d'intelligence économique, développé depuis 2007 par la FRCA Languedoc-Roussillon, puis par Coop de France Languedoc-Roussillon.

### I. LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES : UNE INFLUENCE À APPROFONDIR

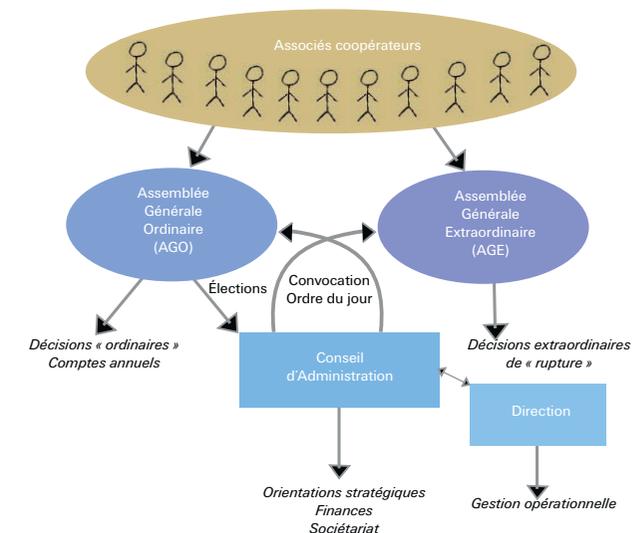
#### Des spécificités marquées

La gouvernance des coopératives, héritière des principes édictés par la Société des Équitables Pionniers de Rochdale<sup>1</sup>, est avant

tout marquée par la dimension démocratique s'appuyant sur le principe « un homme, une voix » et conférant à chaque associé-coopérateur le même droit de vote en assemblée générale. Le schéma ci-après décrit les relations en cascades existant entre les principaux organes de gouvernance.

<sup>1</sup> Première coopérative (de consommateurs) créée en 1844 à Manchester par des ouvriers tisserands en vue de faire face aux graves difficultés en lien avec la révolution industrielle.

Figure 1 – Organisation de la gouvernance des coopératives agricoles



Source : Saïsset (2014)

Cette figure nous montre toute l'importance que revêtent les deux organes principaux de gouvernance que sont l'assemblée générale, d'une part, qui se caractérise par une faible fréquence de réunions du fait de son objet, et le conseil d'administration, d'autre part, qui constitue un lieu d'échanges et de décision à intervalles réguliers (Chomel, 2013). Dans ce système « moniste » au plan juridique (qui est le plus largement répandu), le conseil d'administration apparaît avoir un rôle central, source de création de valeur. Le lien de la coopérative avec ses adhérents est également très fort, se concrétisant par un triple engagement économique, financier et social (Filippi, 2013). Mais, au-delà de son essence démocratique, les spécificités et la complexité de la gouvernance coopérative sont telles qu'il semble essentiel d'analyser cette dernière sous

toutes ses facettes qui sont de nature très variées, mais complémentaires :

- la première facette – la dimension disciplinaire – porte sur le rôle de supervision des différents organes de gouvernance par rapport à l'action des équipes dirigeantes et sur les délégations de pouvoir en cascades entre ces différents organes ;
- la deuxième facette, que l'on peut qualifier de dimension partenariale, a trait aux multiples interactions entre acteurs internes et externes, contribuant à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes et non pas seulement pour les associés-coopérateurs ;
- enfin, la troisième facette concerne la dimension cognitive de la gouvernance, qui consiste à considérer la coopérative comme un « répertoire de connaissances » qu'il faut partager entre dirigeants élus et

salariés, mettant en exergue le rôle essentiel de la réflexion dans le processus de prise de décision stratégique au sein des organes de gouvernance.

On peut alors résumer les différentes interactions au sein du système de gouvernance de la coopérative selon le schéma de la figure 2 ci-contre.

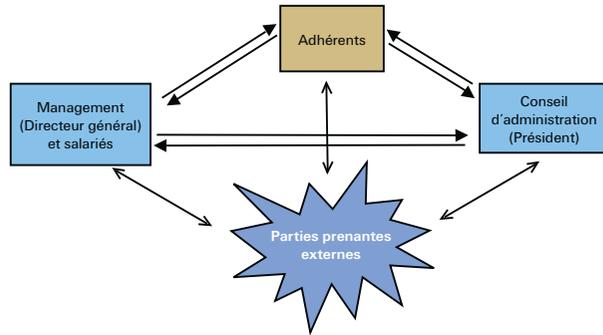
Dans cette perspective, il existe différents types de conflits d'intérêts qui peuvent apparaître au sein de la gouvernance, dont la nature et l'intensité sont susceptibles d'avoir une influence sur la performance de la coopérative :

- asymétrie d'informations, notamment financières, entre administrateurs et managers ou adhérents et salariés pouvant entraîner une plus grande captation de la valeur, soit au profit de la coopérative, soit au profit des adhérents (Deshayes, 1988; Franken et Cook, 2013);
- asymétrie partenariale entraînant un manque de prise en compte des intérêts de certains acteurs de la gouvernance, notamment internes, pouvant conduire à une moindre performance globale et/ou vis-à-vis de certaines parties prenantes (Charreaux et Desbrières, 1998; Freeman et al., 2010);
- asymétrie de connaissances entraînant des incompréhensions et des coûts cognitifs substantiels, des difficultés d'alignement stratégique (entre administrateurs et direction), vecteurs d'une moindre création de valeur (Wirtz, 2006).

**Le modèle analysé**

Dans notre étude et notre thèse, nous avons analysé les interactions et les liens de causalité entre gouvernance coopérative tridimensionnelle (disciplinaire, partenariale et cognitive), stratégie d'investissements immatériels (optique stratégique) – qui impacte les coûts sur le court terme, mais qui peut aussi être source de création de valeur sur le moyen-long terme – et performance globale des caves coopératives, permettant de se projeter ou non dans l'avenir, comme le montre le schéma de la figure 3 ci-contre.

Figure 2 – Le losange de la gouvernance dans les coopératives agricoles



Sources : Saccomandi (1992)

Nous avons essentiellement analysé les éléments liés à la gouvernance coopérative interne, qui est principalement constituée des structures propres aux entreprises coopératives (assemblée générale, conseil d'administration ou CA, bureau, commissions), mais qui concerne aussi les comportements des agents chargés de l'animer (directeurs, présidents, administrateurs, adhérents, notamment), ainsi que les parties prenantes extérieures. La gouvernance coopérative externe, constituée des auditeurs externes (réviseurs, commissaires aux comptes), des autorités de régulation (HCCA et ANR notamment) et des procédures légales ou normatives (droit coopératif, plan comptable général des coopératives agricoles) est seulement évoquée ici pour mémoire.

En matière stratégique, nous nous sommes focalisés sur les investissements de nature ou à vocation immatérielle, très peu étudiés dans le milieu coopératif, et dont nous pensons qu'ils peuvent être discriminants (voir Touzard et al., 2002, en matière d'innovation dans les caves coopératives du Languedoc-Roussillon) et vecteurs de performance. Ainsi, au-delà des actifs matériels, aisément comptabilisables, les actifs immatériels sont susceptibles d'offrir un nouveau modèle de croissance aux entreprises en étant sources d'avantages concurrentiels significatifs. Enfin, il apparaît clairement que la performance économique d'une coopérative agricole ne peut pas être jugée à l'aune d'indicateurs financiers « classiques », uti-

lisés pour les autres types d'entreprises, comme, par exemple, la rentabilité (EBE<sup>1</sup>/CA<sup>2</sup>) ou bien la rentabilité (RN<sup>3</sup>/CA). En outre,

<sup>1</sup> EBE : excédent brut d'exploitation.  
<sup>2</sup> CA : chiffre d'affaires  
<sup>3</sup> RN : résultat net de fin d'exercice.

la performance coopérative agricole, et plus particulièrement viticole, ne peut pas s'envisager qu'à un seul niveau et doit englober l'amont, l'aval, ainsi que les résultats financiers, à l'aide d'indicateurs adaptés, comme le schématise la figure 3. Nous avons donc

opté pour une approche globale de la performance, s'inspirant notamment des tableaux de bord prospectifs, développés par Kaplan et Norton (1996).

**II. UNE MÉTHODOLOGIE D'ÉTUDE ORIGINALE**

**Choix et composition de l'échantillon : analyses qualitatives et quantitatives**

Nous avons souhaité que cette étude « constitue un modèle de conception et de pilotage du changement particulier » (David, 2000). Notre approche a donc toujours été étroitement liée au « terrain », c'est-à-dire au tissu des entreprises coopératives agricoles et plus spécifiquement viticoles du Languedoc-Roussillon.

Dans un premier temps, nous avons mené une étude qualitative exploratoire en vue de préciser les caractéristiques de la gouvernance coopérative, en particulier son caractère tridimensionnel. Pour ce faire, nous avons procédé à la sélection d'un échantillon ciblé de 25 caves coopératives, dont la plupart étaient Caves coopératives interactives au sein de l'outil COOPERFIC<sup>®4</sup>, en fonction de leur diversité en matière de performance économique (volume de production et modes de commercialisation) et financière (rémunération à l'hectare et capacité d'auto-

financement) afin de réaliser des entretiens approfondis avec les dirigeants (directeurs, mais aussi présidents) sur les thèmes de la gouvernance, de la stratégie d'investissements et de la performance.

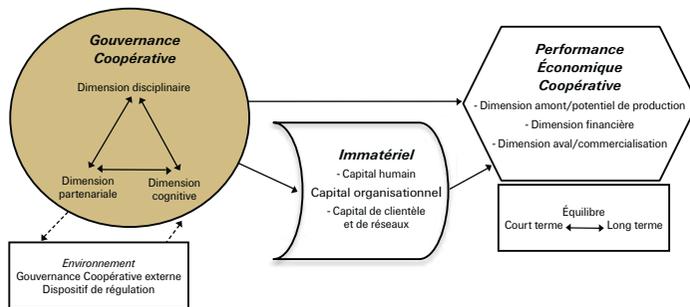
Nous avons ensuite élaboré une trame d'entretien semi-directif destinée à être administrée en tête à tête aux dirigeants des 25 coopératives vinicoles en vue de réaliser une analyse qualitative textuelle et thématique d'ensemble. Nous avons ainsi conçu une grille aux questions ouvertes se divisant en quatre parties : historique, gouvernance, stratégie d'investissements, mesure de la performance. Les aspects liés à la gouvernance ont été particulièrement développés car ils ont été jusqu'ici relativement peu explorés et constituent, à nos yeux, des déterminants importants de la performance globale.

Les entretiens, d'une durée allant de 45 minutes à deux heures, ont été enregistrés et intégralement retranscrits pour 21 d'entre eux, puis ont fait l'objet d'une analyse qualitative adaptée, grâce notamment à des fiches de synthèse par cave.

Dans un second temps, nous avons procédé à une vérification de la modélisation élaborée à travers une enquête auprès de 87 caves (dont les 25 interviewées), avec recueil de données factuelles et chiffrées. Nous avons pris en compte trois critères principaux pour la constitution de cet échantillon : la taille en termes de volume de production et la répartition géographique (critères quantitatifs), ainsi que l'hétérogénéité en matière stratégique (approche qualitative).

<sup>4</sup> Caves coopératives alimentant en informations économiques et financières, sous réserve de confidentialité, la base de données COOPERFIC<sup>®</sup> (Coopératives Performance Informations et Connaissance), outil d'intelligence économique, développée par la FRCA Languedoc-Roussillon et maintenant Coop de France Languedoc-Roussillon. Site internet [www.cooperfic.fr](http://www.cooperfic.fr)

Figure 3 – Le modèle Gouvernance-Performance Entreprises Coopératives Agricoles



Source : Saisset (2014)

Tableau 1 – Représentativité de l'échantillon étudié

Critères	Échantillon enquêté (1)	Total population (2)	% (1/2)
Nombre de caves	87	211	41,2 %
Surfaces en production (ha)	72 592	154 965	46,8 %
Volumes produits (hl)	4 225 777	8 666 254	48,8 %
Chiffre d'affaires (€)	411 261 666	900 000 000	45,7 %

Source : Saisset (2014)

Il faut aussi souligner la grande diversité géographique, économique et commerciale de l'ensemble des 87 coopératives vinicoles qui ont finalement été enquêtées (annexe p. 31). Au total, ce sont 93 personnes qui ont été interrogées, dont près de 82 % de directeurs, grâce à un questionnaire administré en face-à-face (durée de 1 h 30 à 2 heures). Les données sont déclaratives, sauf les informations financières qui ont été calculées à partir des documents comptables détaillés. Nous disposons d'un matériau d'étude spécifique et très original, avec un échantillon constant de 2006 à 2011, sauf pour les données de gouvernance qui ne sont pas « millésimées ». Ces dernières n'ont donc qu'une seule occurrence chacune, mais on peut considérer qu'elles ont assez peu évolué.

**Origine et caractéristiques des données quantitatives**

Outre l'enquête quantitative administrée en face-à-face, nous avons également fondé nos travaux sur deux bases de données existantes : Diane (Bureau Van Dijk), pour ce qui est d'une partie des données financières employées, et COOPERFIC® (Coop de France Languedoc-Roussillon), pour ce qui est d'un grand nombre de données économiques et financières utilisées (dont celles que nous avons collectées par l'enquête, puis retraitées par COOPERFIC®). Nous nous sommes, en outre, appuyés sur un partenariat avec la société Dyopta, sous l'égide de FranceAgriMer, en vue de disposer de données économiques sur le potentiel et la production viticole de chaque cave coopérative. À partir de la masse d'informations mesurables provenant de notre enquête et des autres sources, que l'on peut évaluer à plus de 55 000 observations, nous avons élaboré 115 indicateurs spécifiques (Saisset, 2014). Puis, ayant calculé, lorsque cela était possible, la moyenne des indicateurs sur les

six récoltes ou années concernées, en vue de lisser les effets « millésime » (aléas climatiques influant sur le niveau de production) et « fusion » (changement de dimension à la suite d'une fusion-absorption), nous avons constitué une base de données spécifique contenant 9 000 données. Nous en avons fait une analyse statistique complète en vue de déterminer les influences les plus marquantes : tris à plat, tris croisés, corrélations, régressions simples et multiples, analyses en composantes principales<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus : Saisset L. A., (2014), *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles. Le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon*, thèse en sciences de gestion, Montpellier SupAgro, 607 p.

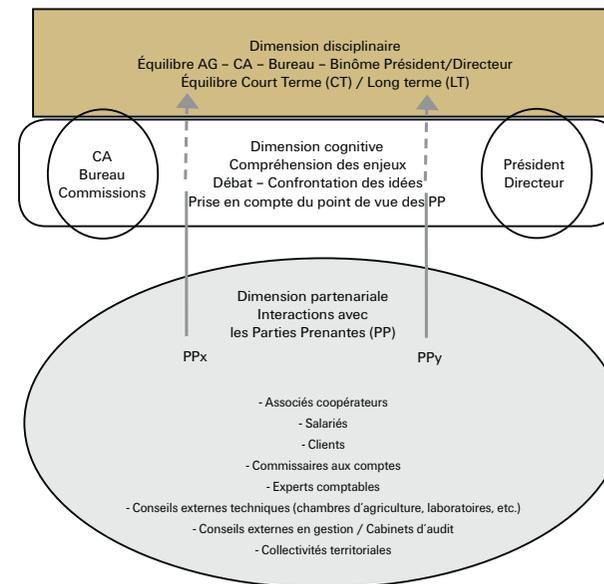
**III. DES RÉSULTATS PROMETTEURS**

**La confirmation des trois dimensions (disciplinaire, partenariale et cognitive) de la gouvernance coopérative**

À l'issue des 25 entretiens et de leur traitement, le modèle de gouvernance multidimensionnelle est apparu justifié et confirmé, permettant même de consolider notre approche de la gouvernance coopérative, fondamentalement axée sur ces trois volets complémentaires (voir figure 4 page ci-contre). Le rôle charnière des aspects cognitifs, incontournables dans le processus décisionnel complexe, apparaît ici clairement, faisant le lien entre la prise en compte des parties prenantes (dimension partenariale) dans la gouvernance coopérative et le nécessaire contrôle exercé sur chacune des relations d'agence existant au sein de la structure

(dimension financière). Les interactions sont permanentes entre ces trois facettes, avec, au cœur du dispositif, le rôle moteur du tandem président-directeur, tantôt dynamisant, tantôt temporisateur. L'ensemble de ces éléments qualitatifs est développé dans un article récent de la RECMA (Saisset, 2016). En tout état de cause, ce sont ces interactions (explicites ou non pour les parties prenantes) qui conduisent à l'équilibre souhaitable de la « performance économique et financière » entre court terme (rémunération des adhérents-apporteurs) et long terme (préservation d'une capacité d'autofinancement satisfaisante).

Figure 4 – La gouvernance coopérative tridimensionnelle



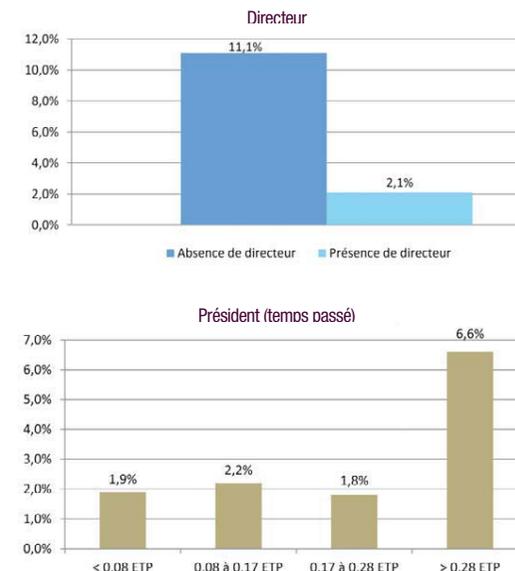
Source : Saisset (2014)

**Le rôle prépondérant du tandem président-directeur et de la gouvernance orientée adhérents sur la performance**

Dans le droit fil de ce que nous ont appris les entretiens qualitatifs, le tandem président-directeur s'avère être le cœur de la gouvernance, notamment à caractère disciplinaire, et a une véritable influence sur la performance économique des coopératives étudiées. En effet, le président semble agir dans l'intérêt de l'ensemble des adhérents, à plus court terme, de manière symétrique par rapport à l'action du directeur :

- en premier lieu, un accroissement de sa présence semble contribuer à une baisse limitée, mais significative, du taux de capacité d'autofinancement (CAF) ;
- en second lieu, des contacts plus fréquents avec le directeur et une présence plus importante (au-delà d'un tiers de temps plein) conduisent à une volatilité supérieure du résultat courant avant impôts (RCAI) et donc du risque financier, le président orientant certainement son action prioritairement vers une meilleure rémunération des apports des adhérents.

Figure 5 – Les effets opposés du Directeur et du président sur la volatilité du RCAI



Source : Saisset (2014)

De son côté, le Directeur apparaît avoir deux effets notables sur la situation financière de la coopérative : tout d'abord, sa présence contribue à une hausse du taux de CAF en vue d'améliorer la pérennité financière de son entreprise coopérative et de conforter sa position ; ensuite, et de manière cohérente avec cet objectif de rentabilité satisfaisante, il gère la coopérative de façon à atténuer le risque financier, par une diminution de la volatilité du taux de RCAI.

### Une gouvernance partenariale discriminante

Notre analyse fait nettement ressortir l'impact essentiel des acteurs internes de la gouvernance coopérative que sont les associés coopérateurs et les salariés. Bien entendu, les administrateurs, élus et représentant l'ensemble des adhérents, ont ici aussi un rôle clé, en tant que délégués du pouvoir et responsables des décisions prises par la coopérative. Pour ce faire, nous avons établi une matrice de corrélation de Pearson entre une vingtaine d'indicateurs de gouvernance partenariale et de performance globale. On peut synthétiser les effets de cette dimension de la gouvernance sur la performance coopérative comme suit sur le tableau 2.

Ainsi, on peut remarquer qu'une plus grande implication des dirigeants de la coopérative dans la mise en place de mesures soutenant l'activité des vigneron coopérateurs (Mesure\_Adh, indicateur de gouvernance partenariale centré sur les adhérents) est associé à une meilleure performance amont et plus particulièrement au développement du potentiel de production (Evol\_Surf), comme l'illustre la figure 6 ci-contre.

On voit donc que les associés coopérateurs sont au cœur des interactions les plus influentes sur l'ensemble de la performance des coopératives, ce qui confirme leur rôle pivot incontournable, agissant aussi bien en amont qu'en aval de l'action économique de leur outil commun qu'est la cave coopérative.

Par ailleurs, au-delà de cette importance des adhérents, il est marquant de constater la

Il faut préciser ici que seules 13 coopératives sur 87 (soit 15 %) n'ont pas de directeur, mais qu'il n'y a pas de différence de taille entre les deux populations (chiffre d'affaires moyen de 4,2 M€).

Le second type d'indicateur de gouvernance qui a une influence importante sur le niveau de performance est la proportion de VA brute consacrée à la rémunération des adhérents, c'est-à-dire rémunération adhérents/(valeur ajoutée + rémunération adhérents), dont l'im-

portance croissante atteste de l'intensité de la gouvernance disciplinaire axée sur la satisfaction des intérêts économiques des associés coopérateurs. Ainsi, notre étude montre qu'une orientation marquée vers ce type de gouvernance est associée à une diminution des coûts fixes et un certain immobilisme commercial (faiblesse des circuits courts, importance des ventes au négoce).

Tableau 2 – Niveau d'influence des différentes parties prenantes internes sur l'amélioration de la performance des coopératives vinicoles enquêtées

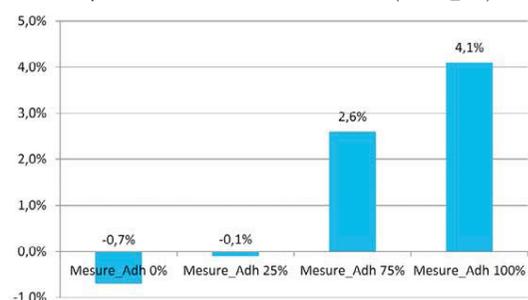
	Bureau	CA	Adhérents	Salariés
Performance amont	+		++	
Performance aval	++	+	+	+++
Performance financière	+	++	+++	+++

Source : Saïssset (2014)

place incontournable des salariés dans l'amélioration de la performance. Ainsi, il apparaît qu'une plus grande implication des parties prenantes salariées dans la vie et la gouvernance directe ou indirecte de la coopérative provoque un effet positif sur la performance commerciale (valorisation des vins, part croissante du conditionnement en bouteilles ou BIB\*) et financière (valeur ajoutée brute notamment) de l'entreprise coopérative.

\* BIB : bag-in-box (outre à vin)

Figure 6 – Niveau moyen d'évolution des surfaces (2011/2006) en fonction du taux de mise en place de mesures en faveur des adhérents (Mesure\_Adh)



Source : Saïssset (2014)

On peut aussi affirmer que la participation active et combinée des salariés, des adhérents et des administrateurs dans la gouvernance interne conduit à une amélioration de la performance au sens large :

- amélioration du taux de vente en circuits courts par l'implication des salariés et des administrateurs dans la gouvernance interne ;
- création de valeur globale au sein de la coopérative partiellement liée à la participation des adhérents et des salariés dans la gouvernance.

Pour ce qui est de la prise en compte des acteurs externes dans la gouvernance coopérative, son influence semble plus ténue et complexe, mais notre étude montre qu'il existe un effet d'ensemble. La figure ci-contre abonde dans ce sens.

Il apparaît ici qu'une plus grande ouverture aux parties prenantes externes (auditeurs financiers, œnologue conseil, consultants, entre autres) de l'ensemble des organes de gouvernance interne (AG, CA et bureau) est associée à une meilleure performance amont (moins de taux d'arrachage définitif) et financière de l'entreprise coopérative agricole. Cela tend à prouver que la gouvernance coopérative se nourrit et s'enrichit de contacts externes, bénéfiques pour la pérennité des associés coopérateurs et de leurs exploitations tout autant que pour l'entreprise elle-même.

### Une dimension cognitive impactant la performance de long terme

Notre étude tend à prouver que cette dimension de la gouvernance a manifestement bien plus d'influence sur la performance aval et financière que sur l'amont. En outre, à chaque aspect de la gouvernance correspond un rôle bien spécifique :

- le bureau influe fortement sur la performance financière et à un moindre degré sur l'aval ;
- les commissions associant adhérents, administrateurs, salariés, portent assez fréquemment sur la problématique commerciale et influencent particulièrement la performance aval ;
- l'ensemble de la gouvernance interne (AG, CA, bureau, commissions) a un impact un peu plus global sur la création de valeur, tout comme le tandem président-directeur.

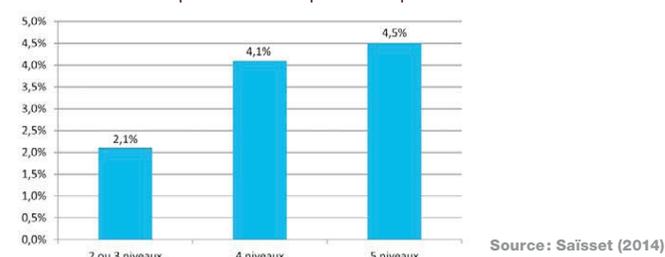
De manière plus précise, il apparaît assez clairement que l'augmentation du nombre d'organes de gouvernance formels ou informels intervenant (mesurée par Niv\_Gouv\_Int) joue un rôle cognitif fondamental, entraînant une hausse du niveau de performance économique sur le long terme (capacité d'autofinancement) et une certaine baisse du risque financier (volatilité du RCAI).

Figure 7 – Relation entre ouverture de la gouvernance interne aux parties prenantes hors administrateurs et adhérents (Ouv\_Gouv\_Int) et performance des caves coopératives enquêtées



Ce constat très clair nous permet de prouver quantitativement ce que nous avons montré par l'étude qualitative exploratoire, à savoir la nécessité d'un cheminement dans la réflexion préalable à la décision, portant notamment sur des investissements importants (matériels ou immatériels) ou bien sur des alliances/fusions. Ce processus d'appropriation collective, facilité par les interactions avec les parties prenantes internes (commissions notamment) et/ou externes (bureau en particulier), qui peut induire une certaine inertie, est en fait nécessaire au bon mûrissement du projet concerné, amenant à des décisions plutôt favorables à la création de valeur pour la coopérative.

Figure 8 – Relation entre nombre de niveaux ou d'échelons dans la gouvernance interne et taux de CAF pour les caves coopératives enquêtées



### Le rôle intermédiaire et catalyseur des investissements immatériels

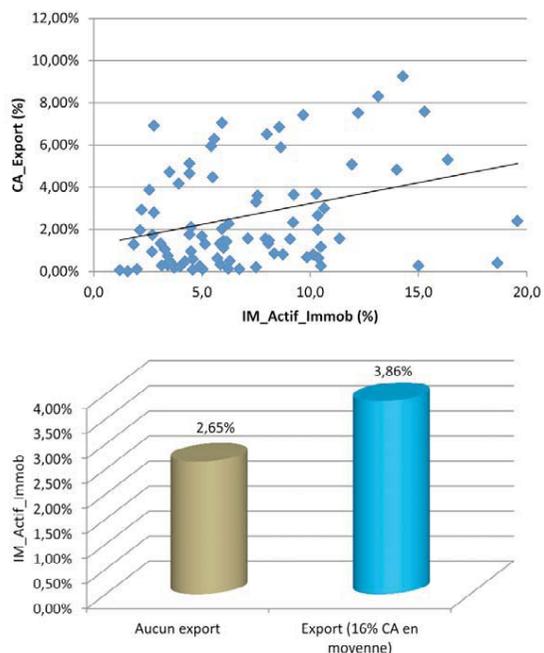
L'enquête quantitative montre assez nettement que l'immatériel joue effectivement un rôle facilitateur entre les mécanismes de gouvernance, d'une part, et la performance globale des coopératives, d'autre part.

Ainsi, il apparaît clairement que les effets de la gouvernance cognitive sur les investissements immatériels sont larges et intenses. En fait, c'est même la gouvernance interne considérée dans son ensemble qui a le plus d'impact sur le niveau d'investissements immatériels, attestant d'une sorte d'effet de synergie entre les différents organes de gouvernance. Individuellement, le conseil d'administration a tout de même un effet important et assez large, alors que le bureau présente une influence bien plus restreinte. On peut notamment souligner que la diversité des investissements immatériels d'une entreprise coopérative est en bonne partie expliquée par le niveau d'implication des administrateurs dans la gouvernance interne et leur renouvellement régulier, gage d'idées neuves et de dynamisme.

Par ailleurs, les investissements immatériels ont un impact significatif sur la performance amont et aval de long terme des coopératives. Pour ce qui est de l'amont, la plupart des indicateurs d'investissements immatériels sont corrélés négativement avec le niveau d'arrachages définitifs, faisant ainsi apparaître l'effet « préventif » par rapport au risque de perte de potentiel.

### CONCLUSION

Figure 9 – Relation entre intensité des investissements immatériels (IM\_Actif\_Immob) et exportation



Source : Saïssset (2014)

En ce qui concerne la performance aval, l'influence des investissements immatériels est véritablement massive et généralisée, concernant aussi bien les investissements

humains qu'organisationnels, comme l'illustre la figure 9.

Ces travaux font partie des rares études en français concernant les mécanismes de gouvernance des coopératives agricoles et leur influence sur la performance. La richesse des éléments qualitatifs aussi bien que quantitatifs qui la composent leur confèrent une originalité certaine, permettant d'envisager d'améliorer les pratiques managériales au sein des entreprises coopératives.

Cette étude a notamment permis de déterminer un grand nombre d'indicateurs de gouvernance qui doivent être transférés aux

dirigeants pour leur permettre de mieux piloter leurs coopératives. La compréhension des effets du système de gouvernance et des différentes postures adoptées sur la situation économique et financière des coopératives agricoles et viticoles est également porteuse d'enseignements pour le futur.

Par ailleurs, ces travaux ont permis de souligner la nécessité de mesurer la performance économique de façon globale, à l'aide d'une batterie d'indicateurs précis et concrets, dont la connaissance simultanée doit per-

mettre de mieux comprendre la situation de la coopérative.

En outre, l'analyse de l'immatériel comme ressource stratégique des coopératives agricoles constitue un pan original de l'étude en vue d'essayer d'objectiver une notion d'investissements qui ne correspond à aucune approche comptable ou financière « normée ». C'est un atout pour les caves coopératives du

Languedoc-Roussillon qui doivent s'en emparer et en tirer des enseignements pour leur pilotage à moyen et long termes.

Enfin, les résultats quantitatifs permettant d'analyser les relations gouvernance-performance sont cohérents avec notre analyse qualitative. Ainsi, on peut dire que l'étude STRATECOOP LR 2013 fait apparaître un faisceau de présomptions qui va dans le sens

d'un lien entre l'implication des acteurs dans la gouvernance et l'amélioration de la performance coopérative globale.

Il apparaît donc important que l'ensemble de cette expertise soit transférée aux coopératives vinicoles, mais aussi aux coopératives des autres secteurs agricoles, notamment sous forme d'ateliers d'échanges et de formations.

### BIBLIOGRAPHIE

- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Chomel C. (2013), « Le cadre juridique et la gouvernance des coopératives agricoles » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Maugeat R., *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie*, Bruxelles, Larcier, p. 65-140.
- David A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? » Communication à la IX<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000.
- Deshayes G. (1988), *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*, Paris, Skippers, 316 p.
- 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. et Maugeat R. (éds), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie*, Bruxelles, Larcier, p. 141-204.
- Franken J.R.V. et Cook M.L. (2013), « Impact of Board Structure and Process on Cooperative Performance », *Agricultural and Applied Economics Association*, Annual Meeting, August 4-6, Washington DC, 35 p.
- Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., De Colle S. (2010), *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge, Cambridge University Press, 343 p.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, 329 p.
- Saccomandi V. a cura di (1992), *Il management delle imprese cooperative agricole: gestire con le moderne tecniche di pianificazione e controllo contabile*, Milano, Etas Libri.
- Saïssset L. A. (2014), *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles. Le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon*, thèse en sciences de gestion, Montpellier SupAgro, 607 p.
- Saïssset L. A. (2016), « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole: le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon » *RECMA*, n° 339, p. 19-36.
- Touzard J.M., Cames A., Cottencin L. et al. (2002), Recensement 2001 des caves coopératives: diversité des stratégies et des résultats économiques, *Agriste Languedoc-Roussillon*, octobre 2002, 12 p.
- Wirtz P. (2006), « Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 2, p.187-221.

### ANNEXE

Caractéristiques de l'échantillon des 87 caves coopératives enquêtées pour l'analyse quantitative

Nombre de caves coopératives	87	
Répartition géographique	Aude	21
	Gard	29
	Hérault	29
	Pyrénées Orientales	8
Production (1)	< 20 000 hl	16
	20 - 40 000 hl	27
	41 - 60 000 hl	16
	61 - 80 000 hl	12
	> 80 000 hl	16
Types de vins: % AOP (1)	< 10%	48
	11% à 50%	19
	> 50%	20
Chiffre d'affaires (2)	< 1,5 M€	16
	1,5 à 3 M€	22
	3 à 5 M€	28
	5 à 10 M€	14
	> 10 M€	6
Mode de commercialisation (3)	Vrac	60
	Conditionné	15
	Mixte	11
Taille du conseil d'administration	3 à 10 membres	14
	11 à 15 membres	32
	16 à 25 membres	35
	> 25 membres	5

- Moyenne des récoltes 2005 à 2010  
 (1) Moyenne des exercices 2006 à 2011  
 (2) CA vrac/CA vins > 67% = Vrac  
 (3) CA conditionné/CA vins > 67% = Conditionné  
 CA conditionné/CA vins entre 33 % et 67 % = Mixte

Sources :  
 Auteur - Diane - Bureau Van Dijk - COOPERFIC®  
 Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française-FranceAgriMer-CVI - DGDDI