

Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon

Louis-Antoine Saïsset

▶ **To cite this version:**

Louis-Antoine Saïsset. Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. Sciences de l'Homme et Société. Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier, 2014. Français. NNT : . tel-02800409

HAL Id: tel-02800409
https://hal.inrae.fr/tel-02800409

Submitted on 5 Jun 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.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

Docteur

Délivré par **MONTPELLIER SUPAGRO**

Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques

Préparée au sein de l'Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion – ED 231

Et de l'unité de recherche MOISA – UMR 1110

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Section 9 de la CNECA- Section 06 du CNU

Présentée par **Louis-Antoine SAÏSSET**

Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon

Soutenue publiquement le 11 juillet 2014 devant le jury composé de

M. Jean-Pierre COUDERC, Professeur, Montpellier SupAgro, Directeur de thèse

Mme. Géraldine RIVIERE-GIORDANO, Maître de Conférences, Montpellier SupAgro, Co-directrice de thèse

Mme. Maryline FILIPPI, Professeur, Bordeaux Sciences Agro, Rapporteur

M. Jean-Laurent VIVIANI, Professeur, Université Rennes 1, Rapporteur

M. Didier CHABAUD, Professeur, Université d'Avigon et des Pays de Vaucluse, Examinateur

M. Jean-Marc TOUZARD, Directeur de Recherche, INRA Montpellier, Examinateur

« Le Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques de Montpellier n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

Résumé

Cette thèse examine les déterminants de la performance économique des coopératives agricoles. Elle porte plus précisément sur le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon qui constituent, avec 70% de la production régionale, le moteur de ce bassin de production viticole. Grâce à une approche multi-paradigmatique de la gouvernance (théorie de l'agence, théorie des parties prenantes et théorie cognitive), ce travail analyse l'influence de ces différentes modes de gouvernance et des investissements immatériels qui y sont liés sur la performance économique au sens large (amont, aval et financière). Cette thèse distingue, à travers le « dilemme coopératif », la notion de performance à court terme, axée sur l'optimisation du revenu des associés coopérateurs, et celle de performance à long terme, focalisée sur la création de richesse pour l'entreprise coopérative. Cette recherche applique une méthodologie alliant approche qualitative essentiellement exploratoire et approche quantitative confirmatoire. L'analyse s'appuie sur 25 entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de dirigeants ainsi que sur 87 enquêtes quantitatives réalisées à l'aide d'un questionnaire et traitées partiellement grâce à l'outil d'intelligence économique COOPERFIC®. Les résultats montrent que la gouvernance coopérative résulte bien d'une combinaison complexe de trois dimensions complémentaires (disciplinaire, partenariale et cognitive) qui ont chacune une influence notable sur la performance économique. En matière purement financière, il apparaît que la dimension disciplinaire de la gouvernance peut entraîner soit un équilibre de la performance orientée vers le court terme (optique adhérents), soit un équilibre axé sur le long terme (optique direction et salariés). Pour ce qui est de la dimension partenariale, elle est porteuse d'un accroissement général de la performance financière (à court et long terme). Enfin, une forte dimension cognitive provoque, de son côté, un accroissement exclusif de la performance financière à long terme, en lien avec une stratégie d'investissements immatériels prononcée, elle-même déterminée par le niveau d'implication des acteurs dans la gouvernance cognitive. Cette étude a ses limites car elle repose principalement sur le point de vue des dirigeants salariés et concerne un peu moins de la moitié des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. Toutefois, jusqu'à présent, très peu de recherches empiriques ont été menées sur le lien entre gouvernance et performance des coopératives agricoles, ainsi que sur le rôle essentiel des investissements immatériels dans cette relation. Cette thèse contribue donc à la connaissance des modes de gouvernance dans la coopération agricole et, plus généralement, à celle des déterminants de la performance des coopératives agricoles. Elle est, sur le plan académique, une contribution à la littérature gestionnaire portant sur la gouvernance des coopératives agricoles, ainsi que sur leur performance.

Abstract

This thesis deals with the economic performance factors of agricultural cooperatives and more precisely of wine production cooperatives in Languedoc-Roussillon, which account for 70% of regional production and drive growth of wine production development in the region. Using a multi-paradigmatic approach to governance (agency theory, stakeholder theory, as well as cognitive theory), this work analyses the influence of different modes of governance and intangible investments on broader economic performance (upstream, downstream, and financial). This thesis maps out the "cooperative dilemma": short-term performance based on optimizing cooperative members' incomes versus long-term performance focusing on value creation for the cooperative. This research applies a methodology combining a qualitative approach, essentially exploratory, with a confirmatory quantitative approach. Analysis was based on 25 semi-structured qualitative interviews of managers as well as 87 quantitative surveys using a questionnaire and partially evaluated using the economic data base COOPERFIC®. Results show that cooperative governance is a result of a complex combination of three complementary dimensions (disciplinary dimension, partnerships, and the cognitive), each of which has a significant influence on economic performance. In purely financial terms, it seems the disciplinary dimension of governance can lead to either a performance balance geared to the short term (vision of members) or long term (vision of management and employees. Stakeholders approach lead to better financial performance both in the short and long terms. Finally, a strong cognitive approach to governance leads to better financial performance only in the long term, when linked to a well-developed strategy of intangible investments, itself determined by the level of implication of agents involved in the cognitive governance. This study has its limits since it is based mainly on the point of view of salaried managers and concerns a little less than half of the wine cooperatives in Languedoc-Roussillon. Nevertheless, until now, very little empirical research has been carried out on the link between governance and performance of agricultural cooperatives, as well as the essential role intangible investments play in their relationship. Consequently this thesis contributes to our knowledge of styles of governance in agricultural cooperatives, and more generally to what determines the performance of agricultural cooperatives. From an academic point of view, it is a contribution to writing on managing agricultural cooperatives and how they perform.

Remerciements

Cette thèse est le fruit de plus de quatre années d'immersion intellectuelle dans la recherche, de travail acharné et passionné, mais aussi de doutes et de périodes difficiles, voire chaotiques par moment. La vie n'a pas été un « long fleuve tranquille », que ce soit au niveau personnel ou bien professionnel. Aussi, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont permis d'arriver au bout de ces travaux exhaltants et ardus en m'apportant leurs conseils et leur appui.

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, le Professeur Jean-Pierre Couderc, et ma co-directrice, Géraldine Giordano-Rivière, Maître de Conférences. Merci à Jean-Pierre, qui m'a accompagné depuis le tout début (et même avant, dans ma période « incubatoire ») avec franchise, humour, patience et clairvoyance. Nous nous sommes très vite compris et nos discussions, enrichissantes et sans ambages, tout autant que son soutien et ses conseils avisés, ont constitué une source vivifiante de réflexion et de motivation. Merci également à Géraldine qui m'a aidé, avec rigueur et sang froid, à garder le cap et à aller de l'avant, malgré les difficultés.

Je remercie également les Professeurs Maryline Filippi et Jean-Laurent Viviani d'avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse et d'avoir été aussi réactifs. Mes remerciements vont également aux Professeurs Didier Chabaud et Patrick Sentis, à Jean-Marc Touzard, Directeur de Recherche à l'INRA, et à André Dubosc, ancien Directeur de la Cave de Plaimont, qui m'ont fait l'honneur de bien vouloir participer au jury de ma thèse.

Un grand merci à tous les responsables professionnels des caves coopératives du Languedoc-Roussillon qui m'ont accordé leur confiance en me laissant les interviewer ou les enquêter durant de longues heures. Sans eux, cette thèse n'aurait pas pu se faire et je leur suis très reconnaissant. Je souhaite à présent qu'elle puisse leur servir. C'était le but d'une telle démarche de recherche-action.

Je voudrais aussi remercier sincèrement Paul Amadieu et Carole Maurel, Maîtres de Conférences, qui m'ont prodigué de si bons conseils tout au long de mes travaux de recherche et qui m'ont permis d'arriver à bon port. Merci notamment à Paul pour son accompagnement indéflectible.

Ma gratitude va également à l'ensemble des membres de l'UMR MOISA, et plus particulièrement de l'équipe REGAAL, sans qui je n'aurai pu rien mener à bien. Ils m'ont accueilli avec bienveillance et considération, puis avec connivence pour certains, apportant chacun leur pierre à l'édifice de cette thèse. Je tiens notamment à remercier l'équipe du Centre de Documentation Bartoli dont l'appui et les conseils m'ont été si précieux. Ma reconnaissance va aussi tout particulièrement à Fanny Lepage, ancienne doctorante et maintenant Maître de Conférences au Québec, ainsi qu'à Alain Falque et à Leila Temri, qui ont donné de leur temps pour m'aider à avancer ou bien à relire ma prose prolixe.

Je tiens enfin à remercier du fond du cœur la gent fémine pour le soutien, l'aide, l'amitié et l'amour qu'elle m'a apportée tout au long de ce « parcours initiatique » de recherche : Marjorie, avec qui les conversations (et l'aide bureautique !) ont été si sincères et bénéfiques (sans oublier les longues séances sur l'étude EAA LR 2010…), Iciar, ma bienveillante et patiente corrélégionnaire de bureau, toujours prête à m'écouter et à m'aider, Marie-Laure, qui m'a donné amitié, force et confiance en l'avenir, Dominique et Isabelle qui ont relu patiemment ma thèse dans la dernière ligne droite, et Myriam qui m'a encouragé à me lancer dans cette aventure et qui a toujours été présente, patiente et aimante, malgré les épreuves.

A mes grands pères, Louis et Antoine

A mon oncle Jean, vigneron du Minervois, qui m'a donné l'amour de la vigne et du vin

A Maurice, ancien de l'Agro, qui a révélé ma fibre agricole

A mes parents, Jacqueline et Pierre, qui m'ont tant donné

A Myriam, Emmanuel et Julien qui sont toute ma vie

« J'aurais souhaité des rêves à n'en plus finir
Et l'envie furieuse d'en réaliser quelques-uns.
Je vous souhaite d'aimer ce qu'il faut aimer et d'oublier
Ce qu'il faut oublier.
Je vous souhaite des passions. Je vous souhaite des silences.
Je vous souhaite des chants d'oiseaux au réveil
Et des rires d'enfants.
Je vous souhaite de résister à l'enlisement, à l'indifférence,
Aux vertus négatives de notre époque.
Je vous souhaite surtout d'être vous. »

Jacques Brel

Sigles et abréviations

ACI	Alliance Coopérative Internationale
ACP	Analyse en Composantes Principales
AG	Assemblée Générale
AGE	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO	Assemblée Générale Ordinaire
ANR	Association Nationale de la Révision
AOC	Appellation d'Origine Contrôlée
AOP	Appellation d'Origine Protégée
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BIB	Bag-In-Box
BRIC	Brésil, Russie, Inde et Chine
CA	Conseil d'Administration
CAI	Computed Assisted Interview
CAV	Comité d'Action Viticole
CCVF	Confédération des Coopératives Vinicoles de France
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CER France	Centre d'Economie Rurale France
CFCA	Confédération Française de la Coopération Agricole
CGCA	Confédération Générale de la Coopération Agricole
CGV	Confédération Générale des Vignerons
CGVM	Confédération Générale des Vignerons Méridionaux
CRAV	Comité Régional d'Action Viticole
CUMA	Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole en commun
CVI	Casier Viticole Informatisé
DAF	Directeur Administratif et Financier
DGDDI	Direction Générale des Douanes et Droits Indirects
DRAAF	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
EBE	Excédent Brut d'Exploitation
EBR	Equivalent Bordeaux Rouge
EDI	Echange de données Informatisé
ESS	Economie Sociale et Solidaire
ETP	Equivalent Temps Plein
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
EVA	Economic Value Added
EVI	Extra Value Index
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FDR	Fonds de Roulement
FIR	Fédération Interrégionale de Révision
FNCA	Fédération Nationale de la Coopération Agricole
FNSEA	Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles
FRCA	Fédération Régionale de la Coopération Agricole
FRCV	Fédération Régionale de la Coopération Vinicole

GAEC	Groupement Agricole d'Exploitation en Commun
GATT	General Agreement on Tariff and Trade
GMS	Grandes et Moyennes Surfaces
GRI	Global Reporting Initiative
HCCA	Haut Conseil de la Coopération Agricole
ICV	Internal Corporate Venturing
ICV	Institut Coopératif du Vin
IFA	Institut Français des Administrateurs
IFRS	International Financial Reporting Standards
IFV	Institut Français de la Vigne et du Vin
IGP	Indication Géographique Protégée
INRA	Institut National de la Recherche Agronomique
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IOF	Investors Owned Firms
JA	Jeunes Agriculteurs
MIVOC	Mouvement d'Intervention des Viticulteurs Occitans
MOMAGRI	Mouvement pour une Organisation Mondiale de l'Agriculture
NGC	New Generation Cooperatives
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OCM	Organisation Commune de Marché
ODG	Organisme de Gestion
OIT	Organisation Internationale du Travail
OIV	Office International de la Vigne et du Vin
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PAC	Politique Agricole Commune
PAD	Prime d'Abandon Définitif de vignes
PCG	Plan Comptable Général
PDG	Président Directeur Général
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
POF	Producers Owned Firms
RA	Recensement de l'Agriculture
RBV	Resource Based View
RCAI	Résultat Courant Avant Impôts
RGA	Recensement Général de l'Agriculture
RNC	Résultat Net Comptable
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises

SA	Société Anonyme
SAF	Société des Agriculteurs de France
SAFER	Société d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SAS	Société par Actions Simplifiées
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SCOP	Société Coopérative et Participative
SCP	Structure-Conduite-Performance
SICA	Société d'Intérêt Collectif Agricole
SIG	Solde Intermédiaire de Gestion
SMART	System Measurement Analysis and Reporting Technique
SNEA	Société Nationale d'Encouragement à l'Agriculture
SPC	Structures-Procédures-Comportements
SRISE	Service Régional d'Information et de Statistiques Economiques
TBL	Triple Bottom Line
TBS	Total Balanced Scorecard
TN	Trésorerie Nette
TPA	Théorie Positive de l'Agence
TPE	Très Petite Entreprise
TPP	Théorie des Parties Prenantes
UET	Upper Echelons Theory
USA	Unites States of America
VA	Valeur Ajoutée
VIF	Variance Inflation Factor
VSIG	Vin Sans Indication Géographique

Sommaire

Remerciements 5
Sigles et abréviations 8
Introduction générale 13
1. La coopération agricole et vinicole : des adaptations sans bruits au sein d'une agriculture mondialisée 16
2. Le choix d'un cadre théorique multi-paradigmatique pour l'analyse de la gouvernance, des investissements immatériels et de la performance au sein des entreprises coopératives agricoles 24
3. Confirmation de la gouvernance tridimensionnelle des coopératives agricoles et validation du modèle 30
4. Plan de la thèse 31
Partie I – Délimitation d'un cadre théorique et détermination d'un modèle pour l'analyse de la gouvernance et de la performance au sein des coopératives agricoles 33
Introduction de la Partie I 34
Chapitre 1 – Délimitation du cadre théorique 35
1. Introduction du Chapitre 1 36
2. Les entreprises coopératives : des organisations spécifiques aux multiples facettes 37
3. La gouvernance des coopératives : entre conformité, démocratie et complexité 90
4. La performance des coopératives : de la valeur créée à la valeur partagée 163
5. Conclusion du Chapitre 1 : les prémices d'un modèle Gouvernance-Performance 191
Chapitre 2 – Approfondissement du lien entre gouvernance et performance, spécificités de la coopération agricole et viticole et modèle adapté à la problématique 193
1. Introduction du Chapitre 2 194
2. Les déterminants de la performance coopérative 195
3. La coopération agricole et viticole française 214
4. Le vignoble du Languedoc-Roussillon et la coopération : une histoire intimement liée 234
5. Vers un modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles 261
6. Conclusion du Chapitre 2 270
Conclusion de la Partie I 272

Partie II – La gouvernance comme déterminant de la performance économique des coopératives agricoles : enrichissement du modèle et étude empirique appliquée au secteur viti-vinicole 273
Introduction de la Partie II 274
Chapitre 3 – Exploration et validation qualitative du modèle global 277
1. Introduction du Chapitre 3 278
2. Méthodologie de collecte et d'analyse qualitative 279
3. Résultats : approfondissement des trois dimensions de la gouvernance Coopérative et validation du modèle 301
4. Conclusion du Chapitre 3 335
Chapitre 4 – Test quantitatif des hypothèses du modèle : méthodologie et résultats 333
1. Introduction du Chapitre 4 337
2. Méthodologie de recherche quantitative 338
3. Modèle, variables et méthodes de traitement des données 359
4. Résultats et analyse 389
5. Conclusion du Chapitre 4 488
Conclusion de la Partie II 489
Conclusion générale 490
1. Synthèse des travaux 491
2. Apports de la thèse 494
3. Limites de la thèse 499
4. Perspectives de la thèse 503
Bibliographie 505
Annexes 544
Liste des tableaux 588
Liste des figures 592
Liste des encadrés 597
Liste des annexes 598
Table des matières 599

Introduction générale

L'objectif principal de cette thèse, s'appuyant sur les théories de la gouvernance d'entreprise, est d'étudier les liens entre gouvernance et performance des sociétés coopératives agricoles, en tenant compte de l'influence des investissements immatériels, qui occupent une place singulière dans cette relation d'interdépendance complexe. Nous avons choisi d'appliquer cette recherche au cas de la filière viti-vinicole et, plus précisément, à celui des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon, dans un souci de recherche-action telle que la conçoit Barbier (1996), allant même jusqu'à la recherche-intervention détaillée par David (2000), c'est-à-dire avec la volonté d'interagir vis-à-vis des dirigeants élus (administrateurs et Présidents) et salariés (Directeurs, gérants, responsables administratifs et financiers) pour faire évoluer les pratiques et les choix stratégiques au sein des entreprises que nous accompagnons au quotidien depuis près de 15 ans.

D'un point de vue empirique, ce choix est motivé par l'accentuation de l'instabilité de l'économie mondiale au cours de la dernière décennie, la concurrence véritablement acharnée entre acteurs économiques au niveau planétaire, l'émergence d'une hyper compétition effrénée consubstantielle à notre société, que dénonce vivement Cohen (2012). Dans le domaine agricole qui nous intéresse en tant qu'Ingénieur conseil d'une Organisation Professionnelle Agricole (OPA), nous constatons des « crises » cycliques de plus en plus nombreuses et fréquentes, se propageant comme une traînée de poudre à l'échelle mondiale et touchant à tour de rôle, notamment par l'instabilité des prix des matières premières agricoles, la plupart des filières animales ou végétales, de la production à la mise en marché. C'est d'ailleurs l'ensemble de l'agroalimentaire qui se trouve confronté à ces problèmes récurrents auxquels, bien évidemment, les coopératives agricoles n'échappent pas.

Ainsi, face à cette dérégulation quasi-permanente des marchés agricoles et agroalimentaires, à la « monstruosité anthropologique » croissante (au sens de Bourdieu) d'un *Homo Economicus* individualiste, avide de bien-être et de consommation à tout prix (Cohen, 2012), et au manque de visibilité des agriculteurs, confrontés à cette situation, en terme d'avenir à moyen terme, et cependant eux-mêmes sensibles à un opportunisme très court-termiste, nous nous sommes interrogés sur les notions d'action collective, « d'organisation économique », de co-opération et de gouvernance en agriculture. Sont-ce des sujets désuets et hors de propos ou bien véritablement d'actualité et porteurs de sens, aussi bien que d'avenir économique, pour les agriculteurs français et plus particulièrement

pour les associés coopérateurs des milliers d'entreprises coopératives qui maillent notre territoire ?

Au vu de l'intérêt suscité par les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP) ces dernières années, face à la crise et aux plans sociaux, et de l'engouement à la fois médiatique et sociétal pour l'entrepreneuriat collectif que ces entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) ont provoqué, il nous est apparu indispensable d'étudier ces concepts et notions sous un angle scientifique, en prenant du recul par rapport à la réalité de terrain que nous connaissions. Dans une optique de réflexion managériale, nous avons ainsi voulu montrer que l'amélioration de la situation vient très souvent de l'intérieur des organisations coopératives et non pas forcément uniquement de l'extérieur, d'un environnement externe subi et hostile. En d'autres termes, nous avons voulu nous interroger sur la validité du célèbre adage anglo-saxon « Where there's a will, there's a way ! », en lien avec les ressources internes de l'entreprise, qui en font sa valeur. Dans une forme organisationnelle aussi exigeante que l'est une coopérative agricole, nous avons ainsi souhaité apprécier dans quelle mesure le « paradoxe de Condorcet »[1] pouvait être surmonté grâce à une gouvernance équilibrée et une stratégie d'investissements immatériels appropriée, en vue d'améliorer la situation économique des acteurs la composant.

Notre cadre conceptuel prend en considération ces paramètres et questionnements, en étudiant notamment le rôle et l'importance des différents intervenants au sein de la gouvernance des coopératives agricoles, mais aussi leurs interactions et leurs fonctions cognitives, en lien avec la performance économique spécifique à ce type d'entreprise. D'un point de vue théorique, nous avons opté pour une approche multi-paradigmatique de la gouvernance, se fondant sur des théories essentiellement développées pour les grandes entreprises de type capitalistique et assez peu étudiées dans le cadre de l'ESS ou des coopératives agricoles.

Le premier intérêt théorique de notre thèse réside donc dans l'utilisation de ces théories de la gouvernance appliquée aux entreprises coopératives, qui plus est dans une perspective multidimensionnelle originale. Le second intérêt théorique porte sur l'étude de

[1] Selon ce concept, il apparaît que la rationalité de chacun ne se conjugue pas forcément en une rationalité de l'ensemble. Elle peut se traduire par une synergie négative conduisant alors à une incohérence collective.

l'influence des modes de gouvernance, par l'intermédiaire des trois dimensions développées, sur la performance des coopératives agricoles, particulièrement complexe à appréhender. En effet, très peu de travaux ont concerné la mise en relation étroite de ces deux concepts en matière de coopération agricole. Notre recherche est également originale dans la mesure où elle traite de l'impact de la gouvernance sur l'immatériel (appréhendé du point de vue de la dynamique d'investissements) et de l'effet de ce dernier sur la performance des coopératives, en l'occurrence vinicoles. Il s'agit là d'un thème relativement novateur, particulièrement dans le secteur agricole. Enfin, le dernier intérêt théorique réside dans notre approche de la performance coopérative, qui résulte pour nous d'un subtil équilibre entre objectifs de court terme (vision des associés coopérateurs) et objectifs de long terme (vision des dirigeants et de l'entreprise).

Par ailleurs, l'intérêt méthodologique de ce travail repose sur une approche multi-méthodes associant analyse qualitative et quantitative. D'un côté, des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'un échantillon de dirigeants de coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon permettent de mieux cerner le système de gouvernance des coopératives agricoles, en identifiant les acteurs, les mécanismes de gouvernance et les dimensions en jeu, ainsi que le pilotage de ces entreprises. D'un autre côté, des données quantitatives, issues d'un questionnaire d'enquête original et de bases de données couvrant l'ensemble de la performance économique coopérative, sont analysées à l'aide d'un pool de techniques statistiques (univariées, bivariées et multivariées), afin de tester et de valider l'influence des différentes dimensions de la gouvernance sur la performance au sens large. Un focus particulier est réalisé, dans ce cadre, sur le rôle des investissements immatériels.

En définitive, cette introduction générale a pour objet de présenter de façon détaillée le contexte empirique et la problématique (1), le choix du cadre d'analyse théorique (2), la méthodologie qui a guidée ces recherches (3), ainsi que le plan de la thèse (4).

1. La coopération agricole et vinicole : des adaptations sans bruits au sein d'une agriculture mondialisée

Il est un fait que l'internationalisation et la mondialisation des marchés ont provoqué depuis près de 20 ans une évolution très forte des filières agricoles et agroalimentaires, comme nous le soulignions au début de cette introduction. Les agriculteurs ont dû s'y

adapter progressivement et en subir parfois les conséquences douloureuses. Les entreprises d'aval ont dû également intégrer ce changement de contexte profond, en s'ouvrant à l'international ou bien en se faisant racheter par des groupes mondiaux.

La libéralisation des échanges est donc allée crescendo, notamment avec l'avènement des accords de l'Uruguay Round entre 1995 et 2001, portant sur les échanges agricoles, initiés dans le cadre du General Agreement on Tariff and Trade (GATT), puis conclus dans celui de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Depuis lors, les subventions à l'exportation sont proscrites et toute mesure à caractère tant soit peu protectionniste est vue d'un mauvais œil. La Politique Agricole Commune (PAC), ayant contribué à réguler la production agricole européenne et à stabiliser les marchés depuis 1962, a été fortement impactée par ces évolutions, surtout depuis la fin des années 1990. Mauget (2013) parle ainsi de « chocs PAC et OMC » : désormais, la politique européenne de soutien par les prix est abolie, alors que le découplage des aides (basées sur des références historiques) et l'éco-conditionnalité (respect de l'environnement et du bien-être animal) sont les nouveaux fondements de la PAC.

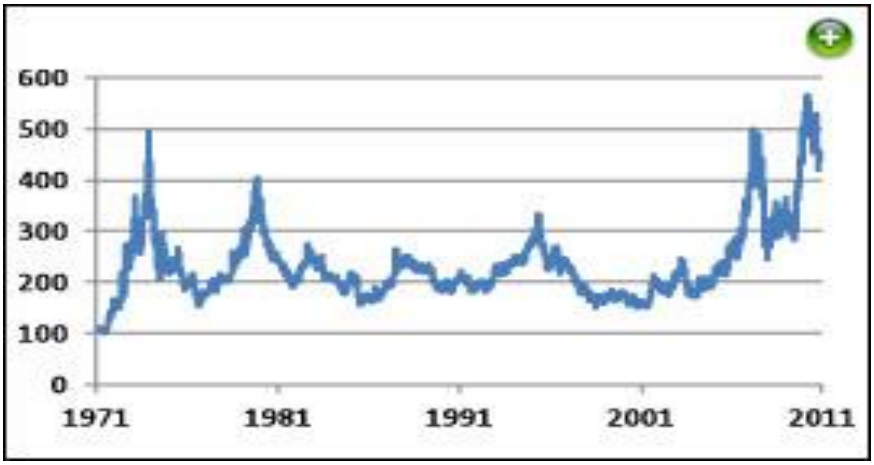
D'ailleurs, les préoccupations environnementales, écologiques, voire éthiques de la société européenne, et française en particulier, sont de plus en plus prégnantes : Grenelle de l'environnement en 2008, mise en œuvre du plan « Ecophyto 2018 » pour l'ensemble de l'agriculture, développement très fort des filières de production issue de l'agriculture biologique, engouement pour une consommation « responsable », sensibilisation au développement durable et au respect de la planète.

En tout état de cause, cette réduction progressive de l'importance des mécanismes de régulation du marché et ce processus de libéralisation du commerce ont contribué, de manière significative, à rendre le marché européen plus ouvert aux produits agricoles en provenance de pays tiers et ont favorisé une instabilité des marchés de matières premières agricoles, voire une plus grande volatilité des prix (cf figure 1), accentuée par la financiarisation du marché à terme des céréales et des autres productions agricoles de base.

Ceci constitue une opportunité, mais aussi un facteur de risque supplémentaire qui se rajoute aux aléas de nature climatique et biologique, affectant traditionnellement l'agriculture. Les effets des tensions commerciales, qui sont de plus en plus la marque

distinctive des marchés agricoles, sont amplifiés par ces situations et les crises, quoique de durée souvent plus limitée, entraînent des disparitions conséquentes d'exploitations agricoles et d'entreprises de mise en marché, quelle que soit leur structure de propriété ou leur forme organisationnelle.

Figure 1 – Indice journalier Goldman Sachs
Matières premières agricoles



Source : Standard & Poor's, Goldman Sachs Commodity Index – Agriculture série journalière 1971-2011 (2012)

Les statistiques officielles attestent de ces répercussions préoccupantes au niveau français :

- en amont, la surface moyenne des exploitations agricoles françaises est passée de 21 ha en 1970 à 55 ha en 2010, mais au prix d'une réduction drastique du nombre d'exploitations (490 000 en 2010 contre 1 600 000 en 1970)[2] ;
- en aval, le nombre d'entreprises coopératives agricoles a diminué de 40% sur la même période, passant d'environ 5 000 en 1970 à moins de 3 000 en 2010[3],

Selon Mauget (2013), le top 20 des firmes agroalimentaires mondiales représente en 2011 un chiffre d'affaires consolidé cumulé d'environ 650 Mds €, une seule entreprise étant de statut coopératif, directement liée à l'amont. Mais, les groupes coopératifs français ne sont pas en reste et se développent également, même si c'est de manière plus limitée : en 2011, 16 coopératives seulement regroupent 52% du chiffre d'affaires total de la coopération agricole.

[2] Source : Ministère de l'Agriculture – Recensements agricoles

[3] Source : Coop de France – Statistiques hors Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole en commun (CUMA)

La concentration est donc à l'œuvre et un nombre grandissant de responsables professionnels et politiques, aussi bien que d'économistes, s'interroge sur la durabilité d'un tel phénomène, amplifié par la crise financière de 2008. Ils mettent en avant la nécessité de mieux organiser et réguler les marchés agricoles en vue de préserver le potentiel de production ainsi que les hommes qui sont derrière, à l'exemple des réflexions du Momagri[4]. Tandis que les altermondialistes crient au scandale planétaire, Lewi et Perri (2009) soulignent tout l'intérêt de la notion d' « exception agriculturelle » - faisant un parallèle avec l'exception culturelle dans les accords internationaux de libre échange – et avancent la nécessité de développer un nouveau contrat social entre les agriculteurs et la société dans son ensemble. Ils prônent l'avènement d'un capitalisme plus humain, tenant compte du capital investi, du travail produit et du risque accepté, c'est-à-dire d'un « capitalisme coopératif » qui allie respect mutuel et performance économique.

Ceci correspond justement aux interrogations et aux aspirations d'un certain nombre de producteurs et de dirigeants de structures coopératives qui voient de moins en moins clair dans un environnement instable (nouvelle réforme de la PAC 2013-2014, montée en puissance des BRIC - Brésil, Russie, Inde et Chine - versatilité des consommateurs) où l'hyper-compétition domine. D'ailleurs, D'Aveni (1994) décrit en détail ces évolutions et affirme que le déclin des firmes vient souvent d'une perte d'initiative des dirigeants qui se doivent d'être au cœur des orientations stratégiques de leur entreprise…

Il apparaît donc que les dirigeants détiennent en eux les clés de l'échec ou du succès, en se réappropriant l'initiative stratégique et à de bonnes pratiques de gouvernance. D'ailleurs, les coopératives agricoles ne dérogent pas à cette règle : propriété de leurs membres-usagers, elles semblent pouvoir être d'excellents vecteurs de stabilité de la production et de performance économique, à condition de relever des défis sociétaux, organisationnels et économiques particulièrement cruciaux, au premier rang desquels se trouve celui de la gouvernance, en lien avec l'intégration grandissante vers l'aval (Lewi et Perri, 2009) qui impose souvent un changement de paradigme et de pratiques.

[4] Momagri (Mouvement pour une Organisation Mondiale de l'Agriculture), est un « think tank » créé en décembre 2005, qui a pour but de fournir des analyses objectives et des solutions concrètes aux problèmes agricoles internationaux clés d'aujourd'hui et de demain, afin de promouvoir une gouvernance mondiale de l'agriculture qui concilie le libre-échange et la régulation. Voir site internet www.momagri.org

C'est ainsi la coopération agricole dans sa globalité qui se trouve confrontée à ce nouveau défi organisationnel et managérial, portant sur « l'ensemble des instances et des modèles qui contribuent au processus de décision. » (Lewi et Perri, 2009)

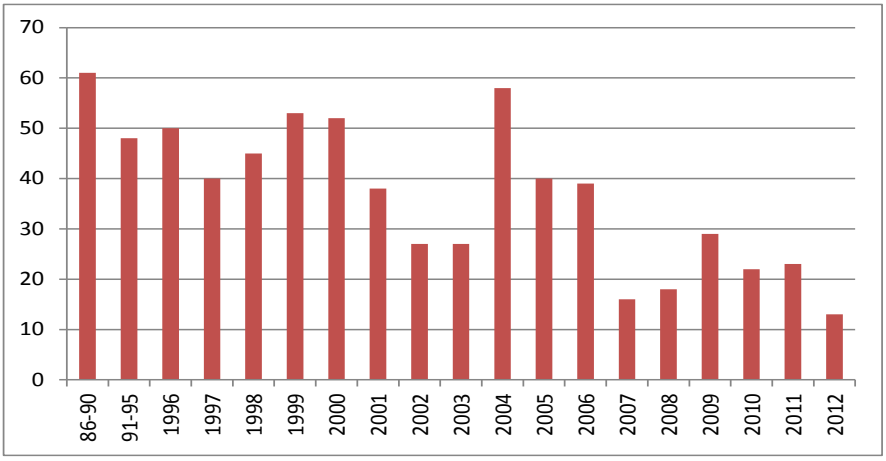
Cette même problématique quasi identitaire et très marquée se pose tout autant au sein de la coopération vinicole que nous connaissons bien, du fait de notre position professionnelle, en tant qu'Ingénieur Conseil et responsable de l'observatoire COOPERFIC®[5] à Coop de France Languedoc-Roussillon. Ainsi, un nombre croissant de dirigeants élus ou salariés régionaux s'interroge sur l'avenir et les orientations de leur cave coopérative à moyen ou long terme.

En fait, la filière viti-vinicole n'échappe évidemment pas à la mondialisation, voire à la « glocalisation » que décrivent Hanin et al. (2010) et dont les caractéristiques essentielles peuvent être synthétisées en quatre points principaux :

- une concurrence internationale de plus en plus vive, avec notamment l'émergence marquante des nouveaux pays producteurs (Etats Unis, Australie, Afrique du Sud, Nouvelle Zélande, Chili et maintenant Chine) depuis une vingtaine d'années, s'accompagnant de la baisse tendancielle de la consommation dans les pays traditionnellement producteurs au profit des nouveaux pays consommateurs (Asie, Brésil, Etats Unis) ;
- un équilibre offre-demande relativement instable, avec des cycles de surproduction (années 1980, période 2004 à 2006) et des phases plus favorables au développement des échanges (début des années 2000, puis 2008-2012), comme le montre bien la figure 2 ;
- une concentration progressive des firmes de l'industrie viti-vinicole mondiale (40 entreprises représentant environ 40% de la valeur du marché des vins) et une part grandissante d'entreprises de taille internationale dans les nouveaux pays producteurs ;
- enfin, une financiarisation en hausse de la gouvernance des grandes firmes, déconnectées de la sphère productive.

[5] Base de données Coopératives Performance Informations et Connaissance, outil d'intelligence économique, développée par la FRCA Languedoc-Roussillon depuis 2007, puis par Coop de France LR. Site internet www.cooperfic.fr

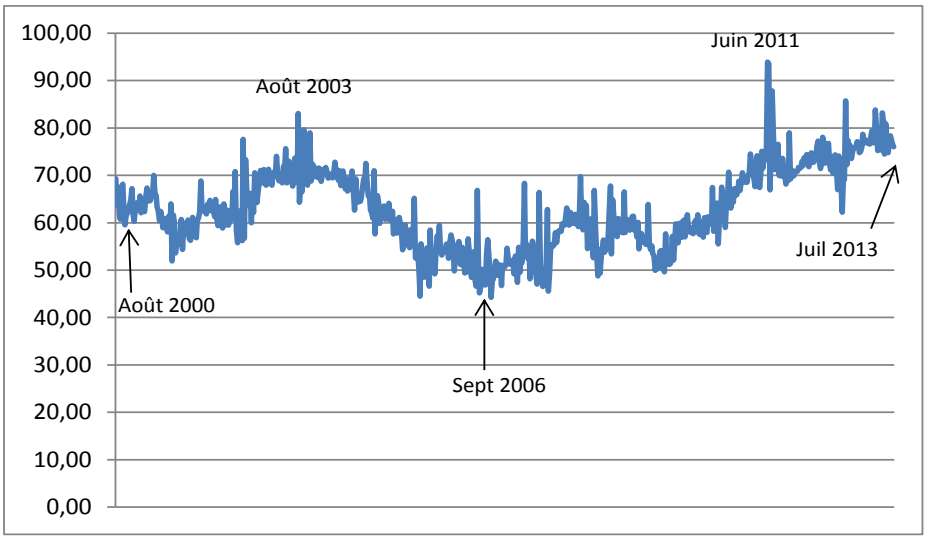
Figure 2 – Ecarts production/consommation mondiales de vins (M hl)



Sources : OIV et FAO

En conséquence, le marché du vin, du moins dans sa partie « vrac » (expédition en contenants de type citernes ou containers), est tout autant un marché de « commodities » que celui du lait ou du blé, même si les produits sont plus fréquemment différenciés (du fait des signes officiels de qualité). C'est pourquoi, on peut constater des variations extrêmement importantes sur le même type de produit, d'une campagne à l'autre et même d'une semaine à l'autre, comme l'illustre le graphique suivant :

Figure 3 – Prix moyen des vins IGP rouges et rosés
Cotations vrac hebdomadaires



Source : FranceAgrimer

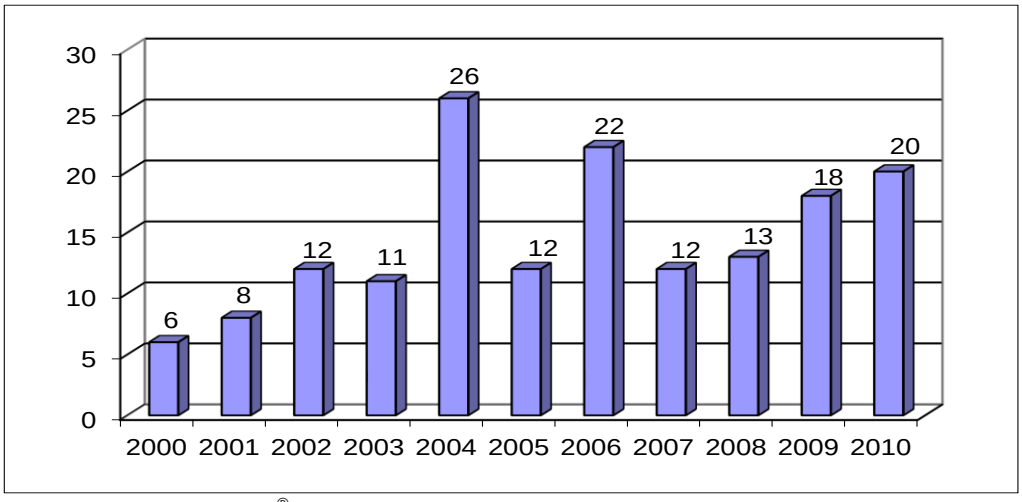
Par ailleurs, sous la pression libérale de l'OMC que nous avons décrite plus haut, ainsi que sous la pression budgétaire de l'Union Européenne, visant à redéployer certains moyens financiers, l'Organisation Commune du Marché viti-vinicole (OCM viti-vinicole),

existant depuis 1970, a connu deux réformes successives entre 1999 et 2008. Elles ont notamment incité à la baisse du potentiel de production et à l'adaptation à la demande, face à la recrudescence de l'offre et à la crise de mévente entre 2004 et 2008 : mise en œuvre de primes d'abandon définitif de vignes (PAD), fin programmée des aides à la distillation et assouplissement des pratiques œnologiques (Hanin et al., 2010).

Dans ce contexte, le phénomène de concentration qu'a connu le secteur coopératif agricole français au cours des 20 à 30 dernières années se retrouve également dans la coopération vinicole, dont les dynamiques stratégiques d'entreprises et les performances apparaissent de plus en plus variées.

La récolte française est passée de 65,5 M hl en 1990 à 45,4 M hl en 2010 (source : DGDDI) et cette baisse tendancielle très marquée (-31%) s'est accompagnée d'un mouvement de restructuration intense. Ainsi, au niveau national, le nombre de caves coopératives a régressé de près de 40% en 20 ans (1040 en 1991 et 639 en 2010), alors qu'en Languedoc-Roussillon, la chute a été encore plus forte (-60% entre 1989 et 2010), du fait des arrachages primés massifs intervenus dans les années 1990, puis entre 2008 et 2010 (perte directe de plus de 60 000 ha de 2000 à 2010). La figure ci-dessous détaille le rythme des fusions-absorption en Languedoc-Roussillon sur cette période.

Figure 4 – Nombre de caves coopératives ayant disparu par fusion en Languedoc-Roussillon



Source : COOPERFIC®

Face à cette situation inquiétante sur le long terme – même si elle a eu tendance à s'améliorer depuis 3 ans, avec la remontée des prix du vrac – et compte tenu du poids des

coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon (qui concentrent 70% de la récolte), de l'importance du vignoble méridional dans la production française (première région viticole, concentrant 30% des surfaces et volumes) aussi bien que dans le monde (au top 5 des vignobles planétaires avec 220 000 ha en production), nous sommes amenés à nous interroger, au même titre que les professionnels, sur l'efficacité du modèle coopératif et sur les perspectives de son amélioration.

Au niveau du terrain et des responsables de coopératives vinicoles, on peut légitimement se poser la question des modes de gouvernance les plus efficaces d'un point de vue économique, des trajectoires coopératives les plus porteuses d'avenir pour la filière toute entière, ainsi que pour la pérennité des exploitations adhérentes.

Pour les instances professionnelles de la coopération (FRCA LR, FRCV et maintenant Coop de France LR[6]), pour le Comité de Bassin, pour les Pouvoirs Publics (Région, DRAAF[7], FranceAgrimer), cette analyse de la gouvernance, couplée à des niveaux de performance, pourrait permettre d'apporter un éclairage nouveau à des questions fondamentales :
- sort-on, en Languedoc-Roussillon, d'une logique de production de matières premières pour s'orienter vers une logique de création de valeur, en lien avec des stratégies d'investissements immatériels (formation, amélioration de l'organisation, marketing, développement des forces de vente, entre autres) ?
- l'intégration aval se développe-t-elle et est-elle porteuse d'avenir ?

En définitive, nous plaçant dans l'optique où l'entreprise est au centre de l'économie, qu'« elle précède le marché, l'accompagne et le prolonge » (Perroux, 1971), la question plus générale qui se pose au niveau de l'ensemble des filières agricoles est celle des liens entre modes de gouvernance et performance, autrement dit :
« Quelle est l'influence de la gouvernance sur la performance des entreprises coopératives agricoles, en lien avec l'immatériel ? »

[6] La Fédération Coop de France Languedoc-Roussillon résulte de la fusion, en mai 2012, entre la Fédération Régionale de la Coopération Agricole du Languedoc-Roussillon (FRCA LR) et la Fédération Régionale de la Coopération Vinicole (FRCV).

[7] DRAAF : Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

2. Le choix d'un cadre théorique multi-paradigmatique pour l'analyse de la gouvernance, des investissements immatériels et de la performance au sein des entreprises coopératives agricoles

Les coopératives, sociétés de personnes a-capitalistes et vecteurs de solidarité, porteuses des valeurs fondatrices des Equitables Pionniers de Rochdale[8], font partie intégrante de l'économie sociale et solidaire, au même titre que les associations, les mutuelles, les syndicats et les fondations. Ce secteur économique en plein développement met au cœur de ses préoccupations la construction de projets collectifs dont la finalité est de répondre aux besoins et attentes de ses membres (Draperi, 2006). Son activité se fonde sur « un projet économique au service d'une finalité d'utilité sociale », représentant environ 8% à 10% du PIB (Produit Intérieur Brut), comme le décrit Vercamer (2010, p. 23).

Plongeant notamment leurs racines dans les idéaux des Lumières et de la Révolution française, les coopératives ne sont donc pas des entreprises « comme les autres » puisqu'elles mettent au cœur de leurs préoccupations la rémunération de l'activité économique de leurs associés-coopérateurs, contrairement aux sociétés de type capitalistique, pour lesquelles la rémunération du capital investi par les actionnaires est prioritaire. Dans ce cadre, il apparaît que la conception économique des coopératives est extrêmement variée et multiformes d'un point de vue théorique, tout comme l'approche de leur gouvernance et de leur performance.

Les définitions des coopératives sont extrêmement nombreuses – plusieurs centaines d'après Nilsson et al. (1997) – et véritablement variées. Mais, de Gide (1886), le chantre du « coopératisme » dans le prolongement du réformisme associatif, à Lewi et Perri (2009), prônant le « capitalisme coopératif », que nous avons évoqué précédemment, elles convergent toutes vers la dimension à la fois collective et humaine dont les coopératives sont porteuses et mettent en exergue trois aspects fondamentaux communs à la plupart des définitions existantes :

- dimension économique de l'activité,
- aspirations communes des membres,
- détention des droits de propriété et contrôle par les membres.

[8] Première coopérative (de consommation), créée en 1844, dans la région de Manchester, par un groupe d'ouvriers tisserands, dont nous reparlerons longuement dans le Chapitre 1.

Si Vienney (1980) met en avant les coopératives en tant que forme d'organisation spécifique, on peut cependant se poser la question de savoir si la coopérative est réellement une firme. C'est ce à quoi ont tenté de répondre la plupart des théoriciens de la coopération agricole depuis les années 1940, avec l'émergence des premières modélisations formelles, jusqu'aux années 1960 (Staatz, 1987). La théorisation porte alors sur trois approches très contrastées :

- la coopérative en tant que forme d'intégration verticale, n'étant pas considérée comme une firme, mais comme une association sans aucune indépendance vis-à-vis de ses membres (Phillips, 1953) ;
- la coopérative en tant que coalition, due notamment à l'hétérogénéité du sociétariat et aux divergences d'objectifs entre adhérents et direction (Trifon, 1961) ;
- la coopérative en tant que firme à part entière, Hemberger et Hoos (1962) développant des modèles de comportement à court ou long terme et la notion de « zéro surplus ».

Des années 1970 aux années début des années 2000, les approches de type coalition et firme ont ensuite tendance à s'affiner, comme le décrivent Staatz (1989), ainsi que Cook et al. (2004). Enfin, trois autres visions de la coopération émergent à partir des années 1980 et 1990 :

- tout d'abord, la modélisation de la coopérative en tant que « nœud de contrats » où peuvent advenir des conflits d'intérêt, s'appuyant sur la théorie de l'agence, celle des coûts de transaction et des droits de propriété (Deshayes, 1988 ; Cook, 1995) ;
- ensuite, la coopérative en tant qu'organisation éthique, au service de ses membres, en interactions avec les acteurs externes, se fondant sur l'école socio-économique française (Desroche, 1976 ; Vienney, 1980) ;
- enfin, la coopérative considérée comme un système complexe d'interactions en réseau, aux fondements théoriques mixtes (Saillant, 1983 ; Chiffoleau et Touzard, 2007).

L'ensemble de ces approches théoriques, introduisant une sorte de « marécage sémantique » aux yeux de Staatz (1987), conduit à une quinzaine de typologies coopératives différentes, recensées par Krivokapic-Skoko (2002). Parmi celles-ci, les « coopératives de nouvelles générations » (« New Generation Cooperatives », apparues aux Etats-Unis au cours des années 1990) semblent constituer une des formes de

coopératives les plus intéressantes, du fait de leur capacité d'adaptation aux contraintes du marché et à créer de la valeur pour les associés coopérateurs. Harris et al. (1996) affirment d'ailleurs que l'analyse de ce type de coopérative et sa mise en perspective scientifique a permis de mettre en évidence l'importance des structures de gouvernance, qui est un des trois thèmes majeurs de la théorie coopérative.

On voit donc que les approches théoriques, d'abord idéologiques et prosélytes, puis à orientations fortement économiques, portent en réalité progressivement en elles la prise de conscience scientifique de la problématique du management des coopératives, ainsi que de leur gouvernance. Cook et al. (2004) observent, de leur côté, un développement croissant de la recherche liée aux structures de gouvernance au sein des coopératives. Ils mettent d'ailleurs en exergue la complexité de cette approche au sein du secteur coopératif, tout comme le fait Mauget (2006) lorsqu'il se penche sur le concept de création de valeur pour « l'actionnaire » dans un groupe coopératif. Forestier et Mauget (2001, p. 64) affirment, en outre, que le débat sur la gouvernance est « récurrent et ancien dans la coopération agricole » et n'est pas du même ordre que dans les sociétés cotées.

Staatz (1989), de son côté, souligne la nécessité pour les coopératives de mettre en place des systèmes internes de contrôle et de régulation qui sont du ressort de la gouvernance d'entreprise, mais qui doivent être spécifiques, les indicateurs de valeur actionnariale étant sans objet. En effet, si l'origine des travaux dans le domaine de la gouvernance d'entreprise réside dans la théorie développée par Berle et Means (1932) sur la séparation entre propriété et contrôle au sein des grandes firmes capitalistes, il semble plus pertinent pour la suite de nos travaux de recherche de retenir la définition de Charreaux (1997), plus large et plus complète : « La gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants. »

Après avoir décrit rapidement les 6 principales approches théoriques de la gouvernance d'entreprise, nous nous penchons plus en profondeur sur les particularités propres aux coopératives agricoles, à travers la description du cadre général, puis des approches démocratique, disciplinaire, partenariale et cognitive.

La gouvernance coopérative est, de manière générale, très marquée par la dimension démocratique (principe « un homme, une voix »), ainsi que par les multiples interactions

entre acteurs (notamment associés-coopérateurs et salariés), dont le fameux quadrilatère de Desroche (1976) est emblématique. Le système « moniste » au plan juridique étant très 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, que décrit Filippi (2013a). Enfin, on peut dire que le phénomène grandissant de filialisation des activités et la constitution de groupes coopératifs puissants bousculent les pratiques et rendent la gouvernance plus complexe, même si Forestier et Mauget (2001, p. 70) y perçoivent l'émergence « d'un nouveau type d'entreprise, ni coopérative, ni capitaliste ».

La dimension disciplinaire de la gouvernance coopérative est traitée sous l'angle de la prise de décision collective, de la relation d'agence entre les adhérents et leur coopérative, ainsi que de la délégation des responsabilités et des risques de rupture entre dirigeants et associés coopérateurs (Deshayes, 1988). Dans la lignée de Jensen et Meckling (1976), plusieurs auteurs abordent en détail les problèmes d'agence (parmi lesquels « Free Rider Problem » et « Horizon Problem ») et de conflits d'intérêts spécifiques à ce type d'entreprise (Mentani, 2011 ; Pozzobon, 2011) au sein desquelles Cook et al. (2008) distinguent « coopératives traditionnelles » et « entrepreneuriat collectif ».

Pour ce qui est de la dimension partenariale, elle se fonde notamment sur les travaux de Freeman (1984) et de Charreaux et Desbrières (1998) pour montrer que la coopérative est au carrefour de 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, même s'il existe de nombreux conflits potentiels entre « technostructure » et « politicostructure » (Desroche, 1976 ; Vienney, 1980 ; Koulitchizky, 1999).

Enfin, en matière cognitive, il apparaît indispensable d'analyser toute firme comme un « répertoire de connaissances » (Charreaux, 2002b) qui permet de développer des stratégies basées sur les ressources, portées par un avantage concurrentiel (Barney, 1991) et un conseil d'administration réactif qui favorise la dynamique d'investissements et l'amélioration de la performance (Huse, 2007). Il s'agit donc d'introduire des concepts cognitifs dans les modèles financiers que Wirtz (2006) étudie à travers les « coûts d'agence cognitifs » et qu'il associe, selon le stade de développement de l'entreprise, à la théorie de l'agence. De leur côté, Forbes et Miliken (1999) élaborent un modèle cognitif du

fonctionnement du conseil d'administration, alors que Huse et al. (2005) mettent en exergue, pour les coopératives agricoles, le rôle essentiel de la réflexion dans le processus de prise de décision stratégique au sein des conseils d'administration, aboutissant notamment à la création de valeur pour les associés-coopérateurs.

En lien avec cette dernière dimension de la gouvernance, l'immatériel apparaît comme pouvant constituer un maillon essentiel vers l'amélioration de la performance, qui, dans l'optique de l'investisseur, est constitué de trois composantes essentielles que sont le capital humain, le capital organisationnel et le capital humain (Demotes-Mainard, 2003). Les définitions de cet « objet conceptuel déstabilisant » (Epingard, 1998) sont multiples et très différentes les unes des autres. Si des travaux assez nombreux ont concouru à mettre en évidence les effets des investissements immatériels sur la performance d'entreprise, cela est beaucoup moins vrai en matière de coopératives agricoles, où les recherches les plus récentes portent sur le secteur viti-vinicole (Amadieu et Viviani, 2011 ; Amadieu et al., 2011).

Cela nous amène à discuter du concept de performance, particulièrement difficile à appréhender et à délimiter précisément dans le secteur coopératif, dans la mesure où la recherche de la rentabilité de la structure n'est pas une finalité en soi. Ainsi, Staatz (1989) affirme que les coopératives se doivent d'être performantes d'une autre manière que les entreprises capitalistes et doivent trouver un « équilibre délicat ».
Au-delà de l'approche reposant sur une gouvernance clairement orientée actionnaire et visant la création de valeur boursière, type Free Cash Flow (Jensen, 1986) et dans le prolongement les tableaux de bord prospectifs, développée par Kaplan et Norton (1996), reposant sur quatre dimensions, la notion de performance globale émerge depuis quelques années. Définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), elle vise à évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, reposant sur des modèles alternatifs de gouvernance d'entreprise, socialement responsables (Pérez, 2003). Ce concept multidimensionnel, difficile à mesurer techniquement, a amené les chercheurs à concevoir de nouveaux outils : « Total Balanced Scorecard » (TBSC – Supizet, 2002), « Triple bottom Line reporting » (Elkington, 1997) et « Global Reporting Initiative » (GRI).

S'appuyant sur la diversité des formes de coopératives aux USA, Cook et al. (2008) distinguent deux approches en termes de mesure de la performance coopérative :

- rémunération des apports, évaluation du prix payé au sein des « coopératives traditionnelles » ;
- valeur des parts sociales et rentabilité des capitaux dans les coopératives basées sur « l'entreprenariat collectif », mesures permettant d'évaluer le niveau des rentes entrepreneuriales provenant du portage du risque au niveau de la structure coopérative.

Mais, dans les autres grands pays agricoles, et notamment la France, où ces nouvelles formes de coopératives ne sont pas majoritaires, il apparaît clairement que la performance économique d'une coopérative agricole ne peut se juger uniquement à l'aune d'indicateurs « classiques », utilisés pour les autres types d'entreprises (Declerck et Viviani, 2010 ; Amadieu et Viviani, 2011), du fait des spécificités comptables et financières de ces organisations.

Allant plus loin, Soboh et al. (2009) dressent un état de l'art des niveaux de performance mesurés au sein des coopératives agricoles en fonction des objectifs poursuivis. Il s'agit là d'une approche très riche qui illustre la complexité de cette notion incontournable.

Parmi les divers travaux existant, on peut citer Rebelo et al. (2010) qui choisissent de tester deux indicateurs de performance qui leur paraissent les plus appropriés : d'une part, le taux de rémunération des adhérents (% du CA) si l'objectif de la coopérative est de privilégier la rentabilité à court terme au niveau des exploitations des membres ; d'autre part, le taux de fonds propres (capitaux propres/total bilan) en cas de présence d'une équipe dirigeante professionnelle.

De leur côté, Sexton et Iskow (1993) proposent un indicateur de performance spécifique aux coopératives, l'Extra Value Added (EVA) coopérative, intégrant l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) et la notion de coût d'opportunité. Deshayes (1988), quant à lui, met en avant la notion de « Valeur Obtenue » qui mesure *l'efficience* des coopératives agricoles par la création de valeur globale, à destination de l'entreprise et des adhérents, ainsi que la « Valeur Partagée » qui caractérise *l'efficacité* des coopératives vis-à-vis des associés-coopérateurs par la rémunération qu'ils perçoivent.

Aux deux extrêmes des indicateurs financiers de la « performance » des coopératives agricoles, on trouve donc, d'un côté, la maximisation de la rémunération des adhérents-

apporteurs, dans une optique de court terme, et, de l'autre, la création de valeur pour la coopérative elle-même, dans une logique de plus long terme (pérennité de l'outil collectif). Il s'agit là d'un équilibre fondamental que tout dirigeant d'entreprise coopérative doit prendre en compte, comme le soulignent notamment Deshayes (1988) et Staatz (1989), et qui va structurer nos travaux.

En définitive, il émerge progressivement de notre réflexion théorique un modèle original de gouvernance coopérative tridimensionnelle et donc multi-paradigmatique (théorie de l'agence, théorie des parties prenantes et théorie cognitive), dont l'influence sur la performance économique globale peut être directe ou bien indirecte, via la stratégie d'investissements immatériels. Ceci constitue notre modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles.

3. Confirmation de la gouvernance tridimensionnelle des coopératives agricoles et validation du modèle

Après une phase préalable d'adaptation de notre modèle au contexte général de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon, il apparaît indispensable de procéder ensuite à une étape de vérification, dans le but de s'assurer qu'il est compatible avec la réalité du terrain, voire qu'il peut être enrichi par des constats indubitables.

Ainsi, nous avons mené à bien un premier volet d'analyse de nature qualitative permettant l'amélioration du modèle théorique et l'approfondissement du système de gouvernance des coopératives agricoles, grâce à une étude exploratoire portant sur des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de 25 caves coopératives du Languedoc-Roussillon. Les différentes étapes de cette analyse ont été les suivantes :
- collecte des données,
- préparation des données (contrôle de la qualité des enregistrements, retranscription des entretiens et vérification),
- codage du discours,
- analyse qualitative proprement dite.

Cette phase nous a donc permis de préciser la nature de la gouvernance des coopératives agricoles, en appréciant sa richesse tout autant que son degré de complexité avancé, avec notamment des acteurs internes interagissant fortement. Les dimensions

disciplinaire, partenariale et cognitive sont clairement ressorties de notre analyse et ont permis de valider le modèle proposé.

Un second volet d'analyse qualitative a été ensuite développé dans le but de démontrer l'influence de la gouvernance et de ses différentes dimensions sur la performance économique des coopératives agricoles, en lien avec la stratégie d'investissements immatériels. Les données utilisées à cette fin proviennent, d'une part, d'une enquête spécifique réalisée auprès de 87 caves coopératives du Languedoc-Roussillon et, d'autre part, des bases de données économiques et financières Diane et COOPERFIC®. Les étapes du déroulement de cette étude ont été au nombre de quatre :

- collecte des données,
- préparation des données (vérification de la qualité des réponses, codification et présentation des données avec calcul des indicateurs),
- analyse descriptive univariée,
- analyses explicatives bivariées ou multivariées (corrélations, régressions et ACP).

Cette phase a pour objet de confirmer la quasi-totalité de nos hypothèses et sous-hypothèses. Elle amène à des discussions et à de nouvelles pistes de recherche.

4. Plan de la thèse

Cette thèse est structurée en deux parties comportant chacune deux chapitres, avec une conclusion générale qui permet d'établir une synthèse de l'ensemble des travaux, comme le fait apparaître la figure 5.

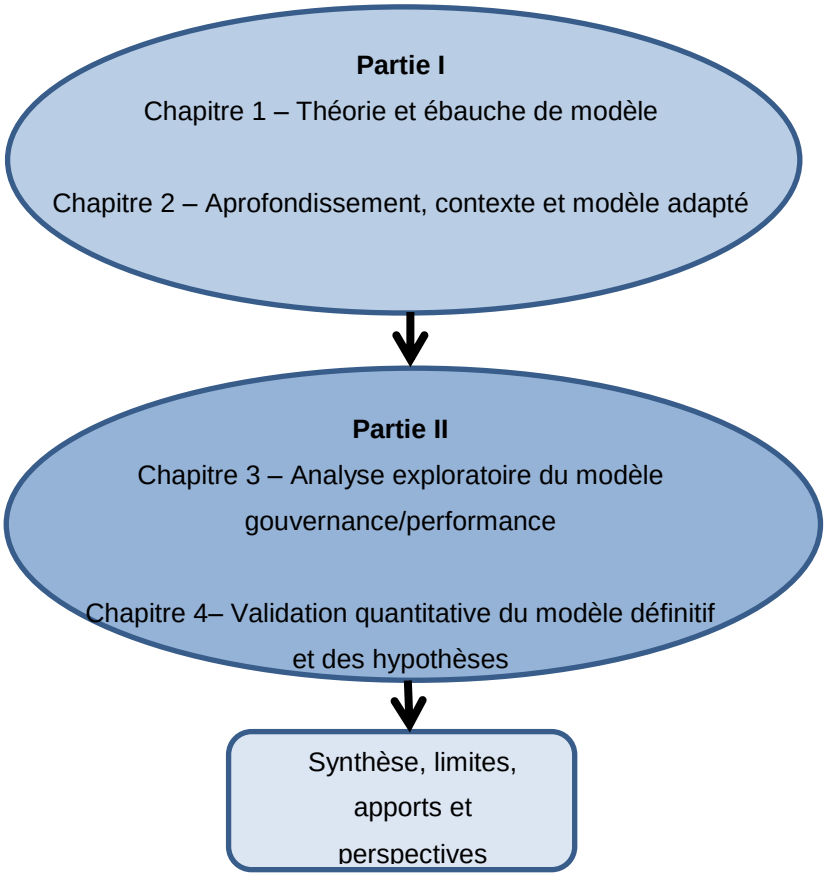
La Partie I dresse un panorama complet de la littérature relative au sujet traité afin de présenter un cadre théorique, d'abord esquissé, puis adapté, portant sur la question de recherche et conduisant aux hypothèses testées dans la seconde partie. Le Chapitre 1 débute avec les spécificités et les fondements des coopératives (aspects historiques, idéologiques et théoriques). Ensuite, les modes de gouvernance des entreprises coopératives agricoles sont présentés, ainsi que les spécificités de la performance de ces sociétés. A la fin du chapitre nous avons esquissé un modèle d'analyse de la gouvernance et de la performance des coopératives agricoles. Le Chapitre 2 présente tout d'abord un approfondissement du lien entre gouvernance et performance, puis le contexte de la coopération agricole et viticole française, et enfin celui de la viticulture du Languedoc-

Roussillon. Cela nous a permis d'adapter le modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles au contexte de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon et nous a conduits à énoncer des hypothèses et sous-hypothèses adéquates.

La Partie II de la thèse expose la démarche méthodologique utilisée en vue de répondre aux questions de recherche et de tester les différentes hypothèses. Le Chapitre 3 décrit la phase d'étude qualitative et les résultats obtenus. Par une analyse de contenu thématique des discours obtenus à partir d'entretiens semi-directifs, il a été possible de réaliser une étude exploratoire de la gouvernance dans les coopératives agricoles, de préciser certaines hypothèses et d'affiner le modèle de la gouvernance coopérative tridimensionnelle. Le Chapitre 4 présente la seconde phase d'analyse qui combine l'utilisation de données issues d'une enquête spécifique et de bases de données économiques et financières. Les résultats obtenus nous permettent de confirmer la plupart de nos hypothèses et de nos sous-hypothèses.

La conclusion générale est une synthèse de ce travail de recherche. Elle présente, en outre, les apports et les limites de la thèse aussi bien au niveau théorique, que méthodologique ou bien managérial, ainsi que les perspectives de recherche qui en découlent.

Figure 5 – Présentation du plan de la thèse



Partie I - Délimitation d'un cadre théorique et détermination d'un modèle pour l'analyse de la gouvernance et de la performance au sein des coopératives agricoles

Introduction de la Partie I

L'objectif de la première Partie de cette thèse porte sur deux aspects fondamentaux et complémentaires : d'une part, le choix d'un cadre théorique adapté à notre problématique de recherche sur la gouvernance, les investissements immatériels et la performance des coopératives agricoles et, d'autre part, l'application de ce cadre au contexte de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon, qui constitue notre terrain d'analyse.

Le premier aspect de notre objectif a trait à la détermination d'un ensemble théorique permettant l'étude de la gouvernance et de la performance au sein du secteur coopératif, en se basant sur une revue complète de littérature scientifique (Chapitre 1). Dans ce but, nous présentons les spécificités et les fondements des coopératives, en abordant les courants de pensée, les valeurs et principes coopératifs, ainsi que les multiples approches théoriques du fait coopératif. Ensuite, nous traitons de la gouvernance des coopératives, en établissant un large panorama des principales conceptions théoriques appliquées aux coopératives agricoles. Enfin, nous analysons la notion de performance en coopérative, à travers notamment les particularités financières de ce type d'entreprise. Nous fondant sur ces travaux, nous esquissons un modèle général Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles.

Le second aspect de notre objectif vise l'approfondissement de ce cadre général et son application aux coopératives agricoles, en l'adaptant au contexte du vignoble du Languedoc-Roussillon (Chapitre 2). Nous abordons les déterminants précis de la performance coopérative (dont la gouvernance et l'immatériel), puis détaillons les évolutions historiques, juridiques et économiques des coopératives agricoles françaises pour analyser ensuite les spécificités de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon. En dernier lieu, nous déterminons un modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles plus élaboré et émettons un ensemble d'hypothèses et de sous-hypothèses.

Chapitre 1 - Délimitation du cadre théorique

1. Introduction du Chapitre 1

Ce premier Chapitre de thèse est consacré à l'analyse de la littérature théorique portant sur les coopératives, leur mode de gouvernance et la mesure de leur performance. Il vise à définir un cadre théorique permettant de répondre à la question de recherche principale : « *Quelle est l'influence de la gouvernance des coopératives agricoles sur leur performance économique ?* »

Dans la première section de ce Chapitre 1, nous décrivons les spécificités générales des coopératives en tant qu'organisations. Nous abordons ainsi les fondements du mouvement coopératif, à travers un historique détaillé des courants de pensée des utopistes précurseurs, puis un examen des travaux des premiers réalisateurs, au premier titre desquels figurent les « Equitables Pionniers de Rochdale ». Nous en venons ensuite aux valeurs et principes qui sont à la source des coopératives et qui en font leur originalité. Enfin, nous dressons un panorama des différentes conceptions théoriques des coopératives, de l'approche idéologique et réformiste, en passant par les approches économiques, jusqu'aux approches socio-économiques.

La seconde section porte sur la gouvernance des coopératives qui fait apparaître différents visages, révélateurs de sa complexité. Partant de la gouvernance d'entreprise et de ses diverses théories, de Berle et Means (1932) à Wirtz (2006), nous nous focalisons ensuite sur les spécificités de la gouvernance coopérative, dont nous montrons qu'elle fait l'objet d'au moins quatre approches théoriques pertinentes : la vision démocratique, la vision disciplinaire - dans le prolongement de la théorie positive de l'agence de Jensen et Meckling (1976), la vision partenariale - s'inspirant notamment de Freeman (1983) – et la vision cognitive, qui est apparue plus récemment.

La troisième section présente les aspects relatifs à la performance des coopératives. Elle aborde tout d'abord les particularités financières et comptables des coopératives agricoles qui découlent des principes coopératifs généraux. Elle traite ensuite de la notion d'équilibre de la performance, reposant sur la dichotomie entre vision de court terme et vision de long terme. Elle dresse enfin un état des lieux global des indicateurs de performance propres aux coopératives agricoles, que l'on peut trouver dans la littérature scientifique depuis 25 ans.

2. Les entreprises coopératives : des organisations spécifiques aux multiples facettes

Nous allons aborder ici les fondements de la coopération, en traitant des courants de pensée des utopistes précurseurs, puis des travaux des premiers réalisateurs. Nous détaillerons ensuite les valeurs et principes qui font l'originalité des coopératives et nous nous pencherons enfin sur les différentes approches théoriques relatives aux entreprises coopératives.

2.1. Les fondements de la coopération : de l'utopie aux valeurs et principes

Le mouvement coopératif est né en Europe des tumultes de la société, fin XVIIIème – début XIXème Siècle, face aux transformations économiques et aux problèmes sociaux d'inégalités ainsi que de paupérisation croissante : Monarchie toute puissante, Révolution française, guerres napoléoniennes, Révolution industrielle, émergence du socialisme. Charles Gide écrit même que les coopératives sont « filles de la misère et de la nécessité ». Mais d'aucuns récusent cette formule quelque peu lapidaire : De Charrin (1989) insiste sur le libre engagement des paysans en coopérative au XIXème Siècle, pointant ainsi du doigt l'indispensable règle de l'affectio societatis qui prévaut lors de la constitution d'une telle structure.

Les racines de la coopération puisent en fait à plusieurs sources qui, en assurant un corpus idéologique relativement large, contribuent à la richesse de ce mouvement économique. Il faut remonter aux transformations sociales du XIXème Siècle, puis aux évolutions économico-politiques du XXème Siècle pour nous pencher, dans un premier temps, sur les origines de la coopération, puis sur ses valeurs et principes et enfin sur les différentes conceptions théoriques débouchant sur de nombreuses typologies d'une grande variété.

2.1.1 Les origines de la coopération

2.1.1.1. Les précurseurs

Avec l'avènement des principes démocratiques au sein de la société et l'explosion grandissante des déviances liées au développement de l'industrie, des techniques de production et des moyens de communication, un certain nombre de penseurs et philanthropes européens se sont indignés, à partir de la fin du XVIIIème Siècle, devant les transformations profondes de l'organisation traditionnelle de la société conduisant à privilégier une minorité émergente - la haute bourgeoisie - au détriment des travailleurs et ouvriers, dont les conditions de vie se dégradaient.

Cette convergence d'approche des « réformateurs sociaux » a été d'une portée considérable en Grande-Bretagne, en France et en Allemagne (Tchami, 2004). Ce courant de pensée, véritable lame de fonds idéologique, n'a été qualifié de « socialiste » que dans les années 1840 (Alba et al., 1980). Il a souvent été concomitant à la Révolution Industrielle, mais, en France, il l'a précédée et plonge ses racines dans la Révolution de 1789, dans les idéaux des Lumières et ses prolongements. En effet, la « Conspiration des Egaux » date du Directoire (1796). Dirigée par Babeuf, elle visait non seulement le retour à la Constitution de l'An I (prévalence des intérêts du peuple vis-à-vis de l'Etat), mais aussi la suppression de la propriété individuelle en établissant un régime communiste, face aux souffrances des ouvriers, avec un partage équitable des ressources du pays. Le « système Babeuf » apparaît ainsi comme le fruit de la transformation par la Révolution d'une utopie en véritable projet politique (Roza, 2011).

En France, Saint Simon (1760-1825), réagit par rapport à la société organisée à la fois de façon anarchique et injuste. Appelant de ses vœux une profonde réorganisation sociétale au profit de la « classe industrielle » (Saint Simon, 1821), ancrée dans la morale chrétienne et devant conduire à une amélioration de la condition des classes les plus pauvres, il prône le développement des « associations industrielles » (Ferraton, 2007). D'ailleurs, le mouvement associationniste est précurseur en France du réformisme politique, en permettant de répondre aux préoccupations sociales (Ferraton, 2007) : Charles Fourier (1772-1837) et Philippe Buchez (1796-1865) en sont les dignes héritiers, avec leur propre sensibilité. Ils font pleinement partie du « socialisme associationniste » qui recherche le développement d'organisations intermédiaires et excluent toute

intervention de l'Etat. Ainsi, Fourier (1829) imagine un « nouveau Monde industriel » où les vertus morales sont à l'honneur, remettant en cause l'ordre établi, grâce à l'association, « forme terrestre de l'attraction universelle ». Cet utopiste français est un des premiers penseurs à proposer une forme alternative d'organisation collective en vue d'améliorer la situation des catégories sociales défavorisées. Se projetant dans un nouvel ordre social, il conçoit les « phalanstères », grandes exploitations agricoles, où vivent et travaillent des groupes d'hommes et de femmes – les « phalanges » - où chacun fait ce qui l'intéresse le plus et change fréquemment d'activité. Alba et al. (1980) soulignent qu'il a compris l'avenir de l'association et, par là même, de la coopération, en imaginant les prémisses des coopératives de producteurs (Tchami, 2004).

Philippe Buchez, issu du saint simonisme, diffuse, dans les années 1830, plusieurs projets d'associations ouvrières et définit les principes fondamentaux des coopératives de production, par le canal de « L'Européen, journal des sciences sociales et politiques ». Il formule les premières thèses du « socialisme chrétien » (Ferraton, 2007). Il participe activement au fait que la France soit le berceau des coopératives de travailleurs, d'après Tchami (2004).

Etienne Cabet (1788-1856), que l'on peut classer parmi les socialistes utopiques, prône le communisme dans son ouvrage de 1840, « Voyage en Icarie », description d'une cité idéale. Il combat l'inégalité et tente sans succès, d'après De Charrin (1989), de créer une république communiste. Il fonde tout de même une communauté utopique du nom d'Icarie en 1848 au Texas qui fera des émules aux Etats-Unis jusqu'à la fin du XIXème Siècle.

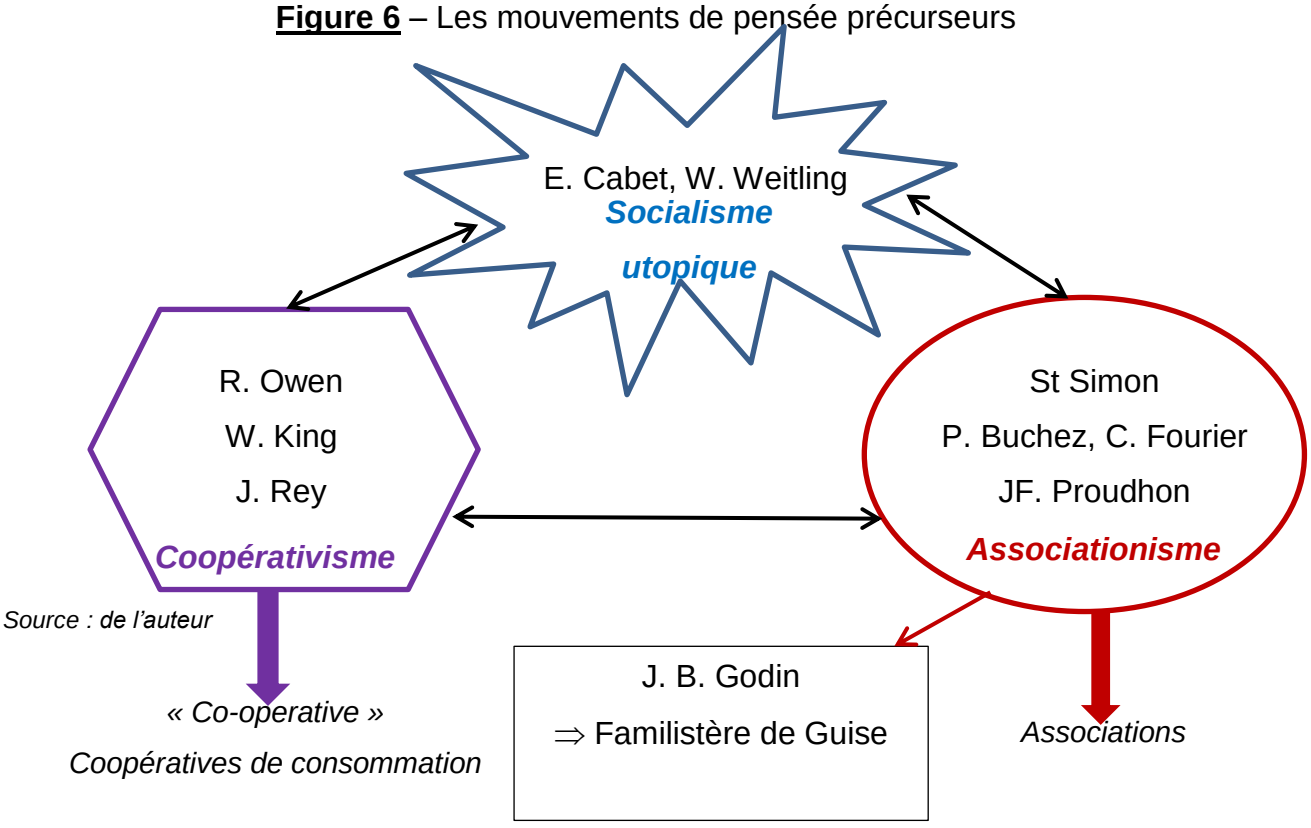
Jean-Baptiste André Godin (1817-1888), industriel fabricant de poêles, dont la démarche est à la croisée des chemins entre utopie et réalité, fonde en 1859 le « Familistère de Guise », inspiré des théories de Saint Simon et Fourier (Chapsal, 2008). Ce véritable Palais social accueille les ouvriers et leurs familles dans le but de leur offrir des conditions de vie décentes, instruction et culture, en les mélangeant avec des cadres et des dirigeants. Ce système de vie autogérée s'est prolongé bien après la mort de Godin, sous forme de coopérative de production, à partir de 1880 et jusqu'en 1968 (Lewi et Perri, 2009).

Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), homme politique et théoricien français, construit un programme social sous la Deuxième République et le Second Empire (Alba et al., 1980). Il

prône l'adoption du socialisme scientifique et affirme la primauté des questions économiques dans son ouvrage de 1846 « Système des contradictions économiques ou philosophie de la misère ». Critique, dans un premier temps, de l'association socialiste pensée notamment par Saint Simon et Fourrier, il se réapproprie progressivement l'action collective sous la forme de l' « association mutuelliste », plus ouverte et ambitieuse dans le changement radical de société qu'elle a pour objectif d'entraîner (Ferraton, 2007). A ce titre, il peut être considéré comme un des fondateurs au plan théorique du système mutualiste et coopératif.

En Angleterre, c'est Robert Owen (1771-1858), riche industriel d'Ecosse, qui donne l'élan au mouvement coopératif et syndical (Alba et al., 1980). Il appelle de ses vœux l'avènement d'un « Nouveau Monde Moral », grâce aux coopératives (De Charrin, 1989) et, en véritable philanthrope, il met en place un modèle social plus humain dans les usines qu'il possède (temps de travail, salaire, instruction des enfants). Il envisage ensuite plusieurs formes de vie communautaire : communautés agricoles, villages coopératifs, sous tendus par le principe de l'égalité absolue. Il tente également de mettre en place des associations ouvrières visant à mutualiser les moyens de production sous forme coopérative, dirigées par les travailleurs eux-mêmes. Mais, ces essais se révèlent être des échecs.

Figure 6 – Les mouvements de pensée précurseurs



Source : de l'auteur

Toutefois, ces idées ont connu des prolongements plus concrets et le mouvement « oweniste » a été à l'origine, à partir des années 1830, de bien des coopératives de consommation, en vue d'améliorer le pouvoir d'achat des ouvriers, exploités par les patrons d'industrie (Fairbairn, 1994). Par la suite, ce courant de pensée a perduré en prenant ses distances par rapport à Owen lui-même et en trouvant sa propre dynamique, en lien parfois avec d'autres réseaux d'influence.

Dans le sillage d'Owen, William King (1786-1865), médecin et philanthrope de Brighton, crée un journal en 1828 – The Co-operator – qui sert de lien entre magasins coopératifs (coopératives de consommation). Il met en exergue, au même titre que d'autres disciples d'Owen (Thompson, Carson, etc…), le fait que tout travailleur a un droit sur la valeur globale des biens qu'il a produits (Oliver, 1958).

Joseph Rey (1779-1865), juge grenoblois exilé à Londres, diffuse la doctrine de Robert Owen en France (Ferraton, 2007) et, se basant sur les travaux de King, importe dans l'hexagone le terme de « coopérative » (De Charrin, 1989). Communiste libéral, il se passionne pour les questions sociales et les systèmes de pensée que sont le saint simonisme et la doctrine de Fourier (Dumolard, 1927).

En Allemagne, on trouve également des précurseurs du mouvement coopératif tel que Wilhelm Weitling (1808-1871), ouvrier tailleur, qui participe à la ligue des communistes et est un des représentants éminent du socialisme utopique (De Charrin, 1989 et Labica, 1993). Il est l'un des inspirateurs de la pensée de Marx et Engels.

2.1.1.2. Les premiers réalisateurs

Dans le prolongement de ces mouvements de pensée fondateurs (voir figure 6), les premières réalisations concrètes en matière de coopératives vont s'inscrire dans une démarche de réaction à un environnement menaçant ou hostile et prendre 3 formes principales : coopératives de consommateurs, coopératives de crédit, coopératives de production. Ces projets sont conduits par des praticiens qui mettent en œuvre les utopies de leurs aînés, à travers des structures coopératives efficaces (Devillers, 2001). Ce sont les « pionniers » du modèle coopératif.

2.1.1.2.1. Les Equitables Pionniers de Rochdale et les coopératives de consommateurs

Il est important de souligner que le mouvement lié aux coopératives d'achat en commun (optique consommateurs) a été précurseur en Europe et qu'il correspond à une logique bien particulière, vecteur d'une empreinte spécifique qui a façonné les valeurs et principes coopératifs que nous connaissons encore aujourd'hui.

C'est en Grande Bretagne qu'il faut aller chercher les fondements concrets de l'esprit coopératif à travers la constitution des toutes premières coopératives de consommateurs, fruit de la conjonction d'une réalité sociale très dure, des courants de pensée utopistes et du pragmatisme anglo-saxon. Ainsi, Fairbairn (2004) montre que les premières structures collectives remontent à la fin du XVIIIème Siècle (l'association des Tisserands de Fenwick, en Ecosse, en 1769) et au début du XIXème Siècle, dans les années 1820 (premières coopératives issues du mouvement oweniste).

Mais, c'est à Rochdale, ville de la banlieue de Manchester, où l'industrie textile dominante décline en pleine Révolution industrielle, qu'émerge véritablement l'initiative originelle, sorte d'acte fondateur de l'ensemble du mouvement coopératif, mis en avant de manière unanime par les militants et penseurs de ce mouvement. La « Société des Equitables Pionniers de Rochdale » voit le jour le 15 août 1844 dans une petite échoppe de ce faubourg. Elle rassemble des ouvriers tisserands, souffrant d'une très grande pauvreté et souhaitant améliorer leur condition de vie par l'achat de biens de consommation en commun, en mettant fin à une pratique de prix usuraires. Il s'agit là, pour Georges Lasserre, de « la première coopérative de consommation qui ait réussi ».

La question que l'on peut se poser, au vu de l'importance extrême accordée à cet évènement, dont le statut est unique dans la pensée coopérative, est de savoir si les Equitables Pionniers de Rochdale sont plus un mythe dans l'idéal coopératif qu'une réalité tangible qui a bouleversé l'ordre social et les rapports de force.

Il est vrai que Gide (1886)[9] présente la création de cette coopérative comme étant le résultat unique d'une prise de conscience ouvrière portant sur la nécessité de trouver des solutions collectives grâce à l'intelligence du groupe : « Voilà pourtant le secret qu'ont trouvé ces ouvriers ignorant qui n'étaient point du tout des économistes : le moyen de ne plus s'endetter et par là d'échapper à la ruine ; le moyen de constituer une épargne et par là d'arriver à l'aisance. » Il termine son propos, dans la lignée du *self-help*, en affirmant avec emphase : « Ceux-là verront la terre promise qui se seront mis résolument en marche pour l'atteindre et qui n'auront pas craint de traverser le désert pour y arriver. Quoiqu'on fasse, le salut ne viendra aux ouvriers que des ouvriers. C'est là la leçon que les Pionniers de Rochdale nous ont donné. » Cette métaphore religieuse d'inspiration chrétienne met ces ouvriers tisserands sur un piédestal, à l'exemple d'un phare qui guide les bateaux en détresse dans la tempête. C'est une sorte de récit mythique.

Mais, Fairbairn (1994) nous ramène à la réalité des faits historiques : il souligne la présence marquante du mouvement oweniste à Rochdale depuis de nombreuses années et mentionne la création préalable de la « Rochdale Friendly Co-operative Society », en 1830, par 60 tisserands. Les Pionniers de Rochdale ne sont donc pas le fruit d'une génération spontanée et s'inscrivent dans une évolution progressive des mentalités et des réflexions collectives. Bonner (1961) précise même que la composition du sociétariat de cette coopérative n'est pas uniquement ouvrière : elle résulte en faut d'une sorte de partenariat implicite entre Owenistes, Chartistes, ouvriers et militants.

Nous avons finalement affaire à un acte qui allie idéologie et pragmatisme économique. Les idéaux sociaux et socialistes sont bien présents, mais ils débouchent sur des objectifs concrets et multiples, à l'exemple de ce que peut être actuellement une coopérative polyvalente (Lambert, 1959) :

- améliorer la situation économique et sociale des membres ;
- établir des magasins de vente de biens et de vêtements ;
- mettre des maisons à disposition des membres en vue d'améliorer leurs conditions de vie ;
- mettre des terres agricoles à disposition des membres les plus démunis afin qu'ils les cultivent pour leurs propres besoins ;
- développer une communauté de vie et créer des « hôtels de la modération ».

[9] Citation provenant de « L'Almanach des Bons Conseils » de 1886.

Ces Pionniers ont donc, dès le départ, pour objectif de faire évoluer leur structure par étapes vers une organisation plus complexe, dont chacune a été expérimentée par les disciples d'Owen (Fairbairn, 1994).

Les statuts de la société apparaissent comme un subtil mélange d'idéalisme et de dispositions organisationnelles très précises. Ils débouchent sur 7 principes de fonctionnement que l'on peut synthétiser dans l'encadré qui suit.

Encadré 1 – Les Principes Coopératifs des Equitables Pionniers de Rochdale

- Contrôle démocratique
  ou principe « un homme, une voix »
- Adhésion libre ou principe de la « porte ouverte »
- Intérêt limité au capital
- Ristourne au prorata de l'activité
- Transactions au comptant
- Education des membres
- Neutralité politique et religieuse

Source : De Charrin (1989), d'après Desroche (1976)

Cet ensemble forme un corpus de règles cohérent et original, qui permet de distinguer les coopératives des autres types d'organisations et que nous analyserons plus loin.

Les caractéristiques d'un mythe fondateur sont ainsi bien présentes dans cette épopée singulière, mais elles s'appuient sur des éléments tangibles très forts dont la mise en œuvre effective donne de la profondeur à l'action de ces ouvriers tisserands. D'ailleurs, les Equitables Pionniers de Rochdale n'en restent pas là et développent au fil des ans leur activité, tout en la diversifiant progressivement : la coopérative passe ainsi de 74 membres en 1845 à 600 en 1850 (Bonner, 1961), elle crée des filatures (1854), s'oriente vers la

production et la transformation de blé (1850-1860) et s'attaque à la vente en gros, avec notamment la création de sociétés spécialisées (Lewi et Perri, 2009).

Le succès des Pionniers est donc loin d'être uniquement économique ou commercial, il l'est aussi et surtout en matière de modèle organisationnel : les statuts changent en 1854 et mettent notamment en avant l'impartageabilité des réserves, la structure promeut également la formation de ses membres qu'elle met concrètement en pratique (Fairbairn, 1994), les coopératives de type Rochdale se développent très fortement en Grande Bretagne et le mouvement essaime dans bon nombre de pays d'Europe.

Ainsi, en Belgique, les coopératives de consommation constituent dès l'origine des premières coopératives, un mouvement important et dynamique, inspirateur de la pensée coopérative pendant près d'un siècle, plongeant ses racines dans le courant coopératif chrétien (Defourny et al., 2002).

En Italie, la toute première coopérative, créée en 1854 à Turin, est une coopérative de consommateurs. Elle entraîne de multiples nouvelles réalisations et le nombre de ce type de coopératives ne cesse de croître jusqu'au début du XXème Siècle, pour être assez largement majoritaire en effectif au sein de l'ensemble du secteur coopératif (Battilani, 2011).

En France, le modèle des coopératives de consommation se répand dans le dernier quart du XIXème Siècle et le début du XXème Siècle, sous la houlette de Charles Gide, Président de la Fédération des Coopératives de consommateurs dans les années 1900, qui voit à travers ces organisations le règne du consommateur, donc la suprématie de l'intérêt général, contribuant à l'élimination des injustices issues du capitalisme. Gide avance même : « qu'est-ce le consommateur ? Rien. Que doit-il être ? Tout. »

En Russie même, la forme moderne de coopération voit le jour dès les années 1860 avec la libération des serfs et les coopératives de consommation rurales voient leur nombre s'accroître rapidement dès avant 1914 (Draperi, 2012).

2.1.1.2.2. Les coopératives de crédit

Les expériences d'Hermann Schulze-Delitzsch (1808-1883) et de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) permettent de considérer que l'Allemagne est le berceau mondial des coopératives d'épargne et de crédit.

D'inspiration nettement libérale, proche de Stuart Mill et de Bastiat, Schulze-Delitzsch se consacre tout d'abord à une réflexion économique théorique et conçoit l'association (au sens de coopération) comme une solution pertinente (Gueslin, 2002).

Tchami (2004) montre comment il devient ensuite le chantre des coopératives urbaines de crédit, du fait du manque de capital qui constitue, à son époque, un problème majeur pour la population en milieu urbain. Les coopératives qu'il contribue à créer sont entièrement autonomes et ont une orientation exclusivement économique. En 1850, il fonde à Delitzsch la première banque coopérative visant à consentir des prêts à court terme à ses membres à partir de l'épargne déposée par l'ensemble des sociétaires. Il s'agit du tout premier organisme de crédit populaire au monde Il obtient un succès considérable auprès des artisans et commerçants. C'est le lancement du mouvement des banques populaires coopératives (Clerc, 2006).

Raiffeisen est, pour sa part, considéré comme le pionnier des coopératives rurales d'épargne et de crédit (Tchami, 2004). Pasteur rhénan et porteur de valeurs chrétiennes qui façonnent son éthique coopérative (Clerc, 2006), il crée d'abord la « Société de secours aux agriculteurs impécunieux de Flammersfeld », en vue de lutter contre le commerce usurier du bétail, voire le cercle vicieux de la location de bétail, en apportant une caution mutuelle auprès des banques qui prêtent les fonds aux éleveurs.

Après plusieurs étapes dans la construction d'un système cohérent de crédit mutuel associant progressivement débiteurs et créanciers, il fonde en 1864 à Heddensdorf la première société coopérative de ce type en milieu rural, dont le but est de permettre aux agriculteurs les plus démunis d'accéder au crédit et de pouvoir ainsi produire (Lewi et Perri, 2009). Les principes édictés par Raiffeisen s'inspirent pour une bonne part de ceux de Rochdale (Nicolas, 1988a). Dans les années 1870, il crée la première fédération de crédit en Rhénanie, puis celle de Westphalie et de Hesse (1874). En 1876, il regroupe ces

fédérations et crée un institut central de crédit qui deviendra par la suite la « Deutsche Raiffeisenbank », dont l'action perdure de nos jours en Allemagne.

L'ouvrage que publie Raiffeisen en 1866 et la réussite du système qu'il a bâti inspirent de nombreuses pratiques coopératives de crédit qui donnent par la suite à son mouvement une dimension européenne.

En France, le secteur bancaire coopératif se développe à l'aube du XXème Siècle, se logeant « dans les interstices du capitalisme », comme le décrit Gueslin (2002). Touchée par plusieurs crises sectorielles, dont une très grave crise agricole, le pays voit ses paysans subir les effets malfaisants de l'usure rurale et Jules Méline, Président du Conseil, lance en 1894 la création de caisses mutuelles de premier degré, adossées aux syndicats agricoles (Gueslin, 1978). Puis, les Caisses régionales de crédit agricole sont créées en 1899 et constituent une initiative déterminante pour le développement du secteur bancaire coopératif (Nicolas, 1988a). De leur côté, à la même époque, les caisses de crédit fondées par Louis Durand s'inscrivent davantage dans le courant Raiffeisen, mais deviennent marginales en milieu rural et donneront naissance au Crédit Mutuel (Lehmann, 1979). Notons enfin que les banques populaires se développent dans les années 1890 sous l'impulsion du père capucin Ludovic de Besse (1831-1910), dans la mouvance du catholicisme social (Boudoulec, 1984).

En Italie, la première Banque Populaire est créée à Lodi en 1864, sur le modèle de Shulze-Delitzsch et, en 1883, c'est la première banque coopérative rurale qui est fondée près de Padoue, dans le droit fil du mouvement Raiffeisen (Battilani, 2011).

L'Amérique du Nord n'échappe pas à ce phénomène, mais de manière plus tardive, et, face à la montée en puissance au Québec du capitalisme industriel, Alphonse Desjardins (1854-1920) crée en 1900 à Lévis la première caisse populaire, d'inspiration catholique ultramontaine, pour résoudre le problème de l'usure ruineuse auquel sont confrontés les Canadiens français, donnant naissance à un mouvement qui va d'abord se répandre en zone rurale (Lambert, 2004). Aux Etats-Unis, les coopératives de crédit et mutuelles d'assurance se développent à partir des années 1870 (Schneiberg, 2011).

2.1.1.2.3. Les coopératives de production

En France, les coopératives ouvrières sont le fruit du mouvement associationniste, voire « socialiste associationniste », qui s'est développé dans la première moitié du XIXème Siècle, comme le montre Ferraton (2007). P Enfantin et P Buchez en sont d'éminents portes drapeaux. Ce dernier fonde en 1834 l'Association chrétienne des ouvriers bijoutiers en doré avec pour but l'émancipation des travailleurs et le partage équitable des bénéfices (Lewi et Perri, 2009). Dans les années 1870-1890, des projets emblématiques voient le jour – tels que l'Imprimerie La Productrice à Paris et la Verrerie Ouvrière d'Albi – puis essaiment, donnant naissance à un important mouvement qui ouvre la porte, à partir de la loi de 1915 sur le statut des coopératives ouvrières, aux SCOP, comme le décrit Espagne (1996).

Les coopératives agricoles, de leur côté, apparaissent en France à la toute fin des années 1880, dans le secteur laitier : une fromagerie coopérative dans l'Aisne en 1887 (Bonnetier et Bourgeois, 1984) et la laiterie coopérative de Chaillé en Charentes en 1888 (Nicolas, 1988a). Puis, viennent les coopératives vinicoles, avec celle de Damery en Champagne et celle de Ribeauvillé en Alsace en 1895 (qui était allemande à cette époque là), ainsi que la cave de Maraussan, créée en 1901 dans l'Hérault, au plus fort de la crise viticole (Draperi, 2012). Nous reviendrons plus en détail sur ces aspects dans le Chapitre 2.

En Europe du Sud (Italie, Portugal), tout comme en Suisse, les premières formes de regroupement dans le secteur viticole prennent la forme de « société œnologiques et vinicoles ». Puis, des coopératives se créent en prenant le nom de « cantine sociale » en Italie, dans les années 1870 ou de coopérative en Espagne, comme celle de Villafranca del Pénédes en 1890 (Martin, 2003).

Battilani (2011) montre qu'une des toutes premières coopératives italiennes se crée en 1856 à Altare, sous le statut de coopérative ouvrière qui rassemble un groupe de vitriers, alors que la première véritable coopérative agricole est fondée à Ravenne en 1884.

En Europe du Nord, les premières réalisations sont également précoces. En Allemagne, l'apparition des « Winzervereine », visant la vinification en commun de la récolte de petits vignerons, dès la fin des années 1860 (Martin, 2003) est une forme nouvelle

d'organisation collective où règne un fort esprit de solidarité qui va déboucher sur la création d'unions commerciales, puis de caves coopératives.

Au Danemark, ce sont les coopératives laitières qui constituent les fers de lance du mouvement coopératif agricole, connaissant une période de très forte croissance dès les années 1880, du fait notamment des exportations de beurre vers l'Angleterre (Henriksen et al., 2011). C'est d'ailleurs à Heijling au Danemark qu'apparaît en 1882 la première coopérative laitière (De Charrin, 1989), inspiratrice d'autres réalisations en Europe.

En Belgique, les coopératives qualifiées de « traditionnelles » émergent et se développent à la fin du XIXème Siècle-début du XXème Siècle, notamment dans le secteur de l'agriculture et de la presse (Defourny et al., 2002) et en Russie, les coopératives agricoles de production connaissent un réel essor au tout début du XXème Siècle, avant même la Révolution Bolchévique qui bouleversera le mode de fonctionnement de l'ensemble des coopératives (Draperi, 2012).

Enfin, en Amérique du Nord, les premières coopératives agricoles, notamment des secteurs grandes cultures et laitiers, datent des années 1870 (Schneiberg, 2011). A l'aube du XXème Siècle, ce mouvement se renforce en prenant une autre dimension (aussi bien politiquement qu'économiquement), s'éloignant progressivement de certains principes édictées par les Equitables Pionniers de Rochdale (Fairbairn, 1994).

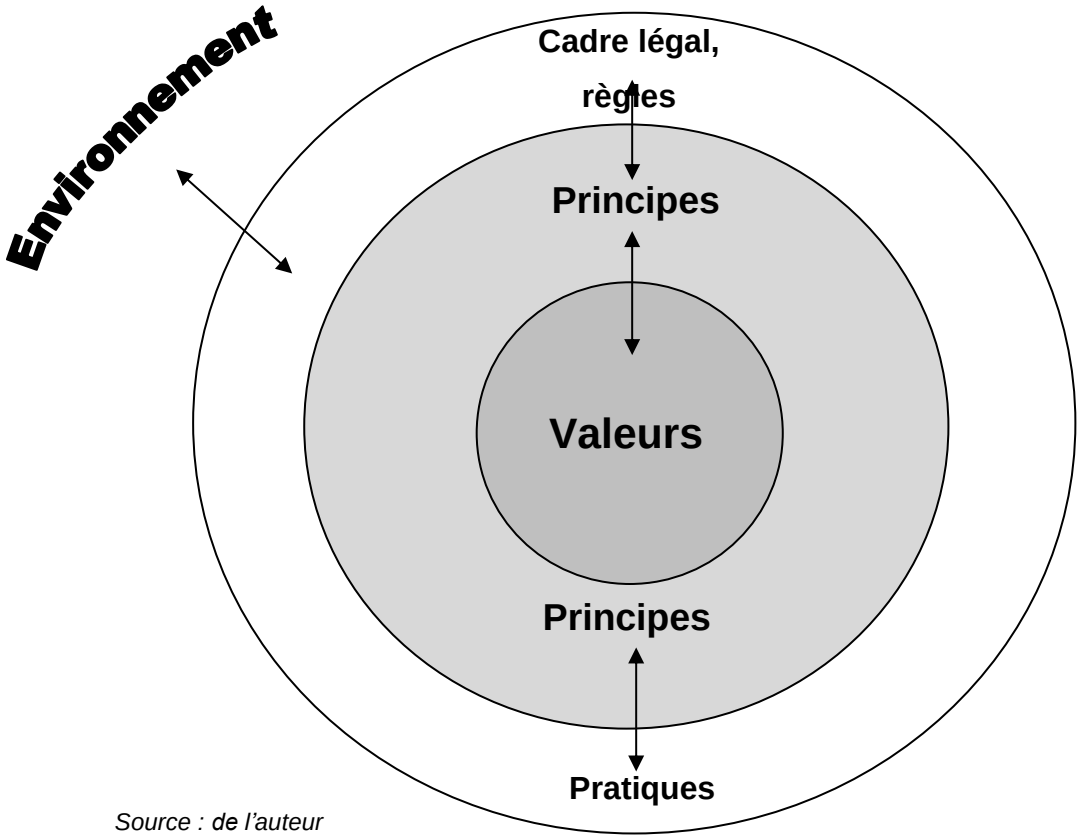
2.1.2. Les valeurs et principes de la coopération

Les théoriciens du mouvement coopératif, ainsi que les réalisateurs ont, de tout temps, bâti leur pensée et leur œuvre concrète sur un système de valeurs et de principes, retranscrits dans un cadre légal, que les pratiques, influencées par l'environnement, ont contribué à faire constamment évoluer, comme le montrent très clairement Fairbairn (1994) et Draperi (2012). Ces relations d'interdépendance sont schématisées par la figure 7.

On se situe ici à la croisée des chemins entre idéologie - qui sous-tend la pensée des précurseurs et des penseurs du mouvement coopératif, décrite notamment par Lewi et Perri (2009) - doctrine économique ou juridique – que traite Deshayes (1988) – et théorie

scientifique, extrêmement abondante en la matière (Staatz, 1987 ; Cook et al., 2004), que nous développerons dans les parties suivantes.

Figure 7 – Les fondements du système coopératif



Source : de l'auteur

Pédrozo (1995) envisage d'ailleurs les règles coopératives comme sources ou générateur du mouvement coopératif, les changements de fonctionnement des coopératives étant déterminés le plus souvent par les interactions avec l'environnement.

Ce système est relativement complexe et amène les scientifiques à se poser toute une série de questions :

- comment peuvent être définis les valeurs et principes de la coopération, en lien avec le cadre légal (Fici, 2012) ?
- quelle est la nature des critères permettant d'identifier une coopérative par rapport aux autres formes d'organisations (Draperi, 2012) ?
- quelle est la compatibilité entre principes et pratique (Dunn, 1988) ?

Nilsson (1996) en fait une lecture à la lumière de la théorie des coûts de transaction, montrant comment valeurs et principes coopératifs permettent de réduire ces coûts aussi bien en interne (entre adhérents) qu'en externe (relations avec d'autres sociétés).

Nous intéressant dans un premier temps au « noyau dur » du système que constituent les valeurs de la coopération, il est important de souligner que la plupart des travaux mettent en exergue un faisceau de valeurs convergentes (Draperi, 2006), mais portent aussi parfois un regard critique sur ce concept, issu d'une approche doctrinale, qui peut être flou ou ambivalent (Cadiou et al., 2008). Toutefois, Rijpens (2010, p. 239) évoque le lien relativement étroit qui existe entre système de gouvernance des entreprises sociales – dont font partie les coopératives - et valeurs, sorte de « …creuset […] pouvant inspirer des modes d'organisation alternatifs. », légitimant ainsi l'approche par les valeurs.

Pour Mertens et Marée (2010), les entreprises de l'économie sociale se caractérisent par un système cohérent de valeurs, constituant des « repères pour les dirigeants » et permettant de distinguer ce type d'entreprise des autres formes plus classiques. Ils citent et explicitent quatre valeurs principales : la solidarité, l'égalité, la liberté, le sens des responsabilités.

Issues des principes édictés notamment par les Equitables Pionniers de Rochdale, ces valeurs sont essentiellement au nombre de trois pour les coopératives, d'après les conclusions du rapport coordonné par Böök (1992) pour l'Alliance Coopérative Internationale : égalité et équité, entraide, émancipation économique et sociale. Lewi et Perri (2009) y ajoutent la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie et la solidarité (notion proche de l'entraide, mais plus forte). Draperi (2006) évoque également l'indépendance comme valeur fondatrice.

Cadiou et al. (2008) mettent en avant la solidarité comme étant au cœur de la spécificité du fait coopératif, entre altruisme partagé et volonté de cohésion dans l'action, cette valeur renvoyant à la différence entre la société par actions qui vise la satisfaction d'intérêts individuels ou collectifs et la société coopérative qui permet de concilier bien-être collectif et intérêt de chacun.

En définitive, les valeurs prônées par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI, voir encadré 2) recouvrent l'ensemble de ces points et sont vues comme le fondement

incontournable de la coopération. Le Congrès du Centenaire de l'ACI souligne même l'existence d'une « éthique coopérative », déjà mise en exergue par le rapport Böök en 1992 (Draperi, 2012). Martin et al. (2012) vont dans le même sens en précisant que le paradigme coopératif se fonde sur des valeurs liées aux idéaux de démocratie et qu'il est porteur d'une éthique appliquée à la complexité humaine, en tissant des liens entre les sphères économiques, sociale et politique. La frontière semble toutefois bien ténue entre valeurs et éthique que mêlent Lewi et Perri (2009) dans une description commune.

Sur la seconde sphère du système coopératif (figure 7) se trouvent les principes coopératifs qui, d'après l'ACI, « constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. ». Ces « fondamentaux », que dissèque Nourse (1922) dans son article sur la philosophie économique de la coopération, sont basés sur les principes des Equitables Pionniers de Rochdale (voir encadré 2), même si pour Chomel et Vienney (1996) le mythe rochdalien, développé dans les pages qui précèdent, est une utopie qui appartient en bonne partie à l'histoire.

Pour Deshayes (1988), les principes de Rochdale servent de référence à un grand nombre de coopératives en vue de définir leurs modalités de fonctionnement. Ils sont d'ailleurs très souvent cités comme servant de socle au système coopératif (Sapiro, 1923 ; Nourse, 1922 ; De Charrin, 1989). Mais, leur évolution dans le temps et leur interférence avec d'autres systèmes depuis plus de 150 ans en font un référentiel dynamique et évolutif.

De Charrin (1989) met ainsi en avant les quatre principes essentiels issus des règles édictées par les ouvriers tisserands de la banlieue de Manchester et retenus comme obligatoires par le Congrès de l'ACI de 1937 (Draperi, 2012) :

- la libre adhésion ou « porte ouverte »,
- le contrôle démocratique ou « un homme, une voix »,
- la répartition des bénéfices aux membres en fonction de leur niveau d'activité avec la coopérative ou « ristourne »,
- la limitation de la rémunération du capital social ou « a-capitalisme ».

Encadré 2 - Valeurs et principes des coopératives

Valeurs et éthique des coopératives

Les coopératives sont fondées sur les valeurs d'**entraide**, **de responsabilité personnelle**, **de démocratie**, **d'égalité**, **d'équité** et **de solidarité**. Dans la tradition de leurs fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Principes coopératifs

1. Adhésion volontaire et ouverte

Les coopératives sont des organisations bénévoles, ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membre, sans discrimination de sexe, ni discrimination sociale, raciale, politique ou religieuse.

2. Contrôle démocratique des membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision. Les hommes et les femmes élus comme représentants sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux (un homme, une voix). Les autres types de coopératives sont aussi organisés de manière démocratique.

3. Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable et démocratique au contrôle du capital de leur coopérative. Au moins une partie de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres peuvent recevoir, le cas échéant, une rémunération limitée du capital qu'ils ont souscrit. Les membres décident de l'affectation des excédents aux fins suivantes : développement de leur coopérative par la mise en réserves, dont une partie au moins est impartageable; distribution de ristournes proportionnellement à l'activité réalisée avec la coopérative, ou bien soutien d'autres activités approuvé par les membres.

4. Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes, contrôlées par leurs membres. Si elles concluent des accords avec d'autres organisations, y compris les gouvernements, ou lèvent des capitaux à l'extérieur, elles le font dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique de leurs membres et maintiennent leur autonomie.

5. Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent éducation et formation à leurs membres, leurs dirigeants élus et salariés, ainsi qu'à leurs employés, afin qu'ils puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public - en particulier les jeunes et les leaders d'opinion - sur la nature et les avantages de la coopération.

6. Coopération entre les coopératives

Les coopératives rendent service à leurs membres et contribuent à renforcer le mouvement coopératif en oeuvrant ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7. Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de la société grâce à des politiques approuvées par leurs membres

Source : ACI

Fairbairn (1994), de son côté, décrit précisément la lente et progressive évolution des principes rochdaliens en Angleterre, aux Etats-Unis et en Europe tout au long des XIXème et XXème Siècles, avec la naissance de l'ACI et l'évolution de sa « doctrine ». L'interprétation de ces principes et leur mise en perspective varie également dans la littérature purement scientifique, comme le montre Lambert (1959).

En outre, d'autres précurseurs et/ou penseurs du mouvement coopératif mettent en avant des règles et principes qui sent ou prolongent le système imaginé par les Equitables Pionniers :

- Buchez (1866) qui détermine les principes de la coopération de production (engagement financier et économique des travailleurs, rémunération et distribution proportionnelle des bénéfices) ;
- Raiffeisen qui assoie son système, d'après Tchami (2004) sur la proximité (un village, une coopérative), la responsabilité solidaire et illimitée entre les membres et la promotion de ces membres ;
- Gide (1886) privilégie la coopérative de consommation comme modèle d'organisation collective économique, d'après Ferraton (2007), et souligne que trois règles doivent être respectées (vente au prix de détail, distribution des bénéfices aux membres proportionnellement à leur activité, une seule voix par membre), tout en affirmant le caractère universel de la coopérative, qui répond à l'essentiel des besoins des membres en intervenant dans toutes les branches d'activités importantes.

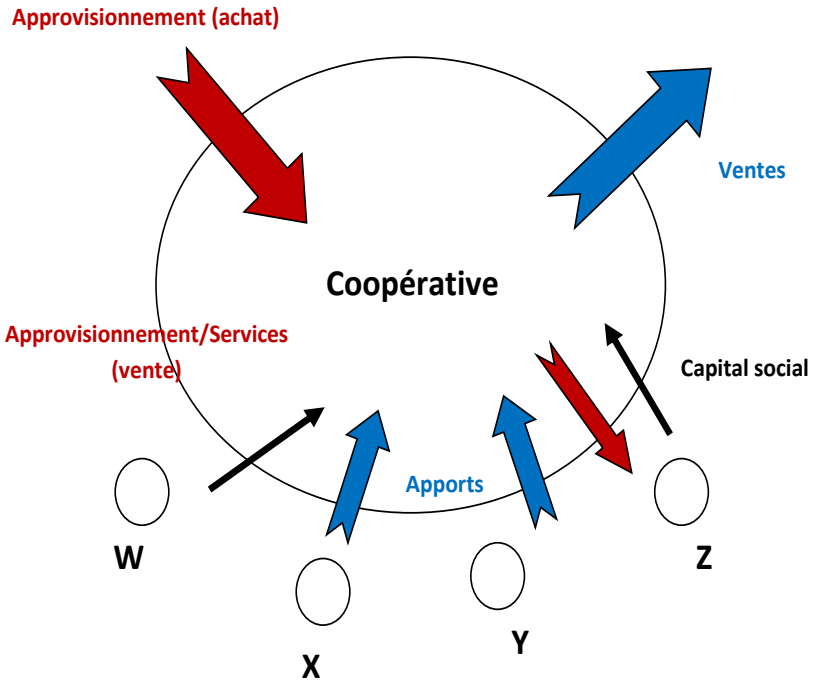
Les interactions sont donc multiples et aboutissent, à l'heure actuelle, aux sept principes coopératifs internationaux promulgués par l'ACI en 1995 (encadré 2), dont le cadre est très large, mais peut apparaître trop vague et non adapté à la diversité des législations nationales qui sont construites sur des modèles très divers (Fici, 2012).

Un principe crucial, qui ne figure pas en tant que tel dans la déclaration de l'ACI, marque pourtant très nettement la spécificité coopérative : il s'agit de la « logique du double engagement » ou « double qualité ». De Charrin (1989) en fait en quelque sorte la clé du système coopératif et écrit ainsi : « à partir de là, tout s'éclaire. ».

Qualifié de « user-owner principle » dans la littérature anglo-saxonne et décrit par de nombreux auteurs (Lopes-Cardoso, 1964, Dunn, 1988, Krivokapic-Skoko, 2002 ;

Seeberger, 2012), ce principe de fonctionnement est essentiel puisqu'il fait des membres de la coopérative les seuls propriétaires et utilisateurs de la coopérative, ce qui n'existe dans aucune autre forme d'entreprise, comme le décrit la figure ci-après.

Figure 8 – Le double engagement en coopérative



Sources : auteur et De Charrin (1989)

En droit français, ce principe se traduit par le terme « associé-coopérateur », synonyme d'adhérent ou de membre : associé car détenteur de capital, ayant donc un engagement financier, et coopérateur car détenteur d'une obligation d'utilisation des services de la coopérative au sens large, ayant donc un engagement économique sur la durée vis-à-vis de la coopérative. Un adhérent peut ainsi être « client » et « actionnaire » ou bien « fournisseur » et « actionnaire ». Nous verrons plus loin, d'une part, que ce système semi-intégré décrit par De Charrin (1989) est porteur d'une vision particulière – la coopérative en tant que prolongement de l'exploitation (Lewi et Perri, 2009) – très différente des approches entrepreneuriales et, d'autre part, que cela a des conséquences importantes en matière de gouvernance (voir notamment Saccomandi, 1992).

On peut en outre souligner que Phillips (1953) et Royer (1992) traitent du principe de « proportionnalité » qui doit, à leurs yeux, prévaloir au sein des coopératives, aussi bien en termes de répartition économique qu'en termes de droits de vote. On est ici plus

proche de l'équité que de l'égalité, deux valeurs évoquées précédemment qui peuvent venir en opposition et perturber la bonne marche de la coopérative, du fait de droits de propriété mal définis (Cook, 1995).

Pour Deshayes (1988), les principes coopératifs relèvent en tout état de cause d'une « approche doctrinale du fait coopératif » qui tend à opposer « l'entreprise-profit » à la « coopérative-usage ». On est alors pour lui dans un parti pris, un jugement de valeur, menant au mieux à une vision humaniste, mais, dans tous les cas, à une impasse scientifique d'un point de vue économique. C'est pourquoi, il est à présent essentiel d'examiner et d'analyser les différentes conceptions théoriques des coopératives qui se sont succédé depuis près de deux siècles.

2.2. Les différentes conceptions théoriques des organisations coopératives

Comme le souligne Emelianoff (1942), l'approche du fait coopératif s'est développé depuis le début du XIXème Siècle sous trois angles qui segmentent la littérature existante, avec une certaine progression historique : tout d'abord, un traitement à caractère « socio-réformiste traditionnel » lié à l'émergence et à la promotion du mouvement coopératif, puis des écrits de type descriptif visant à détailler ce phénomène, en particulier aux Etats Unis, et enfin des travaux théoriques véritablement scientifiques, qui apparaissent plus tardivement et vont permettre d'offrir un cadre conceptuel économique à l'étude des coopératives.

En outre, Staatz (1987 et 1989) affirme que la modélisation formelle des coopératives a débuté dans les années 1940 et que les théoriciens économiques ont eu tendance à analyser les coopératives selon quatre points de vue très différents :

- l'intégration verticale par des « entreprises indépendantes » que constituent les membres de la coopérative ;
- l'entreprise commerciale à part entière, en tant que variante d'une entreprise capitaliste, c'est-à-dire la vision de la coopérative en tant que firme ;
- la coalition d'entreprises ou de membres au sein de la coopérative ;
- le nœud de contrats, comme élément structurant du fait coopératif.

Ajoutons à ces diverses conceptions une analyse axée sur la socio-économie et ouverte notamment à la sociologie, qui se développe en Europe et particulièrement en France depuis une trentaine d'années (Draperi, 2012), et nous pouvons alors dresser le tableau des huit approches que nous allons développer dans les pages qui suivent :

Tableau 1 – Les différents types d'approches théoriques des organisations coopératives

Vision de la coopérative	Contenu	Auteurs emblématiques	Courant de pensée
Société de personnes	Bienfaits et valeurs « Paradigme coopératif »	Owen, Fourrier, Gide,	Utopisme social Coopérativisme
Intégration verticale	Association dépendant de ses membres dont elle est le prolongement	Emelianoff Phillips	Economie standard néo-classique
Firme	Objectifs divergents entreprise/membres	Enke Helmberger et Hoos,	
Coalition	Hétérogénéité du sociétariat – Situations conflictuelles	Trifon, Staatz, Hendriske	
Nœud de contrats	Relations d'agence Coûts de transaction	Cook Deshayes Ménard	Economie institutionnelle et néo institutionnelle
Organisation éthique	Organisation spécifique, fondée sur une éthique au service de ses membres avec interactions externes	Desroche Vienney	Socio-économie
Système d'interactions	Système complexe avec multiples interactions internes et externes	Pédrozo Saillant Chiffoleau et Touzard	Approche mixte : économie des conventions, socio-économie, etc…

Sources : auteur et Touzard (2009)[10]

Dans ce contexte, la définition précise de ce que représente une coopérative est particulièrement difficile à mettre en évidence, comme le soulignent de nombreux auteurs, dont Emelianoff (1942).

L'ACI propose ainsi une définition à caractère international qui nous semble intéressante :

[10] Tableau s'inspirant en partie d'un support de cours dispensé par Jean-Marc Touzard en 2009, dans le cadre du Master recherche A2D2, délivré par Montpellier SupAgro.

« Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. »

Mais, nous allons découvrir qu'il existe au moins autant de types définitions que d'approches, avec de multiples variations.

2.2.1. Les approches idéologiques et réformistes : la coopérative en tant que société de personnes

Nous l'avons vu dans le 2.1.1, les précurseurs et fondateurs du mouvement coopératif ont porté leurs idéaux et valeurs à travers une vision d'abord utopiste, puis idéologique et doctrinale, se traduisant par une sorte d' « orthodoxie » (Emelianoff, 1942) ou de « catéchisme » (Nourse, 1922) relayés notamment, à partir des années 1880-1890, par l'Ecole de Nîmes en France et son théoricien emblématique, Charles Gide (Ferraton, 2007), ainsi que par les Socialistes Chrétiens en Angleterre.

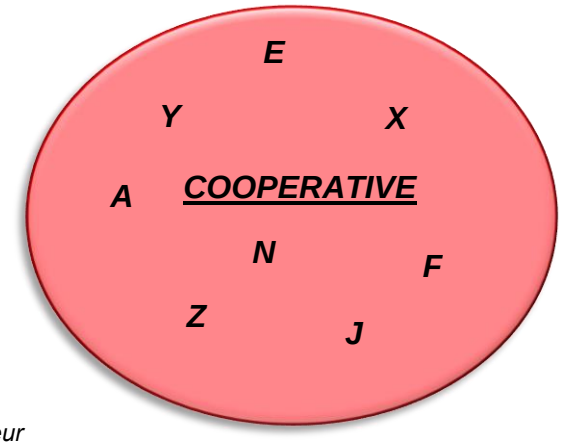
Les courants associationnistes, puis coopérativistes se développent très fortement en France, allant jusqu'à l'espoir d'une « République coopérative », prônée par Gide, porteur d'une véritable foi dans l'action collective qui permettrait de changer la nature même du système social, entre capitalisme et socialisme.

On peut alors parler de mouvement à caractère prosélyte, dont l'affirmation des bienfaits coopératifs et la propagande du système coopératif sont les piliers. Cela transparaît clairement dans les propos de Gide (1889), au cours du quatrième congrès du mouvement coopératif : « Le caractère essentiel de la société coopérative, son trait original, révolutionnaire même si vous voulez, c'est que le capital y est non point supprimé ou méprisé – les coopérateurs sont gens trop pratiques pour s'imaginer qu'on peut se passer du capital ou l'obtenir gratis –, mais réduit à son véritable rôle, c'est-à-dire d'instrument au service du travail et payé en tant qu'instrument. Tandis que, dans l'ordre des choses actuel, c'est le capital qui, étant propriétaire, touche les bénéfices, et c'est le travail qui est salarié – dans le régime coopératif, par un renversement de la situation, c'est le travailleur ou le consommateur qui, étant propriétaire, touchera les bénéfices, et c'est le capital qui sera réduit au rôle de simple salarié ! »

Le mouvement des coopératives de consommateurs est très puissant au début du XXème Siècle et il est fortement centré sur lui-même. Ainsi, Webb et Webb (1921) avancent, en Angleterre, que le terme « coopération » n'est pas approprié pour les autres secteurs car leur objectif est de renforcer le profit de leurs membres et non d'abolir cette notion : il y aurait donc, en quelque sorte, des formes de coopératives impures ou dévoyées…

A travers les deux illustrations de ce type d'approche, le « paradigme coopératif » (Martin et al., 2012) apparaît nettement, très loin des visions libérales ou uniquement économiques, plaçant l'homme et la personne au cœur des préoccupations, sans l'enfermer dans un carcan politique trop réducteur. C'est à une société de personnes avant tout et non de capitaux que nous avons à faire, comme le schématise la figure ci-dessous :

Figure 9 – La coopérative en tant que société de personnes



Source : de l'auteur

Mill (1929), que l'on ne peut suspecter d'être un idéologue socialiste, ni un penseur éthéré, met d'ailleurs en exergue le caractère émancipateur bénéfique des associations coopératives pour les ouvriers et travailleurs, face à la dureté du capitalisme. Abordant rationnellement l'action coopérative, il ouvre ainsi, en quelque sorte, la voie aux conceptions plus scientifiques de la coopération.

2.2.2. Les approches économiques

2.2.2.1. La coopérative en tant que forme d'intégration verticale

Souhaitant sortir d'une approche conduite par des militants ou activistes, Mariani (1906) ou encore Liefmann (1921) développent des analyses à caractère économique visant à prendre du recul par rapport à la montée en puissance de la coopération. Ils pointent les spécificités des coopératives, les considérants comme des formes d'organisation particulières, aux contours assez flous, sortes d'appendices des membres qui la constituent. Liefmann (1921) parle ainsi de « forme essentiellement différente d'une entreprise. » Nourse (1922) souligne, pour sa part, que les coopératives agricoles ne sont que le prolongement des exploitations des adhérents.

Pour Emelianoff (1942), qui est l'un des premiers à envisager une théorie économique d'ensemble de la coopération, il apparaît évident que la coopérative n'est pas une entreprise, au sens d'une unité économique intégrante. Au contraire, elle représente l'antithèse de l'entreprise et doit être considérée comme un ensemble d'unités économiques distinctes et indépendantes, dont elle assure la coordination. De ce point de vue, les résultats de la coopérative sont liés à l'activité de chaque membre et constituent une dette envers eux. Emelianoff assimile ainsi la coopérative à une branche ou un service d'entités économiques. Robotka (1947) abonde dans ce sens et décrit la coopérative en tant que fédération d'unités économiques autonomes, dont l'action n'est que la résultante de la somme des actions de chaque membre.

Phillips (1953) livre, de son côté, une analyse complémentaire et plus achevée, inspirée de l'économie industrielle. Il considère lui aussi la coopérative comme une association sans aucune indépendance vis-à-vis de ses membres, mais il va plus loin en affirmant qu'elle est le fruit d'une action conjointe de firmes tirant leur profit d'une intégration verticale.

Phillips (1953) développe une vision « transparente » de la coopérative qui, selon lui, agit comme un coordinateur entre firmes membres. Elle ne doit donc pas faire de bénéfice, ni de pertes. Il affirme ainsi : « *It is technically correct to speak of the cooperative plant and of cooperating firms, but not of the cooperative firm.* » (Phillips, 1953, p.75).

Dans cette perspective, la coopérative ne constitue pas une entreprise à part entière, elle est le prolongement de ses membres. Ces derniers sont comparés aux morceaux d'une tarte qui se rejoignent en son milieu, celui-ci représentant la coopérative (voir figure suivante). La relation contractuelle clé se situe alors entre membres et non entre coopérative et adhérents.

Figure 10 – La coopérative en tant que forme d'intégration verticale

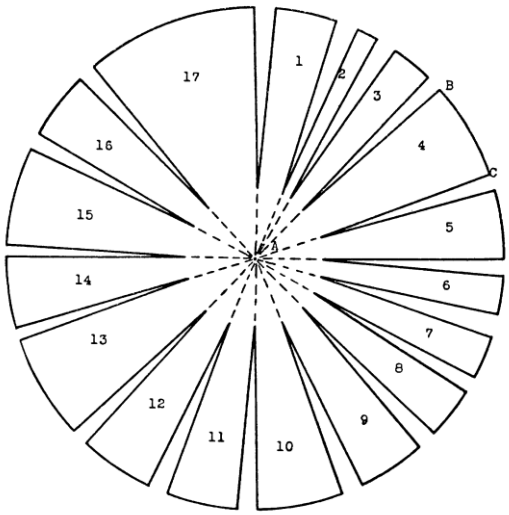


FIGURE 1. THE COOPERATIVE STRUCTURE

Source : Phillips (1953)

Pour pallier les problèmes éventuels dus à l'hétérogénéité du sociétariat, l'auteur met en avant l'intérêt de développer des règles de proportionnalité en termes de rémunération aussi bien que de gouvernance (droits de vote). Il traite enfin des conditions de maximisation du profit au bénéfice des membres, ainsi que du rôle que pourraient jouer les coopératives dans la mutualisation du risque. Afin d'optimiser ces deux fonctions, il juge vivement souhaitable la mise en place de coopératives en tant qu'« associations d'entreprises raisonnablement homogènes ».

Cette vision, aussi séduisante soit-elle en matière d'économie standard, est loin d'être satisfaisante et comporte de nombreuses limites, comme le montrent Savage (1954), Aresvik (1955) et Staatz (1994).

Les différentes critiques peuvent être résumées en cinq points principaux :

- l'approche de Phillips souffre, de la même manière que les modèles basés sur le marché (« simply market ») ou la théorie des jeux, de l'hypothèse limitative qu'il

n'existe pas de coûts de transactions découlant de l'organisation d'actions collectives, occultant la relation d'agence existant entre membres, dirigeants élus et dirigeants salariés ;

- la contribution de Phillips, trop classique et malthusienne, ne prend pas en compte la force de l'action collective des coopératives qui vise à faire évoluer leur environnement ;
- les valeurs et principes éthiques qui fondent le mouvement coopératif et régissent son fonctionnement sont ignorés ou dévoyés, alors même qu'ils sont au cœur de leur dimension humaniste ;
- la maximisation du profit, mise en exergue par Phillips, n'est pas toujours le seul moteur et l'objectif unique des coopératives et de leurs membres ;
- enfin et surtout, la coopérative apparaît paradoxalement écartée du jeu économique, au sens de la théorie des organisations, car l'auteur lui refuse le rôle de firme, alors qu'elle semble en avoir tous les attributs.

Nous partageons cette vision critique d'un modèle coopératif quelque peu mécaniste et étroit, ignorant la dimension humaine et la complexité des interactions entre acteurs. D'autant plus que la coopérative en tant que telle ne prend ici finalement aucune décision : ce sont les adhérents qui le font, comme le précise Staatz (1987), arrivant à des décisions collectives par un processus obscur, semblant tenir davantage d'une rationalité factice que d'une négociation plus difficile à mettre en équation. Cette approche réduit ainsi la coopérative à l'unique rôle de prolongement de l'activité de ses membres – on évoque encore fréquemment en France « la coopérative, prolongement de l'exploitation agricole » - conception ancienne assez vivement décriée par Deshayes (1988) au nom de la réalité économique.

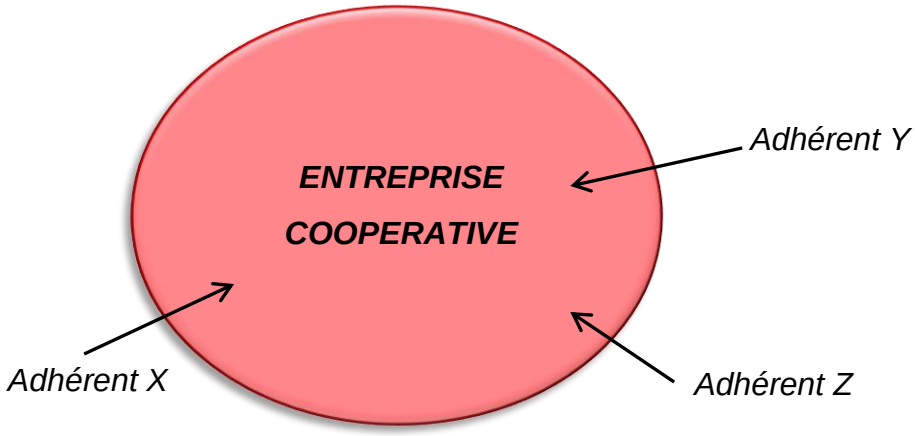
2.2.2.2. La coopérative en tant que firme

Dès le début du XXème Siècle, les théoriciens se penchent sur la coopérative en tant qu'entreprise et semblent hésiter dans leur approche. Ainsi, Emelianoff (1942) affirme qu'au moins une dizaine d'auteurs qualifient la coopérative d'entreprise, même s'il réfute ensuite radicalement cette idée. Sapiro (1923) paraît d'ailleurs implicitement abonder dans le sens d'une vision entrepreneuriale des coopératives, vantant les mérites des coopératives agricoles californiennes, dont la plupart sont orientées vers l'aval et gérées comme des banques.

Le terme d'« association coopérative » largement répandu à cette époque - qu'utilisent notamment Nourse (1922) et Sapiro (1925) à maintes reprises - prête justement à confusion. Fauquet (1935) parle d'ailleurs de « formes non capitalistes nouvelles » à propos des coopératives et traite clairement du caractère économique de « l'entreprise coopérative » au service de ses membres, mais pour mieux lier cette dimension à son alter égo social et démocratique, deuxième pilier de l'institution, que constitue « l'association coopérative ».

Il n'en demeure pas moins que Stephen Enke est véritablement le premier économiste à analyser en 1945 la coopérative comme une entreprise commerciale à part entière (Staatz, 1989), au sens d'« une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs » (Martinet et Silem, 2009). Traitant des coopératives de consommateurs, Enke (1945) analyse ainsi leurs différents objectifs et l'équilibre qu'elles cherchent à établir entre, d'une part une approche de type actionnariale à travers la maximisation des profits de la coopérative et, d'autre part, une approche de type clients à travers la minimisation des prix payés par les adhérents.

Figure 11 – La coopérative en tant que firme



Source : de l'auteur

Il s'agit là d'une analyse clé dans notre cadre théorique car elle met l'accent sur la dualité des objectifs que nous retrouverons dans l'approche théorique de la gouvernance, avec des répercussions pressenties sur la performance économique.

Savage (1954) affirme de manière moins détaillée, mais plus explicite, que toute coopérative est bien une firme au sens de Commons (1934) et de son concept de « going concern ». Pour lui, les exploitants agricoles délèguent une partie de leurs prérogatives à

la coopérative dont ils sont membres afin d'en retirer des avantages. Helmberger et Hoos (1962) développent cette approche et la modélisent dans le secteur agricole en s'appuyant sur la théorie néoclassique et sur le concept clé d'organisation. Pour Staatz (1989), cette analyse va devenir le modèle standard de la théorie coopérative pendant une vingtaine d'années. Ces auteurs soulignent ainsi pour la première fois que les coopératives, contrairement aux autres entreprises, ne cherchent pas à maximiser leur propre profit, mais celui de leurs adhérents. Ainsi, dans une coopérative de collecte-vente, il s'agit d'optimiser le prix payé aux membres, alors que dans une coopérative d'approvisionnement ou de services, il s'agit de minimiser le coût des biens ou des prestations. Ils mettent en avant par ce biais la notion de « zéro surplus » pour la coopérative.

Helmberger et Hoos (1962) abordent aussi les comportements de court terme et de long terme en matière de sociétariat (ouverture ou fermeture), ayant des implications sur les coûts. Malgré toutes les nuances apportées dans le modèle et les commentaires qui y sont associés, on peut trouver cette approche encore trop rationaliste et simplificatrice, n'attribuant qu'un seul but à la coopérative et ne tenant pas compte des divergences d'objectifs entre coopérateurs.

Boulet (1973), de son côté, précise « la nature intrinsèque de l'entreprise coopérative », dont les caractéristiques la rendent originale par rapport à « l'entreprise capitaliste ». Il souhaite ainsi assembler des éléments pour une théorie de l'entreprise coopérative, dont les quatre composantes principales sont : la fonction de production, le décideur, la fonction d'objectif et le patrimoine. Il définit en fait la coopérative à mi-chemin entre la forme d'intégration verticale et la firme indépendante : elle est ainsi vue comme un ensemble complexe ou « macro-unité », composé de « l'entreprise coopérative (unité secondaire) et de l'ensemble des exploitations adhérentes (unités primaires) » (Boulet, 1973, p. 159).

Pour sa part, Cotterill (1987) construit une théorie plus claire de la firme coopérative qui lie politique de prix vis-à-vis des adhérents et décisions financières. Il s'interroge sur les objectifs que peuvent poursuivre les coopératives compte tenu du comportement de leurs adhérents et de la concurrence et analyse l'optimum de production et de prix. Etudiant notamment les coopératives polyvalentes, il traite de la performance interne de ces entreprises sous forme de création de valeur – que nous aborderons plus loin – et de l'impact des coopératives sur la performance des marchés.

Rhodes (1983) s'intéresse, de son côté, au rôle des coopératives dans les phénomènes de concentration en se penchant notamment sur l'intérêt des fusions vis-à-vis des associés coopérateurs. Il décrit en outre le concept de « coopérative prédatrice » qui cherche à tout prix à développer de nouvelles activités particulièrement lucratives, en vue d'améliorer les profits de la firme elle-même au détriment des intérêts économiques des adhérents (Rhodes, 1987).

Cette approche de la coopérative vue comme une firme indépendante est également utilisée par Sexton (1990) dans ses travaux sur la concurrence spatiale et le rôle des coopératives agricoles dans la compétition entre firmes, y compris les sociétés capitalistiques, dont il montre qu'elle dépend de leur politique d'ouverture du sociétariat. Royer et Bhuyan (1995) partent de cette même conception de la coopérative, faisant référence aux travaux d'Hemberger et Hoos (1962), pour montrer l'intérêt et les conditions de réussite des opérations d'intégration aval au sein du secteur coopératif agricole, comparant notamment la coopérative active (maîtrisant ses apports) et la coopérative passive (subissant les apports).

D'autres prolongements de cette théorie de la coopérative en tant que firme voient le jour au cours des années 1990 et 2000. Feinerman et Falkovitz (1991) montrent ainsi que la coopérative peut établir une politique de prix et de frais permettant à ses membres de maximiser leur bien-être, tandis qu'Albaek et Schultz (1998) décrivent les conditions dans lesquelles l'entreprise coopérative supplante la firme capitaliste, les adhérents étant alors mieux rémunérés que les agriculteurs liés à une entreprise « privée ». On peut également évoquer les travaux mettant en exergue les approches stratégiques :

- Peterson et Anderson (1996) détaillent douze stratégies différentes induisant des types d'intérêt économique variables vis-à-vis des adhérents, que les coopératives suivent souvent de façon croisée ;
- Mauget (2005 et 2008) analyse les stratégies de développement des coopératives agricoles françaises - concentration, intégration verticale, diversification, internationalisation - conduisant à la constitution de groupes coopératifs ;
- Filippi et Triboulet (2008) observent les phénomènes d'alliances stratégiques entre coopératives agricoles, rendus nécessaires par l'évolution des marchés agro-alimentaires, et dont le but est la concentration du pouvoir, en montrant que la dimension spatiale joue un rôle prépondérant dans ces jeux d'alliance.

Toutefois, malgré l'intérêt de cette approche théorique assez prolixe, elle présente un certain nombre de limites. Tout d'abord, la prise de décision apparaît très fortement concentrée, la plupart du temps entre les mains de la direction, comme le souligne Staatz (1987), occultant le rôle des autres parties prenantes, dont le principal groupe que constituent les associés coopérateurs. Or, il serait sans aucun doute plus pertinent d'intégrer dans le modèle les interactions entre membres de base (adhérents), dirigeants élus et dirigeants salariés.

En outre, ce modèle n'apparaît pertinent que dans des situations bien particulières, comme la production de masse, et ne permet pas de prendre en compte la diversité, voire la forte hétérogénéité des membres de la coopérative. Il ne répond donc qu'à des hypothèses trop restrictives.

Cela amène un auteur comme Shaffer (1987) à rejeter non seulement la coopérative en tant que forme d'intégration verticale, que nous avons vu précédemment, mais aussi en tant que forme d'intégration horizontale (entre exploitations agricoles) et donc en tant que firme à part entière, pour affirmer qu'elle constitue en fait « un troisième mode de coordination organisée ». Il ouvre ainsi quelque peu la « boîte noire » de l'économie standard pour l'explorer et comprendre la complexité de l'organisation coopérative.

C'est ce à quoi vont tendre les autres conceptions des coopératives, comme nous allons l'examiner à présent.

2.2.2.3. La coopérative en tant que coalition

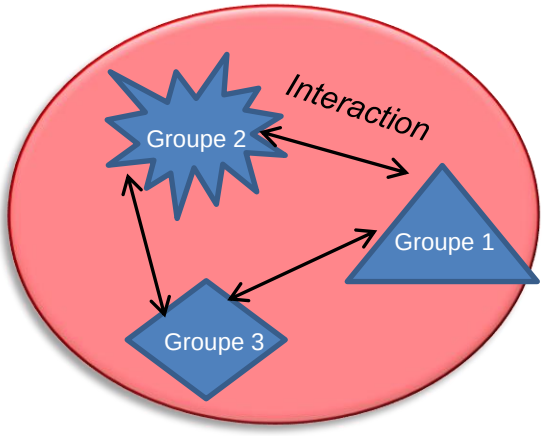
Avec cette conception de la coopération, les chercheurs s'immergent dans le fonctionnement interne des coopératives pour analyser les jeux de pouvoirs entre acteurs et les divergences d'objectifs des différents groupes qui composent l'organisation. Staatz (1987) montre clairement d'ailleurs comment cette approche renouvelle la réflexion théorique dans ce domaine, en tenant compte de la dimension humaine de ces entreprises qui sont avant tout des « sociétés de personnes » et non des sociétés purement de capitaux.

Sortant de l'équilibre assez univoque et monolithique développé dans les deux conceptions précédentes, plusieurs auteurs s'intéressent ainsi dès les années 1950-1960 à l'hétérogénéité du sociétariat, aux divergences d'objectifs entre adhérents et direction ou bien encore aux différences d'approche en termes d'action collective (Trifon, 1961). Dans cette perspective intégrant la complexité des entreprises coopératives agricoles, Staatz (1989) met en avant que tout repose sur la vision de la coopérative en tant que mosaïque d'acteurs différents dont chaque groupe présente son propre objectif de maximisation du bien-être. L'équilibre entre ces divers points de vue est donc particulièrement délicat à trouver et résulte plus d'un processus de négociation interne que d'une prise de décision unidimensionnelle. Des conflits internes peuvent alors naître et se développer à plusieurs niveaux :

- situations conflictuelles entre associés coopérateurs, dont certains agissent par opportunisme contrairement aux intérêts de long terme de la coopérative, comportement pouvant provenir d'un mauvais ajustement de la politique de prix (Kaarleto, 1955 ; Pichette, 1972) ;
- tensions entre adhérents effectifs et adhérents potentiels en cas de volonté d'élargissement du sociétariat ;
- conflits entre adhérents et autres acteurs de la coopérative (management, administrateurs) qu'Ollila (1983) qualifie de « conflits verticaux ».

Cette source de tensions permanente inhérente à la forme coopérative amène d'ailleurs ce dernier auteur à affirmer : « *The idea of harmony really seems to be inadequate in examining the cooperatives.* » (Ollila, 1983, p. 25). Pour lui, il existe toujours plus ou moins des intérêts conflictuels au sein des coopératives. On est donc bien loin de l'image pacifiste et idyllique construite par certains utopistes et idéologues, reposant parfois sur de vieux adages tels que « l'union fait la force » !… La figure suivante symbolise cet équilibre.

Figure 12 – La coopérative en tant que coalition



Source : de l'auteur

Trifon (1961) traite, de son côté, de la « pluralité des intérêts » qui l'amène à se poser la question de l'existence de la dimension entrepreneuriale au sein de la coopérative : où peut-elle bien résider ? Il affirme qu'au sens institutionnel du « going concern » la coopérative est finalement bien dotée d'une fonction entrepreneuriale, mais d'une façon plus diluée que dans l'approche traditionnelle et classique. Il souligne par ailleurs la plus grande latitude managériale des dirigeants salariés face à un sociétariat atomisé et moins compétent, ainsi que la fonction de médiation de la direction en cas de conflits entre membres.

Boulet (1972), ainsi que Boulet et Laporte (1973) évoquent l'hétérogénéité de comportements des adhérents (différences de taille d'exploitation et de type d'activité principale) et leurs divergences d'objectifs, pouvant entraîner de grandes difficultés dans le processus de décisions à moyen ou long terme, conduisant à des blocages préjudiciables pour l'avenir de la coopérative.

Au-delà de cette modélisation globale des interactions entre groupes et des conflits qui peuvent en résulter, Staatz (1989) met en exergue trois types d'approches qui structurent la vision de la coopérative en tant que coalition :

- il s'agit tout d'abord de l'analyse par le processus démocratique de vote (Zusman, 1982 ; Knoeber et Baumer, 1983) ;
- il s'agit ensuite de l'analyse par la négociation s'appuyant sur la théorie des jeux coopérative (voir notamment Sexton, 1986 et Staatz, 1987), Cook et al (2004) montrant également combien cette théorie est importante dans ce type de conception de la coopération, avec de nombreux prolongements dans les années 1990-2000 ;
- enfin, existe l'approche ayant trait à la « loyauté coopérative », reposant sur la théorie des jeux non coopérative (Staatz, 1987).

En ce qui concerne l'analyse de la coalition par l'approche démocratique, les économistes ont voulu modéliser la confrontation des différents groupes comme un processus de vote visant à atteindre un équilibre stable. Albaek et Schultz (1997) utilisent en partie cette modélisation pour étudier les décisions d'investissements dans les coopératives de collecte-vente et montrer leur efficacité. Mais, Staatz (1989) affirme que cette approche s'appuie sur des hypothèses peu réalistes entraînant une prise de décision « médiane » sans grand relief, qui apparaît peu probante. Zusman (1982) montre d'ailleurs que le

processus est plus complexe et difficile à cerner, les décisions stratégiques ayant trait le plus souvent à des questions imbriquées.

La deuxième approche paraît, quant à elle, bien plus pertinente. Elle a trait à la théorie des jeux et permet d'analyser les choix au sein d'un groupe, alors que les préférences entre individus sont conflictuelles et que le bien-être de chacun dépend des actions des autres « joueurs ». D'après cette théorie, dans une perspective de jeux coopérative, les individus peuvent former des coalitions en vue d'aboutir à des issues stables (Guerrien, 2002). Pour Staatz (1989), cette vision s'applique bien au système coopératif et à son processus de prise de décision, ce que démontrent Sexton (1986) et Staatz (1987) à travers les travaux qu'ils développent en matière de facturation de services ou de rémunération des adhérents. Ils montrent ainsi qu'une différenciation des prix aboutit à un meilleur équilibre que la pratique du prix moyen. Bourgeon et Chambers (1999) analysent également la politique de prix, compte tenu de la coexistence de différents groupes ayant des pouvoirs de négociation très disparates. Hendrikse (1998), de son côté, traite des décisions d'investissements et des différences s'y rapportant entre coopératives agricoles et entreprises capitalistes (Investor-Owned Firms ou IOF).

Enfin, la troisième approche va encore plus loin dans l'analyse du fonctionnement interne et traite de la question de la loyauté des adhérents vis-à-vis de leur coopérative, par le biais de la théorie des jeux non coopérative. Celle-ci porte sur les situations dans lesquelles les stratégies de groupe sont vouées à l'échec, du fait notamment de l'inapplicabilité des contrats ou encore du manque de confiance entre « joueurs » (Staatz, 1987 ; Guerrien, 2002).

Le dilemme du prisonnier, qui veut que chaque individu choisisse sa stratégie dominante en ne voyant que son propre intérêt, avec des résultats sous optimaux pour tous (Guerrien, 2002), est un aspect essentiel de cette théorie et aboutit à la stratégie du « passager clandestin » ou « free-rider » qu'aborde Staatz (1987) en matière de respect des règles coopératives. Il met ainsi en avant trois facteurs de variation de la loyauté et de la continuité d'engagement des associés-coopérateurs dans le secteur agricole :

- la loyauté est plus importante chez les adhérents récemment installés dont la vie professionnelle est encore longue ;
- la loyauté est davantage de mise dans les coopératives où les pénalités pour non-respect des engagements sont conséquentes ;

- la loyauté coopérative est moins prononcée lorsque les adhérents sont tournés vers le court terme (exemple : jeunes exploitants fortement endettés).

Ces travaux permettent d'envisager des règles de rémunération, de facturation et d'engagement plus adaptées à un sociétariat hétérogène que l'égalité pure et simple. Comme le souligne Staatz (1989, p. 21) : « *…given a heterogeneous membership, rules such as « equal treatment for all » may in certain circumstances lead to no service for anyone, as they precipitate the disintegration of the organization.* ». Autrement dit, l'équité est préférable à l'égalité qui nivelle tout et décourage les plus dynamiques.

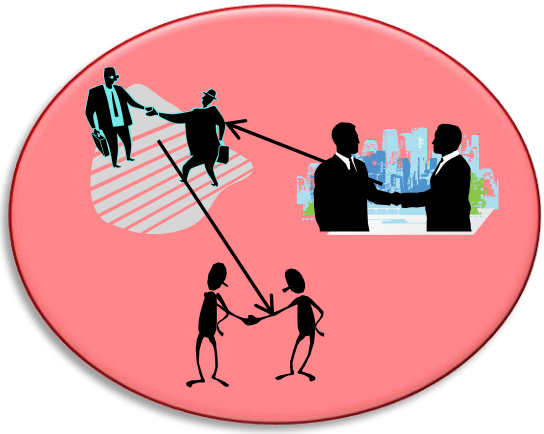
On peut remarquer ici qu'aucun de ces travaux ne fait appel, du moins explicitement, à la théorie des parties prenantes (Freemann, 1984) qui permettrait de mieux cerner le fonctionnement interne d'une coopérative et ses spécificités, en élargissant le cadre des interactions aux salariés ou aux acteurs externes.

2.2.2.4. La coopérative en tant que nœud de contrats

Une cinquième vision de la coopération, portée par le courant de l'économie institutionnelle et néo-institutionnelle, s'appuyant sur la théorie des droits de propriété, celle de l'agence, ainsi que sur celle des coûts de transaction, émerge au cours des années 1980, à travers la modélisation de la coopérative en tant que « nœud de contrats ». Dans cette optique, les interactions entre les différents acteurs de la coopérative sont analysées en tant que relations contractuelles (Cook et al., 2004), qui peuvent être considérées comme un ensemble de contrats aussi bien explicites qu'implicites (Staatz, 1989).

Comme le soulignent Cook et al. (2004), la conception de la coopérative en tant que firme de type « boîte noire » continue à s'estomper, grâce à ces travaux, pour laisser la place à un système de relations en réseau plus ou moins formalisées, induisant des coûts spécifiques, à l'image de la figure ci-après.

Figure 13 – La coopérative en tant que nœud de contrats



Source : de l'auteur

2.2.2.4.1. Approche par la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence

La théorie des droits de propriété, rattachée à l'économie des contrats et à l'analyse économique du droit, notamment développée par Alchian et Demsetz (1972), postule que tout échange entre agents correspond à un échange de droits de propriété sur des objets. Ces droits de propriété renvoient au droit d'utilisation (usus) d'un actif, au droit d'en tirer un revenu (fructus) et au droit de le céder à un tiers (abusus).

Cependant, pour définir plus précisément les droits de propriété, il faut distinguer quatre dimensions complémentaires (Koenig, 1998) :

- en premier lieu, le « droit au rendement résiduel » qui correspond au droit du propriétaire de l'entreprise (l'actionnaire en général) à bénéficier du profit généré par l'activité ;
- en second lieu, le droit d'accroître ou de réduire la force de travail ;
- ensuite, le droit de céder ces deux catégories de droits à un autre entrepreneur ;
- enfin, le « droit de contrôle résiduel » que détient le manager de l'entreprise, c'est-à-dire le droit de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif avec pour seule limite les spécifications légales ou contractuelles.

La prise de décision est obtenue par la détention des droits décisionnels résiduels dans les cas non prévus par les contrats formels. Ainsi, le recours au marché pour effectuer des

transactions est perçu comme plus efficient que le recours à la firme. Les actionnaires détenant un droit au rendement résiduel, le marché agit comme un instrument de contrôle externe.

Dans la théorie de l'agence, développée notamment par Jensen et Meckling (1976) et qui complète celle des droits de propriété, toute organisation est vue comme un ensemble de contrats reliant des « principaux » ou mandants (en général, les actionnaires) à des « agents » ou mandataires (les managers), à qui les premiers délèguent une partie de leurs prérogatives sous contrôle (Koenig, 1998). La théorie postule que chaque agent cherche à optimiser son bien-être et que cela entraîne notamment des « coûts de surveillance » supportés par les actionnaires pour contrôler les agissements de la direction (Staatz, 1989), mais également des « coûts de dédouanement », dont l'objectif est de prouver l'honnêteté des intentions et des « coûts résiduels » liés à la liberté d'action de chaque agent (Wirtz, 2008).

Dans ce cadre, Jensen et Meckling (1976) affirment que la plupart des organisations sont des « fictions légales », permettant de concentrer des relations contractuelles entre individus et que les coopératives en font naturellement partie, au même titre que les sociétés de type capitalistique.

S'appuyant sur l'ensemble de ce socle théorique, des auteurs comme Vitaliano (1983), Condon (1987), ou Deshayes (1988) ont ainsi développé des analyses originales sur les coopératives agricoles.

Vitaliano (1983) définit la coopérative comme « une organisation économique, structurée par un nœud de contrats, dont les créances résiduelles sont réservées aux agents qui livrent leurs apports à la société (les associés coopérateurs) et dont le conseil d'administration est élu par ces mêmes agents. ».

De son côté, Deshayes (1988) développe un « paradigme nouveau de la coopérative » en se basant sur une véritable démarche scientifique, définissant de manière générale la coopérative comme une organisation au sein de laquelle se réalise une opération économique en commun. Puis, s'inspirant fortement de Fama et Jensen (1983) et de leur description de la théorie de l'agence, il précise sa conception de la coopérative agricole : « la coopérative agricole d'écoulement est l'organisation formée par l'ensemble des

contrats liant les agriculteurs qui réalisent une activité économique en commun en apportant un produit agricole et en se partageant le résidu financier obtenu par sa commercialisation. » Pour lui, les coopératives de collecte-vente, comme toute organisation économique, passent deux types de contrats :

- contrats à prix incertain en amont avec les adhérents, qui sont les ayants droit mettant en œuvre des facteurs de production, assumant ainsi le risque économique, mais bénéficiant du résidu financier de l'ensemble de l'activité ;
- contrats à prix certain en aval avec les autres agents économiques que sont les clients.

Condon (1987) décrit, pour sa part, les différences essentielles entre une coopérative et une entreprise de capitaux : dans une société capitalistique, les créances résiduelles sont concentrées dans les mains des actionnaires dont les droits de vote sont proportionnels au capital détenu, alors que dans une coopérative, ces créances sont réservées aux adhérents qui ont une activité économique effective avec la coopérative et dont les droits de vote suivent le principe démocratique d'un homme, une voix.

En outre, au vu de ces particularités et des dispositions légales en vigueur dans la plupart des pays, il n'y a pas de second marché en matière de capital social et donc pas de fluctuation de valeur des parts sociales, comme le soulignent Condon et Vitaliano (1983). Cette absence de création de valeur et de régulation par le marché financier entraîne un certain nombre de conséquences importantes qui dessinent le visage singulier du fait coopératif, décrit notamment par Vitaliano (1983), Staatz (1987), Shaffer (1987) et Cook (1995).

Ces auteurs mettent ainsi en évidence cinq questions essentielles qui caractérisent le fonctionnement interne des coopératives agricoles, provenant de droits de propriété mal définis, pouvant engendrer des conflits internes importants (voir notamment Cook, 1995) :

- tout d'abord, le problème de « portfolio » qui se traduit par une faible diversification des actifs détenus par les adhérents (« owners of a cooperative have all their eggs in one basket », selon l'expression de Staatz (1987)), ce qui les conduit à pousser les Directeurs à être prudents dans leurs choix ;
- en second lieu, le problème du « contrôle » des dirigeants salariés qui paraît plus difficile que dans les autres types d'entreprises, entraînant un manque de discipline

interne par absence de variations de prix des parts sociales, ainsi que par absence de risque en matière de prise de contrôle hostile ;

- ensuite, le problème d'« horizon », provenant du manque de liquidité sur le second marché relatif au transfert de ces droits, qui se manifeste par une tendance au sous-investissement, voire à la décapitalisation, délaissant la vision de long terme, au profit de gains et de rémunération à court terme ;
- existe également, comme nous l'avons déjà abordé, le problème de « free-rider », pouvant concerner des membres de la coopérative tout autant que des tiers, et qui consiste à ce qu'un acteur bénéficie des avantages de l'organisation collective sans en partager les devoirs et obligations ;
- enfin, les « coûts d'influence », causés par les divergences d'intérêts des membres, entraînant l'émergence de groupes de pression visant à orienter les décisions et le fonctionnement de la coopérative, que l'on peut rapprocher de la vision de la coopérative en tant que coalition.

Shaffer (1987) souligne l'effet dissuasif de la non-rémunération du capital investi sur la création de coopérative et le développement de cette posture entrepreneuriale, même si les motivations de départ sont souvent sociales.

Cook (1995) développe une vision dynamique de la coopération à travers une théorie originale du cycle de vie des coopératives agricoles, dont il distingue cinq stades différents :

- tout d'abord, la phase d'émergence avec la création de la coopérative, correspondant à un positionnement essentiellement défensif, dans une situation de survie ;
- ensuite, la « phase d'enfance », qui peut être un cap particulièrement difficile à franchir pour certaines coopératives ;
- dans un troisième temps, une phase de développement, se caractérisant par les cinq problèmes abordés juste au-dessus ;
- le quatrième stade correspond, quant à lui, à une phase où le management coopératif devient un véritable challenge, des facteurs aussi variés que la réduction des coûts, la nécessaire compétitivité et l'effet d'entraînement (« pacemaker theory ») influençant les décisions stratégiques ;
- enfin, le cinquième stade constitue le tournant ultime, la coopérative faisant face aux choix stratégiques portant sur l'arrêt (liquidation, fusion, restructuration), la

continuation (besoins de capitaux pouvant entraîner des alliances stratégiques), ou bien le changement vers un mode beaucoup plus entrepreneurial et orienté aval.

Quant à Eilers et Hanf (1999), ils traitent du rôle respectif de l'agent et du principal entre l'exploitant adhérent, le Directeur et la coopérative, en examinant quelle est la position la plus bénéfique pour chaque acteur.

Enfin, on peut citer les travaux de Hendrikse et Bijman (2002) qui s'appuient sur la théorie des droits de propriété pour analyser l'impact des investissements sur la structure de propriété des coopératives, ainsi que le processus complexe de prise de décision.

2.2.2.4.2. Approche par la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction remonte aux travaux de Coase (1937) qui souligne l'absence d'explication sur l'existence de la firme dans l'économie conventionnelle et qui met l'accent sur la positivité du recours à la firme. Il avance ainsi que, lorsque « les coûts d'utilisation du mécanisme des prix » ou « les coûts de fonctionnement d'un marché » sont très élevés, l'entreprise constitue une solution efficace qui permet d'éliminer ces coûts, l'entrepreneur se substituant « à la structure compliquée du marché et à ses transactions d'échange. »

Pour Williamson (1985), la variété des institutions (marché, firme qu'il appelle « hierarchies », « formes hybrides » qui concernent les relations contractuelles telles que la sous-traitance ou les alliances) provient de leur finalité principale qui est d'économiser les coûts de transaction, ces derniers étant liés à l'échange de biens ou de services entre deux stades de la chaîne de production qui pourraient être gérés par deux entreprises différentes.

Jarrige (1998) souligne que « l'économie des coûts de transaction constitue le double fondement de la coopérative » :

- d'une part, car ce type d'organisation est créé pour surmonter les problèmes de marché provenant de coûts de transaction particulièrement élevés ;
- d'autre part, car le système de délégation de pouvoir de décision au sein de la coopérative procure des gains de coûts de transaction.

En matière de coopératives, Staatz (1987) utilise cette approche théorique pour analyser la manière dont les relations contractuelles entre l'entreprise coopérative et les associés-coopérateurs influent sur la performance, comparativement aux entreprises de type capitalistique. Les différences contractuelles entre coopératives et les autres formes d'entreprises sont en fait de deux ordres : contrairement aux contrats d'intégration, il ne peut exister de « clauses » obligeant strictement les adhérents à suivre les directives de production de leur coopérative (chaque exploitant est libre de ses choix) et, contrairement aux transactions de gré à gré, il n'y a pas de prix fixes et définitifs entre la coopérative et ses membres, la rémunération définitive des apports n'étant connue qu'en fin d'exercice. Tout repose sur la confiance des coopérateurs vis-à-vis de leur outil collectif.

En fait, la confiance est véritablement essentielle dans l'organisation coopérative, comme le soulignent Sykuta et Cook (2001) qui esquissent un cadre conceptuel portant sur la structure organisationnelle des différentes parties en matière de contrats de production agricole. Ils développent ainsi la notion de « Producer-Oriented Firm » (POF), en opposition à l'« Investor-Owned Firm » (IOF), afin de souligner l'attachement de ces entreprises souvent coopératives à l'amont agricole et à la production, contrairement aux autres firmes orientées actionnaires. Sykuta et Cook (2001) montrent notamment que les contrats établis entre les producteurs et les entreprises agro-alimentaires « classiques » sont plus explicites, détaillés et transparents que ceux qui sont instaurés entre la coopérative et ses adhérents, du fait d'une asymétrie d'informations davantage ressentie et d'une moindre confiance. On peut ici faire le lien avec la gouvernance en avançant, comme nous le verrons plus loin (section 3), qu'une meilleure gouvernance tend à réduire cette asymétrie inévitable.

Shaffer (1987) traite également de cette importance de la confiance lorsqu'il évoque le risque de ne pas réaliser des investissements pourtant rentables et de manquer des opportunités économiques du fait de comportements purement opportunistes néfastes aux relations de confiance… Il souligne, en outre, la prééminence de la coopérative comme forme d'intégration verticale par rapport à l'entreprise capitalistique.

L'approche par les coûts de transaction nous amène aussi à évoquer les coûts et problèmes de coordination, que les coopératives peuvent contribuer à réduire (Shaffer, 1987). Ces problèmes existent à quatre niveaux différents (Staatz, 1989), mais c'est

essentiellement à l'échelle inter-entreprises (micro coordination) ou d'un processus de production-distribution (macro coordination) que les coopératives peuvent jouer un rôle efficace d'amélioration de la coordination verticale. Staatz (1989) se pose, en outre, la question de savoir pourquoi certaines coopératives ne mettent pas en œuvre des actions d'amélioration de la coordination entraînant un accroissement des bénéfices de leurs membres. Il y apporte au moins deux réponses en guise de pistes de réflexion : soit les dirigeants n'ont pas conscience de l'avantage économique que cela peut représenter, soit certains acteurs clés n'y voient aucun intérêt du fait de problèmes patents de « free riding ».

D'autres auteurs se penchent sur les aspects éthiques, les mettant en relation avec les problèmes d'incertitude et d'action collective. Ainsi, Nilsson (1996) montre que les coûts de transaction entre adhérents sont moindres lorsque les valeurs et principes sont clairement affirmés et suivis. Ce cadre éthique permet également de réduire l'incertitude des membres de la coopérative, que ce soit dans leurs relations internes ou vis-à-vis de leur environnement professionnel.

Prenant un peu de distance par rapport au sujet et soulignant la nécessité d'un cadre théorique plus adapté que l'économie standard néo-classique et que la théorie de l'agence, Ménard (2007) nous renvoie, de son côté, à la question fondamentale posée au début de notre développement sur les différentes conceptions de la coopérative : celle-ci est-elle une firme ou bien constitue-t-elle une autre forme d'organisation ? Il reprend ainsi l'approche de Williamson pour se demander si les coopératives ne sont pas en réalité des formes « hybrides », à mi-chemin entre le marché pur et dur et l'entreprise à part entière. Ménard (2004) avait déjà évoqué la possible appartenance des coopératives à cette catégorie, au même titre, entre autres, que les réseaux d'entreprise ou les partenariats.

Mais, cette fois, il va plus loin et, partant du constat qu'une des caractéristiques communes entre la coopérative et la forme hybride est le mode de prise de décision qui se fait sur un pied d'égalité, il analyse dans quelle mesure la coopérative intègre les trois autres principales dimensions de l'organisation hybride : mise en commun de ressources, contractualisation avec les adhérents, régulation de la compétition entre acteurs (Ménard, 2007). Il affirme alors que, du fait de la grande diversité des types de coopératives, seules certaines d'entre-elles, telles que les coopératives « traditionnelles » ou polyvalentes, sont susceptibles de correspondre au concept d'hybrides.

Il est important de remarquer ici qu'une bonne partie de la conception de la coopérative en tant que nœud de contrats et notamment celle basée sur l'économie des coûts de transaction vient à l'encontre de la vision assez largement répandue selon laquelle il n'existe pas de marché entre la coopérative et ses coopérateurs. C'est ce que développe Angers (1976) en considérant qu'il n'y a ni offre ni demande économique entre l'adhérent et la coopérative de collecte-vente à laquelle il apporte sa production. Cette « absence de marché » conduit à réfuter l'existence du moindre contrat, Deshayes (1988) avançant même : « il n'y a aucune transaction économique entre le coopérateur et la coopérative ».

2.2.3. Les approches socio-économiques

Nous avons regroupé ici deux approches théoriques principales relevant pour nous de la même vision scientifique du monde, se situant à la croisée des chemins entre différentes disciplines qui apparaissent complémentaires (économie, sociologie, psychologie, notamment) : il s'agit de la socio-économie et de la théorie des conventions.

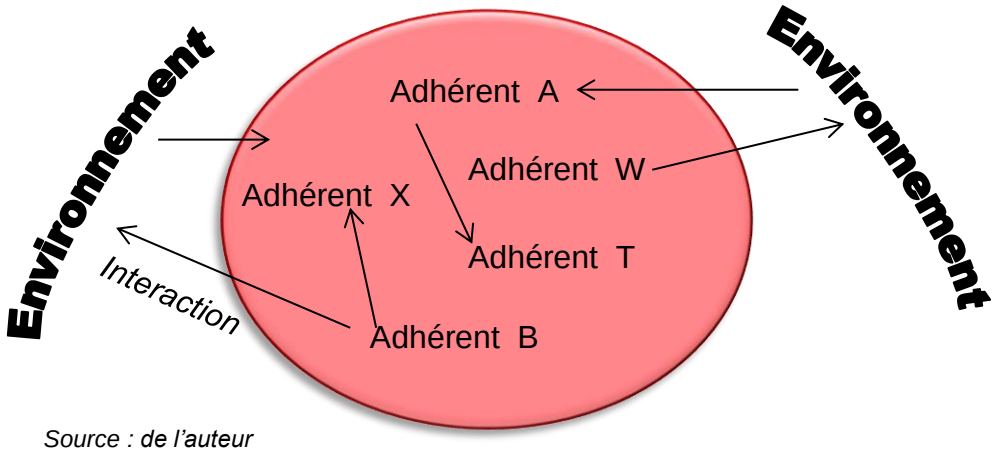
En effet, ces deux conceptions de l'activité humaine visent à s'extraire des modèles purement économiques, axés sur le comportement utilitariste et maximisateur de « l'homo economicus », finalement extrêmement réducteur, pour prendre en compte la complexité de la nature humaine et des pratiques sociales.

On remarquera dans les pages qui suivent que ces théories sont appliquées au secteur coopératif par des auteurs quasi-exclusivement français, à travers des analyses descriptives et systémiques, ancrées dans la complexité de la réalité, si bien que l'on pourrait presque qualifier ce courant de pensée de la coopération « d'école française »…

La citation de Malassis (1964, p. 25) en est un des exemples emblématiques : « L'action coopérative en agriculture est un phénomène socio-économique dont l'aspect essentiel est l'association de personnes en vue de lutter contre les effets de domination, par la constitution d'entreprises. »

Le schéma ci-après tente de représenter la coopérative selon ces approches que nous allons examiner dans les pages qui suivent.

Figure 14 – La coopérative dans les approches socio-économiques



Source : de l'auteur

2.2.3.1. La coopérative en tant qu'organisation éthique

La socio-économie est une approche globale du comportement économique de la société, dont les origines remontent à Adam Smith (le marché étant vu comme une exigence morale face à un pouvoir politique arbitraire) ou encore à John Stuart Mill (analyse de l'échec du marché et références humanistes), mais qui s'est surtout développée dans la seconde moitié du XXème Siècle, avec notamment Polanyi, Galbraith ou Sen.

Bürgenmeyer (1994) la décrit comme étant un courant de pensée interdisciplinaire complétant les analyses purement économiques et s'articulant autour de quatre points fondamentaux : la nécessité d'un pluralisme méthodologique dans l'analyse des problèmes économiques, la prise en compte du comportement humain dans toute sa complexité (les acteurs ont une rationalité limitée, située, interprétative), l'orientation vers l'aide à la décision et les pratiques sociales, l'affirmation d'une dimension morale et de références éthiques au sein de la science économique. Même si le chômage ou la protection de l'environnement, voire à présent le développement durable, font partie des thèmes de prédilection de la socio-économie, il n'en reste pas moins que les coopératives agricoles sont étudiées et théorisées sous cet angle depuis maintenant près de 80 ans.

Pedrozo (1995) qualifie la conception socio-économique des coopératives de « traditionnelle » ou « classique », faisant implicitement référence à une norme difficile à situer. S'inspirant des valeurs et principes édictées par les premiers réalisateurs, mais

développant une véritable vision scientifique pluridisciplinaire du fait coopératif, cette vision nous semble, pour notre part, plutôt envisager la coopérative comme une « organisation éthique ».

Dans cette perspective, il nous faut tout d'abord citer Henri Desroche (1914-1994), grand sociologue et philosophe des religions, prêtre et Dominicain jusqu'en 1950, devenu ensuite spécialiste de la coopération et chantre du coopérativisme, digne héritier de Gide. Du fait de ses travaux où se mêlent convictions profondes (il crée en 1959 le Collège Coopératif de Paris qui essaimera dans toute la France) et approche scientifique à travers notamment la recherche-action (membre de l'Ecole Pratique des Hautes Etudes), son œuvre apparaît comme étant à la frontière entre l'approche utopiste-idéologique et l'approche socio-économique.

Il n'en reste pas moins que Draperi (2002) en fait un des deux grands auteurs de la socio-économie coopérative française de la deuxième moitié du XXème Siècle, avec Claude Vienney. Desroche (1976) développe essentiellement une théorie du projet coopératif (voir tableau ci-après) en analysant la « créativité » coopérative et les utopies du mouvement coopératif en tant que conceptions de sociétés alternatives. Il privilégie les analyses dynamiques portant sur les XIXème et XXème Siècles.

Pour Desroche (1976), la coopération agricole se caractérise par des liens économiques qui demeurent entrelacés, de par sa nature même, à des liens écologiques, parentaux, culturaux, culturels et même cultuels.

Tableau 2 – Les œuvres complémentaires de Desroche et de Vienney

Thèmes	Henri Desroche	Claude Vienney
Discipline de référence	Sociologie	Economie
Objet privilégié	Le projet coopératif Les utopies alternatives	L'organisation coopérative La transformation des organisations
Période observée	XIXème – XXème Siècle	Second XXème Siècle
Société observée	Surtout l'Europe avec ouverture sur le monde	Surtout la France
Contexte	Accession à l'indépendance et développement des pays du Sud	Essor, puis crise de la société salariale des pays européens

Source : *Draperi (2002)*

Desroche est également à l'origine du terme « économie sociale » pour lequel il offre le parrainage de Charles Gide, expression désormais incontournable pour désigner la grande famille des coopératives, associations et mutuelles, véritable objet d'étude scientifique.

Enfin, il nous laisse surtout le fameux « quadrilatère coopératif de Desroche », traitant de l'équilibre entre les quatre pôles d'une coopérative que sont les Managers, les Administrateurs, les Employés et les Sociétaires, concept dont Koulytchizky (1999, p. 78) fait l'éloge et revisite la symbolique, le qualifiant de « magnifique outil pédagogique….universel…..simple et lisible…. indéfiniment modulable et déclinable. ». C'est en effet un outil éminemment moderne et pertinent, mettant en évidence le rôle crucial des parties prenantes internes, ainsi que les coalitions et conflits qui peuvent en découler et que nous évoquerons plus amplement dans la section 3 (analyse de la gouvernance).

Claude Vienney (1929-2001) est le second grand théoricien du courant socio-économique de la coopération française et présente sensiblement le même profil que Desroche dans le domaine coopératif : partie prenante du mouvement des coopératives de consommation, puis militant syndical actif, il est également un universitaire et un chercheur reconnu en économie, en lien étroit avec le Québec et notamment l'université de Sherbrooke (Chomel, 2002 et Draperi, 2002).

Mais, avant de détailler les principaux travaux de Vienney, il nous faut évoquer les apports de Georges Fauquet (1873-1953), qui est le véritable inspirateur et maître de ce dernier, d'après Draperi (2002). Ainsi, Vienney lui-même (1966) dresse un bilan extrêmement positif et admiratif de l'œuvre de Fauquet : il est pour lui le « premier théoricien de la coopération », celui qui a opéré une « véritable mutation scientifique dans l'étude des phénomènes coopératifs ». Pour lui, « Fauquet a fait sortir la coopération de la religion », il a substitué aux fameux principes coopératifs des critères objectifs liés au mouvement coopératif.

En fait, on peut dire que Fauquet symbolise à lui seul le trait d'union entre les « coopératistes » et les théoriciens modernes de la coopération : dans son ouvrage de 1935, « Le secteur coopératif », il rejette ainsi le « Coopératisme intégral », mais retient

les valeurs morales enseignées par Gide. En outre, il s'inscrit pleinement dans l'approche socio-économique, soulignant qu'il est vain de vouloir définir l'institution coopérative en de simples termes économiques, mais qu'il est nécessaire d'avoir également recours à l'ensemble des disciplines sociologiques (Fauquet, 1934).

D'après Vienney (1966), Fauquet démontre clairement que la coopération ne se résume pas uniquement aux coopératives de consommation. Mais, ses principaux apports à la théorie sur la société coopérative vont bien au-delà et peuvent être synthétisés en quatre points principaux (Fauquet, 1934 et 1935) :

- distinction entre les entreprises à « gestion de service » (comprenant les coopératives), dont l'objectif est la satisfaction des besoins des usagers, et les entreprises à « gestion de rapport » (comprenant les entreprises capitalistiques), dont l'objectif est la fructification du capital ;
- mise en évidence de la double qualité d'actionnaires et d'usagers de la coopérative, débouchant sur un mode de répartition des excédents particulier, la règle de « dévolution désintéressée » et des droits de vote égalitaires ;
- détermination du caractère social autant qu'économique des coopératives, confrontant ainsi « l'Homme Social » à *l'Homo Economicus* ;
- étude des différentes formes de coopératives dans des contextes idéologiques et des milieux socio-économiques variés, avec caractérisation d'un « secteur coopératif » à part entière (respect de règles communes, instauration de relations entre coopératives).

Revenant à Claude Vienney, nous pouvons souligner que ce dernier apparaît, de son côté, comme le fondateur d'une théorie socio-économique de la naissance et de la transformation des coopératives (Tremblay, 2002), abordant la question coopérative sous l'angle dynamique et présentant ensuite la coopérative en tant qu'idéal-type de l'économie sociale (Malo, 2002).

S'appuyant à la fois sur les théories néoclassique et marxiste qu'il croise pour affûter son analyse, Vienney (1980) souhaite montrer que les coopératives constituent une forme d'organisation spécifique qu'il définit comme « la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat ». Il partage avec Fauquet la même vision du développement coopératif, les coopératives constituant pour lui un secteur ou sous-système, mais non un système en

tant que tel. En outre, il inscrit la dynamique des coopératives dans celle du capitalisme (adaptation des membres aux règles de l'économie de marché), tout en soulignant également leur rôle émancipateur incontestable (accession des membres au pouvoir de l'entrepreneur).

Vienney (1980) dresse un tableau très vaste des transformations du secteur coopératif, aussi bien au niveau juridique (formalisation des règles) qu'économique (transformation des institutions), passant en revue les coopératives de consommateurs et de production, aussi bien que celles d'agriculteurs ou encore d'épargne et de crédit.

Partant de l'hypothèse centrale de son modèle de référence, postulant que la formation et la transformation des coopératives s'expliquent par les rapports entre la forme et les règles qui leur sont propres et celles de l'ensemble socio-économique dont elles font partie, il analyse les conflits et enjeux des mutations de la coopération agricole :

- il montre, d'une part, comment la montée en puissance des nouveaux types de groupement coopératifs dans la production (CUMA, GAEC[11], etc…) instille la logique de l'entreprise dans l'exploitation familiale ;
- il analyse, d'autre part, les nouveaux rapports entre agriculteurs et salariés, les premiers devenant employeurs des seconds à travers le développement de leur coopérative, phénomène pouvant engendrer des jeux de pouvoir complexes.

Les apports de Vienney (1980) portent en définitive sur la vision de l'intégration amont de l'agriculture, sur une conception dynamique de l'entrepreneuriat collectif, ainsi que sur le rôle fondamental des interactions entre acteurs internes à la coopérative (ce en quoi il rejoint Desroche), aussi bien qu'externes (organisations professionnelles, voire territoire). On se rapproche ici des travaux plus généralistes de Freemann (1984) sur les parties prenantes de l'entreprise apportant des ressources à la réalisation du projet stratégique.

Dans la même lignée que Vienney, un certain nombre d'analyses conduites par des chercheurs de l'INRA, au cours des années 1960 à 1980, permettent d'approfondir des points cruciaux du fonctionnement coopératif, dans une perspective tout autant théorique que d'aide à l'action. Boulet et al. (1967), à la frontière entre l'approche de type firme et

[11] GAEC : Groupement Agricole d'Exploitation en Commun.

l'approche socio-économique, avancent ainsi que la coopérative cherche à substituer la solidarité à l'esprit de compétition.

Boulet (1972) étudie le comportement des coopératives agricoles en lien avec leur environnement socio-économique dans le contexte viti-vinicole du Languedoc-Roussillon et met en avant l'importance des « facteurs internes » des coopératives dans leurs évolutions (mécanismes de décision collective, nature des adhérents), tout autant que l'influence marquée des caves coopératives sur le tissu économique des exploitations viticoles (revenu, organisation de la production).

Boulet et Laporte (1973) montrent en outre comment la coopérative dans le secteur viticole peut avoir un rôle aussi bien réducteur de tensions, à travers notamment la mutualisation des moyens techniques, financiers et commerciaux, permettant une amélioration de la rémunération des adhérents, qu'un rôle inducteur de tensions, lié à la gestion de la qualité, aux impératifs du marché, à la rémunération par acompte, celle-ci ayant instauré « une mentalité de salariés chez les viticulteurs ».

Nicolas (1988a et 1992) développe, quant à lui, une analyse détaillée des évolutions du rôle et de la place des coopératives agricoles en France, soulignant le poids du corporatisme, considérant la coopérative en tant qu' « organisation sociale » et détaillant le phénomène de réduction du particularisme coopératif avec le développement de l'agriculture moderne, conduisant à une crise identitaire importante.

Cette idée de prééminence initiale de l'aspect social par rapport à l'aspect économique au sein des coopératives est également mise en avant par Laurans (1984) qui, étudiant les caves coopératives de l'Hérault sous l'angle sociologique en s'appuyant sur le concept de phénomène social total développé par Marcel Mauss (anthropologue et ardent défenseur de la coopération), avance que ce type d'organisation est le fruit d'un équilibre souvent instable entre « égalité sociale » et « équité économique ».

2.2.3.2. La coopérative en tant que système d'interactions

La conception de la coopérative au centre d'interactions multiples, aussi bien internes qu'externes à sa structure formelle, apparaît comme une variante multiformes de la vision

socio-économique, s'appuyant sur une combinaison d'approches théoriques permettant de refléter la réalité multidimensionnelle de l'organisation coopérative : théorie des conventions, socio-économie, voire autres approches (économie standard, théorie de l'agence, en particulier). En fait, la coopérative est ici représentée et analysée en tant que système complexe au sens de De Rosnay (1975), c'est-à-dire en tant qu' « ensemble d'entités qui interagissent dynamiquement et sont organisées en fonction d'une finalité. ». Les notions d'incertitude et de pluralité des modes de coordination sont au centre de cette approche.

L'économie des conventions, courant théorique français qui s'est développé dans les années 1980 aux frontières de l'économie et de la sociologie, avec Thévenot, Orléan ou encore Favereau, élabore une théorie des règles et des comportements des individus en situation d'incertitude à dominante micro, centrée notamment sur les organisations (Chavance, 2012). Selon cette théorie, la convention est un ensemble de règles et de repères, dont l'origine et la formulation sont relativement imprécises et qui servent de référence aux individus pour décider de leur comportement (Favereau, 1999).

S'inscrivant dans ce cadre, mais utilisant également la systémique et l'approche de la complexité, Pedrozo (1995) élabore un cadre conceptuel original pour le management des coopératives agricoles. Il s'appuie notamment sur la notion de « métasystème coopératif » - interactions entre les hommes, la société, les règles coopératives et la société coopérative elle-même – pour décrire ensuite les phases et les systèmes d'une coopérative : phase physique, phase abstraite et administrative, phase psychologique. Dans sa thèse, Pedrozo (1995) insiste sur l'importance des phénomènes cognitifs liés notamment à la « communalité des décisions ». Les acteurs internes sont ainsi vus comme « processeurs individuels », mais aussi comme « participant à des décisions collectives ». Son approche permet de cerner finement les phénomènes de cognition des acteurs, ainsi que la dimension humaine et psychologique des coopératives.

Saillant (1983) développe, quant à lui, une « théorie pure de la coopérative », difficilement classifiable, mais que l'on peut rapprocher d'une approche systémique. Ainsi, à ses yeux, la coopérative est une structure ou un système dissipatif, dans la mesure où elle permet une résolution des déséquilibres transitoires des systèmes Homme et Société. La coopérative est donc ici un système né du désordre et procurant un nouvel ordre organisationnel.

Touzard et al. (2001) construisent une approche de la coopération agricole, appliquée au secteur viticole et au système de rémunération du raisin, mobilisant trois cadres théoriques différents : la micro-économie standard, l'économie néo-institutionnelle et l'économie des conventions. L'assemblage de ces différents paradigmes permet de mieux appréhender les évolutions des règles de rémunération qui sont au cœur de la relation adhérents-coopérative, passant en 30 ans de la grille au « kilo-degré » à la « rémunération différenciée ».

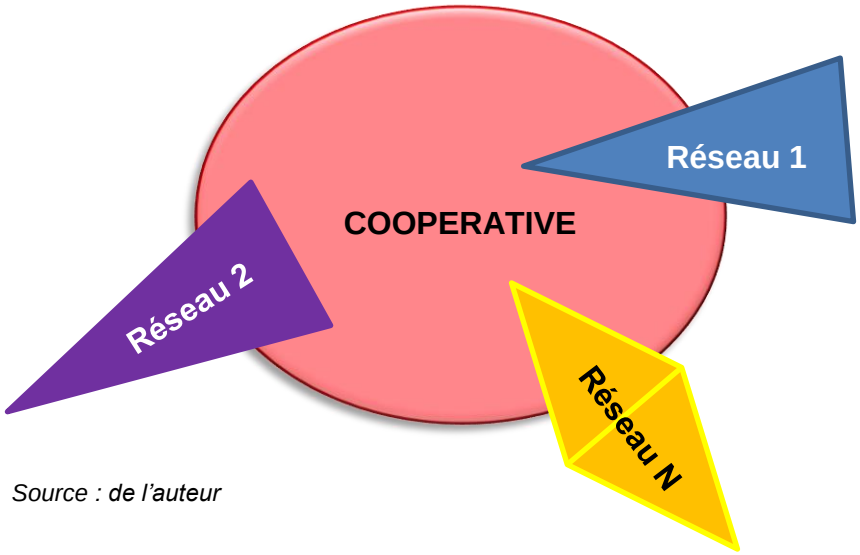
Ils montrent notamment que les conventions mises en jeu portent en particulier sur la qualité du raisin et le degré d'implication de l'adhérent dans le projet de la coopérative, s'appuyant notamment sur des principes généraux tels que la « légitimité du marché », la « légitimité de la science et de la technique » ou encore la « légitimité de la tradition et de l'identité ». En définitive, Touzard et al. (2001) soulignent l'importance des conventions en tant que fondement du projet coopératif, que ce soit en matière d''adhésion à la coopérative ou bien de qualification des produits livrés (en l'espèce, les raisins et le vin).

La coopérative peut également être décrite et analysée comme une sorte « d'entreprise-réseau », tissant des relations souvent informelles avec son environnement extérieur, entre compétition et coopération, un peu à l'exemple de ce que décrit Ménard (2007) lorsqu'il s'interroge sur la forme « hybride » des coopératives. Toutefois, nous sommes ici dans une approche résolument différente, véritablement interdisciplinaire, mêlant économie, stratégie, sociologie économique.

Chiffoleau et Touzard (2007) ainsi que Chiffoleau et al. (2007), analysant le rôle des interactions locales entre dirigeants de coopératives viticoles dans les systèmes agroalimentaires localisés (cluster viticole du biterrois), montrent comment ces relations peuvent favoriser l'innovation essentiellement technique. Les échanges apparaissent nettement favorisés par l'appartenance à des organisations communes, mais ce réseau de personnes est assez replié sur lui-même. Chiffoleau et Touzard (2007) affirment ainsi que « les dirigeants des coopératives ont tendance à privilégier les dirigeants de coopératives », cette « homophilie » coopérative étant développée dans d'autres travaux (Karantininis, 2007).

D'ailleurs, ce dernier met en avant l'intérêt des réseaux développés par les coopératives en vue de réduire leurs coûts de transaction, de faciliter le transfert de connaissances et d'améliorer leur compétitivité. Karantininis (2007) décrit les trois niveaux de réseau de l'industrie porcine danoise : la coopérative de base, la structure fédérale de second niveau et le réseau politique (les phénomènes d'administrateurs croisés), comme le montre le schéma suivant :

Figure 15 – La coopérative et l'approche réseau



Source : de l'auteur

Soulignons que les travaux de Chiffoleau et al. (2007), mais aussi et surtout ceux de Karantininis (2007) mettent en exergue la dimension de capital social (compétences et niveau d'information), assimilables à des ressources immatérielles, conférant des avantages compétitifs aux organisations ou secteurs concernés.

Enfin, cette vision de la coopérative-réseau conduit à aborder son lien au territoire, évoqué par Chiffoleau et Touzard (2007), lorsqu'ils affirment que la proximité géographique constitue le premier facteur explicatif de la concentration des échanges entre dirigeants dans le Biterrois, qui apparaît constitutif de la spécificité des coopératives agricoles (voir la notion de « circonscription territoriale »). Chiffoleau (2001) parle même de « coopération rurale » et de l'intérêt du « développement de nouvelles activités à l'interface entre coopérative et territoire, pour une synergie entre viticulture et développement local. »

Ainsi, Filippi (2004) met en avant le modèle qui fait de l'adhérent et de la territorialité de la coopérative un véritable avantage compétitif. Ceci requiert une bonne articulation de la dimension économique avec une logique d'organisation du territoire. On se trouve ici dans une perspective de gouvernance territoriale. Filippi et al. (2007) développent en outre

l'analyse du rôle de l'espace dans le développement des groupes coopératifs agricoles Ils montrent clairement une forte concentration des activités des groupes autour de leur tête, traduisant la spécificité de leur structure actionnariale, entraînant un regroupement des fonctions productives et financières. De leur côté, Chantelot et al. (2010) étudient les dynamiques spatiales et détectent des clusters où le nombre de coopératives agricoles est particulièrement élevé, montrant la disparité territoriale de l'action coopérative.

Suchet (2011) pose finalement une question qui apparaît essentielle : le territoire est-il l'avenir des coopératives agricoles françaises ? Elle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Filippi pour envisager la « reterritorialisation » des coopératives selon un modèle multi-partenarial et multi-sociétaire.

2.2.4. Les typologies aux approches multiples

Le tableau des différentes conceptions de la coopérative ayant été brossé, il apparaît très nettement que les visages de ces entreprises, aux spécificités pourtant indéniables, sont extrêmement variés et nous renvoient à l'image d'une pierre dont les multiples facettes reflèteraient la lumière selon des nuances presqu'infinies…. La complexité et la variété des organisations coopératives est donc avérée : soulignée par Ménard (2007), cette réalité conduit, aux yeux de Staatz (1987), à une sorte de « marécage sémantique », pouvant introduire de la confusion, voire de l'incompréhension. C'est notamment pour cette raison que de nombreux travaux ont été menés afin de mieux saisir les différentes formes coopératives.

Fauquet (1935) décrit très bien cet état de fait en affirmant que « le mouvement coopératif est à la fois un et varié », mais qu'il se présente comme un ensemble. Pour lui, la diversité des coopératives se manifeste à plusieurs niveaux :

- les catégories sociales concernées sont assez différentes ;
- les besoins qu'elles permettent de satisfaire sont variés ;
- les rapports avec leur environnement socio-économique changent d'un pays à l'autre.

Il évoque plus particulièrement le principe de classification des coopératives lié à la satisfaction des besoins généraux ou bien des besoins professionnels, orienté vers l'associé coopérateur. Il décrit également le mouvement coopératif par catégorie territoriale : les coopératives des « milieux urbains et industriels » d'un côté (dont les

coopératives de consommation et d'habitation), les coopératives des « milieux ruraux et agricoles » d'un autre (dont les coopératives rurales de crédit et les coopératives spécialisées par produit). Mais, il faut attendre les années 1960 pour voir se développer une approche typologique véritablement scientifique des coopératives agricoles, (Krivokapic-Skoko, 2002), dont le tableau ci-dessous donne un aperçu.

Tableau 3 – Les différents travaux typologiques en matière de coopératives agricoles

Critère de classification	Exemple de typologie
Fonctionnel	Helm (1968) : - coopératives de production - coopératives auxiliaires (vente, approvisionnement…)
Financier	Chaddad et Cook (2004) : - coopératives de forme classique (droits de propriété réservés aux membres) - coopératives de forme émergente (droits de propriété ouverts aux non membres)
Organisationnel	Nilsson (2001) : - coopératives traditionnelles - coopératives entrepreneuriales - coopératives dégénérées - ex coopératives
Stratégique	Touzard et al. (2008), secteur viticole : - coopérative de village - coopérative de vins de qualité - coopérative agro-industrielle - coopérative rattachée à une union/intégrée au négoce

Sources : auteur et Krivokapic-Skoko (2002)

On voit qu'il existe au moins quatre approches différentes conduisant à des résultats très variés qui ouvrent des voies d'analyse extrêmement intéressantes. Mais, nous nous focaliserons dans les pages qui suivent, pour notre part, sur les aspects financiers, et plus particulièrement sur la gouvernance, dont Chaddad et Cook (2004) décrivent les contours d'un point de vue « disciplinaire », que nous aborderons dans la section 3.

3. La gouvernance des coopératives : entre conformité, démocratie et complexité

Après avoir examiné en détail les signes distinctifs des entreprises coopératives, mais aussi leurs multiples facettes, il est temps de nous pencher à présent sur leur mode de gouvernance spécifique qui en fait un modèle de sociétés à part. Nous allons voir que la gouvernance coopérative est assez différente de celle des entreprises de type capitalistique et particulièrement complexe. Nous étudierons ainsi les diverses approches qui permettent de mieux la cerner : conception démocratique, approche de type disciplinaire, mais également d'essence partenariale et enfin à caractère cognitif.

3.1. La gouvernance d'entreprise : un concept évolutif et multiforme

La gouvernance ou gouvernement d'entreprise – « corporate governance » - peut être défini synthétiquement comme le « management du management » (Pérez, 2003), à savoir une discipline ayant trait au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par son devenir, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci. Ce concept fait par ailleurs l'objet de définitions détaillées assez nombreuses, reposant sur des acceptions sensiblement différentes.

On peut ainsi citer celle de Shleifer et Vishny (1997) orientée sur les aspects disciplinaires et de contrôle des dirigeants au profit des actionnaires : « La gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants. » (traduction citée par Pérez, 2003)

Charreaux (1997), de son côté, tient compte des influences contrastées des différentes parties prenantes et du rôle central des dirigeants dans sa définition : « Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. » C'est cette citation que nous retiendrons donc pour la suite de notre analyse.

L'émergence de la notion de gouvernance des entreprises ou des organisations remonte notamment au commerce lointain avec les Indes au XVIIIème Siècle (Thiveaud, 1994) et à la Révolution Industrielle du XIXème Siècle en Angleterre, avec l'avènement du capitalisme. D'après Gomez (2003), le modèle dominant jusque dans les années 1920 est l'entreprise familiale. Les patrons ont alors toute latitude dans leur pouvoir de direction, comme le montre le tableau ci-après, ce qui façonne un mode de gouvernance particulier, très patriarcal, à l'image de la société.

Tableau 4 – Parallèle entre les évolutions des théories et des pratiques de gouvernance d'entreprise

Période	Contenu juridique du pouvoir de direction	Pratiques de gouvernement des entreprises	Principales théories
Etape 1 : 1800-1920	Pouvoir discrétionnaire du dirigeant. Décisions ni motivées, ni contrôlées.	Emergence de la propriété privée des moyens de production. Entreprise familiale. Confusion patrimoniale entre dirigeants et propriétaires	Théorie des droits de propriété. Dimension morale de la responsabilité des dirigeants envers leur entreprise
Etape 2 : 1920-1970	Pouvoir souverain du dirigeant. Décisions motivées, mais pas contrôlées.	Emergence de la firme managériale. Le manager est un expert. L'actionnaire évalue la direction en fonction du résultat obtenu	Théorie de l'agence. Synthèse libérale des deux théories
Etape 3 : à partir des années 1970	Pouvoir contrôlé du dirigeant. Décisions motivées et contrôlées.	Actionnariat de masse. Multiplicité croissante des intérêts et des attentes des parties prenantes. Activisme actionnarial croissant. Crise du pouvoir « souverain »	Nouvelle théorie des droits de propriété, stakeholders, questionnement sur la convergence des modes de gouvernement. Intégration de dimensions cognitives.

Source : Gomez (2003)

D'ailleurs, les questions relatives à la gouvernance d'entreprise sont particulièrement contingentes aux sociétés humaines dans lesquelles elles s'expriment, comme le souligne Pérez (2003). Ainsi, dans la première moitié du XXème Siècle, la gouvernance se structure autour de la firme managériale et du pouvoir souverain du dirigeant (Berle et Means, 1932) pour évoluer ensuite, depuis une quarantaine d'années vers l'actionnariat

de masse et des problématiques de contrôle et d'élargissement de la sphère de décision de plus en plus prégnantes (Charreaux, 1997 ; Wirtz, 2008).

Le système global de gouvernance, que l'on peut symboliser par l'acronyme « SPC » (Pérez, 2003), comprend trois piliers fondamentaux qui expliquent sa variabilité d'un secteur ou d'une entreprise à l'autre : les Structures (internes ou externes : assemblées générales, conseils d'administration, mais aussi auditeurs comptables ou encore autorités de régulation), les Procédures (dispositif législatif et règlementaire, plan comptable) et les Comportements des agents concernés.

En matière d'explicitation systémique de la gouvernance d'entreprise, il existe au moins six théories différentes qui se succèdent dans le temps et apparaissent relativement complémentaires, avec une évolution marquée de la gouvernance « orientée actionnaires » vers une gouvernance responsable et durable, passant d'approches assez « mécanistes » à des approches plus « psychologiques ».

Les trois premières conceptions de la gouvernance traitent de la problématique purement interne de l'entreprise (voir tableau 5) :

- la théorie contractuelle financière et disciplinaire, basée sur la « théorie positive de l'agence » (Jensen et Meckling, 1976), met en avant la nécessité du contrôle de l'agent (les dirigeants) par les actionnaires (le principal) à qui ces derniers délèguent des responsabilités contractuelles, en vue d'éviter l'appropriation de valeur par le management, ainsi que les conflits d'intérêt et reposant sur la notion de coûts d'agence ;
- la théorie de l'hégémonie managériale (Mace, 1971) s'appuie sur une vision étroite du conseil d'administration se contentant de valider les décisions de la direction, sans aucun rôle stratégique ou de construction d'une vision partagée ;
- la théorie de l'intendance ou « stewardship theory » (Muth et Donaldson, 1998), décrit l'allégeance des agents à l'organisation et le rôle des administrateurs qui consiste ici à donner plus de pouvoir aux managers.

Tableau 5 – Une synthèse des théories de la gouvernance d'entreprise

Theorie/Modèle	Auteurs	Description
Théorie de l'Agence	Jensen et Meckling (1976) Fama et Jensen (1983)	- Conflits d'intérêts direction/actionnaires - Différents niveaux d'information ⇒ Coûts d'agence
Théorie de l'Hégémonie Managériale	Mace (1971)	Le conseil d'administration ratifie les décisions. Les managers ont le pouvoir réel.
Théorie de l'Intendance	Muth et Donaldson (1998)	Les agents sont dévoués à l'organisation. Le rôle du conseil d'administration est de renforcer le pouvoir des dirigeants.
Théorie de la Dépendance à la Ressource	Pfeffer et Salancik (1978)	La survie et la performance de l'entreprise dépendent d'acteurs extérieurs.
Théorie des Parties Prenantes	Freeman (1984) Charreaux et Desbrières (1998)	Vision pluraliste de la firme. Le conseil d'administration équilibre les attentes des diverses parties prenantes.
Théorie Cognitive	Huse et al. (2005) Wirtz (2006)	Différences de connaissance et perceptions subjectives ⇒ conflits cognitifs ⇒ coûts cognitifs.

Source : de l'auteur

Les trois autres conceptions de la gouvernance reposent sur une vision bien plus ouverte de l'entreprise :

- la théorie de la dépendance à la ressource (Pfeffer, 1972, Pfeffer et Salancik, 1978) décrit l'entreprise et sa performance comme dépendants d'acteurs externes qui, grâce à leur réseau, apportent information, conseil et légitimité ;
- la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Charreaux et Desbrières, 1998) s'appuie sur une définition élargie de la valeur créée, conforme à la vision pluraliste

de la firme élargie à l'ensemble des parties prenantes, tenant compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise ;

- enfin, la théorie cognitive (Wirtz, 2006) met en exergue l'importance des différences de niveau de connaissance et de compréhension pouvant entraîner une grande variabilité et une grande subjectivité dans la perception de la réalité.

Nous voyons, à travers ce tour d'horizon synthétique, que le terrain de réflexion privilégié de la gouvernance est orienté vers le modèle dominant de la firme capitaliste, dont l'actionnariat est plus ou moins concentré, et que ces théories ne traitent pas « spontanément » des entreprises de l'économie sociale, en particulier du fait coopératif. Mais, nous allons découvrir que les théoriciens de la coopération, dont nous avons décrit les travaux dans la section 2.2, portent en réalité en eux la prise de conscience scientifique de l'importance du gouvernement des coopératives, ouvrant la voie à des travaux spécifiques, mêlant théories économiques générales et théories propres à la gouvernance. Ce sont ces aspects que nous allons maintenant développer.

3.2. Les spécificités de la gouvernance coopérative et ses différents visages

3.2.1. Un cadre général axé sur la démocratie et des acteurs multiples

Les coopératives font l'objet d'une législation extrêmement variable d'un pays à l'autre, en fonction notamment de la culture et de l'histoire de chacun, malgré l'intégration des principes de l'ACI dans la recommandation de l'Organisation Internationale du Travail 193/2002. L'identité coopérative n'est donc pas univoque et homogène, y compris en Europe, comme le souligne Fici (2012), même si un cadre législatif européen commun existe depuis 2003[12] pour les structures transnationales. Les sociétés coopératives ne sont pas des entreprises « comme les autres » et la complexité aussi bien que la spécificité de leur mode de gouvernance doit être soulignée (Cornforth, 2004). Ce dernier

[12] Règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne et Directive 2003/72/CE du Conseil du 22 juillet 2003 complétant le statut de la société coopérative européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs.

évoque d'ailleurs le faible nombre de travaux théoriques sur la gouvernance des coopératives et des autres organisations de l'économie sociale. Dans tous les cas, il est clair que ces entreprises se différencient des formes capitalistiques par un certain nombre de caractéristiques, issues de leurs principes fondateurs, que l'on peut résumer dans le tableau suivant :

Tableau 6 – Comparaison entre l'identité d'une entreprise coopérative de collecte-vente et celle d'une entreprise de forme capitaliste

	Identité coopérative	**Identité d'une société de capitaux**
Nature de l'activité	Entreprise à caractère économique	Entreprise à caractère économique
Nature des détenteurs des droits de propriété - Engagement financier	Membres : les « associés » Aucune prise de contrôle externe possible	Actionnaires Prise de contrôle externe possible par rachat d'actions
Nature des « usagers » ayant un engagement économique	Membres : les « coopérateurs » Principe de l'exclusivisme	Aucune restriction
« Double qualité »	Oui : « Associés coopérateurs »	Non : dissociation
Objectif principal	Agir dans l'intérêt des associés coopérateurs en rémunérant au mieux leurs produits proportionnellement aux quantités concernées	Agir dans l'intérêt des actionnaires en rémunérant au mieux le capital qu'ils détiennent
Autres objectifs	Aider les nouveaux associés coopérateurs en s'inscrivant dans la durée (réserves impartageables) Aider les autres coopératives et s'engager vers la communauté	Sans objet
Droits de vote	« Un homme, une voix » Principe démocratique	« une action, un droit de vote »
Organisation ouverte	Oui : capital variable Principe de la « porte ouverte »	Non ⇒ Capital fixe

Source : d'après Fici (2012)

On voit bien que l'interactivité entre membres et la démocratie sont au cœur du fonctionnement coopératif et donc du mode de gouvernance des coopératives : c'est le

« paradigme coopératif » que décrit Chomel (2013). Fici (2012) parle d'ailleurs de « principe de gouvernance » pour ce qui est de l'égalité des droits de vote (« un homme, une voix ») et Cornforth (2004) insiste fortement sur cette dimension démocratique qu'il traite comme un des modèles possible du gouvernement des coopératives et associations.

Dans cette perspective, le rapport de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) de 2006, présidé par Etienne Pflimlin, définit le gouvernement des coopératives et mutuelles comme étant basé sur l'implication de ses membres et sur la démocratie : « …[il] consiste essentiellement en la recherche permanente des meilleurs équilibres entre les différents pouvoirs composant une démocratie élective. Il permet à tout sociétaire de participer, directement ou indirectement, à l'assemblée générale et d'être élu comme administrateur aux différents niveaux : local, régional, national. Il favorise bien la diversité et nous offre des modèles de promotion et de réussite sociale. » (rapport de l'IFA, 2006, p.6)

En France, le cadre législatif est très précis et fixe un certain nombre de règles de gouvernance. Les coopératives sont ainsi régies par la Loi de 1947 modifiée à plusieurs reprises, sorte de « loi cadre » entre tous les secteurs d'activités (bâtiment, artisanat, pêche, agriculture, etc…), comme le détaille Fontaine (2003). Mais, il n'en reste pas moins que les coopératives agricoles dépendent quasi-essentiellement des dispositions spécifiques du Code Rural et de la Pêche Maritime (partie législative et partie règlementaire)[13], avec des évolutions notables depuis la première loi de 1894 et surtout depuis 1972 (Seeberger, 2012), que nous détaillerons dans le Chapitre 2.

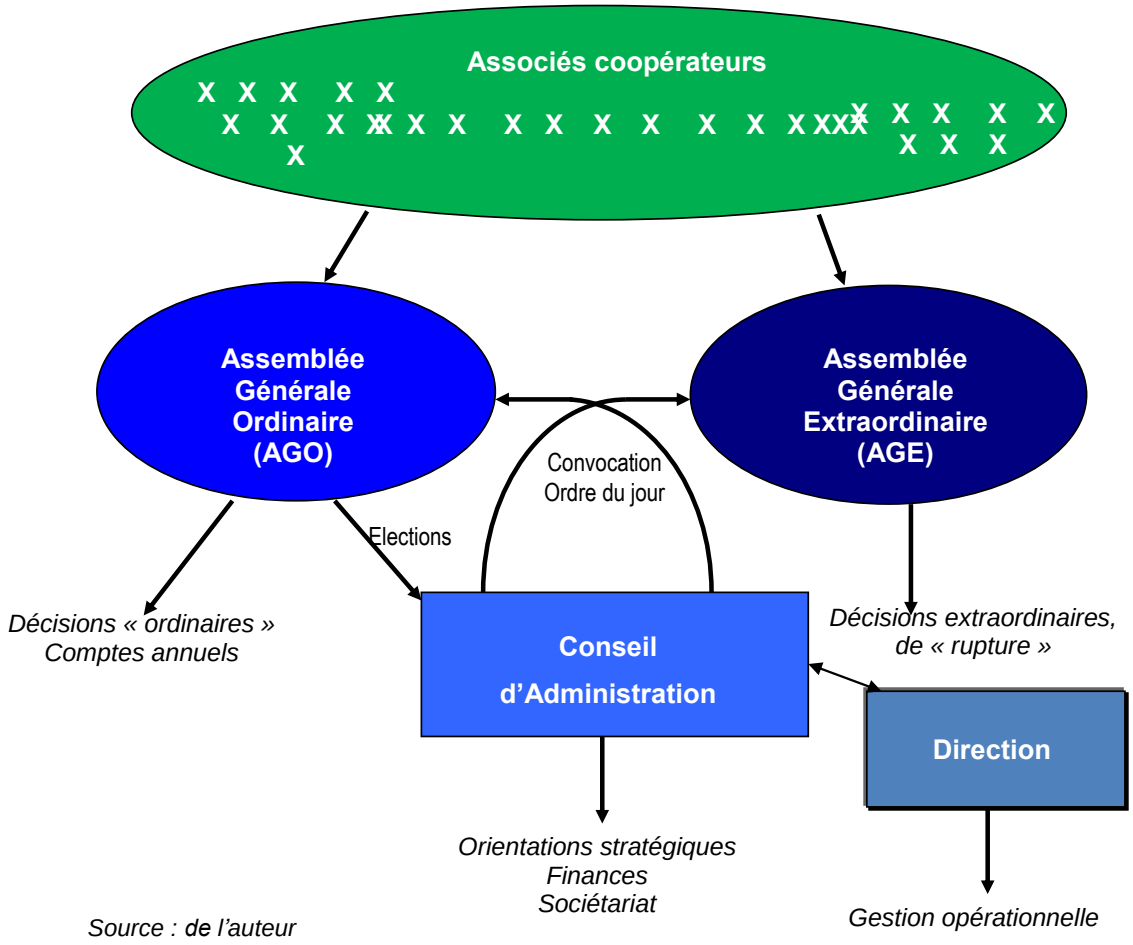
Nous basant sur ce support règlementaire et sur les développements du Guide de Coop de France « L'administrateur en questions » (Chomel et al., 2007), nous pouvons distinguer la *gouvernance coopérative interne* de la *gouvernance coopérative externe,* en nous inspirant également des travaux de Gavrea et Stegerean (2012) :

- le premier volet de la gouvernance coopérative (figure ci-après) a trait aux relations adhérents/administrateurs/direction, à l'exemple du triptyque actionnaires-conseil d'administration-management des entreprises capitalistiques, au-delà du concept de gouvernance interne développé par Gillan (2006) ;
- le deuxième volet porte sur les structures externes - contrôle et régulation, tels que les Fédérations de Révision, les commissaires aux comptes ou les Organisations

[13] Livre V - Titre II de la Partie Législative et de la Partie Règlementaire.

Professionnelles Agricoles (OPA) - s'appuyant sur les procédures appropriées (Code Rural et de la Pêche Maritime ou Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles), au sens de Pérez (2003) et que nous aborderons plus loin.

Figure 16 – Schéma général de la gouvernance coopérative interne



Source : de l'auteur

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 réunion 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.

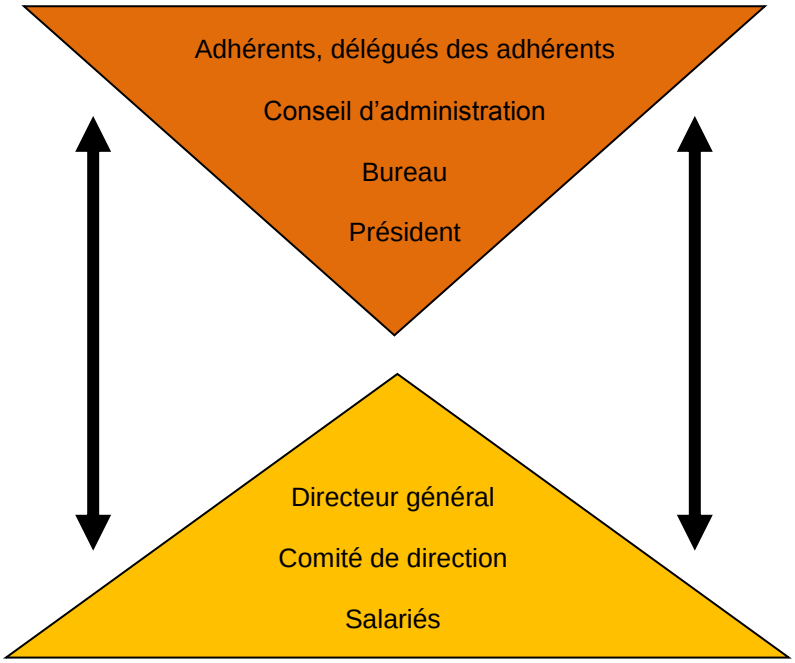
Il s'agit donc très majoritairement encore d'un système « moniste » au sens juridique, par opposition au système germanique « dualiste » directoire/conseil de surveillance, assez peu répandu en France (fonctionnement lourd exigeant plus de formalisme) et qui est susceptible d'accroître chez les adhérents le sentiment de non-maîtrise du devenir de leur coopérative (Chomel, 2013).

Les associés coopérateurs sont d'ailleurs au cœur du modèle coopératif, comme le détaille Filippi (2013a), qui parle de la « double dimension économique et sociale » du lien privilégié qu'entretiennent les coopératives avec leurs adhérents, parfois distendu par des évolutions trop fortes ou brusques (filialisations répétées, fusions). Nous serions donc dans une sorte de *triple engagement*, à la fois économique, financier et social. Cela relève-t-il de l'incantation et de l'utopie ? Nous pensons que non car, même si cela nous ramène à la notion de *société de personnes* qui émane des principes coopératifs d'un point de vue doctrinaire (voir définition de l'ACI), cette dimension très humaine explique parfois certaines décisions pouvant paraître économiquement irrationnelles (problèmes de fusion ou bien d'alliances stratégiques, par exemple). Il est évident que cet aspect d'attachement social, variant en fonction du degré d'hétérogénéité du sociétariat (Boulet, 1972), rajoute de la complexité au système de gouvernance, mais il ne doit pas être négligé et il est abordé plus ou moins directement par Vienney (1980) ou encore, plus récemment, par Barraud-Didier (2012). Nous y reviendrons plus loin, notamment à travers la notion de confiance et d'engagement.

Allant plus avant dans l'analyse des interrelations entre acteurs de la gouvernance coopérative, Malo (2001) distingue, sous forme d'une double pyramide inversée ou encore d'un sablier, les acteurs et organes ayant trait aux membres et dirigeants élus (administrateurs notamment) des acteurs et organes liés aux dirigeants salariés (voir figure ci-daprès).

Pour elle, il apparaît nécessaire de scinder en deux l'architecture de la gouvernance : d'un côté, la structure opérationnelle avec les cadres dirigeants et l'ensemble des salariés, de l'autre, la structure politique et collective avec principalement le conseil d'administration. Le bureau - la plupart du temps composé de quatre personnes : Président, Vice-Président, Trésorier et Secrétaire – est rarement évoqué dans la littérature, si ce n'est dans son rôle essentiellement cognitif de préparation des décisions du conseil d'administration (Chomel, 2013).

Figure 17 – Le « sablier coopératif



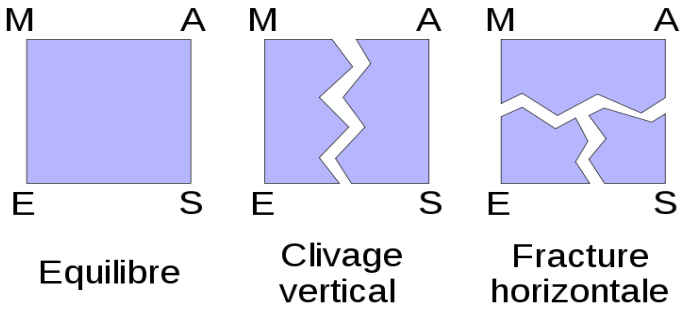
Source : d'après Malo (2001) cité dans Chomel (2013)

A l'interface entre les deux parties du sablier se situe le binôme informel Président-Directeur à vocation opérationnelle, qui est à la base de l'animation et de la gestion de la coopérative, et auquel très peu de recherches ont été consacrées. Son bon fonctionnement, gage d'une gouvernance efficiente, doit reposer sur la transparence, la compréhension mutuelle et une vision partagée (Seguin et Guererro, 2010 ; Chomel, 2013).

Ainsi, cette gouvernance « duale », alliant le formel et l'informel, le stratégique et le décisionnel, élus et cadres dirigeants, lien fort à l'amont et impératifs commerciaux, dont les intérêts peuvent être assez différents voire divergents, amène encore de la complexité au sein de la gouvernance, susceptible de prendre des formes diverses (Cook et al., 2008), de la coopérative traditionnelle aux formes modernes d'entrepreneuriat collectif.

Par ailleurs, ajoutant une pierre à l'édifice, Desroche (1976) nous livre une vision très pertinente du gouvernement des coopératives à travers son fameux quadrilatère, schématisant les relations de pouvoir au sein de ces sociétés, entre les acteurs principaux que sont les managers (M), les administrateurs (A), les employés (E) et les sociétaires (S).

Figure 18 – Le « quadrilatère de Desroche »



Source : Desroche (1976)

Le clivage vertical qu'il met en avant (direction-salariés/adhérents-conseil d'administration) suit la ligne de partage reprise par Malo (2001) en l'exacerbant jusqu'à en faire un risque potentiel de dénaturation, voire de dégénérescence des entreprises coopératives. Quant à la fracture horizontale (direction-conseil d'administration/salariés-adhérents), elle peut advenir notamment au terme d'opérations de croissance externe (constitution de groupes coopératifs, fusions-acquisitions) et être exacerbée par une forte hétérogénéité du sociétariat ou des salariés, voire par des visions divergentes et des conflits d'intérêts, en particulier entre associés coopérateurs et administrateurs.

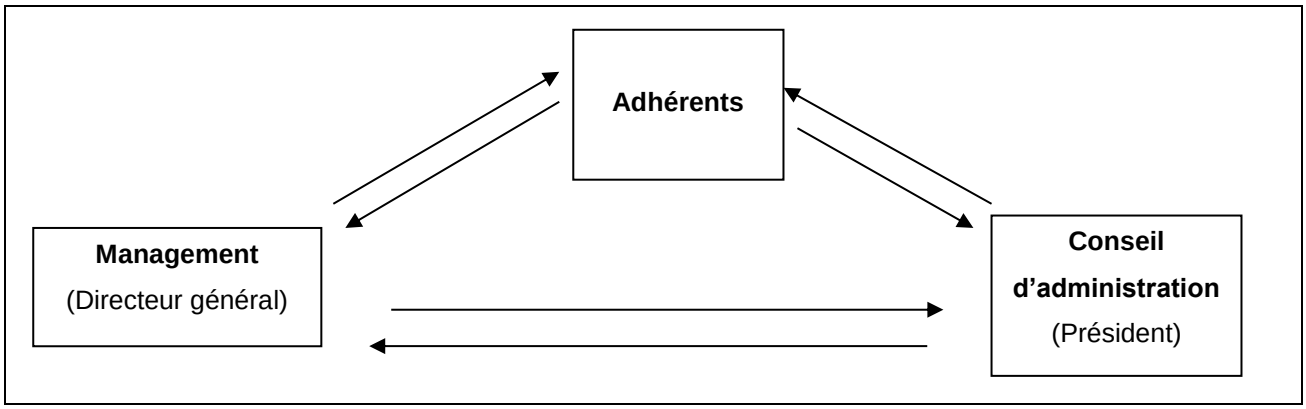
Nous le percevons maintenant clairement : le conseil d'administration a un rôle clef en terme de gouvernance coopérative, comme il en a d'ailleurs également un dans toutes les formes d'entreprise, tel que le décrivent notamment Charreaux (2000) et Huse (2007), mais avec une dimension toute particulière qui repose sur les relations qu'il entretient, d'un côté, avec l'ensemble des membres et, de l'autre côté, avec le top management.

La fonction d'administrateur est particulièrement inconfortable en coopérative, comme le souligne Couret (1997 et 2006), notamment en matière d'affectation de la création de valeur, qu'il juge de court terme : d'une part, l'optimisation de la rémunération des adhérents dont il fait partie, d'autre part, l'optimisation de l'efficacité économique de la coopérative. Ces objectifs opposés relèvent, à nos yeux, de conflits d'intérêts spécifiques aux organisations coopératives, du fait de la double qualité des associés-coopérateurs et de leur implication dans les organes de gouvernance, et s'inscrivent dans une logique d'équilibre entre horizon de court terme (création de valeur pour les adhérents) et horizon de moyen-long terme (création de valeur pour l'entreprise coopérative).

Pour Charreaux (2000), le conseil d'administration peut d'ailleurs être appréhendé sous l'angle du paradigme de l'efficience (potentiel de création de valeur) ou bien sous l'angle du pouvoir et de la domination. Il met en avant que le caractère immatériel de la nouvelle économie, ainsi que le rôle fondamental de l'innovation et de la connaissance, nous amènent à reconsidérer la fonction de cet organe. Comme lui et en accord avec sa démarche intellectuelle, nous pensons qu'il faut prendre en compte à la fois le rôle de surveillance et celui d'aide, voire de guide, du conseil d'administration dans la création de valeur, mais en tenant compte des cadres institutionnels existant.

Dans cette perspective, Saccomandi (1992) nous livre sa conception du rôle du conseil d'administration :

Figure 19 – Le triangle de la gouvernance dans les coopératives agricoles



Source : Saccomandi (1992)

Les relations à l'intérieur de la coopérative peuvent être simplifiées et illustrées avec ce triangle (Saccomandi, 1992) :

- le sommet supérieur représente les membres, qui sont à la fois fournisseurs de matière première ou clients et « actionnaires » (au sens de la détention des droits de propriété) ;
- le deuxième sommet symbolise, quant à lui, le conseil d'administration, composé d'un nombre variable d'associés-coopérateurs élisant leur Président ;
- enfin, le troisième sommet est au moins composé du directeur général, si ce n'est de l'équipe de direction.

Dans ce cadre, les membres partagent le contrôle stratégique avec le conseil d'administration, alors que ce dernier, représenté par son Président, partage avec la direction le contrôle opérationnel et tactique (Benvenuti, 1982). Une *gouvernance*

harmonieuse dépend donc fortement, d'une part, des relations Président/conseil d'administration/adhérents et, d'autre part, des relations conseil d'administration/Président/direction.

Dans ces configurations circulaires ou quadratiques de la gouvernance des entreprises coopératives, tout est question d'*équilibre*, comme le soulignent aussi bien Desroche (1976) que Spear (2004) ou Cornforth (2004) : une combinaison optimale du rôle de chacun doit conduire à une meilleure organisation, facilitant le contrôle, la collaboration et la prise de décision. Ne serait-on pas à la recherche d'une nouvelle forme de « quadrature du cercle » ?.... Peut-être et cette quête d'idéal apparaît alors sans fin, mais Malo (2001) nous ramène assez vite à la réalité des choses lorsqu'elle aborde la « gouvernance par ajustement mutuel » qui entraîne la mise en place de comités supplémentaires au-delà des structures de base, en vue d'une plus grande concertation, alliant considérations démocratiques et cognitives, pour faciliter la prise de décision collective.

Cornforth (2004) souligne, pour sa part, le rôle crucial du conseil d'administration lorsqu'il met en lumière les paradoxes, les ambigüités et les tensions auxquels cet organe de gouvernance et chacun de ses membres doivent faire face. Il développe notamment les tensions suivantes :

- administrateurs agissant en tant que membres « représentatifs » de différents groupes ou en tant qu' « experts » en charge du pilotage de l'organisation ;
- tension entre pilotage de la performance et pilotage de la « conformité » (attitude prudente et raisonnable) ;
- rôle de supervision et de contrôle ou rôle de soutien et d'entraînement par rapport à la direction.

Spear (2004) traite également du rôle central des administrateurs, dont la légitimité et la représentativité ne sont pas toujours assurés dans les coopératives de consommation, où le taux de participation des adhérents aux assemblées générales est souvent très faible (moins de 10%) et où l'hétérogénéité du sociétariat peut rendre le processus collectif de décision particulièrement difficile.

Il n'en reste pas moins qu'un certain nombre d'évolutions au sein du secteur coopératif ont induit des approches théoriques quelque peu différentes au cours des vingt dernières années, partant du noyau dur de la coopérative de base pour englober les unions, les

filiales, voire les holdings financières (Forestier et Mauget, 2001). Le cas du groupe basque espagnol Mondragon en est un exemple emblématique, poussé à l'extrême : Bakaikoa et al. (2004) décrivent ce conglomérat coopératif, rassemblant coopératives et filiales de différents secteurs, instituts de recherche et universités, dont la gouvernance comprend au moins six niveaux décisionnels et/ou consultatifs…. Que devient alors le lien coopérative-adhérent et ce *triple engagement* que nous décrivions plus haut ? En quoi ces groupes se différencient-ils des autres groupes capitalistes ?

Ces mutations économiques et organisationnelles, cette sorte d'hybridation du statut coopératif se retrouvent bien évidemment dans l'agro-alimentaire, comme le décrivent Karantininis (2007), ainsi que Forestier et Mauget (2000 et 2001).

Pour ces derniers, « les principes coopératifs sont bousculés »… et la filialisation, renforcée en France par la loi de 1991 (remontée des dividendes), induit trois effets perturbateurs :

- un effet d'éloignement entre associés coopérateurs et responsables du groupe, les adhérents pouvant devenir tout autant des « cibles marketing » que des propriétaires d'un outil collectif ;
- un effet de complexité, le groupe devenant « un ensemble flou et difficilement compréhensible » ;
- un effet de brouillage de logique entre la « logique coopérative », basée sur la distribution aux adhérents des excédents au prorata de l'activité et la « logique capitaliste », fondée sur la rémunération des actionnaires sous forme de dividendes, en proportion du capital détenu.

Dauchy (1994) décrit également ces effets, à travers l'évolution de la structuration du groupe CANA (dénommé maintenant TERRENA) et de SODIAAL, qui peuvent conduire paradoxalement les dirigeants d'un groupe coopératif à considérer la coopérative-mère comme centre d'activité parmi d'autres plutôt que tête institutionnelle. Rioual (2006) souligne, de son côté, la prégnance des facteurs entraînant l'affaiblissement des valeurs et principes coopératifs au sein des groupes coopératifs agricoles européens, tels que la démobilisation des membres du fait notamment de la dilution de leur pouvoir.

En tout état de cause, ces restructurations complexes soulèvent un double problème politique et d'intégration qui se révèle extrêmement épineux en matière de gouvernance, mais qui peut constituer un formidable atout. Forestier et Mauget (2001, p. 70) y voient ainsi l'émergence d'« un nouveau type d'entreprise, ni coopérative, ni capitaliste. […] Une voie du compromis. »

En définitive, en écho aux approches théoriques diverses de la forme économique coopérative, il transparaît que la modélisation du gouvernement des coopératives ne peut se résumer à un seul angle de vue, comme le montre Cornforth (2004).

Tableau 7 – Théories de la gouvernance et impact sur le conseil d'administration au sein des coopératives et mutuelles

Théorie/Modèle	Intérêts	Administrateurs	Rôle du conseil d'administration
Perspective Démocratique	Les membres ont différents points de vue donc des intérêts parfois divergents	Représentants des adhérents non spécialistes de la gestion	Politique : - représentation de l'intérêt des adhérents - élaboration de la politique - contrôle des cadres dirigeants
Théorie de l'Intendance *Modèle partenarial interne*	Convergence d'intérêts associés-coopérateurs / managers	Experts	Economique (performance) : - apport de valeur ajoutée aux décisions stratégiques - partenariat, support vis-à-vis de la direction
Théorie de l'Agence *Modèle de « conformité »*	Divergence d'intérêts associés-coopérateurs / managers	Représentants des associés coopérateurs (usagers et propriétaires)	Conformité : - sauvegarde des intérêts des propriétaires - surveillance de la gestion de la direction - contrôle de conformité
Théorie de l'Hégémonie Managériale *Modèle du « tampon »*	Divergence d'intérêts associés-coopérateurs / managers	Représentants des associés coopérateurs (usagers et propriétaires)	Symbolique : - ratification des décisions - apport de légitimité aux décisions des managers

Source : d'après Cornforth (2004)

Tableau 7 (suite) – Théories de la gouvernance et impact sur le conseil d'administration au sein des coopératives et mutuelles

Théorie/Modèle	Intérêts	Administrateurs	Rôle du conseil d'administration
Théorie de la Dépendance à la Ressource *Modèle de Cooptation*	Divergence d'intérêts parties prenantes/ organisation concernée	Choix en fonction de leurs rapports avec les parties prenantes clés	Décloisonnement : - obtention des ressources nécessaires - développement de relations avec les parties prenantes - point de vue externe
Théorie des Parties Prenantes *Modèle partenarial ouvert*	Les parties prenantes ont différents points de vue donc des intérêts parfois divergents	Représentants des parties prenantes	Politique : - équilibre entre les besoins des parties prenantes - élaboration de la politique - contrôle du management

Source : d'après Cornforth (2004)

Le tableau ci-dessus décrit les six modèles de gouvernance coopérative et mutualiste que Cornforth (2004) met en exergue, en s'appuyant sur les théories de la gouvernance d'entreprise, à l'exception du volet démocratique, plus original et que nous approfondirons plus loin. L'auteur dtaille l'influence de ces différents modèles sur le fonctionnement global du conseil d'administration.

Partant de cette typologie des modes de gouvernance au sein des entreprises de l'économie sociale, nous allons examiner les différentes théories en présence en vue de mieux comprendre la singularité de la gouvernance coopérative.

3.2.2. L'approche démocratique de la gouvernance : participation des membres et cohésion d'entreprise

Nous l'avons vu, cette dimension à caractère démocratique est extrêmement présente dans le système de prise de décision des coopératives. A ce niveau, Rousselière (2004) nous renvoie au fonctionnement interne de l'économie sociale et solidaire qu'il désigne sous le terme de « démocratie économique » conçue comme étant la combinaison de la règle égalitaire « un homme, une voix » associée au principe de la double qualité de l'adhérent (propriétaire et usager de la coopérative).

En fait, cette dimension particulière et originale, très rarement présente dans les entreprises « classiques » (Rijpens, 2010), s'appuie sur la notion de pluralisme et d'expression des différents points de vue, mais aussi et surtout sur la notion de mandat, sorte de contrat moral non écrit par lequel l'associé coopérateur - le mandant - donne à l'administrateur qu'il a élu en assemblée générale - le mandataire - le pouvoir de réaliser des actes juridiques en son nom et pour son compte. En France, cette délégation de pouvoir démocratique « a priori » est revue au terme de l'exercice écoulé par le biais du vote du « quitus aux administrateurs », permettant de statuer sur la gestion passée de la coopérative par l'ensemble du conseil d'administration.

Il faut souligner ici que la principale caractéristique du contrat de mandat est que le mandataire doit exercer sa mission en toute indépendance, sans immiscions permanentes du mandant dans son action. Se pose alors la question de savoir si finalement ce mandat est *impératif* ou bien *représentatif.*

Si Le Cornec-Ubertini (2007, p. 1) affirme quelque peu péremptoirement que « la démocratie par définition ne saurait être représentative », position de puriste en sciences politiques qui repose sur une conception de la démocratie dans l'absolu, il n'en reste pas moins que les deux approches coexistent et doivent être prises en compte :
- d'un côté, le mandat impératif, dans la vision rousseauiste du monde (Le Contrat Social, 1762), considère que l'individu à qui le pouvoir est délégué a le devoir de mener une action définie dans la durée et dans le contenu, selon des modalités auxquelles il ne peut déroger ;
- de l'autre côté, le mandat représentatif (voir Montesquieu, L'esprit des lois, 1748) est une forme de mandat politique qui possède la caractéristique d'être général, libre et non

révocable, le représentant du mandant pouvant agir en tous domaines à sa guise, selon ses convictions.

Et si la démocratie en coopérative était un mélange de ces deux approches : des administrateurs libres, élus démocratiquement, sans programme précis, pour représenter les intérêts des différents groupes d'adhérents (Cornforth, 2004 et Rijpens, 2010), mais dont le mandat est remis en jeu tous les deux, trois ou quatre ans[14], avec l'objectif implicite d'assurer la pérennité des exploitations adhérentes et la maximisation des profits des associés-coopérateurs ? Ce n'est pas impossible et même sans doute plutôt réaliste, au vu des tensions qui s'exercent si souvent au sein des conseils d'administration des coopératives agricoles, entre tenants de la représentation en termes de territoires ou de production et tenants de l'implication des administrateurs au service de l'efficacité économique…

D'ailleurs, on peut aussi bien s'interroger sur la faisabilité du transfert de volonté entre les gouvernés et les gouvernants, auquel est associé le mandat représentatif, que sur celle du contrôle de la réalisation des objectifs assignés dans le cadre du mandat impératif (Le Cornec-Ubertini, 2007).

Il n'en reste pas moins que le rôle du conseil d'administration, organe démocratiquement élu, est central : constitué d'administrateurs bénévoles, un de ces rôles majeurs est d'arbitrer entre les différents groupes d'associés-coopérateurs aux intérêts parfois divergents en vue de déterminer une stratégie globale et une politique générale que la direction devra mettre en œuvre sous forme de plan d'actions et d'objectifs (Rijpens, 2010).

Dans cette perspective, Champagne (1998) attire notre attention sur la dénaturation possible de la légitimité et du rôle de l'administrateur, notant une tendance à la cooptation et donc à l'émergence d'administrateurs « élus d'office », ayant peu conscience de l'étendue de leur mandat. Cela peut alors entraîner un fonctionnement du conseil d'administration du type « chambre d'enregistrement », entérinant a posteriori les décisions prises par la coopérative, notamment au travers du binôme Président-Directeur. On est alors loin d'un véritable fonctionnement démocratique, en particulier dans les

[14] Voir article 22 des statuts types des coopératives agricoles françaises.

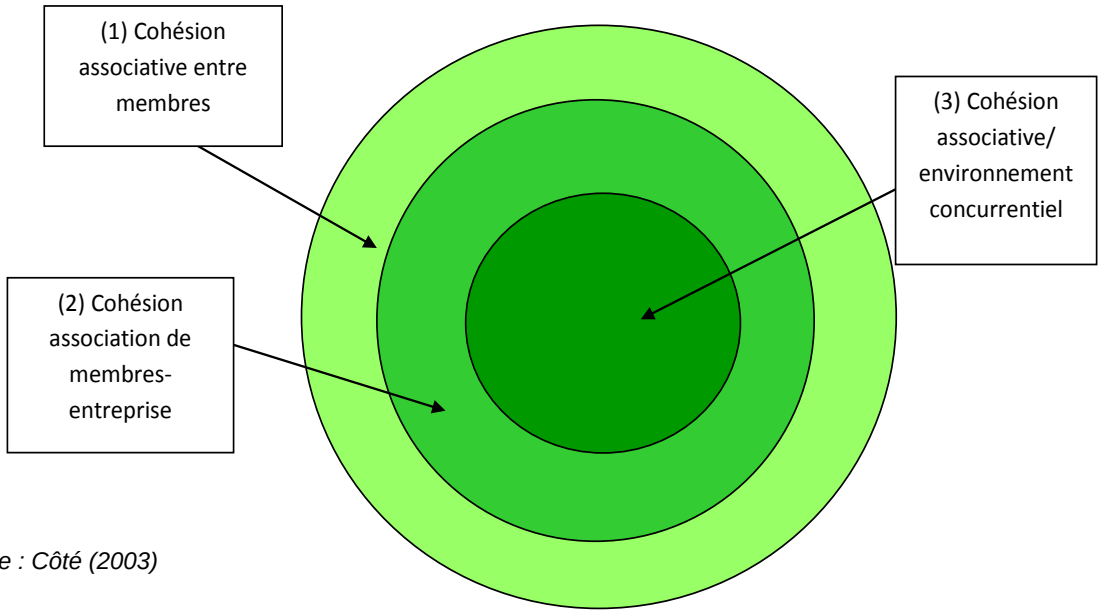
grands groupes coopératifs où la décision doit être rapide dans un environnement complexe.

Revisitant le quadrilatère d'Henri Desroche, que nous avons déjà abordé, Koulytchizky (1999) va dans le même sens et souligne le basculement fondamental de la fracture verticale (salariés : direction et employés / propriétaires-usagers : administrateurs et sociétaires) vers la fracture horizontale (administrants : administrateurs et direction / administrés : employés et sociétaires). Il y a donc « une recomposition de la fonction entrepreneuriale », notamment au sein des grandes structures coopératives ou mutualistes, avec une exacerbation du pouvoir du tandem Président-Directeur.
Koulytchizky (1999) parle ainsi d'un système démocratique à deux niveaux ou à deux vitesses qui prendrait le dessus sur les idéaux coopératifs, plus ouverts et participatifs :
- d'une part, la « démocratie réelle » concentrée dans les mains du « mix » gouvernant, fonctionnant par proximité physique, composé d'élites éclairées si chères à Montesquieu, dont le corollaire est une distension du lien adhérents-coopérative pouvant mettre en danger la cohésion coopérative ;
- d'autre part, la « démocratie virtuelle », faite de règles juridiques, dont le respect est désormais le fait de la technostructure et non des « politiques », conduisant à la mise en œuvre de réunions et d'instances formelles, dont le risque majeur est qu'elles soient vidées de sens et donc de contenu démocratique.

Face à ces différentes dérives possibles que rencontrent fréquemment les coopératives agricoles, en particulier l'étiolement du lien adhérent-coopérative qui conduit à l'affaiblissement du fonctionnement démocratique (Chiffoleau, 1999), deux axes complémentaires semblent se dessiner dans la littérature propre au secteur coopératif : assurer une meilleure cohésion coopérative à tous les niveaux, gage d'un projet collectif véritablement partagé, et redonner au conseil d'administration son rôle démocratique incontournable.

Dans la lignée des travaux de Vienney (1980), pour Côté (2003), « une coopérative est d'abord une association de personnes qui se regroupent démocratiquement pour chercher une réponse collective à un besoin en commun. »

Figure 20 – La cohésion coopérative



Source : Côté (2003)

Il met en fait en exergue la dualité de la coopérative, partagée entre les enjeux d'affaires (aspects économiques) et les enjeux associatifs (aspects démocratiques et humains), dont la réussite du projet passe par la cohésion d'ensemble à trois niveaux (voir figure ci-dessus), portée par un fonctionnement démocratique.

Alors que le niveau 1 correspond à une vision et des objectifs partagés, s'appuyant sur l'affectio societatis des adhérents, et que le niveau 3 porte sur le *fit stratégique* (concordance stratégique entre capacités de la coopérative et facteurs de succès de l'environnement concurrentiel), le niveau 2 apparaît absolument essentiel car il repose sur des orientations stratégiques claires, mais aussi et surtout sur la notion d'avantage coopératif : la coopérative se distingue des autres sociétés par des pratiques d'affaires et par un fonctionnement démocratique où l'adhérent est au centre des préoccupations et de la gouvernance.

Côté (2003) montre, à travers le cas d'Agropur, première coopérative laitière du Canada, combien le lien coopérative-adhérents est essentiel et que ce lien doit sans cesse être entretenu et conforté par des pratiques démocratiques aussi bien consultatives et participatives, que décisionnelles. On est alors proche d'actions à caractère cognitif voire partenarial (vis-à-vis des associés-coopérateurs) que nous développerons plus avant dans les autres approches de la gouvernance des coopératives.

Ces travaux font également apparaître les tensions entre l'intérêt des membres à court terme (position syndicale jouant contre le développement de l'export par la coopérative) et l'intérêt de la coopérative à moyen ou long terme (volonté de développer l'export en réponse à un accroissement de la demande et à un objectif de rentabilité). Ici, cet affrontement des visions a failli remettre en cause la pérennité du groupe et c'est grâce au renforcement d'une « structure démocratique faite de pratiques associatives fortes » que l'équilibre coopératif a pu être sauvegardé.

Chiffoleau (1999) souligne la nécessité de construire, dans le secteur coopératif viticole et même au-delà, une autre forme de coopération agricole, à travers le concept de « coopérative rurale », co-gestionnaire du développement local, passant d'une logique de production à une logique d'économie sociale, permettant de retisser un lien fort et durable avec ses adhérents, dont elle serait plus proche et à qui elle redonnerait confiance.

Couret (2002) développe, quant à lui, l'idée que le conseil d'administration est la pierre angulaire du dispositif démocratique des coopératives agricoles et il souligne d'ailleurs que son rôle peut se dilater de manière importante dans les coopératives de taille moyenne. Il précise ainsi : « C'est donc bien la participation des administrateurs au processus de décision stratégique qui fonde le principe démocratique des coopératives. » (Couret, 2002, p. 17). Etudiant le processus de décision dans 18 caves coopératives de Gironde, il met en évidence que si le Président est force de proposition dans 55% des cas, c'est le conseil d'administration qui, de manière très majoritaire, prend les décisions (72%).

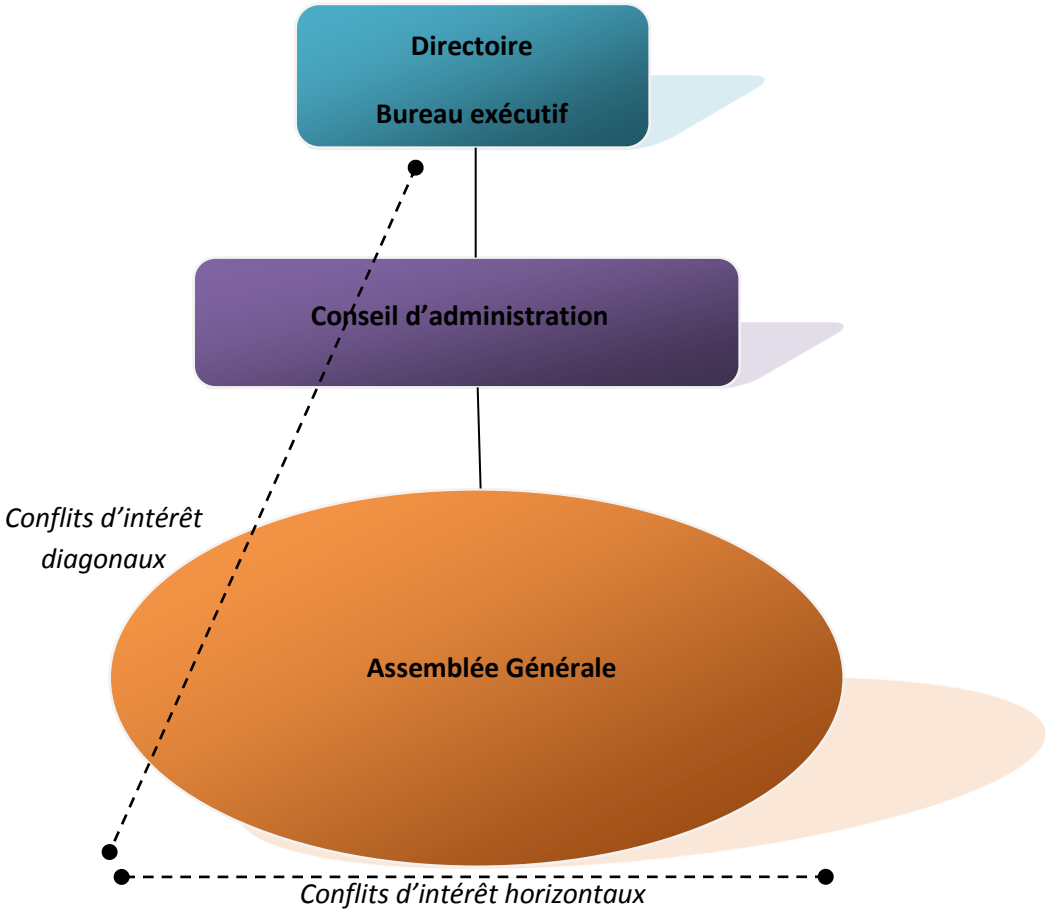
Il dessine même le profil de « coopératives démocratiques » à partir d'un indice démocratique combinant le degré de participation des administrateurs à la gestion de la coopérative, la part des décisions stratégiques votées en conseil d'administration et la part des décisions proposées par les administrateurs. Le plus souvent, le bureau joue un rôle crucial au sein des 8 coopératives les plus démocratiques, au détriment du rôle du Président.

Croisant les deux déterminants essentiels à ses yeux des coopératives vinicoles girondines – fonctionnement démocratique et présence d'un Directeur – il aboutit à une typologie originale en matière de gouvernance :
- les coopératives « présidentielles », peu démocratiques, sans directeur et où le Président est omnipotent ;

- les coopératives « aux administrateurs », sans directeur, mais où le fonctionnement est très démocratique (avec son corollaire du fait de l'absence de directeur : une prise de décision plus difficile) ;
- les coopératives « à directeur dominant », avec une forte implication de la direction dans les décisions stratégiques ;
- les coopératives « à directeur effacé », où le conseil d'administration prend la plupart des décisions, mais avec un rôle de médiateur du directeur qui facilite grandement la prise de décision.

Pozzobon (2011) analyse la prise de décision démocratique au sein des coopératives agricoles du Sud du Brésil et développe le concept de « coûts démocratiques », les distinguant notamment des coûts d'agence. Ces coûts ont trait au processus de prise de décision et peuvent être décomposés en trois volets (figure 21).

Figure 21 – Les conflits d'intérêts démocratiques en coopérative agricole



Source : d'après Pozzobon (2011)

Ces coûts sont en fait de trois ordres :
- les coûts résultant des nécessaires incitations envers les adhérents à participer à la prise de décision collective ;
- les coûts résultant des conflits d'intérêts aussi bien horizontaux que diagonaux entre membres au sujet du mode de répartition des excédents (voir figure ci-dessous) ;
- les coûts provenant de la gestion de ces conflits par la coopérative.

Il débouche sur la notion de coûts démocratiques directs (temps passé et salaire dépensé au cours de la prise de décision, autant en assemblée générale qu'en conseil d'administration) et sur celle de coûts démocratiques d'opportunité (coûts associés au report des décisions ou bien à l'échec dans la mise en place de décisions visant à maximiser le profit des adhérents), pouvant notamment provenir de la sur ou sous-représentation de l'ensemble du sociétariat, voire de certains groupes d'adhérents..

Mais, si le processus démocratique présente des coûts qui peuvent venir entraver la bonne marche des instances de gouvernance des coopératives, Morin (2009) évoque clairement, de son côté, la théorie de la dégénérescence de l'idéal démocratique qui s'appuie notamment sur le concept de *dégénérescence des buts* selon lequel plus la taille et la complexité des organisations de l'économie sociale augmente, plus les motivations et buts économiques l'emportent sur les valeurs et sur les objectifs sociaux. Il met également en avant la notion de *dégénérescence organisationnelle* qui advient lorsque le pouvoir est concentré entre les mains d'une élite.

On retrouve le même type de dérive au sein des coopératives de consommateurs en Angleterre pour lesquelles Spear (2004) souligne le manque de légitimité des conseils d'administration du fait d'un très faible taux de participation des adhérents en assemblée générale. L'interrogation sur la représentativité des participants – très majoritairement issus de milieux aisés et éduqués - met alors en question la représentativité des administrateurs et on peut ainsi s'interroger sur la superficialité du discours démocratique qui ne tient pas un seul instant face au désintérêt manifeste des adhérents…

3.2.3. L'approche disciplinaire de la gouvernance : du contrôle des dirigeants à l'hégémonie managériale

En la matière, les précurseurs se situent aux Etats Unis, avec Berle et Means (1932) qui étudient la dispersion de l'actionnariat au sein des grandes sociétés capitalistes, entraînant la perte du pouvoir de contrôle des actionnaires et sa concentration entre les mains des dirigeants professionnels.

Pour ces auteurs, le statut du dirigeant salarié, disposant de peu ou pas d'actions, favorise les conflits d'intérêts avec les actionnaires : la valeur de son patrimoine financier ne dépendant pas du niveau des capitaux propres, il peut être tenté par l'appropriation d'une partie de la richesse qu'il contribue à créer, sous forme d'avantages personnels, avec manipulation éventuelle de l'information financière et comptable.

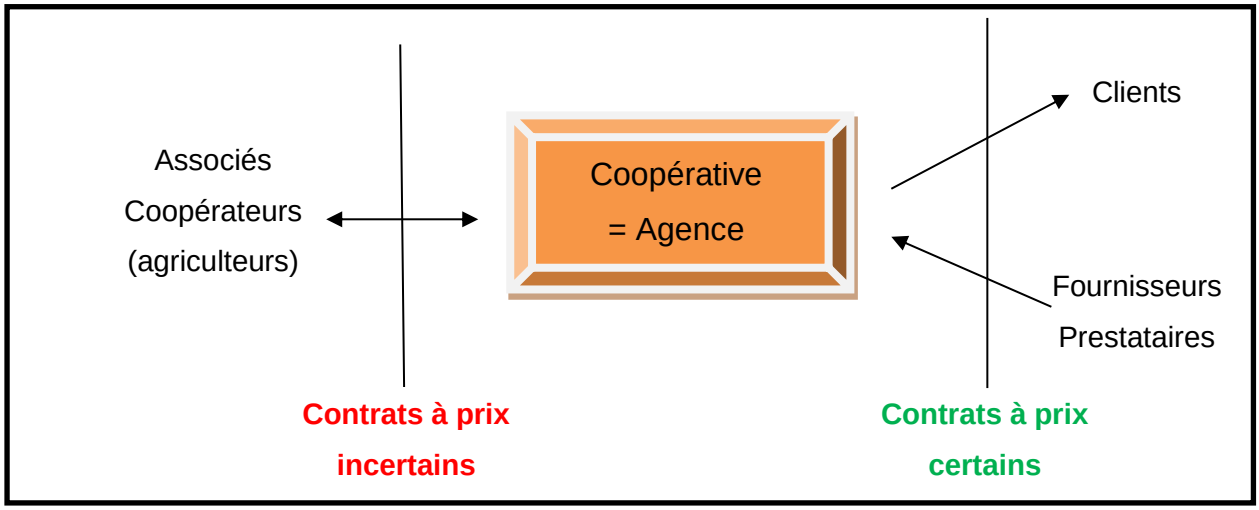
Mais, c'est au milieu des années 1970 que naît la théorie positive de l'agence (TPA), à l'origine de champs théoriques nouveaux comme celui de la gouvernance d'entreprise. Avec leur article fondateur, Jensen et Meckling (1976) soulèvent le problème de la relation entre conflits d'intérêts et asymétrie d'informations, sources des « coûts d'agence » qui, à leurs yeux, structurent les relations entre dirigeants salariés et actionnaires, au sein des entreprises capitalistiques. Avec cette approche *shareholders*, les auteurs s'éloignent du modèle de rationalité substantielle, mais aussi des modèles comportementaux sociologiques et politiques, pour poser, selon Charreaux (2004), quatre postulats : les individus peuvent faire des arbitrages entre les différentes sources d'utilité, ils sont insatiables, ils sont « maximisateurs », ils sont créatifs, savent s'adapter, et prévoir les changements de leur environnement.

Partant de ces hypothèses, la relation d'agence peut être définie comme suit : « *…a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.* » (Jensen et Meckling, 1976, p. 5) Ils insistent sur le fait qu'ils vont au-delà des aspects purement normatifs (structuration de la relation contractuelle principal-agent) pour développer une *théorie positive de l'agence* (TPA) prenant en considération les éléments positifs contribuant à la détermination d'un équilibre contractuel entre les managers (agents) et les ayants droits extérieurs (principaux)

Dans ce cadre et comme nous l'avons déjà remarqué, la firme n'est plus considérée comme une boîte noire, mais comme un objet vivant ayant ses règles de fonctionnement interne : la relation d'agence s'établit ainsi en vertu d'un contrat reliant les parties concernées, de principal à agent. L'entreprise apparaît donc comme un nœud de contrats, constituant le centre d'une multitude de relations contractuelles et les coopératives n'y dérogent pas, comme le notent les deux chercheurs, même si Rijpens (2010) affirme que ce modèle s'applique parfois plus difficilement aux entreprises sociales.

Se basant sur ces travaux et sur ceux de Fama et Jensen (1983), Deshayes (1988) développe ainsi une théorie du fait coopératif en agriculture, également évoqué dans le la section 2.2.4.1., conduisant à une conception particulière de la gouvernance coopérative financière et disciplinaire, que l'on peut représenter à l'aide de la figure ci-dessous.

Figure 22 – Les relations contractuelles coopérative agricole-agents économiques



Source : Deshayes (1988)

Pour cet auteur, la coopérative agricole constitue une organisation économique où les agriculteurs réalisent une action économique en commun et assument le risque d'activité qui en résulte, soit à travers la rémunération de leurs produits (collecte-vente), soit à travers un prix à payer incertain (approvisionnement ou services)

Même si Deshayes (1988) considère comme « théoriquement correct » le fait que le risque puisse aussi être porté par la rémunération incertaine des capitaux, il trouve cette proposition inéquitable (capitalisation plus importante de chaque adhérent, développement de la pratique des droits d'entrée) et contraire à l'essence de la coopération (distribution

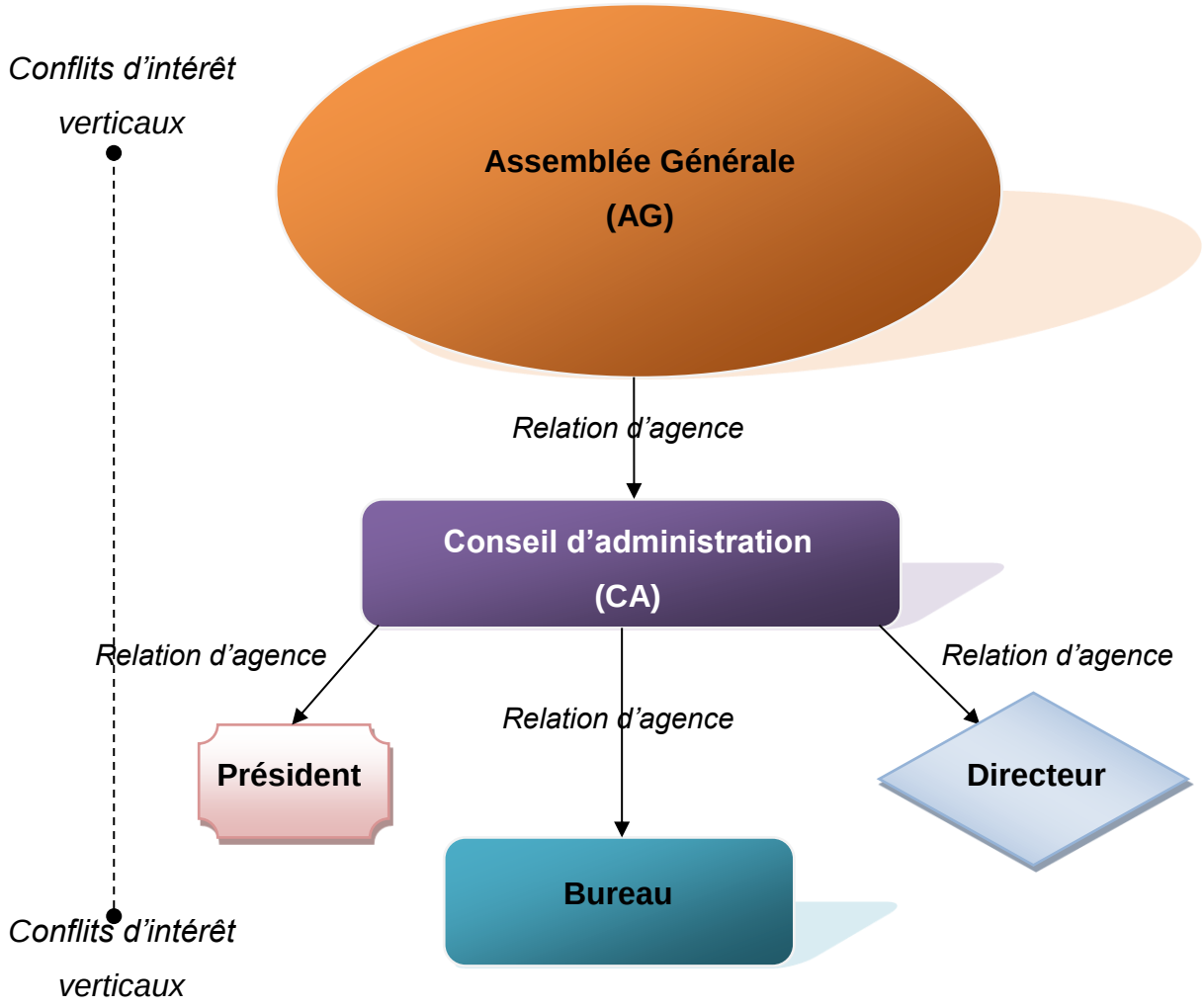
des réserves). Il affirme alors : « nous préférons penser que le capital social doit être considéré comme un emprunt réalisé à prix certain et déterminé, au moment de la transaction. » (Dehayes, 1988, p. 72)

Son analyse s'appuie donc sur trois caractéristiques financières majeures qui fondent la spécificité des coopératives :

- « le capital social des coopératives n'assume pas le risque économique de l'activité » (Deshayes, 1988, p. 58);
- « les réserves financières sont un bien collectif appartenant à l'ensemble des coopérateurs mais à aucun d'entre eux en particulier » (Deshayes, 1988, p. 71) ;
- « les ayants droit [les agriculteurs associés-coopérateurs] qui mettent en œuvre un facteur de production [à travers la coopérative, par une relation d'agence] se partagent entre eux le résidu financier [prix incertain, variable] provenant de tous les achats à prix fixe » (Deshayes, 1988, p. 77).

Selon le schéma de la TPA, les conflits d'intérêts se développent entre agent et principal lorsqu'il y a divergence de point de vue et d'objectifs, chaque acteur de la relation voulant maximiser sa propre utilité au détriment de son « partenaire ». La relation d'agence peut être en fait une relation réciproque, « dyadique », selon Charreaux (2004), les deux parties pouvant devenir alternativement principal et agent. Il en est notamment ainsi du conseil d'administration qui est l'agent de la relation AG/CA et le principal de la relation CA/direction (voir figure ci-après), montrant une fois de plus, s'il en était besoin, son rôle essentiel en matière de structure des responsabilités, souligné par Deshayes (1988) en ce qui concerne les coopératives agricoles.

Figure 23 – Les relations d'agence et les conflits d'intérêts en coopérative agricole



Sources : auteur et Pozzobon (2011)

Mais, Deshayes (1988) va plus loin dans l'approche disciplinaire au sein des coopératives agricoles, en traitant de la structure des responsabilités dans une optique de contrôle de gestion : l'échelon décisionnel en matière de définition des politiques se situe toujours au niveau du conseil d'administration, alors que la mise en œuvre dépend à la fois des agriculteurs et des salariés. Il définit ainsi une typologie des structures de responsabilités et des délégations de pouvoir de gestion pour les « variables agriculteurs »[15] selon trois formes distinctes, comme le détaille le tableau suivant.

[15] Ce concept n'est pas défini par l'auteur, mais on peut penser qu'il englobe l'ensemble des fonctions économiques remplies par les agriculteurs, en amont de la coopérative : conduite de l'exploitation, production avec respect des éventuels cahiers des charges (qualité, quantité), apport/achat/prestation auprès de la coopérative.

Tableau 8 – Matrice des responsabilités pour les variables sur lesquelles agissent les agriculteurs associés-coopérateurs en coopérative agricole

		Gestion des variables « agriculteurs »	
		Par les agriculteurs	Par les salariés
Responsabilités pour les « variables » agriculteurs	Assumées par les agriculteurs	Type « idéal »	Type « réaliste »
	Attribuées aux salariés		Type « entreprise commerciale »

Source : Deshayes (1988)

Alors que la responsabilité et la gestion de l'amont devrait être du ressort exclusif des agriculteurs – type « idéal » - le suivi de ces variables (conseil, formation, accompagnement, contrôles) est, dans la réalité, effectué par des salariés affectés à la relation adhérents (techniciens, chefs de dépôt, etc…), ayant en quelque sorte délégation de pouvoir du conseil d'administration, ce qui correspond au type « réaliste » qui apparaît comme étant un compromis fonctionnel.

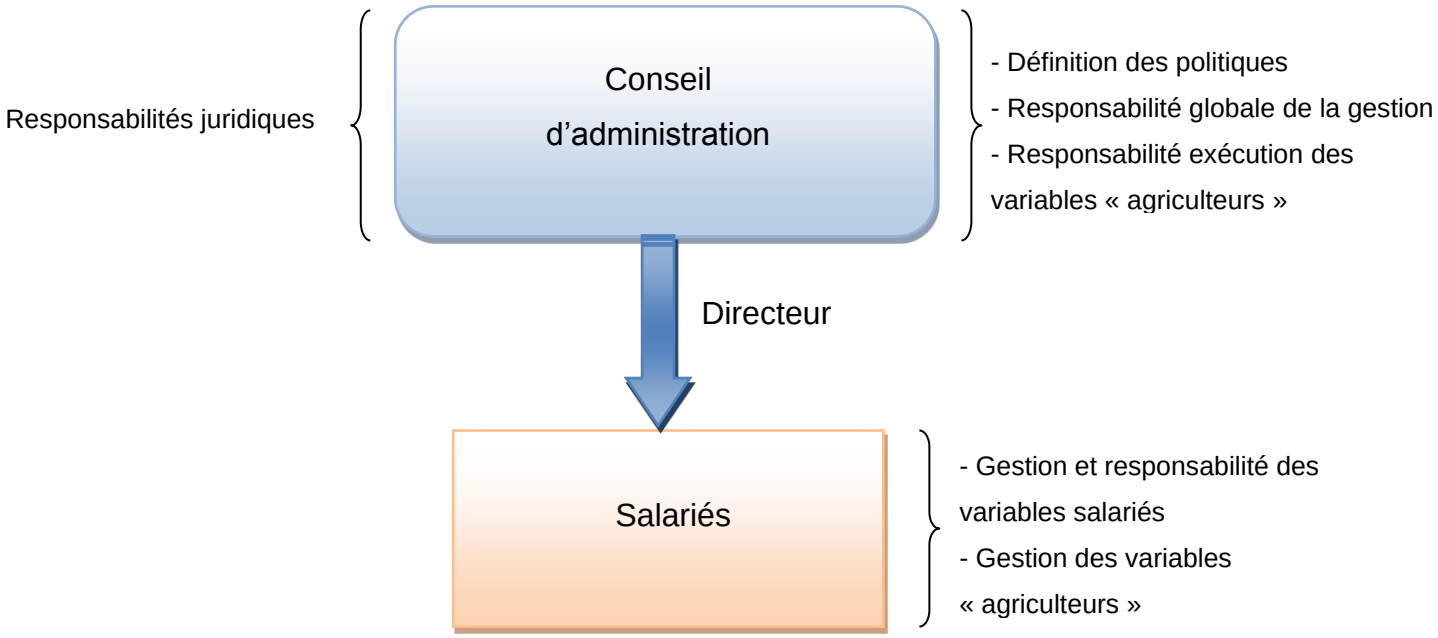
Dans ce type, de façon plus générale, le conseil d'administration définit les politiques et assume la responsabilité en matière juridique et de gestion, sans oublier l'exécution des variables « agriculteurs ». Tout le reste est confié aux salariés, placés sous l'autorité du Directeur (relations d'agence en cascades CA/Directeur, puis Directeur/salariés), comme le schématise la figure 24 ci-après.

L'auteur insiste sur l'effort nécessaire que doivent réaliser les coopératives dans leurs relations avec les adhérents, évoquant tout l'intérêt de développer une sorte de « marketing coopératif » orienté amont, visant à communiquer intelligemment auprès des associés-coopérateurs. Cette réflexion est développée sous un autre angle dans la thèse de Vargas Prieto (2013) qui aborde le rôle de « traducteur » du conseil agricole dans la gouvernance des groupes coopératifs agricoles.

Mais, lorsqu'une coopérative d'écoulement, par l'intermédiaire de ses salariés, contrôle l'activité des adhérents, ne se trouve-t-on pas alors dans une logique inversée où la coopérative prend la posture du principal et les sociétaires celle des agents, fournisseurs

de matière première, avec une asymétrie d'information sur la qualité des produits au profit de ces derniers ? C'est la question que se pose Jarrige (1998), cette « circularité » de la gouvernance coopérative, associée à la dimension sociologique et politique des jeux d'acteurs (coalitions et alliances), ainsi qu'au rôle singulier des relations humaines constituant autant de sources de complexité dans l'analyse du gouvernement des coopératives agricoles.

Figure 24 – Structure des responsabilités en coopérative agricole et type « réaliste »



Source : Deshayes (1988)

Bianchini et al. (2008), se basant sur l'approche disciplinaire de la gouvernance en caves coopératives, soulignent, de leur côté, que le pouvoir de décision du conseil d'administration est très contrasté d'un pays à l'autre : il est total en Ombrie, alors qu'il est nettement moins prononcé en Languedoc-Roussillon où existent des incitations financières envers les dirigeants, contrairement à l'Italie.

Globalement et en prenant du recul, on peut considérer que si, dans la gouvernance démocratique, on se trouve dans la logique du *mandat représentatif*, la TPA, sur laquelle se fonde la gouvernance disciplinaire, s'appuie, de son côté, sur la notion de *mandat impératif.* En effet, ce type de mandat porte sur les besoins définis par un acteur exerçant ce principe qui délègue, si nécessaire, à un ou plusieurs acteurs, une action définie dans

la durée et dans le contenu. Il peut y avoir un contrôle, selon le mandat, (rôle du conseil d'administration) ou bien un rapport demandé au mandaté afin que les mandataires soient en lien direct avec le mandat posé, et suivent ainsi sa réalité et son efficacité (rôle du conseil de surveillance par rapport au directoire).

Jarrige (1998) précise, pour sa part, que la délégation de pouvoir en coopérative se fonde sur deux logiques complémentaires : la délégation adhérents-conseil d'administration selon le principe démocratique spécifique aux coopératives, la délégation conseil d'administration-Directeur selon un contrat salarial classique.

L'asymétrie d'information entre acteurs, associée à la poursuite des intérêts propres à chaque partenaire, conduisent à des dysfonctionnements induisant ce que Jensen et Meckling (1976) appellent « coûts d'agence » qui se décomposent en trois volets :
- les coûts de surveillance (« monitoring »), la surveillance étant intéressante si et seulement si son coût est inférieur au potentiel de spoliation perçu par le principal (Wirtz, 2008) ;
- les coûts de dédouanement (« bonding ») qui permettent de montrer l'honnêteté des intentions et doivent être coûteux pour être crédibles ;
- les coûts résiduels, correspondant à la part incompressible de liberté d'action pour l'agent par rapport au principal.

Le problème central émanant de cette théorie, si l'on se place dans une logique de création de valeur, réside donc dans la réduction des coûts d'agence au niveau de l'ensemble des relations entre acteurs, qui se trouvent la plupart du temps imbriquées entre-elles et souvent complexes.

Or, Fama et Jensen (1983) précisent que le conseil d'administration a bien un rôle dans la réduction des coûts d'agence et distinguent quatre étapes dans le processus de décision de cet organe de gouvernance : (1) initiative de la décision, (2) ratification, (3) mise en œuvre et (4) surveillance de l'exécution.

Pour eux, il faut absolument séparer la fonction de « gestion » (point 3) de celle de « contrôle » (point 4), en les confiant à des acteurs distincts, afin d'éviter tout opportunisme potentiel des dirigeants. Ce distinguo est clairement établi dans les sociétés coopératives agricoles françaises, au sein desquelles il est strictement interdit qu'un

administrateur (et donc également un Président) soit également Directeur[16], alors que Pérez (2003) souligne la généralisation de la formule Président Directeur Général (PDG) dans les Sociétés Anonymes (SA) françaises qui tend à concentrer tous les pouvoirs dans les mains d'un seul et même acteur.

Dans les coopératives agricoles, l'initiative de la décision (point 1) peut être aussi bien le fait des dirigeants élus (administrateurs) que des dirigeants salariés (cadres, Directeur), mais avec une nette prédominance du tandem Président-Directeur (75% des initiatives), alors que la décision (point 2) est, par nature, essentiellement, du ressort du conseil d'administration (72%), comme le montre très clairement Couret (2002).

On voit donc que le Président et le Directeur sont au cœur du dispositif de gouvernance coopérative et qu'ils sont amenés à agir de pair pour faire avancer le processus décisionnel. Le Président peut avoir un certain rôle de « monitoring » de l'action quotidienne du Directeur, mais en tant que représentant du conseil d'administration ; qui tient officiellement et statutairement ce rôle. Ainsi, il ne peut pas exister de conflits d'intérêts verticaux directement entre eux, ni d'ailleurs de conflits horizontaux. Leurs rapports doivent reposer sur la confiance réciproque et une vision commune (Segin et Guerrero, 2010).

Une des particularités majeures de la gouvernance disciplinaire au sein des coopératives réside dans l'absence de certains mécanismes de régulation qui concernent habituellement les entreprises de forme purement capitaliste et qui permettent de réduire les coûts d'agence (Pozzobon, 2011) :
- existence d'une information financière issue du cours des « actions » sur un second marché, entraînant une part variable de rémunération du Directeur ;
- présence d'administrateurs externes à l'entreprise ayant des compétences appropriées.

Le premier aspect permet, dans les *IOF*, d'évaluer la rentabilité de la société et donc l'efficacité du management vis-à-vis des actionnaires, via une valeur de marché, c'est-à-dire l'appréciation ou la dépréciation de la valeur des parts sociales en fonction des résultats de l'entreprise. Or, cela n'existe pas en coopérative, comme le soulignent notamment Condon et Vitaliano (1983) ou encore Staatz (1989) : la valeur de cession des

[16] Voir article 32 des statuts types.

parts sociales correspond toujours à la valeur comptable historique. Dans les coopératives agricoles, c'est donc le prix payé aux associés-coopérateurs qui est susceptible de jouer le même rôle, mais de manière plus limitée, du fait qu'il s'agit la plupart du temps d'une distribution de « bénéfices » en amont du résultat de fin d'exercice et que la distribution de surplus en aval, sous forme de ristourne, est souvent limitée (Zylbersztajn, 1994).

Le second aspect est extrêmement rare en coopérative, le principe de base étant que les membres usagers de la société en détiennent la propriété collective (principe d'autonomie de l'ACI). D'après Frey (2013a), en Europe, seuls des pays tels que la France (option « associés non coopérateurs »), le Danemark, l'Espagne ou l'Italie autorisent dans leurs législations nationales, de manière restrictive, des tiers non coopérateurs à détenir du capital. La suggestion de Fama et Jensen (1983) de favoriser l'ouverture du conseil d'administration à des membres externes à l'entreprise, ayant une vision plus neutre, en vue de réduire les risques de conflits d'intérêts, n'est guère directement applicable aux coopératives agricoles. Nous y reviendrons à travers l'approche *stakeholders* que nous développons plus loin.

Il n'en reste pas moins que le rôle des dirigeants salariés est extrêmement important en coopérative, notamment celui du Directeur, comme le soulignent Feng et Hendrikse (2010). Ce dernier doit en effet faire la synthèse entre les différentes positions des adhérents et des administrateurs, négocier avec eux et aboutir à des décisions visant à maximiser à la fois la valeur créée pour les associés-coopérateurs et celle destinée à l'entreprise coopérative (Peterson et Anderson, 1996). Certains sont plus orientés vers le bien-être des adhérents, alors que d'autres sont axés sur la maximisation du profit de la coopérative (Fulton et Giannakas, 2007), ce qui peut avoir une influence sur l'engagement des membres. En fait, le Directeur détient souvent un pouvoir substantiel du fait de son niveau supérieur d'information en matière commerciale (Hendikse, 2007) et il semble même que, dans son rapport de force avec le conseil d'administration, il ait bien souvent le dessus, comme l'affirment Feng et Hendrikse (2010).

Mais, lorsque ce positionnement des managers bascule dans la concentration du pouvoir au profit du seul Directeur, par défaut de surveillance et exacerbation de l'asymétrie d'information, on se trouve alors dans « l'hégémonie managériale » que développe Cornforth (2004) au sujet des entreprises de l'économie sociale, en la symbolisant par un coup de tampon.

En effet, cette théorie de la gouvernance se réfère à la thèse de Berle et Means (1932) selon laquelle les actionnaires ne contrôlent plus les entreprises. Dans cette approche, la fonction du conseil d'administration est celle d'une chambre d'enregistrement qui valide systématiquement les propositions ou actions de la direction par un « coup de tampon », donnant ainsi toute légitimité aux agissements du directeur.

Mace (1971) montre ainsi que les administrateurs américains ne s'impliquent pas dans la définition de la stratégie d'entreprise, excepté en période de crise, le contrôle restant aux mains du directeur général. Itkonen (1996) abonde dans le même sens en avançant que les organes de gouvernance statutaires existent pour examiner la performance passée et approuver les décisions de la direction plutôt que pour construire une véritable stratégie.

Dans cette optique extrême, dont les processus apparaissent tout à fait judicieux pour les coopératives et mutuelles, du fait de la séparation entre les adhérents (propriétaires de l'organisation) et ceux qui la contrôlent, ainsi que du fait de l'importance et de la professionnalisation du management (Cornforth, 2004), c'est le niveau entreprise qui est privilégié avec des objectifs de moyen à long terme.

Ne perdons pas de vue, non plus, que, de l'autre côté du spectre économique, une logique bien plus court-termiste et focalisée adhérents, à travers l'objectif unique du produit ou de la prestation au moindre prix (approvisionnement et services), ou bien de la rémunération au meilleur prix (collecte-vente), peut également être mise en œuvre au sein des coopératives agricoles. Elle s'inscrit dans le même cheminement que la « gouvernance orientée actionnaires » des sociétés de capitaux cotées en bourse, visant exclusivement la création de valeur pour l'actionnaire (le propriétaire), qui a mené à bien des dérives et scandales financiers, comme l'affaire Enron, par exemple (Pérez, 2003).

Complétant l'ensemble de cette approche basée sur la TPA, la mobilisation de la théorie des droits de propriété nous apporte un éclairage supplémentaire extrêmement pertinent en matière de gouvernance des coopératives. Ainsi, Mentani (2011) établit un lien entre ces deux théories en affirmant que le « dilemme de l'agence » existant au sein des coopératives agricoles provoque des problèmes de droits de propriété qui s'accroissent d'ailleurs au fur et à mesure de leur développement (intégrations verticales et horizontales), comme le souligne, de son côté, Nilsson (1999).

Une réelle paume de discorde existe d'ailleurs, d'après Mentani (2011), entre la détention des droits de propriété, ouvrant droit aux bénéfices, et celle des droits de vote, ouvrant droit au contrôle. Il souligne, en accord avec Nilsson (2001), le processus de prise de décision particulièrement complexe et long en coopérative, rendant l'accord collectif plus difficile et freinant souvent l'ouverture aux nouvelles idées qui pourraient être bénéfiques à l'ensemble de l'organisation. Ceci est source d'inefficacité technique dans la gouvernance, comparativement aux autres formes d'entreprises (Nilsson, 2001), et donc préjudiciable à la bonne marche des coopératives agricoles, voire à leur performance économique et financière.

S'inspirant notamment des travaux de Cook (1995) ainsi que de de Cook et Iliopoulos (1999), qui décrivent les différents problèmes issus des droits de propriétés mal définis au sein des sociétés coopératives (« ill defined property rights », voir également 2.2.2.4.1.), Mentani (2011) développe une analyse approfondie de ces aspects cruciaux dont une synthèse figure dans le tableau 9. Scindant les problèmes en deux catégories principales, ayant trait à l'investissement ou bien à la prise de décision, qui structurent la présentation des six items concernés, Borgen (2003) met en avant le risque de développement de comportements opportunistes, notamment lorsque le sociétariat est largement ouvert.

D'après ces auteurs, la propriété collective des actifs coopératifs - qui se traduit par le principe d'impartageabilité des réserves, particulièrement strict en France - couplée à des droits de vote déconnectés de la détention de capital social, induisent deux conséquences principales qui caractérisent le système de gouvernance des entreprises coopératives agricoles :

- d'une part, des visions très souvent partagées en matière de stratégie d'investissements, que ce soit au niveau matériel ou immatériel, entraînant des décisions relativement mitigées, peu ambitieuses et peu risquées, orientées vers le court terme et une rentabilité rapide ;
- d'autre part, une inertie ou, du moins, une lenteur certaine dans la prise de décision, avec un risque fort de démotivation de certains adhérents en matière de contrôle, du fait de multiples points de vue et d'intérêts divergents pouvant s'affronter, amenant à des rapports de forces et des processus de négociation parfois assez longs, mais aussi du fait d'une certaine distance s'insinuant au fil du temps entre associés-coopérateurs et dirigeants.

Tableau 9 – Problèmes d'agence issus des droits de propriété collectifs existant en coopérative agricole

Problème d'incitation à l'investissement	**Problème d'incitation à la prise de décision**
Problème de passager clandestin *« Free rider problem »* *(comportement opportuniste)*	*Problème de contrôle* *« Control problem »*
Propriété collective ⇒ de nouveaux entrants peuvent immédiatement bénéficier de l'accès aux actifs coopératifs et en tirer parti financièrement, au même titre que les adhérents de longue date ⇒ tensions entre nouveaux et anciens adhérents ⇒ difficultés pour réinvestir	Responsabilité décisionnelle confiée aux dirigeants salariés (qui ne sont pas ayants droits) ⇒ divergence d'intérêts vis-à-vis des adhérents ⇒ actions cachées, informations cachées pour maintenir latitude managériale et pouvoir
Problème d'horizon temporel *« Horizon problem »*	*Problème de suivi* *« Follow-up problem »*
Sociétariat ouvert et hétérogène ⇒ durée de vie d'un actif coopératif (rentabilité) peut excéder l'horizon professionnel de certains adhérents ⇒ les décisions d'investissements à court terme sont privilégiées	Sociétariat large et hétérogène ⇒ peu d'influence et de pouvoir de contrôle vis-à-vis des dirigeants (processus décisionnel) ⇒ poids différents des adhérents selon leur degré de proximité avec les dirigeants ⇒ démotivation des adhérents et risque de mauvaise prise de décision
Problème de portefeuille *« Portfolio problem »*	*Problème de coût d'influence* *« Influence cost problem »*
Prise de décision collective et hétérogénéité des membres ⇒ faible diversification des actifs détenus par les adhérents ⇒ décisions d'investissements à risques faibles, échec dans l'allocation des ressources	Groupes d'adhérents aux intérêts différents ⇒ négociations et rapports de force durant le processus de prise de décision en fonction ⇒ mise en avant des intérêts des groupes les plus influents

Sources : Borgen (2003) et Mentani (2011)

Filippi (2013a) va même bien plus loin et précise que les associés-coopérateurs ne disposent pas de droit individuel de propriété sur leur coopérative puisque, dans la législation française, ils n'ont aucun droit résiduel sur les réserves ou bien sur l'actif net, que ce soit en cours de vie sociale ou en cas de liquidation.

On se trouve donc dans une situation paradoxale où les membres semblent enclins à développer des logiques de court terme, correspondant à leurs intérêts individuels

immédiats, sans pouvoir aisément superviser l'action des managers, faute de connaissance et de motivation, alors que la logique coopérative s'inscrit naturellement dans le long terme (pérennité des actifs collectifs et donc de l'entreprise coopérative), prenant en compte l'intérêt général en lieu et place de la somme des intérêts individuels.

Mais, les travaux de l'école américaine mettent en lumière des formes d'organisations particulièrement novatrices dans le milieu coopératif qui nous conduisent à tempérer ce constat. Il s'agit notamment des recherches à la fois théoriques, mais aussi très concrètes car s'appuyant sur la réalité nord-américaine, de Chaddad et Cook (2004), de Cook et Plunkett (2006) et de Cook et al. (2008).

Ces auteurs lancent ainsi le concept de « collective entrepreneurship » (entrepreneuriat collectif) qui émerge depuis plus de 15 ans au sein des organisations collectives détenues par les producteurs, dont essentiellement les coopératives agricoles (USA et Océanie notamment).

Cook et Plunkett (2006, p.7) définissent cette dynamique collective relativement récente comme « un processus de construction, de financement et de reconnaissance d'une forme d'action collective, émergeant des formes organisationnelles préexistantes et visant à générer des rentes à différents niveaux. » [Notre traduction] Dans ces nouvelles formes d'organisation économique, pouvant aussi bien s'appuyer sur le statut associatif que coopératif, la responsabilité individuelle (y compris financière) est mise en exergue (« skin in the game »), mais au service d'un projet collectif, reposant sur des droits de propriété clairement définis, contrairement aux « coopératives traditionnelles », qui semble favoriser la prise en compte de l'intérêt collectif.

Allant plus loin dans l'analyse de ce phénomène qui s'inscrit dans une nette dépendance de sentier, Cook et al. (2008) soulignent l'évolution de la coopération américaine depuis 150 ans d'une forme défensive, visant à contrecarrer des rentes de monopole et à en redistribuer une partie au niveau des exploitations adhérentes, à une forme beaucoup plus offensive, permettant de générer des rentes ricardiennes et entrepreneuriales, aussi bien au niveau de l'exploitation adhérente (niveau individuel) qu'à celui de l'entreprise coopérative (niveau véritablement collectif). Le tableau 10 établit une synthèse de ces travaux.

Se basant sur l'approche de Knight (1921), selon laquelle le fait de porter le risque est un caractère distinctif de l'entrepreneur, Cook et al. (2008) affirment que le partage de ce risque est une spécificité de l'entrepreneuriat collectif qui a des implications autant sur les aspects économiques (engagements des adhérents) que sur les aspects financiers (capitaux propres) du fonctionnement coopératif, ce qui les différencie nettement de la conception développée par Deshayes (1988).

Les caractéristiques principales de cette forme d'organisation novatrice sont décrites dans le tableau ci-après et reposent essentiellement sur deux aspects :

- les associés-coopérateurs ayant des droits de propriété clairement attribués et largement plus élevés que dans les *coopératives traditionnelles* (souscription de capital social important et proportionnel à l'engagement d'apport, particulièrement encadré dans ce type de coopérative), ceux-ci portent individuellement une bonne part du risque lié à l'activité (production, mais aussi transformation éventuelle et vente), l'autre part étant toujours assumée par l'échelon collectif (la coopérative) ;
- la création et la répartition de la valeur se font donc autant en amont (rémunération des apports à prix attractifs pour les adhérents) qu'en aval (valeur ajoutée supplémentaire dégagée par la fonction transformation de la coopérative dont les adhérents tirent également partiellement profit).

Dans ce cadre, les producteurs adhérents sont aussi des investisseurs et peuvent être assimilés à des « capital risqueurs », ce qui contraste vivement par rapport aux coopératives organisées selon les seuls principes de Rochdale. En définitive, Cook et al. (2008) montrent que tandis que la mesure de la performance des *coopératives traditionnelles* ne réside pas dans leur seule capacité à générer des excédents, mais plutôt dans leur aptitude à attirer suffisamment d'adhérents et de volume de façon à améliorer leur pouvoir de négociation, celle des *coopératives d'entrepreneuriat collectif* s'appuie bel et bien, dans une perspective de type Resource Based View (RBV), sur la création de valeur sous forme de rentes, notamment par investissements immatériels (produits, marques, démarches qualité).

Tableau 10 – Comparaison entre « coopératives traditionnelles » de collecte-vente et coopératives type « entrepreneuriat collectif »

Caractéristiques	Coopératives agricoles traditionnelles de type Rochdale	Coopératives agricoles de forme « entrepreneuriat collectif »
Définition et objectif	- Optique défensive - Conception en tant qu'entité à but non lucratif protégeant les adhérents du marché en améliorant leur pouvoir de négociation - Vision de court terme dominante	- Optique offensive - Conception en tant qu'entreprise - Intégration possible de l'ensemble de la chaîne de valeur - Vision de long terme marquée
Filiation	*Nourse* : multi-produits, orientation amont, faible contractualisation	*Sapiro* : mono-produit, orientation marché, forte contractualisation
Création de valeur	Réduction des coûts de transaction ⇒ amélioration de la redistribution aux adhérents afin de maximiser leur revenu d'exploitation.	- Rentes ricardiennes par investissements dans la transformation et le marketing. - Rentes entrepreneuriales par développement de normes qualité ou de cahiers des charges spécifiques
Incertitude et risque	Portage par la coopérative (niveau collectif) ⇒ objectif de compression des coûts	Portage du risque au niveau de l'exploitation (niveau individuel) et au niveau de la coopérative (niveau collectif)
Fonds propres	- Capitalisation d'une partie des excédents, mais limitée - Parts sociales remboursables à la valeur comptable historique	- Capitalisation relativement élevée des adhérents ⇒ « capital risque » - Parts sociales transférables et revalorisables
Droits de propriété	Mal définis : propriété collective	Bien définis : individualisés
Sociétariat	- Engagements d'apports variables - Sociétariat volatile et opportuniste	- Engagements d'apports plus encadrés (cahiers des charges) - Sociétariat fidèle
Mode de répartition de la valeur	Redistribution des excédents aux adhérents proportionnellement aux apports	Axée prioritairement sur la rémunération du capital investi par les adhérents
Prise de décision	Droits de vote « un homme, une voix » ⇒ problèmes d'agence et de droits de propriété	Développement de la pondération des voix ⇒ amélioration de la prise de décision

Source : Cook et al. (2008)

En outre, ces nouvelles formes d'organisation coopérative permettent une réduction des problèmes d'agence, du fait de la clarification des droits de propriété, et concourent à une nette amélioration dans la prise de décision, ce qui les rend particulièrement pertinentes.

Cook et Chaddad (2004), de leur côté, traitent des différents profils de coopératives qui peuvent exister au-delà de la forme traditionnelle et décrivent notamment l'émergence de deux nouveaux modèles qui entrent très clairement dans la dynamique de l'entrepreneuriat collectif :

- les « Member-Investors Cooperatives » (coopératives avec membres investisseurs) où la rémunération des membres se fait proportionnellement au capital, en sus des apports par versement de dividendes ou bien revalorisation des parts sociales (exemple : Fonterra Cooperative Group en Nouvelle Zélande) ;
- les « New Generation Cooperatives » (NGC : coopératives de nouvelle génération) où l'activité et l'investissement en capital sont proportionnels, le capital étant cessible et revalorisable, même s'il est limité aux associés-coopérateurs et généralement non remboursable.

Pour ces dernières, qui se rapprochent le plus de l'idéal type décrit par Cook et al. (2008) redéfinissant ainsi les nouvelles frontières de la coopération agricole, un certain nombre procède également à des opérations d'intégration verticale. En outre, existe également le modèle collaboratif qui constitue une variante de la NGC et qui caractérise celles qui nouent des relations capitalistiques avec un autre type de coopérative classique.

Forestier et Mauget (2000 et 2001) décrivent et analysent, de leur côté, le développement des groupes coopératifs agro-alimentaires français qui font partie de ces nouvelles formes d'entrepreneuriat collectif, faisant évoluer la création de valeur d'une optique amont-produit « classique » (acompte, complément de prix et ristourne) vers une optique aval-capital plus complexe (prix de marché et dividendes, ces derniers pouvant remonter avec avoir fiscal[17] jusqu'aux associés-coopérateurs).

[17] Loi du 3 janvier 1991

3.2.4. L'approche partenariale de la gouvernance : la coopérative vue comme un système ouvert et participatif

Avec la théorie des parties prenantes, on se situe dans une approche de la gouvernance plus ouverte, s'appuyant sur une conception de l'économie moins « mécaniste » et plus interactive, assez nettement orientée sur les visions de type coalition ou bien socio-économiques, que ce soit en matière de sociétés de capitaux ou bien de coopératives, telle que nous les avons décrites dans la section 2.2.2..

Cette théorie s'inscrit dans une évolution de la pensée, un changement de perspective, voire de paradigme économique, envisageant les rapports entre les acteurs de l'entreprise (internes et externes) de manière plus large, beaucoup moins verticale ou pyramidale et donc bien plus horizontale, à des années-lumière du taylorisme et du fordisme du début du XXème Siècle. Dans ce cadre, on pourrait dire qu'une partie de la pensée de François Perroux (1903-1987), grand économiste français très indépendant par rapport aux écoles dominantes, préfigure l'émergence de la théorie des parties prenantes (TPP). Soulignant l'importance des réseaux de pouvoir asymétriques, des flux et des différents agents économiques, Perroux (1973) construit notamment son œuvre sur l'idée que ces derniers sont par essence hétérogènes et inégaux, que les acteurs sont actifs, qu'ils ont un projet, une mémoire et qu'ils peuvent influencer leur environnement.

Dans l'économie orthodoxe, les principaux auteurs abordent sporadiquement la problématique de l'interaction de la firme avec son environnement, mais soulignent avant tout que la responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses profits…. Rien de novateur et de partenarial en la matière !

Puis, avec l'avènement de la gouvernance d'entreprise orientée actionnaires, dont l'objectif unique et quasi-obsessionnel est la création de valeur en vue de la rémunération du capital investi, que ce soit en matière d'investissements ou de développement d'activités (Pérez, 2003), la recherche de bonnes pratiques de gouvernance amène à la rédaction de codes de bonne conduite (rapports Viénot I et II, rapport Bouton, notamment, en France) pour « moraliser » le système et contrecarrer un cercle vicieux amenant à tous les dérapages (voir affaire Enron). Dans cette logique, la loi française sur les nouvelles

régulations économiques (dite loi NRE)[18] a d'ailleurs fixé l'obligation, pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité, dont Rivière-Giordano (2007) analyse la pertinence et la crédibilité.

Ainsi, progressivement, au-delà de la toute-puissance des actionnaires, la satisfaction des parties prenantes de l'organisation s'impose comme étant non seulement légitime, mais fortement souhaitable, en se fondant notamment sur les travaux de Freeman (1984) qui met en avant l'importance primordiale des *stakeholders* (ou détenteurs d'enjeux) par rapport aux *stockholders* ou *shareholders* (ou détenteurs d'actions). Dans la lignée des travaux de certains précurseurs de la Wharton School (Pennsylvanie), comme Ackoff ou Emshoff, ce chercheur souhaite faire prendre conscience aux dirigeants qu'il est nécessaire de négocier avec une variété de groupes différents pour améliorer la performance de leur firme, dans un changement de perspective apportant une vision partenariale.

Il propose alors plusieurs définitions des parties prenantes, dont la base est la définition très large de 1984 : « un partenaire dans l'organisation est tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme. » Le concept est vaste, voire relativement flou, mais particulièrement pertinent, dans une économie de plus en plus globale, où les interactions entre agents sont multiples et s'accélèrent.

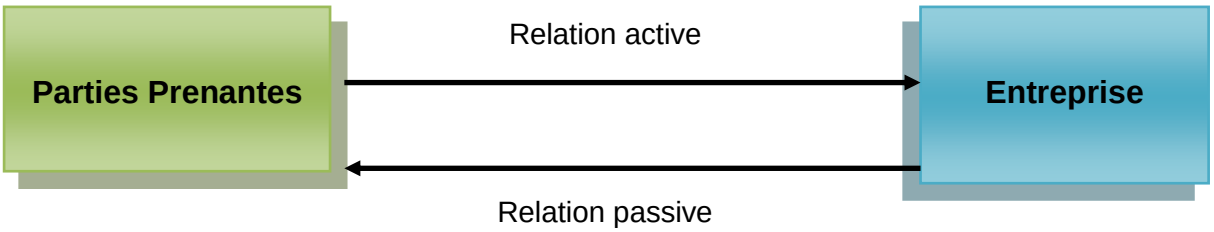
Pour lui, la firme est donc un « nœud de contrats » entre les différentes parties prenantes qui apportent des ressources à la réalisation du projet stratégique, conception que Hill et Jones (1992) assimilent à une généralisation de la théorie de l'agence dans laquelle les parties prenantes sont des principaux et le dirigeant est l'agent. Dans cette optique, les coûts d'agence sont élargis pour devenir des « coûts contractuels », correspondant aux réductions d'utilité supportées par les différentes parties prenantes, et la « structure institutionnelle », plus large et ayant à la fois un rôle disciplinaire et un rôle contractuel, se substitue à la structure classique de gouvernement. La théorie des parties prenantes serait donc d'essence disciplinaire ou s'en rapprocherait fortement.

[18] Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 et décret d'application n°2002-221 du 20 février 2002

Mais, cette assimilation constitue un raccourci quelque peu rapide qui ne doit pas cacher l'originalité de l'approche partenariale interactive, permettant de développer une vision des liens entre les parties prenantes et l'entreprise (relation active), ainsi qu'une vision de l'influence de l'activité de l'entreprise sur les parties prenantes (relation passive), que l'on peut schématiser selon la figure 25.

En fait, dans la théorie développée par Freeman (1984), plusieurs acteurs cherchent, au même niveau de responsabilité, à peser sur le processus de décision de la firme et la création de valeur. Les parties prenantes forment ainsi un véritable réseau, source d'interactions complexes avec l'entreprise.

Figure 25 – Les relations Parties Prenantes - Entreprise



Source : d'après Freeman (1984)

Dans cette optique, les parties prenantes essentielles apparaissent comme étant les partenaires internes, en prise directe avec l'entreprise : les propriétaires-actionnaires dont l'objectif principal est le retour sur investissements en capital, les salariés, dont le positionnement est souvent multiforme et engendre une complexité plus grande dans les relations hiérarchiques, les clients et les fournisseurs (Freeman, 1984). Les autres partenaires plus « extérieurs » doivent également être pris en compte, mais leur influence est indirecte : il s'agit notamment des gouvernements et organisations internationales, entraînant une régulation par la législation, les concurrents (compétition internationale de plus en plus vive) ou encore les mouvements de défense des consommateurs (lobbying vis-à-vis des Pouvoirs Publics et des grandes entreprises).

De nombreux travaux mettent en lumière différentes classifications de parties prenantes plus ou moins proches économiquement de l'entreprise, se traduisant par une influence plus ou moins importante sur sa gouvernance et sa performance, comme le décrit le tableau 11 ci-après. On qualifie ainsi tour à tour les parties prenantes de latentes, prégnantes ou de référence (Mitchel et al., 1997), de primaires ou secondaires (Clarkson,

1995 notamment) d'associées ou d'affectées (Cadiou et al., 2005). Dans ce dernier cas, on pourrait d'ailleurs parler, d'une part, de parties prenantes impliquées et actives (influençant l'entreprise, voir figure 26) et, d'autre part, de parties prenantes intéressées mais passives (influencées par l'entreprise).

Tableau 11 – Les différents types de parties prenantes dans la *stakeholder theory*

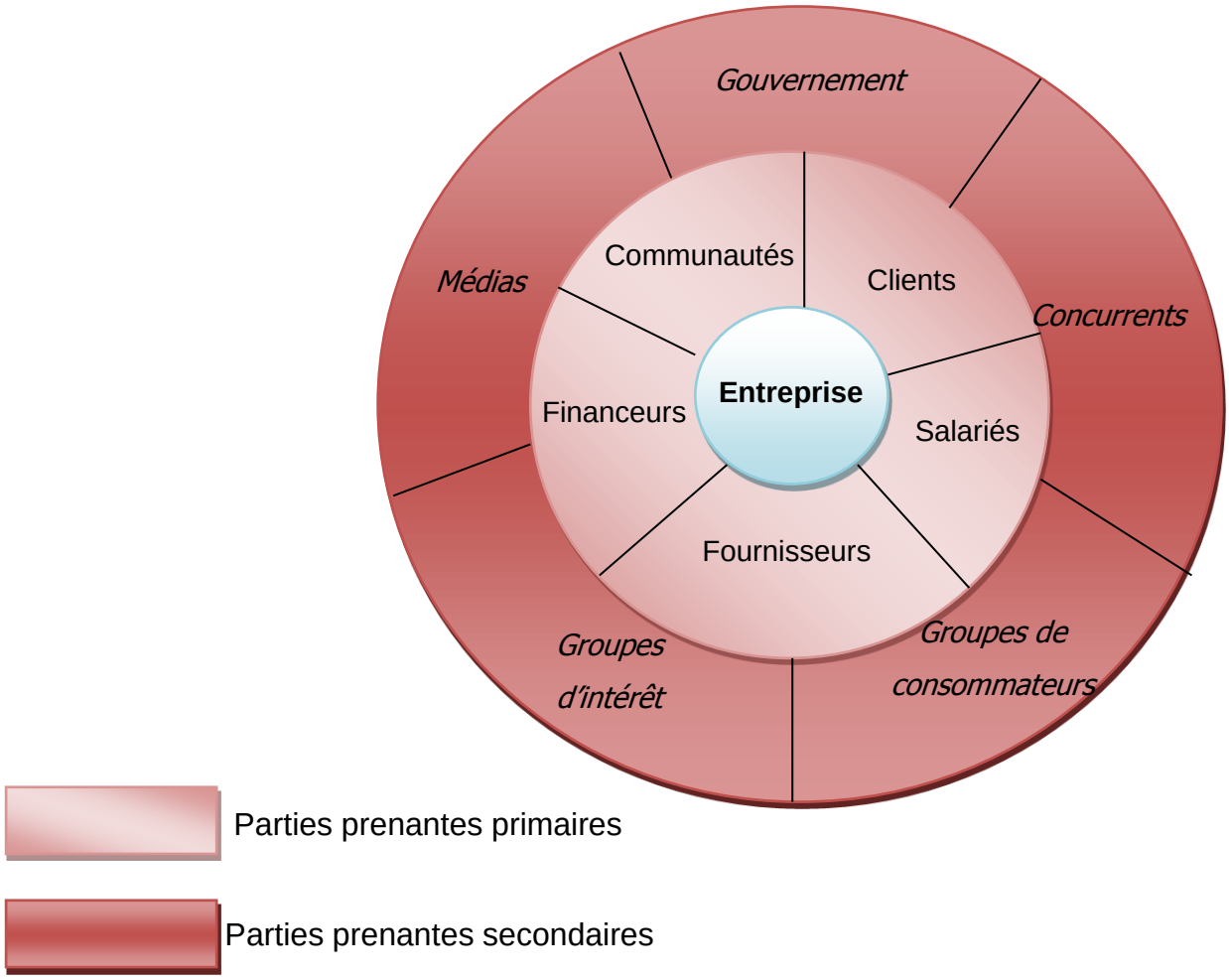
Auteurs	Critères de classification	Classification des parties prenantes
Freeman (1984)	Influence directe/indirecte sur le fonctionnement, la gouvernance et la création de valeur de l'entreprise	- Parties prenantes internes (influence directe) : propriétaires, salariés, clients et fournisseurs - Parties prenantes externes : gouvernement et organisations internationales, concurrents; mouvements consuméristes, écologistes, autres groupes d'intérêt, médias
Mitchel et al. (1997)	Hiérarchisation selon 3 attributs : - pouvoir sur la firme - légitimité de la relation définie - urgence des attentes envers l'entreprise	- Parties prenantes latentes : un attribut - Parties prenantes prégnantes : 2 attributs - Parties prenantes de référence : 3 attributs
Clarkson (1995) Freeman et al. (2007)	Action directe/indirecte sur la pérennité de l'entreprise	- Parties prenantes primaires (action directe) : actionnaires, investisseurs, salariés, clients, fournisseurs, communautés - Parties prenantes secondaires : concurrents, groupes de pression, gouvernement, médias
Cadiou et al. (2005)	Relation active/passive avec l'entreprise	- Parties prenantes associées (relation active) : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, concurrents, gouvernement, médias - Parties prenantes affectées : communauté, territoire, nature.

Source :d'après Freeman et al. (2010)

Dans ce cadre, il apparaît assez clairement une dichotomie entre parties prenantes principales, se trouvant dans la sphère d'influence directe de l'entreprise, et parties prenantes accessoires, plus éloignées du fonctionnement propre à l'entreprise. C'est pourquoi, Clarkson (1995) et Freeman et al. (2007) se rejoignent dans leur vision en considérant deux niveaux de parties prenantes (voir figure 26 ci-après) :

- le niveau primaire concernant les acteurs les plus importants ayant de nombreuses interactions avec l'entreprise ;
- le niveau secondaire concernant l'environnement stratégique de la firme, composé d'institutions n'ayant pas de lien direct avec elle.

Figure 26 – La création de valeur pour les parties prenantes



Source : Freeman et al. (2007)

Le cadre de cette théorie est particulièrement vaste du fait de la multiplicité des parties prenantes et des nombreux liens existant entre elles. Mais, d'après Freeman et al. (2010), c'est à trois principales questions que tente de répondre la théorie des parties prenantes :

❶ le problème de la création de valeur et du commerce

❷ le problème de l'éthique du capitalisme

❸ le problème de l'état d'esprit managérial

Cette théorie essaie ainsi de réconcilier le « royaume des affaires » et le « royaume de l'éthique », en dépit de la plaisanterie que rappellent Freeman et al. (2010) au sujet de l'éthique des affaires en tant qu'oxymore…

Freeman (1994) considère par conséquent que la gestion n'est pas amorale, les managers devant reconnaître la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties

prenantes. Il y a un contrat implicite entre l'entreprise et la société, assis sur des principes d'équité, d'éthique et de justice sociale (Freeman et al., 2004).

La firme est non seulement dirigée dans l'intérêt des actionnaires, mais aussi dans celui des autres parties prenantes qui participent aux décisions affectant leur bien-être. Ceci permet de réduire les risques (mesure des menaces et opportunités liées aux parties prenantes) et conduit à une mesure de la performance plus large, du fait des externalités positives et négatives de l'entreprise.

Mintzberg et al. (1999), lorsqu'il aborde l'élaboration de la stratégie comme processus de négociation à travers « l'école du pouvoir », tient compte de cette nouvelle donne dans les sciences de gestion. Il décrit ainsi d'un côté le « micro-pouvoir » comme étant un jeu de négociations entre coalitions internes à l'entreprise, que l'on peut assimiler au rôle des parties prenantes internes. Il décrit, d'un autre côté, le « macro-pouvoir » comme reflétant l'interdépendance entre l'entreprise et son environnement (fournisseurs, acheteurs, syndicats, concurrents, banquiers, fonctionnaires et autres lobbies), parties prenantes externes dont il faut gérer les exigences avant d'en tirer parti pour le bien de l'entreprise.

Freeman et al. (2010) mettent en évidence le développement des travaux de recherche en finance intégrant de manière croissante la théorie des parties prenantes. Zingales (2000) traite notamment de la question de l'évolution de la firme aux contours de plus en plus fluctuants, dont la valeur se définit à présent au moins autant par le capital humain et par le réseau des partenaires avec lequel elle interagit et qui constituent bien souvent des créanciers résiduels, au même titre que les actionnaires.

Charreaux (1996) aborde, de son côté, la notion de parties prenantes et de partage des droits de propriété, à travers la synthèse des travaux de Franks et Meyer (1992) distinguant, dans les structures de gouvernement, les systèmes externes-marchés et les systèmes internes-comités, ces derniers permettant d'impliquer un plus grand nombre de *stakeholders* dans la décision. Il traite également des systèmes orientés réseaux (modèle européen), plus fermés en termes d'actionnariat, mais plus largement ouverts aux *stakeholders* financeurs que sont les banques. Il dresse également une matrice des mécanismes de gouvernance d'entreprise, construite à partir des deux dimensions que sont la spécificité et l'intentionnalité, où l'on retrouve, au croisement des mécanismes spécifiques et des mécanismes intentionnels ou spontanés, la plupart des parties

prenantes primaires décrites plus haut, alors que les mécanismes non spécifiques font apparaître les parties prenantes secondaires.

Tableau 12 – Les mécanismes de gouvernance

	Mécanismes spécifiques	**Mécanismes non spécifiques**
Mécanismes intentionnels	- Contrôle direct des actionnaires (AG) - Conseil d'administration - Systèmes de rémunération et d'intéressement - Structure formelle - Auditeurs internes - Comité d'entreprise - Syndicat « maison »	- Environnement légal et règlementaire - Syndicats nationaux - Contrôle indépendant Associations de consommateurs
Mécanismes spontanés	- Réseaux de confiance informels - Surveillance mutuelle des dirigeants - Culture d'entreprise - réputation auprès des salariés (respect des engagements)	Marché des biens et des services - Marché financier - Intermédiation financière - Crédit interentreprises - Marché du travail - Marché politique - Marché du capital social - Environnement « sociétal » - Environnement médiatique - Culture des affaires - Marché de la formation

Source : Charreaux (1996)

Il développe ensuite le rôle de la confiance en matière de gouvernance qui apparaît comme un mécanisme particulier de régulation des différentes transactions qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires.

Adams et al. (2011) mettent en exergue, quant à eux, le dilemme décisionnel face auquel sont placés les administrateurs : orientation actionnaires (*shareholderism*) ou orientation parties prenantes (*stakeholderism*) ? Dans l'absolu, leur philosophie est très souvent partenariale, mais il y a fréquemment dissonance avec la réalité qui les ramène à des préoccupations plus prosaïques, très axée sur la création de valeur pour les actionnaires. Le système de valeurs des dirigeants joue en fait beaucoup sur leur comportement (exemple : opposition altruisme/goût du pouvoir-réalisation de soi), ainsi que le degré

d'ouverture du conseil d'administration (la présence d'autres parties prenantes que les actionnaires permettant de mieux équilibrer les intérêts de chacun).

Mais, ce sont surtout les travaux de Charreaux et Desbrières (1998) qui font entrer en profondeur les aspects partenariaux dans le champ de la gouvernance d'entreprise. En effet, pour ces auteurs, le schéma simplifié de la firme accorde une importance démesurée à la relation d'agence unique actionnaires-dirigeants et c'est donc une représentation contestable qu'ils remettent en cause.

Ces auteurs mettent en exergue que la représentation de la valeur actionnariale est incomplète et trop étroite car elle considère que tous les apporteurs des facteurs de production sont rémunérés à leur coût d'opportunité (prix sur le marché concurrentiel), hormis les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, bénéficiant de la valeur créée. Or, Charreaux et Desbrières (1998) pensent que l'ensemble des parties prenantes est affecté par les décisions de la firme et qu'il faut bâtir un autre indicateur : la valeur partenariale. Dans une vision pluraliste de la firme, cette notion permet de mesurer globalement le partage de la rente organisationnelle de l'entreprise entre clients, fournisseurs, personnel, prêteurs, actionnaires et dirigeant.

A travers ce cadre conceptuel novateur, la création de valeur est élargie, la valeur actionnariale devenant un élément d'un modèle plus étoffé de création de valeur partenariale. Cette dernière se fonde notamment sur le capital managérial pour les dirigeants salariés, le capital humain pour les autres salariés, les relations partenariales aval de long terme, le fonds de commerce.

En fait, Charreaux et Desbrières (1998) affirment que l'efficacité des systèmes de gouvernance n'a de sens que dans un cadre plus vaste, comprenant l'ensemble des parties prenantes et doit être étudié dans une perspective systémique tenant compte des différents types de mécanismes disciplinaires. Leur vision est ainsi horizontale et multi dimensionnelle.

Paranque (2010) abonde dans ce sens en critiquant le « dogme » de l'individualisme méthodologique qui domine particulièrement en finance. Il considère que, pour qu'un tout organisé puisse émerger, il est nécessaire de disposer de mécanismes de coordination et de régulation, en proposant un objectif sociétal et des mesures de performance

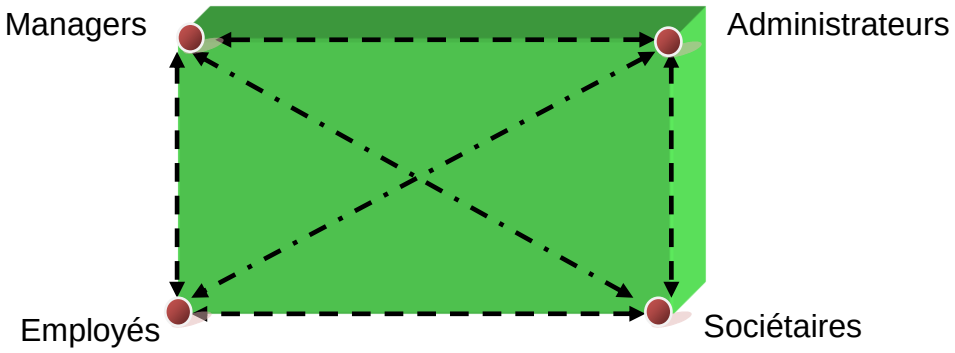
correspondantes, l'entreprise étant au centre de cette problématique. Il faut pour lui, en d'autres termes, une alternative à la création de valeur actionnariale qui passe par la prise en compte d'un intérêt plus « collectif ».

Cette responsabilité et cet engagement collectif envers la communauté dans toutes ses dimensions sont véritablement constitutifs de la spécificité coopérative, se traduisant par le septième principe de l'ACI énoncé en 1995, comme nous l'avons examiné à la section 2.1.2.. Il s'agit de « l'engagement vers la communauté » qui se rapproche très fortmement de la notion de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE), sur laquelle nous reviendrons plus loin.

Cette consubstantialité de la gouvernance partenariale dans le secteur coopératif est essentiellement traitée par les auteurs européens et francophones, dont l'une des figures emblématiques est Desroche (1976) qui décrit et analyse de manière très fine le jeu des principaux acteurs au sein des coopératives grâce à son célèbre *quadrilatère* dont plusieurs lectures sont envisageables.

Faisant la part belle aux parties prenantes internes, il met en évidence les quatre types de populations dans une optique sociologique de la gouvernance coopérative orientée implicitement parties prenantes. Cette approche partenariale, sous couvert d'idéal démocratique, Desroche (1976) la décrit magnifiquement quand il affirme : « le pont aux ânes de la démocratie coopérative est d'obtenir des communications, voire des convergences entre ces quatre pôles. » On peut alors redessiner le quadrilatère de Desroche « revisité » en y représentant les différentes interactions entre acteurs, comme le fait la figure suivante.

Figure 27 – Le quadrilatère de Desroche revisité – version 1



Sources : Desroche (1976) et auteur

Comme le souligne Draperi (2012), cette conception de l'entreprise coopérative n'est pas univoque : elle ne considère pas que l'intérêt collectif des adhérents, contrairement à la position de Fauquet (1935). Cette approche théorique multidimensionnelle est fondamentalement réaliste, dans la mesure où elle laisse la place à des organisations à deux ou trois pôles, selon l'activité et le contexte, voire à un seul pôle (les sociétaires). Draperi (2012) qualifie la thèse du quadrilatère de Desroche de « participationniste », du fait de l'importance qu'elle accorde aux salariés, sans en démontrer toute la portée. Pour notre part, nous la concevons plutôt comme une véritable préfiguration de la dimension partenariale de la gouvernance coopérative.

Mais, cette approche sous forme de réseau est idéalisée et ne va pas sans clivages, comme nous l'avons vu précédemment. On peut même en faire deux types de lecture, d'après Draperi (2012) :
- une première lecture libérale ou fonctionnelle (association – organisation du travail),
- une seconde lecture critique ou marxiste (classes dominantes – classes dominées).

Tableau 13 – Les mécanismes de gouvernance

Acteurs	Lecture fonctionnelle		Lecture critique	
	Association	Organisation du travail	Classes dominantes	Classes dominées
Sociétaires	X			X
Administrateurs	X		X	
Managers		X	X	
Employés		X		X

Sources : Desroche (1976) et Draperi (2012)

La lecture fonctionnelle dissocie en fait deux sous-systèmes : l'organisation politique (association) et l'organisation technique (relative au travail), chacune suivant sa logique propre. Pour Draperi (2012), la « banalisation » coopérative, que l'on peut également nommer dégénérescence ou fracture verticale, trouve son origine dans l'autonomisation de la partie technique, la structure de production obéissant alors à des règles de fonctionnement dont les administrateurs n'ont pas la maîtrise.

Quant à la lecture critique, elle met en avant le rapport de classes qui traverse l'entreprise comme toute entreprise et l'ensemble de la société. Cette fracture horizontale peut concerner, au sein des coopératives agricoles, des exploitations agricoles de taille

importante dont les responsables sont des agri-managers bien formés et dont le profil est comparable à celui du Directeur, apparaissant en « symbiose » avec la direction, au prix d'une distanciation notable avec les autres adhérents.

La solution à ces tensions, que l'on pourrait également appeler conflits d'intérêts partenariaux, et qui constituent autant de menaces vis-à-vis de l'efficacité coopérative, réside dans « l'animation coopérative » qui, selon Desroche (1976), est un système de communication entre les quatre pôles concernés, s'appuyant sur un code d'émission et un code de réception. Nous basculons alors dans des aspects de nature cognitive que nous développerons par la suite.

De son côté, Vienney (1980) développe sa théorie à travers le double rapport de sociétariat (associés-coopérateurs et administrateurs : groupement de personnes) et d'activité (Directeurs et personnel : niveau entreprise) qui se noue à l'intérieur de la coopérative. Pour lui, cette dualité et ces interactions constituent l'essence même de la coopération dont on distingue clairement, dans la lignée de Desroche, la dimension partenariale et profondément humaine.

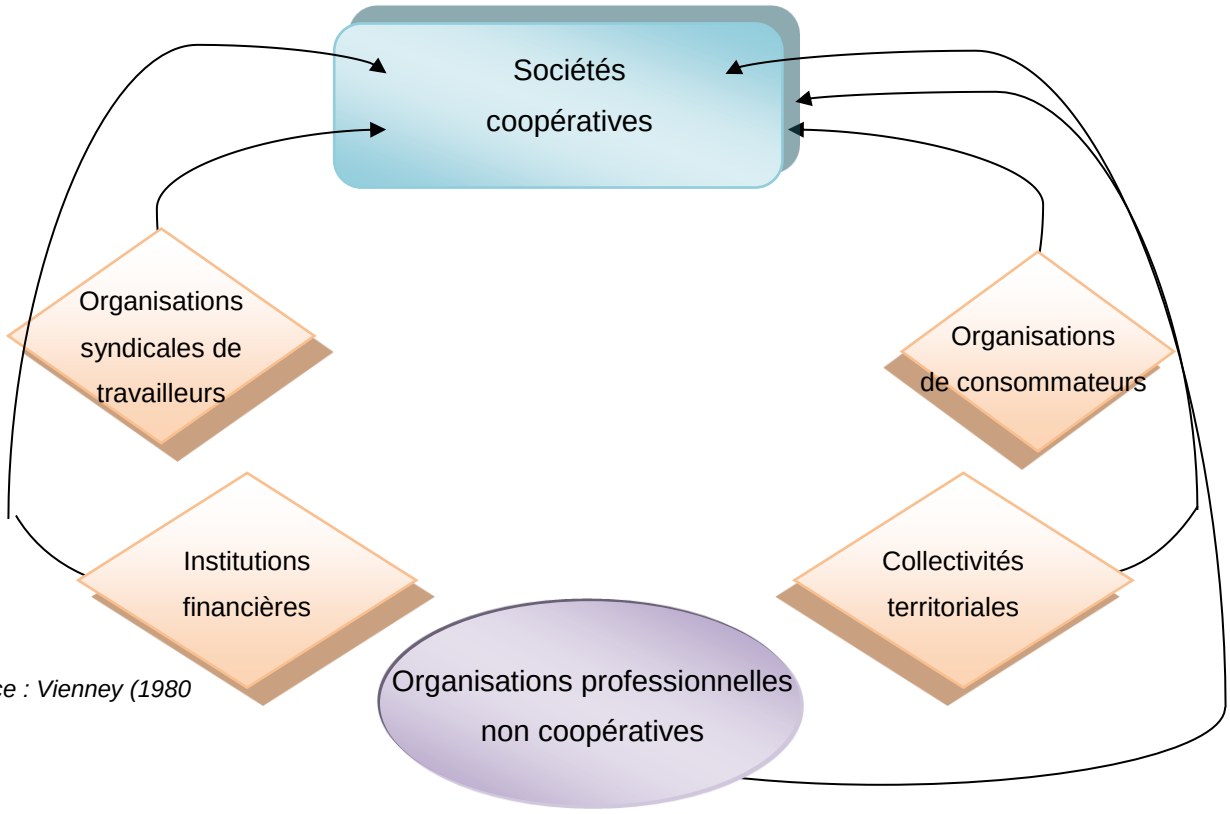
Il met aussi en évidence un phénomène très marquant dans l'agriculture, intégrant de plus en plus l'aval grâce au développement des coopératives agricoles, voire des groupes coopératifs agro-alimentaires : il s'agit du partage de la valeur ajoutée entre la rémunération des adhérents et celle des salariés des coopératives. Il faut donc considérer les salariés comme des acteurs à part entière au sein de la coopérative, en les intégrant dans la gouvernance (option « associés non coopérateurs » introduite en France par la loi de 1972) ou en leur donnant accès aux accords de participation.

Mais, les salariés des coopératives agricoles sont de plus en plus nombreux (sans détenir, la plupart du temps, de droits de propriété), alors que le nombre d'exploitations ne cesse de diminuer (sans que les associés-coopérateurs n'aient de prise directe sur le fonctionnement au quotidien de l'entreprise coopérative). Cette situation est donc source de tensions et de conflits que les dirigeants doivent veiller à prévenir, en sortant notamment du vieux schéma ancestral de la « coopérative d'entrepreneurs individuels » sans salarié ou presque… Laurans (1984) souligne cette tendance des vignerons coopérateurs en Languedoc-Roussillon à camper sur leurs vieux schémas d'une cave coopérative qui fonctionnerait quasiment toute seule, les salariés étant perçus comme

source de frais...Les préjugés et la méfiance envers le personnel vont bon train. L'auteur précise même que « les coopérateurs à part entière se vivent comme les pères nourriciers des salariés dont ils attendent plus ou moins consciemment reconnaissance et soumission. ». On est alors dans la posture dominants-dominés et donc bien loin d'une gouvernance partagée, fondée sur un respect mutuel !

Allant plus loin dans sa réflexion socio-économique, Vienney (1980) intégre les parties prenantes externes à son analyse, comme le schématise la figure suivante.

Figure 28 – Les partenaires externes des coopératives



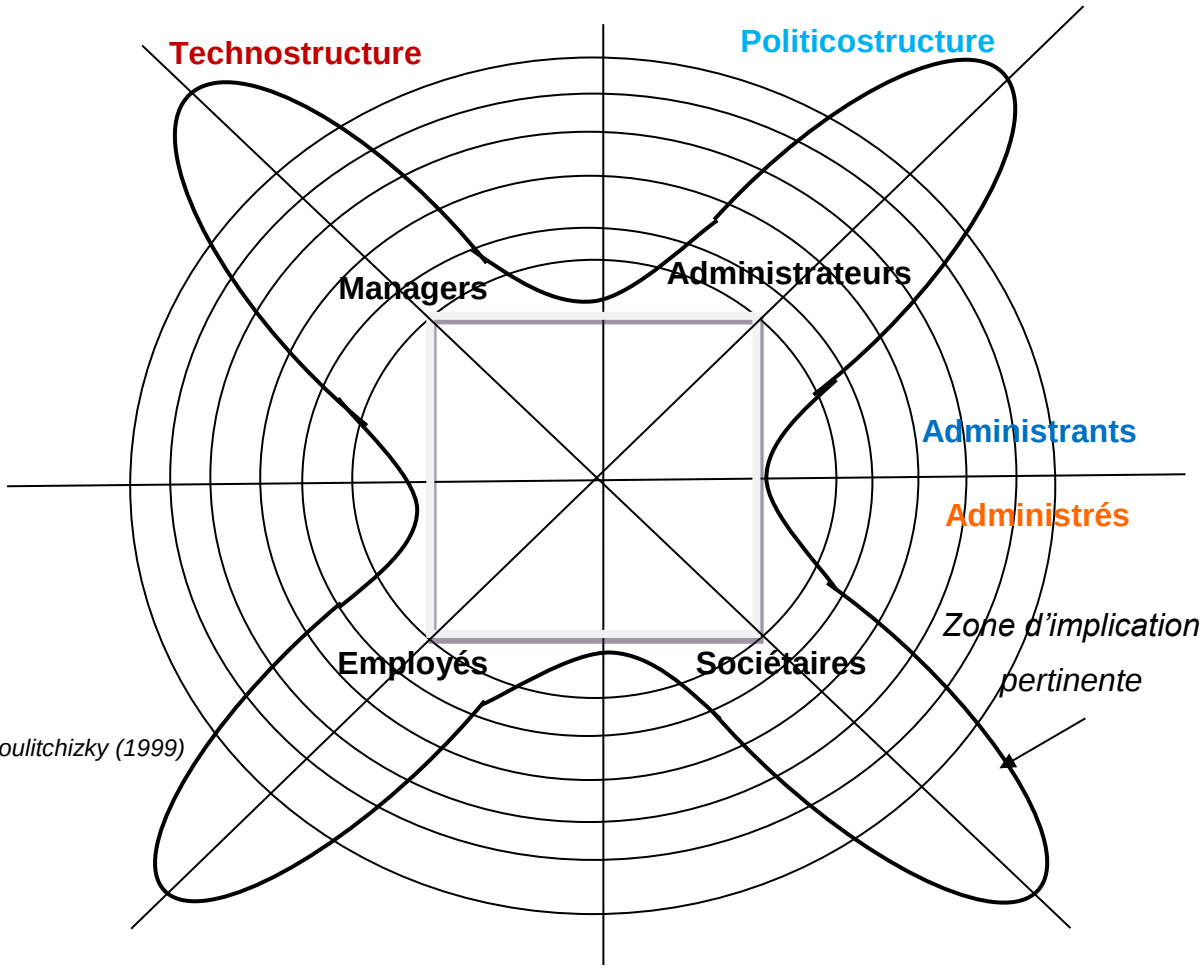
Source : Vienney (1980

L'auteur annonce en quelque sorte les travaux de Freeman (1984) en traçant les contours des parties prenantes externes et en ébauchant la description de leur influence.

Il précise qu'un certain nombre d'acteurs qu'il nomme « agents partenaires de l'entreprise » participent directement ou indirectement à l'activité que la coopérative organise et concourent ainsi à son fonctionnement. Il s'agit là de rapports d'activité et non de rapports de sociétariat, pouvant avoir un impact sur les acteurs qui interviennent dans le financement (secteur bancaire) ou sur ceux qui représentent la population du territoire (collectivités territoriales). Les interactions sont relativement nombreuses, comme le

montre la figue ci-après et peuvent prendre la forme de « contraintes mutuelles égalitaires », assurant la régulation du système constitué. Imaginé pour les coopératives de consommateurs, le schéma de Vienney peut être étendu aux autres secteurs d'activité en l'adaptant à leurs réalités. Pour l'agriculture et l'agro-alimentaire, il faudrait représenter les organisations professionnelles agricoles. Mais, Koulitchizky (1999) va plus loin en revisitant à sa façon le fameux quadrilatère de Desroche.

Figure 29 – Le quadrilatère de Desroche revisité – version 2



Source : Koulitchizky (1999)

Si le modèle de Vienney (1980) pouvait s'étendre au syndicalisme agricole, type Jeunes Agriculteurs (JA), Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles (FNSEA), Confédération Paysanne, celui de Koulitchizky (1999) analyse en profondeur la dimension partenariale au sein de l'économie sociale, selon le schéma en radar ci-avant.

L'auteur en met en exergue l'importance grandissante d'acteurs de nature plus variée qu'il qualifie de « nouveaux entrants ». En interne, il s'agit des bénévoles, volontaires et militants, ainsi que des usagers, consommateurs ou clients, selon le statut et l'activité de l'entreprise. En externe, les acteurs ont pris, à ses yeux, une nouvelle dimension du fait de

la mondialisation et du développement de la subsidiarité (délégation de service public dans le social). Il s'agit notamment des fournisseurs, clients, banques, pouvoirs publics locaux.

L'ensemble de ces acteurs s'inscrivent, d'après Koulitchizky (1999) dans des cercles concentriques plus ou moins éloignés de la coopérative, formant des réseaux humains de connivences, ayant une influence plus ou moins marquée sur l'organisation concernée. C'est ce que l'auteur représente dans son quadrilatère de Desroche revisité (version 2 pour nous), se fondant sur une vision très large des aspects partenariaux, à travers la « zone d'implication pertinente à géométrie variable ».

On voit là que la notion de zone d'influence est centrale dans cette approche et qu'elle est très fluctuante d'une coopérative à l'autre, d'un contexte à l'autre. Koulitchizky (1999) veut avoir une posture différente et plus positive, une vision plus haute, mettant de côté les fractures pour s'interroger sur les synergies positives entre acteurs, entre « créateurs », à travers les réseaux qu'ils mettent en place et font vivre.

Cette importance fondamentale du réseau comme facteur d'évolution des coopératives est développée et illustrée dans les travaux de Chiffoleau et al. (2007) qui traitent du cluster viticole formé par les caves coopératives de la région de Béziers. Au sein de 31 coopératives étudiées, ils mettent en lumière plus de 1 000 relations inter individuelles, très souvent de Directeur à Directeur ou bien d'administrateur à administrateur. Ces réseaux informels permettent d'améliorer les capacités d'innovation et d'adaptation des coopératives à leur environnement, essentiellement dans le domaine technique. Pour les auteurs, afin d'optimiser cet effet réseau et d'en améliorer la performance, il est crucial que chaque cave coopérative intègre ce fonctionnement dans son mode de gouvernance et développe des actions collectives structurées au niveau de la grappe de coopératives.

Deshayes (1988) aborde la question partenariale par une analyse « en creux », traitant dans son ouvrage de la culture coopérative et de la prise de décision collective à travers « l'illusion coopérative » et la « rupture dans l'action coopérative ». Ainsi, pour lui, chaque partie prenante interne entretient une sorte d'illusion collective propre à son niveau de responsabilité qui peut entraver l'action collective, comme le résume le tableau suivant :

Tableau 14 – Les mécanismes de l'illusion coopérative entre parties prenantes internes

Acteurs	Illusion coopérative	Convergence	Divergence
Associés-coopérateurs	Coopérative « mère nourricière » ⇒ Faible implication, pas de prise en compte des cahiers des charges et impératifs commerciaux	Symbiose : les illusions se nourrissent les unes des autres ⇒ les acteurs échappent à la réalité ⇒ risque économique et financier	Antagonismes : les illusions s'opposent ⇒ la cohésion coopérative s'effrite ⇒ risque d'éclatement
Administrateurs	Changer le monde dans une optique utopiste ⇒ pas de différenciation dans la rémunération des produits, investissements irrationnels		
Présidents ou Directeurs	Prise de pouvoir individuelle ⇒ culte de la personnalité et sentiment de toute puissance		

Source : Deshayes (1988)

La confrontation entre ces différentes illusions auto-entretenues et la réalité économique peut aboutir à des désenchantements et à de graves difficultés que nous analyserons dans la dernière partie de la gouvernance portant sur les aspects cognitifs.

Mais, il est particulièrement intéressant de focaliser notre attention sur deux travers que dénonce Deshayes (1988) et qui nous paraissent vraiment essentiels :

- d''une part, l'auto-centrage des décisions et la rupture de la coopérative avec son environnement économique amènent à des stratégies aval aberrantes, faisant souvent passer le point de vue de l'adhérent et son propre désir avant la satisfaction du client et donc du consommateur, amenant Deshayes (1988) à affirmer que « ce n'est qu'après avoir satisfait les consommateurs que les coopérateurs peuvent envisager de considérer leur propre satisfaction » ;
- d'autre part, la solitude du Directeur et, plus généralement, la rupture entre agriculteurs et salariés apparaissent particulièrement néfastes, Deshayes (1988) insistant sur la nécessité d'une reconnaissance mutuelle entre coopérateurs et salariés pour la bonne marche de la coopérative : « il est nécessaire d'établir entre les salariés et les

coopérateurs une relation fraternelle et solidaire », « les relations qui doivent prévaloir entre les salariés et les coopérateurs […..] sont les seules qui permettent à l'entreprise de se comporter comme un tout, sans scission ni division internes, afin d'aborder d'un seul bloc, et donc avec force, l'environnement extérieur. » (Deshayes, 1988, p. 284)

On se trouve bien ici dans une *logique de la co-opération*, comme l'indique le titre de l'ouvrage de Deshayes (1988), qui nous renvoie à la nécessité d'une cohésion interne, entre la *technostructure* et la *politicostructure* au sens de Koulitchizky (1999), dans la perspective de nouer des relations partenariales fructueuses avec les acteurs externes à la coopérative.

Complétant cette approche en centrant son analyse sur les dirigeants salariés, Cook (1994) est un des rares auteurs anglo-saxons qui intègre les parties prenantes dans son analyse sur la gouvernance coopérative en mettant l'accent sur la nécessité pour un bon manager d'être consensuel entre les différentes parties prenantes. Pour lui, il est également très important qu'un Directeur de coopérative sache négocier et gérer les tensions éventuelles entre groupes.

Pedrosa Ortega (2010), quant à lui, met en avant le management orienté parties prenantes, facteur d'équilibre au sein de la coopérative. Pour l'auteur, les coopératives agricoles qui présentent de bonnes pratiques de gouvernance, prenant en compte les parties prenantes de l'entreprise, ont en main un avantage compétitif qui leur permet de se démarquer des autres organisations et d'assurer leur présence continue sur le marché.

Si les auteurs qui précèdent construisent une vision large des parties prenantes avec qui les coopératives traitent et interagissent, en insistant à juste titre sur le rôle souvent peu mis en avant des salariés dans la gouvernance, Barraud-Didier et al. (2012) et Filippi (2013a) concentrent, quant à eux, leur analyse sur les associés-coopérateurs, en l'occurrence les agriculteurs, pour détailler leur impact sur la gouvernance des coopératives.

Barraud-Didier et al. (2012) montrent ainsi que le rôle de la confiance est essentiel dans l'implication des coopérateurs au sein de leur outil collectif. Ils soulignent l'importance de l'affect dans le degré d'engagement des adhérents. Pour eux, les coopératives agricoles se doivent de cultiver une relation de proximité avec leurs sociétaires, quitte à développer

le conseil agricole en vue de se redonner une légitimité, dans la perspective d'une gouvernance effectivement partagée entre les différentes parties prenantes. Ils affirment haut et fort que « même si une coopérative a des objectifs économiques, elle ne doit pas négliger ses relations sociales avec ses membres. » Dans ce cadre, l'attachement affectif à la coopérative et la confiance envers les administrateurs constitue un facteur positif d'implication des adhérents au sein des instances de gouvernance de leur entreprise coopérative.

De son côté, Filippi (2013a) souligne l'importance du projet collectif qui doit servir de ciment aux relations entre associés-coopérateurs, les interactions entre ces derniers étant à l'origine du projet coopératif. Ce cercle vertueux et cette vision partagée sont à la source de la gouvernance coopérative. Mais, Filippi (2013a) va plus loin et affirme que « la relation entre la coopérative et ses associés-coopérateurs procède des engagements réciproques, libres et volontaires. » Cette réalité s'appuie en particulier sur la double qualité des membres, encore appelé double engagement, que nous avons développé précédemment.

Il faut également mettre en exergue, une fois de plus, la prégnance des mutations organisationnelles qu'ont connues les coopératives agricoles depuis plus de vingt ans avec la constitution et le développement de groupes d'entreprises de plus en plus complexes qui induisent une certaine distanciation des liens adhérents/coopérative. Avec cet enchevêtrement des liens capitalistiques entre coopératives et filiales aux multiples ramifications, l'exercice du pouvoir se complexifie nettement (Filippi, 2013a). Le poids de la *technostructure* est grandissant et les membres de base ne se reconnaissent plus dans la *politicostructure* éloignée de leurs préoccupations quotidiennes, incitant à des « comportements déviants », plus opportunistes et individualistes.

Face à ce sociétariat aux différentes facettes, s'inscrivant dans une optique beaucoup plus consumériste vis-à-vis des services fournis par la coopérative, Filippi (2013a) avance la nécessité de mettre en œuvre un « marketing différencié » vis-à-vis des adhérents, démarche que développent notamment les grandes coopératives polyvalentes. La prédominance de l'économique apparaît alors au grand jour, ce qui n'est pas sans remettre en cause un certain nombre de pratiques de gouvernance (action en commun, mutualisation des risques) liées aux valeurs mêmes de la coopération (égalité, solidarité, notamment)

En tout état de cause, d'après Filippi (2013a), c'est la « qualité de la gouvernance » qui fait la différence, dans le sens où elle permet aux associés-coopérateurs, in fine, de choisir entre valeur conservée pour l'entreprise (mise en réserves) et valeur distribuée aux membres (redistribution des excédents). Cet arbitrage entre court terme (valeur pour l'adhérent) et moyen-long terme (valeur pour la coopérative) est essentiel pour l'équilibre coopératif.

Poussant la réflexion plus loin, on peut souligner avec Filippi (2013b) la dimension spatiale et territoriale des coopératives agricoles, spécifiquement en France, qui leur permet d'inter agir de manière plus ou moins informelle avec les acteurs locaux : consommateurs (vente directe, circuits courts), fournisseurs et prestataires, collectivités territoriales, organisations professionnelles agricoles, banquiers, entre autres. On peut alors aussi bien parler de gouvernance territoriale que partenariale.

La démarche de bilan sociétal, développée par les coopératives agricoles françaises au début des années 2000, constitue une déclinaison de cette approche, avec notamment le domaine d'évaluation portant sur l'impact de la coopérative sur son territoire et sa participation au développement local (Chomel et Couturier, 2003).

En définitive, la coopérative agricole peut être vue comme une « entreprise pluraliste » au sens de Yoshimori (1995), c'est-à-dire qui se conjugue en quelque sorte au pluriel, en étant ouverte sur ses partenaires. Croisant cette vision avec le septième principe de l'ACI portant sur l'engagement vers la communauté, nous n'avons qu'un pas à faire pour passer de la gouvernance partenariale à la RSE, le système de gouvernance s'appuyant alors sur les trois piliers du développement durable. Dans ce cadre, pour Filippi (2013), la coopérative n'est plus vue comme un nœud de contrats, mais comme une organisation plus complexe, au centre d'un ensemble de relations, qui est à l'écoute de ses différentes parties prenantes et de leurs attentes. On peut alors se demander si les coopératives sont « naturellement » plus responsables que les autres types de sociétés, comme le font Kessari et al. (2012), qui concluent positivement en matière sociétale et environnementale.

Malgré ces bémols importants, il n'en reste pas moins que l'exercice de la gouvernance coopérative présente des spécificités (transmission inter-générationnelle des biens collectifs, efforts de formation et de développement des compétences) qui la rapproche du

« socialement responsable », comme le montre Filippi (2013a). Ce sont ensuite aux hommes de faire vivre cette orientation éthique vers les parties prenantes qu'aucun statut juridique ne peut bien évidemment garantir dans l'absolu.

Ne perdons pas de vue que la dimension partenariale de la gouvernance oscille, en outre, fréquemment entre deux pôles opposés qui constituent, à nos yeux, des théories quelque peu dérivées de l'approche parties prenantes. Il s'agit, d'une part, de la théorie de l'intendance (Muth et Donaldson, 1998) et, d'autre part, de la théorie de la dépendance à la ressource (Pfeffer et Salancik, 1978).

Pour ce qui est de la première de ces théories alternatives, elle repose sur des hypothèses opposées à celles de la théorie de l'agence. En effet, d'après cette approche, les Directeurs veulent bien travailler et agir comme des « stewards » (Cornforth, 2004). Le management et les parties prenantes (les adhérents) sont considérés comme des partenaires. Aussi, la principale fonction du conseil d'administration est ici d'améliorer la performance organisationnelle, en accord avec les intérêts des membres.

Dans cette perspective, tout le monde travaille dans le même sens, de manière harmonieuse. Le rôle du conseil d'administration est donc avant tout stratégique et les administrateurs doivent être choisis sur la base de leur expertise et de leur sens du contact. Les administrateurs et dirigeants devraient d'ailleurs faire l'objet de formations adéquates afin d'agir en tant qu'équipe.

Pour ce qui est de la théorie de la dépendance à la ressource, qui considère les organisations comme dépendantes de leur environnement et d'autres organisations, Freeman et al. (2010) établissent un lien assez étroit entre la théorie des parties prenantes et celle-ci. Dans ce cadre, une ou plusieurs partie(s) prenante(s), généralement externes, ont une influence significative, de par leur expertise ou leur niveau d'information, sur les organes « classiques » de gouvernance interne et détiennent alors indirectement des droits décisionnels.

Les principales fonctions du conseil d'administration sont alors de maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes externes et de faciliter le flux de ressources entrant ou sortant en vue de répondre aux évolutions (Cornforth, 2004). Ainsi, les administrateurs

sont choisis pour les liens externes dont ils peuvent faire bénéficier l'organisation et la connaissance qu'ils peuvent apporter.

Les possibilités de tirer parti des dépendances externes sont plus difficiles pour les coopératives car les administrateurs sont élus. Il est possible de coopter, avant élection en assemblée générale, des administrateurs ayant des expériences, compétences ou contacts supplémentaires, mais cela n'est pas forcément très fréquent. Il existe néanmoins d'autres modes d'influence des organes décisionnels sans pour autant en être officiellement membre.

Au-delà de ces dérives parfois inquiétantes, Draperi (2012) avance que « la république coopérative se définit à l'échelle « méso » du territoire et se conjugue au pluriel. » Dans sa conception ouverte et généreuse de la coopération, il souhaite sortir d'une conception uniquement centrée sur l'entreprise et envisage les innovations coopératives du XXIème Siècle comme associant, à partir d'un nouveau modèle théorique, producteurs, consommateurs, partenaires sociaux, collectivités territoriales, économie de proximité. Prônant une « mésorépublique coopérative » forte de ses réseaux, il appelle de ses vœux des co-opérations plus larges à travers des partenariats plus nombreux. Draperi (2012) trace ainsi des perspectives dynamiques de développement à travers une gouvernance coopérative partenariale, aussi bien au niveau des entreprises que des organisations professionnelles.

Cela nous conforte, s'il en était besoin, dans l'importance de la prise en compte de cette dimension essentielle de la gouvernance des entreprises coopératives agricoles.

3.2.5. L'approche cognitive de la gouvernance : la coopérative vue comme un vivier de ressources

Comme nous venons de l'analyser dans les deux précédents points, les opportunités de création de valeur peuvent provenir soit d'une discipline de contrôle entre principal et agent, permettant de réduire l'ensemble des coûts d'agence, y compris les « coûts d'agence managériaux » (comportements sous optimaux des Directeurs), comme le relèvent Fama et Jensen (1983), soit de l'interaction avec différentes parties prenantes, incitant à un équilibre en la matière (Charreaux et Desbrières, 1998). En tout état de cause, ces sources sont fréquemment données comme exogènes et il semble suffisant de

s'informer pour les connaître (Witrz, 2006). Or, ces deux approches apparaissent par trop réductrices (pour ce qui est de la TPA) ou bien relativement floues (pour la TPP), ne permettant pas d'aller au fond du processus décisionnel, notamment.

Ainsi, dans la TPA, les problèmes de discipline s'intensifient avec le degré d'ouverture du capital, ce qui rend contingent le modèle d'agence traditionnel, principalement applicable à la grande entreprise dont l'actionnariat est largement dispersé (Wirtz, 2006). Pour ce qui est de la TPP, elle établit assez peu de hiérarchie entre les différents acteurs et assimile parfois la gouvernance à un grand ensemble aux mécanismes mal définis.

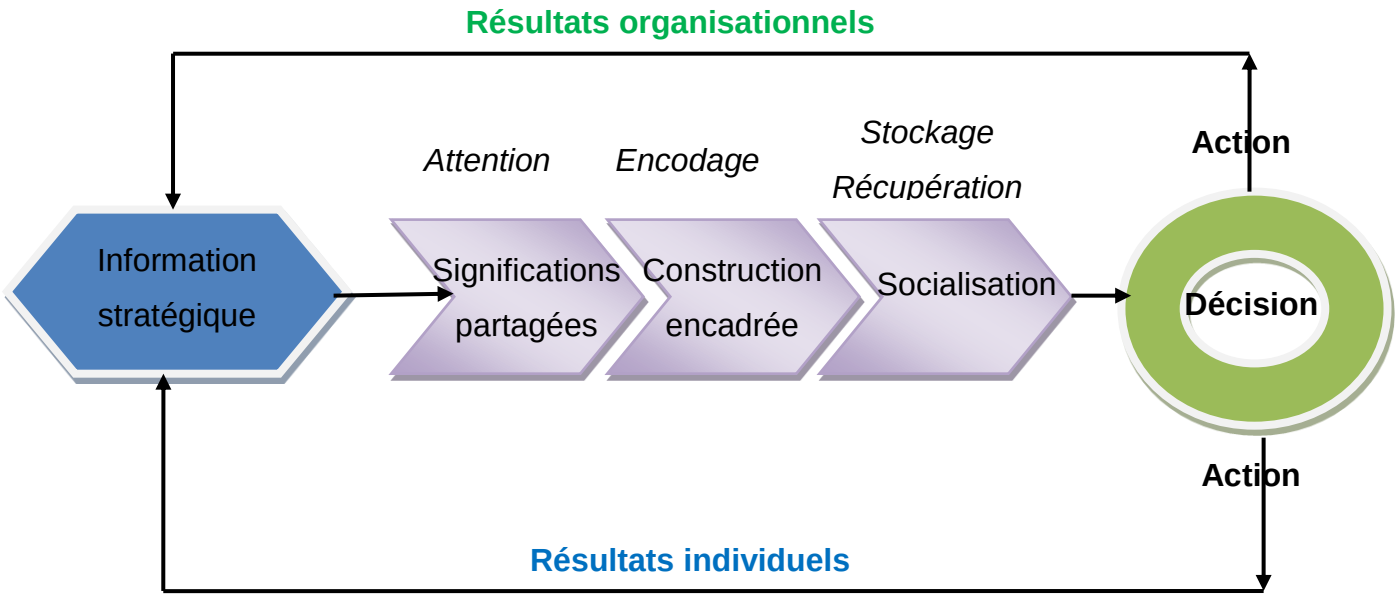
Il est alors particulièrement intéressant d'aller puiser dans la recherche en stratégie des approches nouvelles, reposant sur des concepts qui intègrent à la fois complexité et aspects humains, dimensions très importantes dans le secteur de l'économie sociale et notamment dans celui de la coopération. Et c'est ce que nous trouvons grâce à l'école de pensée cognitive et, en particulier, la « Resource Based View » (RBV) appelée en français « approche basée sur les ressources ». Mintzberg et al. (1999) nous renseigne de manière très détaillée sur cette école cognitive[19] qui conçoit l'élaboration de la stratégie comme processus mental, faisant notamment appel à la psychologie cognitive. D'après lui, avant le développement de cette théorie, « ce qui se passait dans la tête du manager restait pour l'essentiel terra incognita. » Elle constitue donc une avancée significative dans le domaine stratégique et peut se décomposer en deux branches aux caractéristiques très différentes (Mintzberg et al., 1999) :

- d'une part, une branche « objective », de nature essentiellement positiviste, pour laquelle il s'agit de produire un film objectif sur le réel, de récréer le monde à partir de la structuration et du traitement de la connaissance ;
- d'autre part, une branche beaucoup plus « subjective », de nature constructiviste, pour laquelle la stratégie est une interprétation du monde, la cognition créant alors le monde.

Dans ce cadre, le processus décisionnel peut être considéré comme un enchaînement d'étapes relatives au traitement de l'information, comme le montre la figure ci-après.

[19] La cognition est le terme scientifique qui sert à désigner l'ensemble des processus mentaux qui se rapportent à la fonction de connaissance tels que la mémoire, le langage, le raisonnement, l'apprentissage, l'intelligence, la résolution de problèmes, la prise de décision, la perception ou l'attention

Figure 30 – Traitement de l'information et prise de décision stratégique



Source : Corner, Kinicki et Keats (1994)

Dans cette perspective, l'information est filtrée (« attention »), se structure et prend du sens, constituant alors un cadre commun d'interprétation (« encodage »), qui, associé à la mémoire de l'individu ou de l'entreprise (« stockage-récupération », la socialisation étant la mise en relation des deux types de mémoire) aboutit au choix sous forme de décision (plus ou moins explicite, pouvant suivre l'action ou être concomitante). Ensuite, il existe une boucle de rétroaction, permettant d'intégrer les résultats de l'action entreprise dans le processus de choix ultérieur.

Mintzberg et al. (1999) insiste sur le concept clé de cette approche qui est partagé par tous : il s'agit de la carte cognitive, correspondant à l'existence de structures mentales organisant la cognition, que Huff (1990), auteur de premier plan en matière d'approche cognitive portant sur le management stratégique, classe en deux catégories, à savoir, en premier lieu, les cartes qui identifient les facteurs essentiels pour le dirigeant et, en second lieu, celles qui établissent des liens entre les différents facteurs.
Charreaux (2002a) précise que les différentes théories de la firme privilégiant les aspects cognitifs sont relativement imbriquées et distingue trois courants de pensée principaux :

- le courant comportemental considérant la firme en tant que coalition politique, s'adaptant grâce à l'apprentissage organisationnel et insistant sur le volet cognitif de la coordination (Cyert et March, 1963) ;

- le courant évolutionniste néo schumpeterien représentant la firme comme un répertoire de connaissances productives et axé sur l'importance de l'innovation (Nelson et Winter, 1982) ;
- le courant des ressources et compétences pour lequel la firme apparaît comme une entité d'accumulation de compétences conférant des ressources propres dont la spécificité permet d'assurer une croissance durable (Penrose, 1959).

Barney (1986 et 1991) s'inscrit très clairement dans ce dernier courant et concourt, pour nous, à valoriser les capacités cognitives de l'entreprise de manière très originale, en mettant en avant les ressources – matérielles et surtout immatérielles (capacités, processus organisationnels, informations, savoirs) - contrôlées par l'entreprise (capital physique, capital humain et capital organisationnel) qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son fonctionnement et son efficacité. Pour lui, c'est la source même de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, qui est obtenu quand celle-ci met en œuvre une stratégie de création de valeur qu'aucun de ses concurrents actuels ou potentiels ne suit. Cet avantage est qualifié de soutenable ou durable lorsque les concurrents sont incapables de dupliquer les avantages de cette stratégie.

D'après Barney (1991), il existe quatre conditions que doivent remplir les ressources de l'entreprise pour procurer un tel avantage concurrentiel (fondant le modèle VRIN) :
- V = valeur qui dépend de leur concordance avec l'environnement ;
- R = rareté (par rapport aux concurrents réels ou potentiels), qui en fait leur valeur stratégique ;
- I = caractère difficilement ou imparfaitement imitable qui repose sur leur caractère tacite et leur complexité ;
- N = non substituabilité.

Ainsi, en définitive, la capacité d'une entreprise à créer de la valeur n'est pas réductible à la seule question de la discipline des dirigeants, tout autant que les questions de gouvernance. Bien au contraire, les capacités et les compétences des équipes dirigeantes apparaissent comme des vecteurs d'avantage compétitif durable et donc de création de valeur. La source de profit est donc bien souvent interne et ne demande qu'à se révéler ou plutôt à être révélée.

C’est dans cet esprit que Charreaux (2002b) suggère d’introduire des concepts cognitifs dans les modèles financiers, rendant ainsi endogène la genèse des opportunités d’investissements. Il affirme que l’actionnaire ne se limite pas à un rôle d’apporteur de financement, mais qu’il doit également être considéré comme un apporteur de compétences et d’idées. En fait, il souhaite en quelque sorte revenir aux sources et élargir le modèle cognitif du fondateur-entrepreneur aux autres types de sociétés quand il écrit : « ce rôle [le rôle cognitif des actionnaires] existait à l’origine dans la plupart des entreprises dont le fondateur-entrepreneur exerçait simultanément une fonction financière et une fonction cognitive, au sens où il apportait une vision et des compétences. »

Pour Charreaux (2002b), il s’agit d’analyser la firme comme un « répertoire de connaissances » et non plus uniquement comme un « nœud de contrat », comme la perçoit la théorie juridico-financière et en particulier la TPA. Il compare ainsi les deux approches, à travers la typologie des mécanismes de gouvernance proposée par Charreaux (1997), que nous synthétisons par le tableau ci-après.

Ce comparatif nous montre que la gouvernance disciplinaire est régie par un cadre légal et des mécanismes de contrôle interne relativement formels, ainsi que par des marchés, notamment financiers, qui ont un rôle essentiellement régulateur en matière d’équilibre de pouvoir entre managers et actionnaires.

Contrairement à cette conception quelque peu normée et mécaniste, l’approche cognitive met l’individu au centre du processus et repose sur des aspects beaucoup plus informels (déroulé des conseils d’administration, culture d’entreprise, compréhension de l’environnement économique et règlementaire), en prise avec la réalité des rapports humains au sein de l’entreprise, liés aux différences de perception, à l’histoire de l’entreprise et au terreau socio-économique sur lequel elle s’est construite.

Tableau 15 – Les représentations disciplinaires et cognitives du système de gouvernance

	Mécanismes spécifiques à la firme		**Mécanismes non spécifiques**	
	Gouvernance disciplinaire	Gouvernance cognitive	Gouvernance disciplinaire	Gouvernance cognitive
Mécanismes intentionnels	Systèmes formels d'incitation et de contrôle (ex : système de rémunération des dirigeants)	Systèmes formels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (ex : rôle du conseil d'administration)	Environnement légal et règlementaire	Environnement légal et règlementaire à travers son influence sur la cognition (ex : enfermement dans un cadre trop strict)
Mécanismes spontanés	Mécanismes informels : surveillance mutuelle des dirigeants	Mécanismes informels influençant la perception des opportunités, l'apprentissage organisationnel et la coordination cognitive (ex : culture d'entreprise)	Marché des dirigeants Marchés financiers Marché des prises de contrôle Marché des biens et services	Marchés appréhendés à travers leurs dimensions cognitives (échange et acquisition de connaissances)

Source : d'après Charreaux (2002a)

Dans ce cadre, Charreaux (2002a) montre que si la TPA traite d'asymétrie d'informations, la dimension cognitive de la gouvernance porte, quant à elle, sur l'asymétrie de connaissance entre acteurs, amenant de l'incompréhension venant de représentations subjectives divergentes, et qui entraîne des conflits cognitifs de nature différente. Il avance même que les conflits peuvent être de nature axiologique[20], les dirigeants ne partageant pas, dans ce cas, la même vision du monde et/ou de l'entreprise. On se trouve alors à un niveau supérieur de conceptualisation relatif à l'éthique individuelle, qui peut constituer un point de blocage fondamental et incontournable.

[20] L'axiologie (du grec : axia ou axios, valeur, qualité) se définit comme la science des valeurs philosophiques, esthétiques ou morales visant à expliquer et à classer les valeurs (source : CNRS, www.cnrtl.fr)

Dans le sillage de cette réflexion en profondeur, Wirtz (2006) s'attache à élaborer une théorie présentant une « approche intégrée de la gouvernance », s'appuyant à la fois sur la théorie de l'agence et sur l'approche cognitive de la firme. Il pense fondamentalement que le poids de chaque type de dimension est très certainement variable dans le temps, l'enjeu de la gouvernance étant alternativement cognitif ou disciplinaire.

Il reprend alors le concept de coûts cognitifs, lancé par Charreaux (2002b) et souligne qu'ils proviennent de l'incompréhension mutuelle entre les dirigeants et les autres parties prenantes. A ses yeux, ils comprennent à la fois la perte de valeur liée aux dysfonctionnements et les coûts engagés pour surmonter les différences dans l'appréciation des opportunités (discussions, explications, confrontations, voire affrontements, etc…).

Il distingue ainsi trois grandes catégories de « coûts d'agence cognitifs » qui s'appliquent à l'interaction du dirigeant avec l'ensemble des parties prenantes :

- en premier lieu, les *coûts de mentoring* qui permettent à l'entreprise d'acquérir les compétences nécessaires dans l'interaction avec certaines parties prenantes ; cette étape tendant à rapprocher les structures cognitives des dirigeants de celles des autres parties prenantes ;
- en second lieu, les *coûts de conviction*, dont la raison d'être est notamment de faire comprendre l'intérêt d'un projet nouveau, voire inédit, ce travail pédagogique tendant à rapprocher les structures cognitives des autres parties prenantes avec celles des dirigeants ;
- en dernier lieu, le *coût cognitif résiduel*, représentant la part d'incompréhension qui subsiste.

L'origine de ces coûts ne réside pas ici dans les conflits d'intérêts objectifs, mais dans la divergence de structures mentales des parties prenantes et individus qui interagissent. En outre, contrairement à la théorie purement juridico-financière, dans laquelle le coût du capital apparaît comme étant fonction du risque, Wirtz (2006) soutient qu'un des déterminants essentiels du coût du capital est le coût cognitif, trouvant sa source dans « l'incertitude radicale » et non dans le risque.

Par ailleurs, il avance que, dans un contexte d'importantes divergences cognitives, des dispositifs de gouvernance intégrant la fonction cognitive devraient se mettre en place

pour contribuer à une baisse du coût global. Toutefois, cet aspect n'est pas si facile à trancher, dans la mesure où Charreaux (2002a et b) pointe deux effets contraires de ce type de mécanisme :

- d'un côté, la réduction des coûts cognitifs va de pair avec celle des coûts d'agence, dans la mesure où elle permet aux dirigeants d'aligner leur vision de l'entreprise et les objectifs sous-jacents ;
- d'un autre côté, la réduction de ces mêmes coûts peut s'avérer néfaste aux capacités d'adaptation, voire d'innovation de l'entreprise, du fait de l'appauvrissement de la diversité cognitive.

Wirtz (2006) développe une approche théorique détaillant les variations des deux dimensions de la gouvernance en fonction du stade de développement de l'entreprise. Ainsi, pour une entreprise en phase de démarrage, l'enjeu cognitif est élevé car l'identité des bailleurs de fonds et leurs compétences spécifiques sont cruciales. Les incompréhensions entre parties prenantes sont d'ailleurs potentiellement significatives pour les jeunes pousses de haute technologie. La problématique est ici de réduire les coûts de mentoring, relativement élevés à ce stade. Pour les grandes entreprises se situant dans les secteurs arrivés à maturité, les coûts d'agence managériaux et les problèmes de discipline sont prédominants. On a alors affaire à des coûts cognitifs résiduels difficilement réductibles. Mais, Wirtz (2006) souligne tout de même que les acteurs du marché boursier ont plus de difficultés à assimiler une connaissance non codifiée. Allant dans le même sens, Kogut et Zander (1992, 1997) indiquent que les capacités cognitives de l'actionnariat indifférencié et dispersé sont rudimentaires…

Charreaux (2008), de son côté, explore la même problématique sous un autre angle et construit un méta-modèle de la gouvernance, ayant une fonction rhétorique et exploratoire, en soulignant l'importance des leviers disciplinaires aussi bien que cognitifs sur le processus décisionnel, le conseil d'administration pouvant notamment influer sur les compétences et savoirs faire du dirigeant, à travers une dimension « contraignante » ou « habilitante ». Il met en avant l'effet positif d'une certaine latitude managériale permettant aux caractéristiques cognitives du dirigeant de s'exprimer, de faire évoluer la stratégie de l'entreprise et d'en améliorer la performance. Dans ce cadre, les différentes parties prenantes doivent être considérées car leur interaction positive ou négative est essentielle dans la compréhension du modèle global.

Dans le prolongement de ces travaux, la dimension cognitive de la gouvernance est également analysée par Wirtz (2011) qui élabore un modèle spécifique aux petites entreprises à croissance rapide. Il considère la gouvernance d'entreprise comme un « système complexe et dynamique » dont le plus important est l'impact global du système pris dans son ensemble. Mais, à l'intérieur de ce tout, les interactions entrepreneurs-managers/équipe dirigeante-administrateurs-capital risqueurs sont cruciales en ce sens qu'elles apportent des ressources cognitives différentes permettant à la firme d'améliorer chemin faisant sa stratégie de croissance. Il souligne le fait que le cycle de vie de l'entreprise influe sur les mécanismes de gouvernance en jeu, mais nous pensons que certains aspects fondamentaux sont susceptibles d'être déterminants quel que soit le stade de développement de l'entreprise, tels que le rôle majeur de l'interaction entre parties prenantes et la cognition comme source de création de valeur.

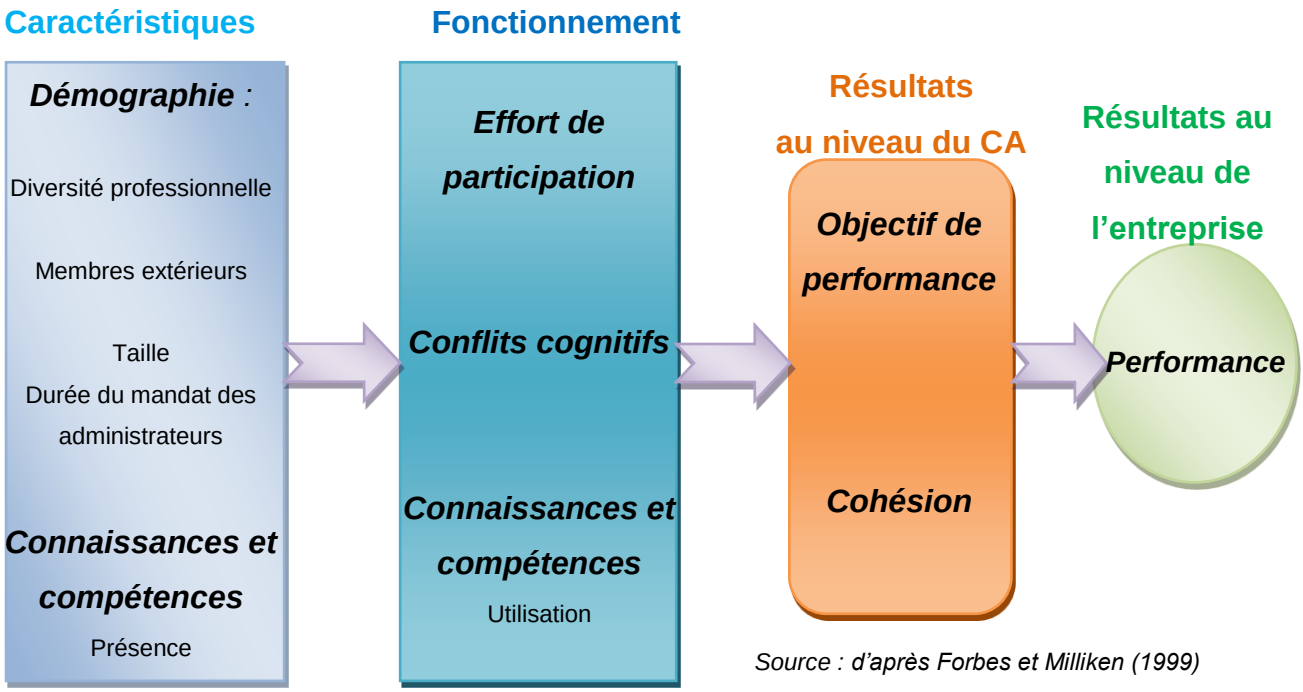
En tout état de cause, s'il est un organe de gouvernance dont le rôle cognitif est largement débattu, c'est bien le conseil d'administration, instance centrale au sein des coopératives, comme nous l'avons déjà démontré. Mais, la littérature est avant tout très générique sur le sujet et traite essentiellement de l'ensemble des entreprises.

Ainsi, dans une perspective dynamique, Charreaux (2000) voit le conseil d'administration comme contribuant activement au processus d'élaboration interne de connaissance (apprentissage organisationnel) et d'innovation visant à créer de la valeur de façon durable. Il souligne l'importance de sa diversité de composition pour contribuer au mieux au développement de compétences dynamiques. D'après lui, une conception équilibrée du conseil d'administration doit prendre en compte à la fois le rôle de surveillance et celui d'aide, voire de guide, de cet organe dans la création de valeur.

Le conseil d'administration est un lieu où les administrateurs/actionnaires peuvent pleinement jouer leur rôle cognitif, selon Wirtz (2006), aussi bien à travers l'échange et la discussion permettant aux administrateurs compétents d'exercer du *mentoring* sur le dirigeant, que grâce au travail de *conviction* émanant du débat sur la stratégie à poursuivre (désaccords levés).

Mais, c'est essentiellement l'article majeur de Forbes et Milliken (1999) qui analyse de manière très détaillée le rôle cognitif du conseil d'administration sous l'angle de la prise de décision stratégique de groupe, tel que le décrit la figure ci-dessous.

Figure 31 – Modèle cognitif du fonctionnement du conseil d'administration



Source : d'après Forbes et Milliken (1999)

Ces travaux marquent une étape théorique particulièrement importante. Souhaitant sortir des sentiers battus et lutter contre la pensée unique en matière de gouvernance d'entreprise, les auteurs élaborent ainsi un cadre conceptuel très complet, liant les caractéristiques et le fonctionnement du conseil d'administration à la performance de l'entreprise.

Dans cette perspective, de nombreuses interactions existent verticalement, à l'intérieur d'un bloc (correspondant à un niveau d'analyse), ainsi que transversalement entre blocs, avec des effets pouvant être antagonistes, illustrant la complexité des phénomènes cognitifs entrant en jeu. Forbes et Milliken (1999) se penchent plus particulièrement sur l'influence des caractéristiques démographiques des conseils d'administration vis-à-vis de leur fonctionnement, qui est détaillé dans le tableau ci-après.

Un des points les plus importants de ces travaux théoriques réside dans l'hypothèse que la plupart des caractéristiques démographiques (hormis la durée du mandat des administrateurs) ont une influence positive sur les conflits cognitifs qui, aux yeux des auteurs, favorisent l'efficacité du conseil d'administration (contrôle et contribution au développement de la stratégie de l'entreprise) et donc la performance globale. Pour ce qui est de la cohésion de groupe, les effets sont strictement inverses.

Huse (2007) considère lui aussi que le conseil d'administration est un groupe où les individus interagissent et qu'il se comporte même comme une équipe, dont l'efficacité dans la prise de décision dépend de phénomènes psycho-sociaux complexes. Il souligne l'importance des conflits d'ordre cognitif qui ont en général un effet positif sur l'esprit critique et le potentiel créatif, même si leur influence est fonction de la culture du conseil d'administration (culture de l'unanimité ou de la diversité des points de vue).

Tableau 16 – Relation entre démographie et fonctionnement du conseil d'administration

Démographie CA / Fonctionnement CA	Diversité professionnelle	Proportion de membres externes	Taille du CA	Durée du mandat
Effort d'implication		+	-	
Conflit cognitif	+	+	+	-
Présence de connaissance et compétences fonctionnelles	+		+	
Présence de connaissance et compétences spécifiques à la firme		-		+
Utilisation des connaissances et compétences	-		-	+
Cohésion	-	-	-	+

Source : Forbes et Milliken (1999)

\+ Effet positif ; Aucune hypothèse ; - Effet négatif

D'après Huse (2007), les conflits cognitifs peuvent porter sur des niveaux très variés :

- conflit sur les objectifs de l'entreprise (« goal conflict ») ;

- mésentente relative à la politique à mener (« policy conflict »)
- désaccord en termes d'opinion sur le contenu des tâches à réaliser.

L'auteur pointe également du doigt le risque d'incrustation de ce type de conflit qui peut, à terme, se transformer en conflit affectif et mettre en péril l'entreprise.

En matière de coopératives, la dimension cognitive de la gouvernance est relativement peu étudiée, mais elle porte essentiellement sur le conseil d'administration. Ainsi, Deshayes (1988) semble jeter les bases d'une approche alliant aspects disciplinaires (théorie de l'agence) et aspects plus psychologiques et humains, préfigurant les développements ultérieurs de Charreaux (2000) ou Wirtz (2006).

Il décrit la prise de décision en coopérative agricole comme devant être, pour chaque administrateur, voire chaque adhérent, non seulement une confrontation permanente entre sa vision idéale du monde et la réalité quotidienne, mais aussi et surtout une confrontation de son point de vue avec celui des autres co-décideurs, dans le respect des délégations de pouvoir portant notamment sur les salariés. Pour lui, la décision en coopérative s'inscrit dans la logique de la dynamique des groupes, dont les effets pervers peuvent essentiellement être d'entretenir une « illusion collective », que nous avons précédemment développée. Deshayes (1988) porte ainsi un regard perçant et aiguisé sur le processus de prise de décision en coopérative agricole qui mêle différentes facettes dont les aspects comportementaux et cognitifs, très importants et même incontournables pour lui. Il apporte en définitive une vision très pertinente et toujours d'actualité de la gouvernance coopérative.

Bien des années après et en réaction par rapport à « l'âge d'or de la gouvernance par conseil d'administration » qui se focalise beaucoup trop sur la valeur pour l'actionnaire, Huse et al. (2005) développent une analyse extrêmement pertinente sur les dynamiques cognitives au sein des conseils d'administration de coopératives agricoles, dont ils décortiquent le fonctionnement interne grâce à une étude qualitative du groupe coopératif norvégien TINE, mais aussi grâce à une étude quantitative complémentaire.

S'inscrivant dans la lignée de Forbes et Milliken (1999), encore plus précis et factuels que Deshayes (1988), ces auteurs démontrent avec brio le côté éminemment humain et cognitif de la gouvernance coopérative. Ils décrivent le cercle vertueux d'une culture de

prise de décision orientée processus au sein de laquelle le conseil d'administration, grâce à son esprit d'ouverture et ses multiples interactions, apparaît comme étant la pierre angulaire de pratiques de bonne gouvernance favorisant la création de valeur sur le long terme.

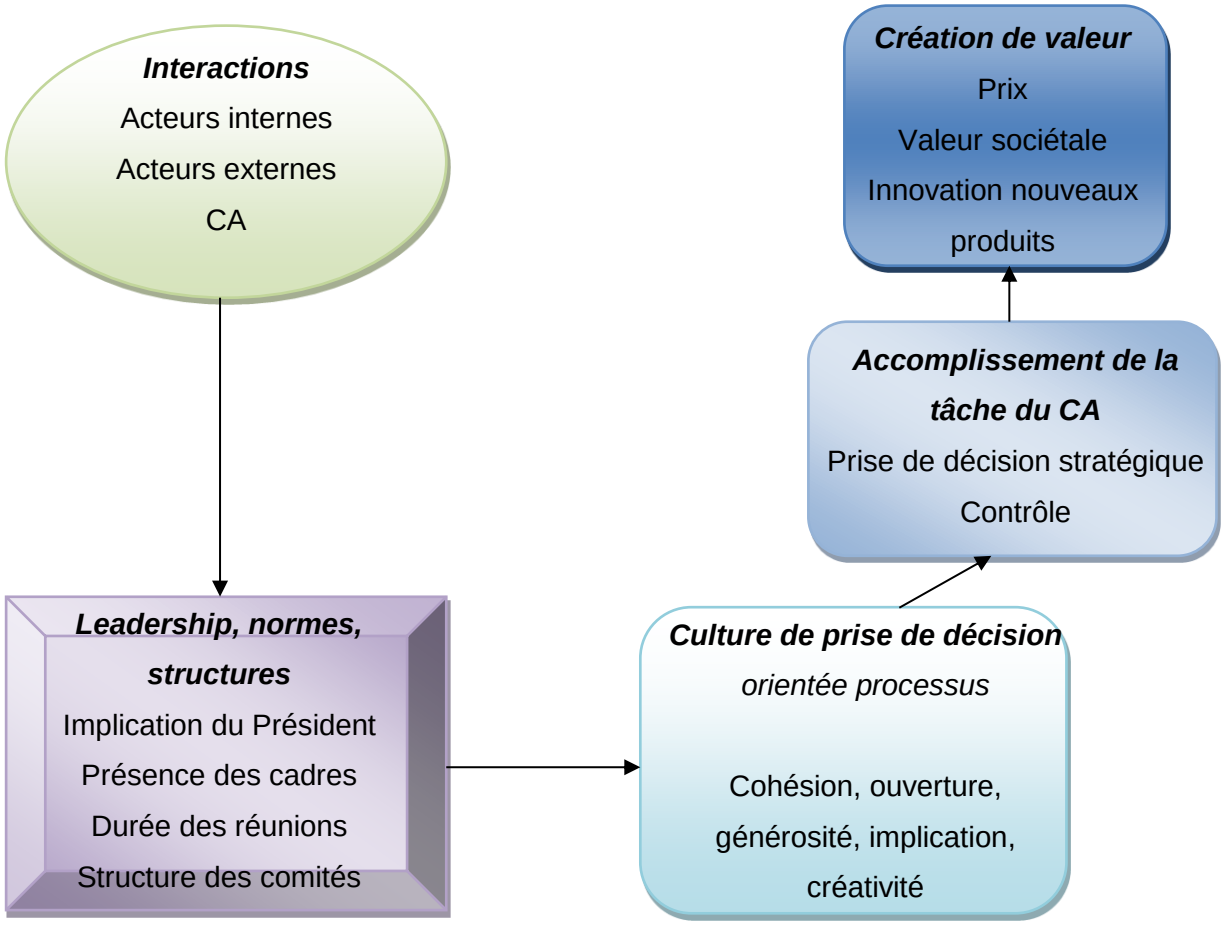
Dans ce cadre, Huse et al. (2005) mettent en exergue une « culture » singulière encourageant la prise de décision par le conseil d'administration :

- une atmosphère d'échanges très positive et agréable se caractérisant par un réel esprit d'ouverture et de la convivialité, n'empêchant pas la rigueur en termes de planning de réunion ;
- une importance primordiale de la confiance, de la franchise et de la transparence dans les propos ;
- une forte implication des administrateurs ayant également des responsabilités dans les filiales de la coopérative ;
- des différences de personnalités stimulant la créativité du groupe ;
- une recherche d'écoute et de cohésion entraînant un processus de confrontation d'idées consommateur de temps (aussi bien inter administrateurs que cadres/administrateurs).

Les déterminants de ces caractéristiques et leurs conséquences sont décrits dans le schéma ci-après, illustrant le processus cognitif aboutissant à la création de valeur (performance de la coopérative apparaissant multidimensionnelle).

On est ici dans un enchaînement vertueux de liens de cause à effet dont la dimension cognitive ressort fortement de la culture de prise de décision, facilitant l'accomplissement de la tâche du conseil d'administration, permettant à son tour d'améliorer la rémunération des adhérents (prix) et le positionnement des produits transformés.

Figure 32 – Dynamique du CA au sein du groupe coopératif TINE



Source : Huse et al. (2005)

L'étude quantitative complémentaire menée par Huse et al. (2005) montre par ailleurs clairement que les mesures de fonctionnement du conseil d'administration sont significativement et positivement corrélées à l'innovation produit, à l'innovation organisationnelle et au développement de marchés internationaux. Plus précisément, il apparaît même que la cohésion et l'ouverture d'esprit permettent autant un bon accomplissement de la tâche du conseil d'administration qu'une meilleure expression de l'innovation, alors que la préparation, l'implication et la créativité ont essentiellement de l'effet sur l'efficacité du conseil d'administration (management stratégique et contrôle, entre autres).

Les travaux de Burress et al. (2011), partant de postulats théoriques différents (théorie de l'agence notamment) et examinant l'influence des conseils d'administration sur la performance coopérative, aboutissent quasiment aux mêmes types de résultats, à savoir

que les attributs procéduraux des conseils d'administration ont nettement plus d'impact sur la performance que les attributs purement structurels. Il en est ainsi de l'implication des administrateurs dans la prise de décision stratégique, ainsi que de leur degré de formation. Ces aspects cognitifs apparaissent donc véritablement essentiels.

Ils sont soulignés par Forbes et Milliken (1999) pour l'ensemble des organisations de l'ESS, insistant au passage sur l'importance plus marquée des conseils d'administration dans ce type d'entreprise, et sont également mis en avant par Vargas Prieto (2013) à travers le concept de « communautés cognitives » qui s'applique dans le conseil agricole portant sur les grands groupes coopératifs agricoles.

Dans le prolongement de Huse et al. (2005) qui insistent sur le leadership du Président, indispensable à une gouvernance cognitive plus marquée (« process-oriented boardroom culture » / « decision-oriented boardroom culture », deux optiques largement décrites par Huse, 2007), Seguin et Guerrero (2010) développent l'approche relative au leadership du tandem Président-Directeur dans les coopératives financières canadiennes, dont les déterminants principaux sont la transparence relationnelle et l'intégrité du Président, ainsi que l'auto-conscience du Directeur, dont on attend qu'il opérationnalise les orientations définies par les administrateurs.

Nous voyons donc que le conseil d'administration, aussi bien que le tandem Président-Directeur, ont une importance cruciale en matière de gouvernance cognitive.

4. La performance des coopératives : de la valeur créée à la valeur partagée

Ayant analysé en détail la gouvernance coopérative à l'aune de théories variées, montrant sa complexité et son lien avec la création de valeur, nous abordons dans cette dernière section la mesure de la performance des entreprises coopératives agricoles. Nous allons décrire sa spécificité, qui résulte de particularités comptables et financières, et détailler un certain nombre d'indicateurs de performance propres à ces entreprises.

4.1. De la performance d'entreprise à la performance coopérative

A travers les différentes théories de la firme, permettant de définir les principales conceptions de l'entreprise et de ses objectifs, allant de l'approche néoclassique à l'approche systémique (Koenig, 1998), la mesure de la performance d'entreprise apparaît multiple.

Cette question centrale en sciences de gestion et dans la problématique que nous traitons, peut être ainsi déclinée en six grands volets découlant de ces théories de la firme et des modes de gouvernance qui y sont liés (tels que nous venons de les décliner dans la partie qui précède), à la croisée de l'économie et de la gestion :

- l'entreprise en tant que « boîte noire » dans l'analyse néo-classique, orientée vers la maximisation du profit, seule performance recherchée par l'entrepreneur et résultant de la différence entre recettes totales et coûts implicites et explicites (Friedman, 1953) ;
- l'entreprise managériale, focalisée sur la relation d'agence entre les actionnaires, titulaires des droits de propriété, et les dirigeants salariés (Jensen et Meckling, 1976), axée sur le partage de la valeur entre ces deux catégories, se traduisant par la recherche d'un équilibre portant sur la maximisation du chiffre d'affaires (taux de croissance) et la rentabilité des capitaux investis (Marris, 1963) ;
- l'entreprise comme organisation à décideurs multiples, reposant sur la théorie des comportements (Cyert et March, 1963 ; Simon, 1979), les décideurs étant essentiellement animés par un comportement individuel de satisfaction, orientée vers des objectifs multiples en terme de production, de stocks, de ventes et de profit ;

- l'entreprise comme réseau de contrats spécifiques, basée sur la théorie néo institutionnelle des coûts de transaction (Williamson, 1985), l'entreprise se substituant au marché permettant d'internaliser les transactions et d'économiser un certain nombre de coûts ;
- l'entreprise vue comme structure organisationnelle (Mintzberg, 1989), mais aussi en tant que système (Mélèse, 1968 ; Lemoigne, 1978), conduisant au pilotage par objectifs et donc à une approche multidimensionnelle de la performance.

En fait, même si de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir précisément depuis près de 30 ans (Bouquin, 1986 ; Bescos et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999, entre autres), la performance d'entreprise a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement.

Souvent associée à la seule logique financière, dans laquelle l'efficience est vue comme la capacité à réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, la performance s'appuie alors sur des indicateurs allant de la rentabilité globale (résultat/chiffre d'affaires), à la rentabilité des capitaux (résultat/capitaux propres) ou encore au *cash flow* (capacité d'autofinancement), jusqu'à des notions reposant sur une gouvernance clairement orientée actionnaire et visant la création de valeur boursière, type *Free Cash Flow*[21] (Jensen, 1986) et *Economic Value Added* (EVA)[22].

Cette optique univoque, centrée sur la performance financière et la satisfaction préférentielle des actionnaires, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années du fait de sa logique court-termiste (Pesqueux, 2002).

Or, dans un environnement de plus en plus instable, mondialisé et marqué par l'hyper compétition (D'Aveni, 1994), il apparaît pertinent de s'orienter vers une mesure de la

[21] Flux de trésorerie disponible après impôt qui mesure le flux de trésorerie généré par l'actif économique. Il se calcule ainsi : Excédent Brut d'Exploitation (EBE) - variation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) - Impôt normatif sur le Résultat d'Exploitation (résultat d'exploitation RE multiplié par le taux de l'impôt sur les sociétés) - Investissements nets des désinvestissements.

[22] Excédent de résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux. *EVA = (RE avant frais financiers - charges d'impôts) – CI*k* où CI = montant des capitaux investis (capitaux permanents) et k = coût pondéré du capital après IS. L'EVA est donc un indicateur financier utile aux apporteurs de capitaux qui vérifient ainsi si leurs investissements génèrent un excédent de trésorerie.

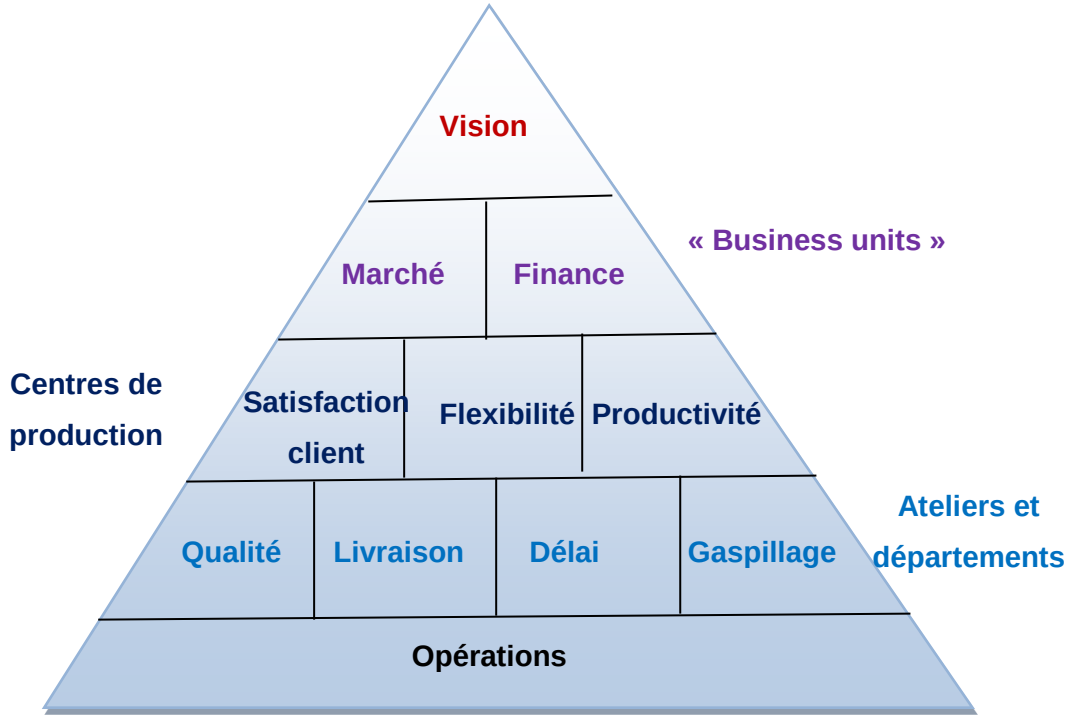
performance à différents niveaux, en fonction des parties prenantes concernées, en se plaçant dans une optique de gouvernance partenariale (Freeman, 1984) : actionnaires, clients, salariés, pouvoirs publics, consommateurs, opinion publique, notamment.

C'est ainsi que la notion de performance globale émerge depuis quelques années. Définie comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), elle vise à évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable, reposant sur des modèles alternatifs de gouvernance d'entreprise, socialement responsables (Pérez, 2003). Ce concept multidimensionnel, difficile à mesurer techniquement, a amené les chercheurs à concevoir de nouveaux outils : « Sustainability Balanced Scorecard » (SBSC – Hockerts, 2001), « Total Balanced Scorecard » (TBSC – Supizet, 2002), « Triple Bottom Line Reporting » (TBL - Elkington, 1997) et « Global Reporting Initiative » (GRI, standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, créé en 1997).

Dans le prolongement de ces travaux, Cliville (2004) analyse les systèmes d'indicateurs de performance et souligne que les précurseurs de l'expression d'une performance multicritères développent ce type d'approche dans les années 1980 en se basant sur un modèle fonctionnel et hiérarchique de l'entreprise. Ainsi, Globerson (1985) conçoit un « système de critères de performance » intégrant l'aspect multidimensionnel de cette performance (sur la base des critères critiques vis-à-vis des clients, employés et dirigeants), alors que Cross et Lynch (1988) élaborent le modèle SMART, System Measurement Analysis and Reporting Technique.

Ce dernier modèle décline les indicateurs selon la stratégie de l'entreprise et en les hiérarchisant selon quatre niveaux décisionnels. Ils aboutissent à l'émergence d'une « pyramide de la performance » (figure 33). Cette conception de la performance comme résultant d'un assemblage de divers critères se situant aux différents niveaux de l'entreprise apparaît bien plus satisfaisante que la seule dimension financière.

Figure 33 - La pyramide de la performance selon le modèle SMART



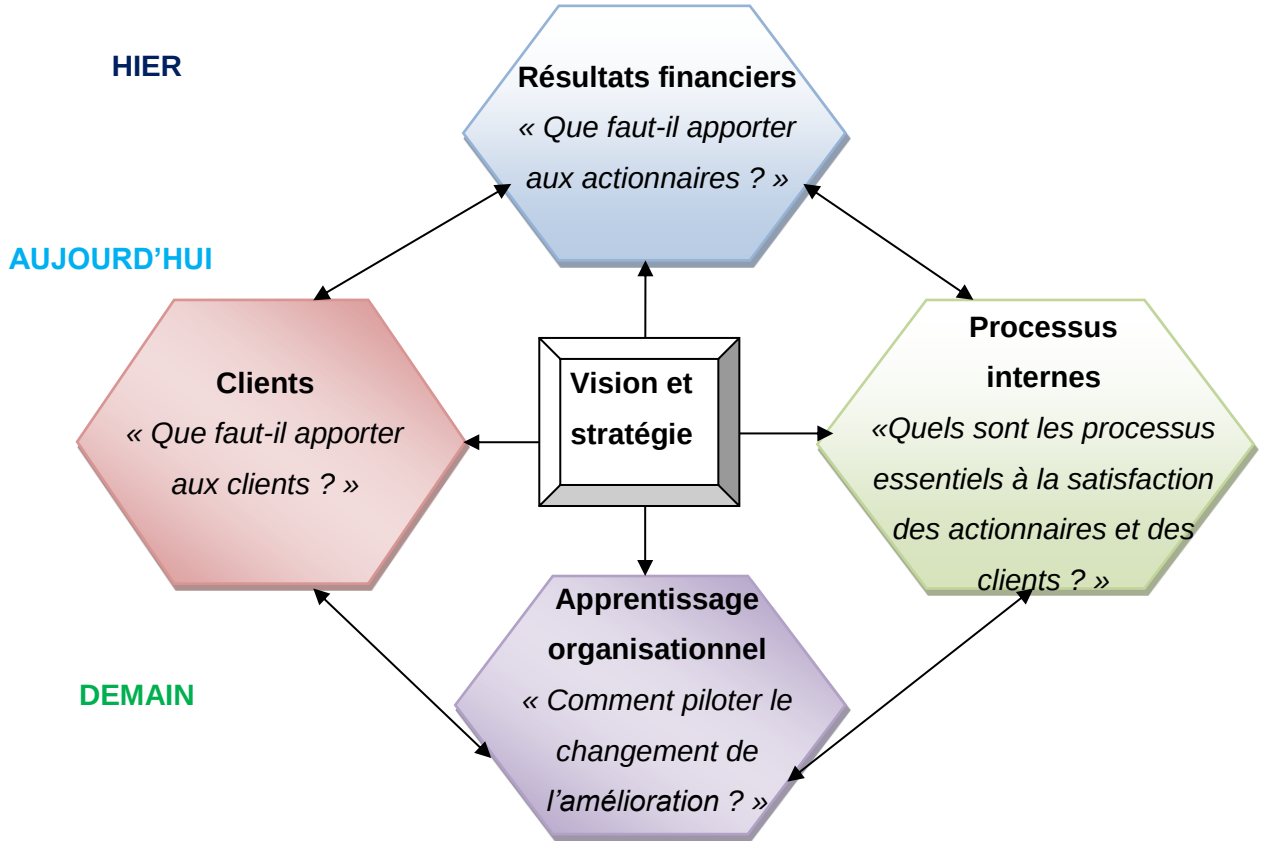
Source : Cross et Lynch (1988)

D'autres approches plus abouties et se revendiquant comme des « Performance Measurement Systems », basés sur un système d'indicateurs, se développent à partir des années 1990 dont une dizaine sont retenues par Clivillé (2004). Il en est ainsi de la méthode des tableaux de bord prospectifs ou « Balanced Scorecard », élaborée par Kaplan et Norton (1996), que ces derniers présentent comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance. Faisant le lien entre objectifs stratégiques et aspects opérationnels, elle s'appuie sur la notion de carte cognitive et stratégique et permet d'exprimer la performance selon quatre dimensions : axe financier, axe clients, axe processus opérationnels internes et axe apprentissage organisationnel.

La figure ci-après montre l'imbrication de ces différentes dimensions de la performance et les questions sur lesquelles elles s'appuient. Les cartes stratégiques, permettant d'établir les liens de causalité dans les différentes actions conduites par l'entreprise, mettent en évidence les enchaînements types suivants :

Apprentissage organisationnel ⟶ Processus internes ⟶ Clients ⟶ Finances

Figure 34 - Schéma d'ensemble des tableaux de bord prospectifs



Source : Kaplan et Norton (1996)

Cette conception de la performance peut apparaître comme privilégiant trop les aspects financiers, la performance financière étant considérée comme la résultante et l'évaluation ultime des trois autres dimensions stratégiques de l'entreprise. Aussi, elle nous renvoie aux questions suivantes : quelle est la nature de la performance des coopératives, dont nous avons vu que la gouvernance était particulièrement complexe ? Peut-elle se résumer à des ratios financiers, rentre-t-elle dans le cadre défini par Kaplan et Norton (1996) ou est-elle encore d'une autre nature ?

Ces différentes interrogations sont reprises et développées par un certain nombre de chercheurs depuis plus de 30 ans, dont les approches de la performance sont extrêmement variées, tantôt très économiques, tantôt beaucoup plus axées sur les aspects financiers, voire parfois davantage globales et multidimensionnelles, comme le montrent Soboh et al. (2009).

Ces derniers mettent en avant les approches théoriques de la modélisation des objectifs économiques coopératifs, qui peuvent être aussi bien uniques que multiples et qui, si on les croise avec les différentes conceptions théoriques de la coopérative, font apparaître une grande diversité d'indicateurs de performance : prix payé aux associés coopérateurs, rentabilité/profitabilité, dividendes versés, chiffre d'affaires, volume de production, entre autres.

Ils décrivent les études empiriques sur la performance coopérative comme étant principalement orientées sur la maximisation du profit, à travers la mesure de ratios économiques et financiers, que Salmi et Martikainen (1994) ne jugent pas comme étant représentatifs de la performance globale des coopératives, ou bien de l'efficacité économique. En effet, Soboh et al. (2009) soulignent que ces études empiriques ne tiennent pas compte de la nature spécifique des organisations coopératives, détenues et contrôlées par leurs membres, dont ces derniers tirent profit.

D'ailleurs, les multiples études comparatives de performance entre coopératives agricoles et sociétés agro-alimentaires à forme capitalistique apparaissent très partagées en termes de conclusion, n'aboutissant pas véritablement à la prééminence d'un type d'entreprise sur l'autre (Sexton et Iskow, 1993 ; Evans et Meade, 2005). Ceci est peut-être dû à l'utilisation très répandue de ratios financiers « classiques » ou conventionnels que Soboh et al. (2009) pointent judicieusement du doigt.

Ainsi, Staatz (1989) affirme que les coopératives se doivent d'être performantes d'une autre manière que les entreprises capitalistes, aussi bien en tant qu'entité économique spécifique que vis-à-vis de leur environnement économique. D'après lui, il faut donc trouver un « équilibre délicat » entre la performance coopérative et le bien-être du producteur. C'est d'ailleurs cet « équilibre » relativement instable que nous développerons dans notre modèle, en nous appuyant également sur le tableau ci-après.

Soboh et al. (2009) examinent ainsi, pour les six principaux types d'approches économiques théoriques de la coopérative, les objectifs de maximisation, les acteurs de la prise de décision et le niveau de performance ou de création de valeur attendu entre, d'une part, l'adhérent (rémunération, apports/production), d'autre part, la coopérative (profit de l'entreprise), et enfin les autres parties prenantes intervenant dans la gouvernance.

On voit bien que l'objectif qui est le plus souvent mis en avant correspond à la maximisation de la rémunération des adhérents, alors que la rentabilité de l'entreprise est essentiellement visée lorsque la coopérative est considérée en tant que firme à part entière. Cependant, Soboh et al. (2009) soulignent les objectifs plus équilibrés des coopératives davantage « partenariales » (vision d'une coalition d'entreprises ou d'un système d'interactions) qui tentent de concilier performance amont (revenu des associés-coopérateurs) et performance aval (profit de l'entreprise coopérative), voire la création de valeur pour chaque partie prenante.

Nous voyons ici que la performance coopérative est non seulement d'une assez grande complexité, mais aussi d'une subjectivité importante, dans la mesure où aucun critère ou indicateur de performance n'est susceptible à lui tout seul de révéler le niveau global de performance d'une organisation de ce type.

Mais, nous percevons bien qu'il y a des aspects fondamentaux à prendre à considération en vue de cerner les spécificités, les différentes dimensions de la mesure de la performance coopérative ainsi que ses déterminants. Nous pourrons y puiser la « substantifique moelle » nous permettant d'orienter nos investigations scientifiques vers des pistes porteuses de sens. C'est ce à quoi nous allons nous atteler dans la section qui suit.

Tableau 17 – Conception théorique des coopératives agricoles de collecte-vente et niveaux de performance

	Objectif unique							Objectifs multiples	
	Forme d'Intégration verticale	Firme à part entière				Nœud de contrats	Organisation éthique	Coalition d'entreprises	Système d'interactions
		1	2	3	4				
Objectifs de maximisation	Ristournes après optimisation des prix payés	Profit de la coopérative	Ristournes	Profit de la coopérative et de ses membres	Optimisation de la production (sociétariat)	Ristourne Rémunération du capital	Profit de la coopérative et de ses membres	Allocation optimale du profit auprès des acteurs	Création de valeur pour chaque partie prenante
Prise de décision	Membres uniquement	Direction	Direction	Direction	Direction	Conseil d'administration et direction	Membres, conseil d'Administration, direction, salariés	Négociation entre les parties	Conseil d'administration et parties prenantes
Rémunération des adhérents	+++++	- - - - -	++++	+++	- -	++++	+++++	++ (Négociation)	+++
Production	- -	+++	- - - - -	++	+++++	+++	+++	++ (production de tous)	++
Profit de la coopérative	- - - -	+++++	- -	++	++	+	+++	++ à +++ (Négociation)	+++
Profit des parties prenantes									++++
Indicateurs de performance	Prix de gros et ristournes	Profitabilité	Niveau de ristourne	Profitabilité Rémunération des membres	Chiffre d'affaires (taille)	Niveau de ristourne et d'intérêt aux parts sociales	Rentabilité Rémunération des membres	Profit de chaque acteur	Profit pour chaque partie prenante

Sources : Soboh et al. (2009), auteur

4.2. Les spécificités de la performance coopérative

4.2.1. Les particularités comptables et financières des coopératives agricoles

Dans le prolongement des principes issus des Equitables Pionniers de Rochdale et des spécificités juridiques des coopératives agricoles, il existe un certain nombre de particularités comptables qui doivent être explicitées et soulignées si nous voulons convenablement analyser la performance financière de ces entreprises. Elles peuvent être regroupées en trois points essentiels :

- tout d'abord, l'existence d'un plan comptable général propre aux coopératives agricoles ;
- ensuite, des particularités en matière de passif de bilan ;
- enfin, des comptes de charges (coopératives de collecte-vente) et de produits (coopératives d'approvisionnement et de services) différents de ceux des autres formes de sociétés.

Le premier aspect découle directement du statut *sui generis* des coopératives agricoles que Chomel (2013) souligne à plusieurs reprises et qui nécessite un traitement adapté de la comptabilité de ces entreprises. En France, nous disposons d'un « Plan Comptable des sociétés coopératives agricoles et unions de coopératives agricoles », approuvé par arrêté du 2 juillet 1986[23], se substituant au Plan Comptable Général en vigueur (PCG de 1982 entièrement réécrit en 1999[24] et régulièrement modifié depuis pour converger vers les normes comptables internationales IFRS[25]).

Ce Plan Comptable spécifique précise dans son introduction que le dispositif en vigueur s'impose à toutes les coopératives et unions de coopératives agricoles, excepté les dispositions propres à certaines branches d'activité qui devront être avalisées par le Conseil National de la Comptabilité, devenu depuis 2009 l'Autorité des Normes

[23] Publication n°1457 du Journal Officiel de La République Française (99 pages).

[24] Règlement du Comité de la Règlementation Comptable n°99-03, homologué par arrêté interministériel du 22 juin 1999

[25] IFRS : International Financial Reporting Standards, normes édictées par l'International Accounting Standards Board (IASB), organisation internationale existant depuis 1973.

Comptables. Il détaille l'ensemble des comptes de la classe 1 à la classe 8, ainsi que les documents de fin d'exercice à établir obligatoirement.

Ce document est surtout particulièrement intéressant par les commentaires qu'il comporte, ainsi que par les notes complémentaires d'informations qui, même si elles n'ont pas forces de loi, contrairement au Plan Comptable proprement-dit, permettent de préciser les caractéristiques comptables des coopératives : pluralité d'activités (polyvalence), caisse de péréquation, opérations avec les tiers non associés, réévaluation du bilan, revalorisation des parts sociales.

Il faut enfin souligner que la comptabilité des coopératives agricoles en France a longtemps reposé sur la théorie du mandat collectif coopératif (premier plan comptable des coopératives agricoles en 1953), permettant de considérer que la coopérative est le mandataire de ses adhérents et que les produits apportés restent la propriété de chaque associé coopérateur jusqu'à leur vente (Deshayes, 1988 ; Chiron et al., 2004). Ceci a contribué à rendre l'appréciation de la performance coopérative délicate, voire contestable.

En ce qui concerne les éléments bilanciels, les principales spécificités des coopératives agricoles se situent au passif et surtout en haut de bilan, au niveau des fonds propres (voir Annexe 1) : il s'agit du capital social, dont le caractère est éminemment variable, et des réserves dites « indisponibles », c'est à dire qui ne peuvent jamais être rétrocédées aux associés coopérateurs, que ce soit au cours de la vie de la coopérative ou bien au moment de sa dissolution anticipée. La logique du double engagement (économique et financier), ainsi que l'impartageabilité des réserves expliquent ces particularités, comme le détaille le tableau 18 ci-après.

Notons que le capital social, remboursable à tout associé-coopérateur notamment en cas de fin d'engagement ou de départ de la coopérative, a failli être considéré comme une dette vis-à-vis des adhérents au moment de la révision des normes IFRS en 2007, mais que cette erreur grossière, provenant d'une méconnaissance manifeste du droit coopératif, a pu être évitée grâce à la mobilisation du mouvement coopératif, dont Coop de France et l'Association Nationale de la Révision (ANR).

Tableau 18 – Principes coopératifs et particularités comptables

Spécificités/Principes	Bilan	Compte de résultat
Double engagement	Engagement financier : variabilité du capital social ⇒ compte 101	Engagement économique : ☞ rémunération des apports ⇒ compte 6011 ☞ vente approvisionnement – prestations de service comptes 7015 - 7061
A capitalisme	Capital social : ☞ valeur historique de la part revalorisation exceptionnelle ☞ provisions/intérêts aux parts ⇒ compte 1106 provisions/ristournes éventuelles ⇒ compte 1107	-
Impartageabilité des réserves	Réserves indisponibles ⇒ compte 1062 Non partage des réserves en cas de dissolution	Non amortissement des subventions d'investissements

Source : de l'auteur

Selon le Plan Comptable des Coopératives de 1986, les réserves indisponibles sont au nombre de trois :

- tout d'abord, celles portant sur les subventions d'investissements reçues des Pouvoirs Publics ;
- ensuite, celles relatives aux opérations avec les tiers non associés ;
- enfin, les réserves concernant la dévolution d'actif net de coopératives liquidées ou dissoutes.

Ces réserves ne peuvent faire l'objet d'imputation de reports à nouveaux négatifs (pertes provenant d'exercices antérieurs) qu'en dernier ressort (article 49 des statuts types collecte-vente) et ne peuvent pas servir non plus à revaloriser le capital social (article L 523-1 du Code Rural et de la Pêche Maritime).

L'article L 526-2 du Code Rural et de la Pêche Maritime précise, en outre, clairement : « en cas de dissolution de la coopérative, si la liquidation fait apparaître un excédent de l'actif net sur le capital social, cet excédent est dévolu à d'autres coopératives agricoles,

à des unions de coopératives ou à des œuvres d'intérêt général agricole. » L'impartageabilité des réserves, qui découle du principe d'a-capitalisme, va donc jusque-là et oblige à la transmission inter-entreprises et intergénérationnelle de ressources financières collectives, appartenant finalement à la communauté des agriculteurs coopérateurs.

L'existence de ce « patrimoine collectif », souligné par Chomel et al. (2007), est bien une originalité des coopératives et a non seulement des répercussions sur le haut de bilan, qui peut apparaître pour certains analystes non avertis relativement conséquent, mais aussi sur le compte de résultat et plus particulièrement sur l'imputation des dotations aux amortissements dans les charges de fonctionnement supportées par les associés-coopérateurs.

En effet, les subventions d'investissements ne sont pas amortissables dans les coopératives agricoles françaises sous forme de reprises, contrairement aux autres sociétés dont l'activité est fiscalisée. Ainsi, ces subventions ne peuvent en aucune manière venir en déduction des dotations aux amortissements sur actif immobilisé : le renouvellement des immobilisations reste donc entièrement à la charge des membres de la coopérative.

Outre ce point particulier, la spécificité la plus marquante du compte de résultat des coopératives agricoles porte sur la comptabilisation de l'activité réalisée avec les membres et les non membres (tiers non associés), ainsi que sur les variations de stocks qui en découlent (voir tableau 18, Annexes 2 et 3). Il s'agit ici de l'engagement économique, contrepartie de l'engagement financier, constaté au niveau du haut de bilan.

En comptes de charges de classe 6, on trouve la rémunération des livraisons de produits effectués par les associés-coopérateurs, dans le cadre de l'activité collecte-vente, et qui sont dénommés « apports » afin de les différencier notamment des achats des autres fournisseurs (Chiron et al., 2004). Ces comptes peuvent être subdivisés selon la nature économique ou physique des biens concernés.

En compte de produits de classe 7, figurent aussi bien les ventes d'intrants agricoles destinés aux exploitations agricoles adhérentes, dans le cadre de l'activité

approvisionnement, et qui sont appelées « cessions », que les facturations de prestations, liées à l'activité services.

Au terme de ce tour d'horizon comptable, nous pouvons constater que de nombreuses spécificités existent en matière de coopératives agricoles et qu'il est donc important de prendre cette information avec du recul pour en tirer une analyse financière cohérente. Ainsi, Deshayes (1988) souligne la « divergence complète entre l'interprétation juridique et l'interprétation économique de la comptabilité patrimoniale. » Cette divergence ou plutôt cette différence se situe en fait au niveau du résultat de fin d'exercice et non au niveau du haut de bilan. Aussi, nous préférons aborder le sujet d'une manière plus complète et plus précise, selon la triple approche comptable, juridique et financière, comme le décrit le tableau suivant.

Tableau 19 – Interprétation du bilan et du compte de résultat d'une coopérative agricole de collecte-vente

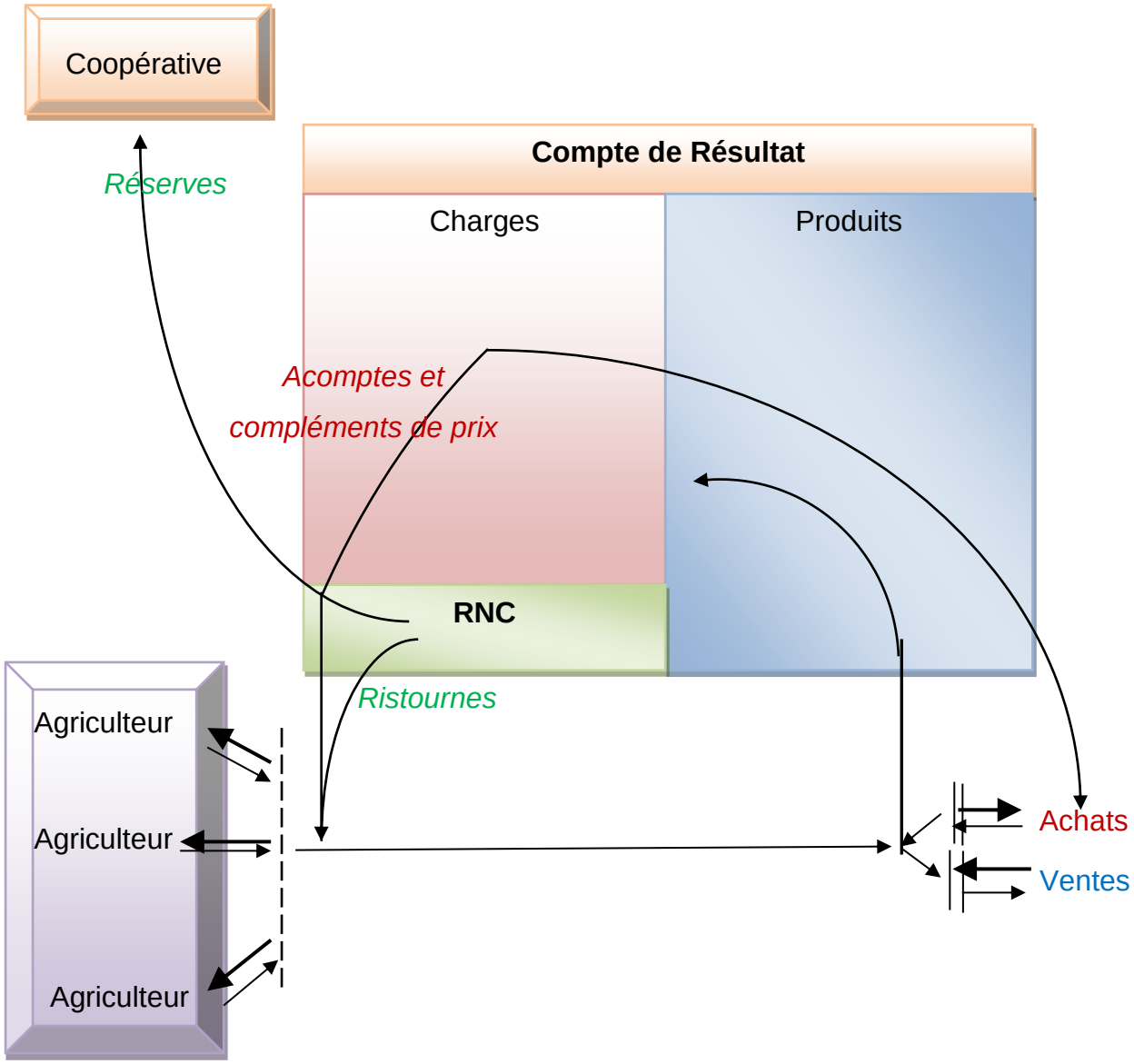
Point de vue	Bilan	Compte de résultat
Comptable	Situation nette = différence entre ce que possède la coopérative et ce qu'elle doit à des tiers ⇒ droit des « propriétaires » à en disposer	Résultat net comptable = différence entre l'ensemble des produits et des charges ⇒ mesure de la performance à l'intention des « actionnaires »
Juridique	En fait, les réserves sont impartageables ⇒ aucun enrichissement individuel des associés-coopérateurs par ce biais	Résultat net comptable = solde des droits acquis par la coopérative sur des tiers ⇒ droit résiduel des associés-coopérateurs
Financier	Situation nette = patrimoine collectif assurant la pérennité de la coopérative	Résultat net comptable = résultat d'une compétition économique et d'une décision interne de rémunération des associés-coopérateurs ⇒ absence de signification de l'indicateur en lui-même

Sources : Deshayes (1988) et auteur

On voit ici que les points de vue comptables, juridiques et financiers ne s'opposent pas, contrairement à ce qu'avance Deshayes (1988), mais qu'ils se complètent pour former un ensemble traduisant la singularité coopérative : la comptabilité générale est, en quelque sorte, le « tronc commun » (avec des particularités que nous venons de

détailler), les aspects juridiques constituent le pivot de la spécificité des coopératives (principes issus de la doctrine transcrits en dispositions légales) et le volet financier permet d'interpréter les relations droit-comptabilité pour en donner une traduction concrète et opérationnelle, vis-à-vis des parties prenantes.

Figure 35 – Signification du résultat net comptable des coopératives agricoles



Sources : Deshayes (1988) et auteur

Dans ce cadre, la plupart des auteurs s'accordent à dire que le solde intermédiaire de gestion ultime qu'est le résultat net comptable n'a pas de signification réelle en matière de rentabilité de l'entreprise coopérative (Deshayes, 1988 ; Declerck, 2013), puisque comme le montrent le tableau et la figure qui précèdent, il résulte d'un choix préalable

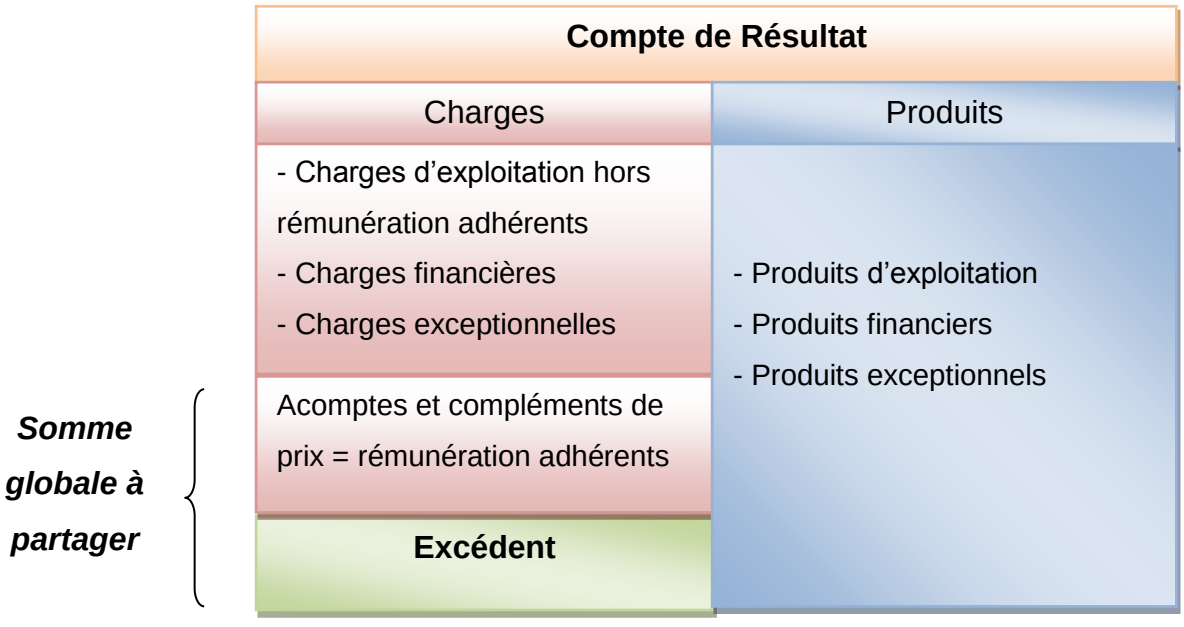
de rémunération des adhérents, en fonction des capacités financières de la coopérative.

Cette absence de signification économique en tant que telle est en fait révélatrice de la dualité de la portée financière de cet indicateur, résumant ainsi la finalité de l'ensemble du compte de résultat en coopérative :

- en premier lieu, il intègre l'objectif de maximisation de la rémunération des associés-coopérateurs, qui se trouve être une charge (comptes d'apports), le « produit risqué » étant ici la matière première agricole livrée à la coopérative, contrairement aux sociétés de capitaux où le produit risqué est alors l'action, constituant le capital financier apporté par l'actionnaire (Declerck, 2013) ;
- en second lieu, il porte également en lui la part d'autofinancement de l'entreprise coopérative par constitution de réserves, venant conforter la structure financière du haut de bilan, permettant à l'outil collectif de pérenniser son activité et de se développer.

Compte tenu de ce paradoxe coopératif consistant à maximiser une charge pour satisfaire les propriétaires-usagers que sont les adhérents en optimisant leurs revenus, Deshayes (1988) propose de regrouper, au sein du compte de résultat, acomptes et compléments de prix, faisant ainsi apparaître la « somme globale à partager » :

Figure 36 - Présentation adaptée du compte de résultat en coopérative agricole



Source : d'après Deshayes (1988)

Nous percevons par là-même les deux facettes de la réalité coopérative, à la fois outil de mutualisation au service de la prospérité économique de chacun de ses membres – qui constitue alors un moyen « transparent » dans le prolongement des exploitations adhérentes - et outil collectif qui doit perdurer et avoir sa propre existence pour le bien de tous les adhérents – qui est une fin en soi et doit être géré comme une entreprise à part entière.

4.2.2. L'équilibre de la performance coopérative

Plusieurs chercheurs mettent en avant la notion « d'efficacité économique » au centre de leurs travaux relatifs aux coopératives en vue de mesurer leur performance et surtout de les comparer aux sociétés « classiques » de capitaux (Porter et Scully, 1987 ; Sexton et Iskow, 1993, notamment).

Faisant fi de la majeure partie des spécificités coopératives en matière économique et financière, ils traitent de l'efficacité en mobilisant le concept de fonction de production frontière, selon les 3 dimensions de l'efficacité :

- efficacité technique ……capacité à générer le maximum de production en fonction de moyens définis ;
- efficacité allocative ……..capacité à atteindre un niveau de production donné en minimisant les coûts ;
- efficacité d'échelle …… capacité à atteindre le niveau optimal de production.

A partir de ces types d'efficacité, Porter et Scully (1987) calculent les indicateurs composites que sont « l'efficacité technique brute » et « l'efficacité économique » en vue d'établir une comparaison objective et rigoureuse entre coopératives et non coopératives au sein de la filière laitière. Ils aboutissent à la conclusion que les sociétés coopératives de ce secteur présentent une moindre efficacité par rapport aux autres formes de sociétés (-25%), résultat qu'ils expliquent par la faiblesse de la structure des droits de propriété au sein des coopératives agricoles et les problèmes disciplinaires principal-agent que cela entraîne.

De leur côté, Sexton et Iskow (1993), établissant la synthèse des travaux précédents sur l'efficacité économique des coopératives, ont une approche à la fois plus théorique

et plus équilibrée qui ne tranche ni en faveur de la forme coopérative, ni en faveur de la forme capitalistique. La question reste alors entière…

Pour Terreros et Gorriz (2011), qui comparent l'efficacité entre coopératives et sociétés de capitaux dans le secteur viti-vinicole espagnol sur la base d'une fonction de production (associant capital, main d'œuvre et autres facteurs de productivité), la forme coopérative apparaît au moins aussi performante, si ce n'est plus, que la forme capitalistique.

Ces résultats partagés, voire assez mitigés, somme toute peu convaincants, nous ramènent aux « fondamentaux » de la coopération qui ressortent de nos propos précédents : on ne peut juger de la performance des coopératives à l'aune d'indicateurs « classiques » utilisés pour les autres types d'entreprises. Il faut sortir des approches conventionnelles, sortir des sentiers battus et prendre véritablement en compte la spécificité coopérative.

Enke (1945) l'intègre dans son analyse quand il affirme dans sa conclusion : « les coopératives qui contribuent le plus au bien-être économique général sont celles qui cherchent à maximiser les excédents nets » (que ce soit au bénéfice des consommateurs adhérents ou que ce soit sous forme de profit pour la coopérative). Porter et Scully (1987) reconnaissent d'ailleurs que le niveau d'efficacité résulte des objectifs propres à la coopérative et qu'elle peut être mesurée en établissant un lien entre le niveau adhérents (à travers les bénéfices marginaux) et le niveau entreprise coopérative (à travers les coûts marginaux).

Ainsi, comme nous l'avons décrit plus haut, les coopératives présentent une nature assez nettement duale. Soboh et al. (2009) soulignent cette réalité profonde dans leur état de l'art sur la mesure de la performance au sein des coopératives, ces dernières visant à la fois le bénéfice de leurs membres et leur propre rentabilité en tant que firme.

Dans cette perspective, Soboh et al. (2012) mettent en équation cette particularité en comparant les objectifs économiques des entreprises de transformation de lait avec ceux des coopératives laitières, comme le synthétise le tableau ci-après :

Tableau 20 – Comparaison des objectifs économiques et de la performance Entreprises de transformation/Coopératives de collecte-vente dans le secteur du lait

	Entreprises de transformation	Coopératives
I - Objectif global	$\underset{Q_i}{\text{Max}}\{\pi_i = p_i\, Q_i - C_i\,(Q_i, \mu_i, w_i)\}$	$\underset{Q_i, x_i, \mu_i}{\text{Max}}\{p_i\, Q_i - w_i\, x_i + \mu_i q_i\}$
II - Performance Amont (producteurs)	Minimisation des achats de lait : $\underset{\mu_i}{\text{Min}}\, \mu_i Q_i$	➢ Transformation de la totalité des apports : $q_i = \sum_{n=1}^{N} q_{in}$ ➢ Maximisation de la rémunération de chaque adhérent : $\underset{\mu_i}{\text{Max}}\, \mu_i q_i$
III - Performance Aval (entreprise)	Maximisation de la marge nette (profit) : voir I	Maximisation de la marge « brute » (hors valorisation des apports) : $\underset{Q_i, x_i,}{\text{Max}}\{p_i\, Q_i - w_i\, x_i\}$
Synthèse	Objectif univoque : rentabilité de l'entreprise	Double objectif : ❶ rentabilité des exploitations adhérentes ❷ rentabilité de la coopérative

Source : d'après Soboh et al. (2012)

π_i : profit — Q_i : quantité de lait produite — p_i : prix de vente du lait
μ_i : prix d'achat du lait — q_i : quantité de lait livrée par un exploitant
w_i : prix des intrants — x_i : quantité des intrants

Ils mettent en exergue la complexité dans l'approche de la performance coopérative qui repose sur un modèle théorique global visant à maximiser une sorte de « marge brute » globale permettant de dégager une rémunération optimale des apports des associés-coopérateurs, tout en assurant un excédent nécessaire au développement de l'entreprise coopérative. Deux contraintes inhérentes à la nature coopérative viennent s'ajouter : il s'agit, en premier lieu, de l'obligation de réception et de transformation de l'ensemble des apports de matière première des adhérents – dont le flux n'est pas

maîtrisé par la coopérative dans la mesure où la décision d'apport est décentralisée sur chaque exploitation - et, en second lieu, d'assurer un équilibre financier entre « marge brute » et rémunération des apports.

Ces objectifs, qui peuvent paraître antinomiques, contrastent nettement avec l'objectif univoque des sociétés capitalistiques, dans une situation de compétition « parfaite » au sein du marché unique européen, visant à maximiser le profit, en minimisant toutes les charges, y compris le prix du lait, et en maîtrisant les quantités traitées. A l'opposé des coopératives où le producteur-adhérent est au cœur des préoccupations, l'exploitation laitière est uniquement vue par les autres entreprises de transformation comme un fournisseur de matière première, qui est en fait une simple variable d'ajustement.

Deshayes (1988) abonde dans ce sens quand il affirme qu'il faut que l'analyse financière des coopératives agricoles prenne en compte les spécificités des relations économiques et financières « coopérateurs-coopérative », très différentes des relations « investisseur-entreprise » qui prévalent dans les sociétés de capitaux. Il développe alors son approche à l'aide des notions d'efficience et d'efficacité, allant au-delà des travaux de Porter et Scully (1987), en se situant dans une perspective de gestion et non dans une logique économique plus généraliste et parfois désincarnée.

Filant la métaphore automobile, il compare l'efficience d'une coopérative au rendement d'un moteur, identique quel que soit le type d'automobile, et l'efficacité de cette même coopérative à l'utilité d'une voiture, relativement variable selon qu'il s'agit d'une berline ou d'une camionnette, par exemple.

Pour lui, il existe donc deux grandeurs essentielles, deux « variables de base de l'analyse financière de la rentabilité des coopératives agricoles d'écoulement », qui constituent les deux piliers sur lesquels repose la performance des coopératives (voir tableau 21) :

- d'une part, la « Valeur Obtenue » qui mesure *l'efficience* des coopératives, représentant leur capacité à générer suffisamment de flux financiers à destination de l'entreprise coopérative aussi bien que des adhérents (rémunération des produits)
- d'autre part, la « Valeur Partagée » qui permet de mesurer *l'efficacité* des coopératives agricoles de collecte-vente, indiquant leur capacité à satisfaire

l'intérêt des associés-coopérateurs par le biais d'une rémunération optimale, après affectation du résultat.

Ainsi, et nous adhérons à cette proposition, l'équilibre de la performance coopérative se fonde sur la création de valeur dans deux directions complémentaires dont l'horizon est très différent et qui assurent la cohérence de la structure :

- en premier lieu, création de valeur pour le propriétaire-usager qu'est l'adhérent, sous forme essentiellement de rémunération des produits agricoles livrés à la coopérative, dans une logique amont de satisfaction de son intérêt économique, qui s'inscrit sur le court terme, à l'exemple du versement des dividendes aux actionnaires d'une société de capitaux ;
- en second lieu, création de valeur pour la coopérative elle-même en vue de lui permettre d'investir et de conforter son positionnement concurrentiel, dans une logique aval de pérennité de l'outil collectif qui s'inscrit sur le long terme (transmission inter-générationnelle).

Tableau 21 – Efficience et efficacité en société de capitaux et en coopérative agricole de collecte-vente

	Société de capitaux	Coopérative agricole
Efficience	Ventes - Consommations intermédiaires (**dont matières premières**) - Charges de personnel - Impôts et taxes - Dotations aux provisions - Autres charges d'exploitation (hors amort) + Subventions d'exploitation = **Excédent Brut d'Exploitation (EBE)**	Ventes - Consommations intermédiaires (**hors apports**) - Charges de personnel - Impôts et taxes - Dotations aux provisions - Autres charges d'exploitation (hors amort) + Subventions d'exploitation = **Valeur Obtenue**
Efficacité	- Frais financiers - Dotations aux amortissements - Charges exceptionnelles - Impôts sur les bénéfices - Participation des salariés + Produits financiers + Produits exceptionnels = **Résultat**	- Frais financiers - Dotations aux amortissements - Intérêts aux parts sociales* - Réserves* - Charges exceptionnelles + Produits financiers + Produits exceptionnels = **Valeur Partagée**

* provenant de l'affectation du résultat en AGO

Sources : Deshayes (1988) et Declerck (2013)

4.2.3. Les indicateurs de performance propres aux coopératives agricoles

L'analyse des spécificités coopératives nous le montre clairement : la performance économique et financière d'une société coopérative agricole ne peut être évaluée uniquement sur la base de ratios conventionnels, utilisés pour les sociétés de capitaux, comme, par exemple, la profitabilité – EBE/chiffre d'affaires (Declerck et Viviani, 2010 ; Amadieu et Viviani, 2011) - ou bien encore la rentabilité des fonds propres, c'est-à-dire résultat net/fonds propres (Forestier et Mauget, 2001).

D'ailleurs Amadieu et Viviani (2011), ainsi que Maurel (2010), traitant des problèmes de performance des entreprises aval de la filière viti-vinicole française, soulignent que les caves coopératives sont à traiter différemment et analysent avec grande précaution les résultats les concernant.

Soboh et al. (2009) dressent un état des lieux de la littérature relative à la mesure de la performance des coopératives agricoles de collecte-vente et mettent en avant les approches théoriques de la modélisation des objectifs économiques coopératifs, qui peuvent être aussi bien uniques que multiples. Ils soulignent la grande diversité des indicateurs de performance en croisant les objectifs de la coopérative et la conception théorique de la forme de coopérative :

- les coopératives à objectif unique, considérées comme des formes d'intégration verticale ou bien en tant que firmes indépendantes, recherchent soit la maximisation du profit des adhérents, soit celle de la coopérative, soit un équilibre entre les deux ;
- les coopératives à objectifs multiples, considérées comme des coalitions de parties prenantes, visent à maximiser les profits de chaque partie, ce qui peut être source de tensions et de conflits entre les parties prenantes.

En outre, ils décrivent les études empiriques sur la performance coopérative comme étant principalement axées sur la maximisation du profit, à travers la mesure de ratios économiques et financiers, que Salmi et Martikainen (1994) ne jugent pas comme étant représentatifs de la performance globale des coopératives, ou bien de l'efficacité économique.

Comme le montre le tableau ci-après, qui fait le point sur les principaux indicateurs que l'on trouve dans la littérature en matière « économique » (éléments du compte de résultat) et « financière » (éléments du bilan), il apparaît nettement que les ratios bilantiels sont peu ou pas spécifiques de la performance coopérative : la plupart des travaux traitent d'un grand nombre d'indicateurs de structure financière, d'endettement, de fonds propres ou encore d'intensité capitalistique que l'on rencontre également dans l'analyse des autres types d'entreprises.

Notons tout de même que Deshayes (1988) se focalise sur deux indicateurs qu'il juge plus particulièrement pertinents en coopérative agricole : il s'agit du « financement propre » (effort de financement demandé aux agriculteurs) et de « l'actif économique » (somme de l'actif immobilisé, du BFR et de la trésorerie) qu'il fait intervenir dans une chaîne de ratios représentant la performance de la coopérative. Ce dernier ratio est différent de celui couramment utilisé en finance, qui n'intègre pas la trésorerie.

En fait, les deux seuls indicateurs globaux ont trait au haut de bilan (Mauget et Declerck, 1996, Rebelo et al. 2010), qui présente des particularités notables en coopérative, mais ils n'ont pas forcément vocation à être représentatifs de l'ensemble de l'équilibre financier de l'entreprise coopérative. Ils peuvent d'ailleurs être sujets à caution, Declerck (2013) soulignant clairement la nécessité de disposer, en termes d'analyse financière, de plusieurs ratios pour cerner la réalité et la cohérence d'une situation, afin de ne pas aboutir à une conclusion trop hâtive.

L'approche la plus intéressante est sans doute celle de Rebelo et al. (2010) qui, traitant de la performance des coopératives vinicoles du Douro, avancent que deux indicateurs apparaissent comme étant les plus appropriés :

- d'une part, le taux de rémunération des adhérents (% du revenu brut distribué sous forme de rémunération) si l'objectif de la coopérative est de privilégier la rentabilité à court terme au niveau des exploitations des membres ;
- d'autre part, le taux de fonds propres (capitaux propres/total bilan) en cas de présence d'une équipe dirigeante professionnelle car, en accord avec la théorie de l'agence, les Directeurs auraient tendance à maximiser leur utilité au lieu de celle des coopérateurs et ils privilégient ainsi les capitaux propres en vue de diminuer l'endettement et donc les risques de cessation de paiement ou de faillite.

Tableau 22 – Les indicateurs de performance en coopérative agricole (bilan et compte de résultat)

Source : de l'auteur

Type d'indicateurs	Structure « financière » Bilan	Performance « économique » Compte de résultat
Batterie d'indicateurs	☞ Deshayes (1988) : financement propre, actif économique, actif économique/financement propre ☞ Nicolas (1988b) : capital/ressources stables, capital/CA, intensité capitalistique, BFR, stocks ☞ Ebneth et Theuvsen (2005) : taux de levier, actif immobilisé/quantités apportées ☞ Declerck et Viviani (2010) : endettement CT/LMT, taux de levier ☞ Thomé et Couderc (2011) , taux de levier, endettement CT/LMT, capitaux propres/bilan ☞ Declerck (2013) : plus de 20 ratios dont fonds propres/bilan, taux de levier, intensité capitalistique, : FDR, BFR et TN	☞ Deshayes (1988) : valeur obtenue, valeur partagée, valeur partagée/valeur obtenue ☞ Nicolas (1988b) : autofinancement, rendement apparent des immobilisations (∗) ☞ Bianchini et al. (2008) : 6 indicateurs clés dont taux de VA et rémunération moyenne des adhérents ☞ Cook et al. (2008) : - coopératives « traditionnelles » ⇨ rémunération des apports et prix payé - « entrepreneuriat collectif » ⇨ valeur des parts sociales et rentabilité des capitaux (∗) ☞ Declerck et Viviani (2010) : taux de RCAI, taux de rendement de l'actif (∗) ☞ Declerck (2013) : VA hors apports, valeur obtenue, valeur partagée, autofinancement
Indicateurs synthétiques	☞ Mauget et Declerck (1996) : capital/capitaux propres ☞ Rebelo et al. (2010) : fonds propres/bilan	☞ Sexton et Iskow (1993): EVA coopérative ☞ Ling et Liebrand (1998) : EVI ☞ Touzard et al. (2002) : rémunération moyenne des adhérents ☞ Couret (2006) : RESECO ☞ Rebelo et al. (2010) : taux de rémunération des adhérents

(∗) : indicateur mêlant éléments du compte de résultat et du bilan

FDR : Fonds de Roulement
BFR : Besoin en Fonds de Roulement
TN : Trésorerie Nette
VA : Valeur Ajoutée
RCAI : Résultat Courant Avant Impôts
EVI : Extra Value Index

En matière de mesure de la performance économique à partir du compte de résultat, les approches sont assez partagées entre la mobilisation d'une batterie d'indicateurs ou bien la focalisation sur un indicateur emblématique, sensé représenter la globalité de la performance.

Ainsi, il y a bien entendu les indicateurs originaux développés par Deshayes (1988) et repris par Declerck (2013) que sont la valeur partagée et la valeur obtenue, que nous avons examinés ci-dessus. Deshayes (1988, p. 85) va même jusqu'à affirmer que « l'objectif financier d'une coopérative agricole consiste finalement à maximiser la valeur actuelle nette de l'exploitation agricole de ses membres. » Il montre pourtant, comme nous l'avons précédemment écrit, qu'un équilibre est indispensable, mais cette fois à travers le ratio valeur partagée/valeur obtenue qu'il dénomme « ratio de fonds conservés » et qui reflète, à ses yeux, le choix que les agriculteurs doivent faire chaque année entre constitution de réserves et paiement des produits apportés par les adhérents.

Actualisant cette analyse pour les groupes coopératifs dont il souligne la complexité, Declerck (2013) met en avant la « valeur créée par le groupe coopératif » qui correspond aux ristournes, intérêts sur capital social et dividendes de filiales reçues par les associés-coopérateurs. Rapportée au résultat de fin d'exercice (valeur créée/résultat net consolidé), elle permet de mesurer le « partage de la valeur créée par le groupe coopératif » en pourcentage.

Cook et al. (2008) abordent également la diversité des formes de coopératives et distinguent ainsi deux approches bien distinctes en terme de mesure de la performance :

- approche centrée sur le produit et sur l'amont au sein des « coopératives traditionnelles », dont l'objet est la collecte-vente et les droits de propriété sont mal définis, avec comme indicateurs principaux la rémunération des apports et l'évaluation du prix payé au producteur ;
- approche axée sur le patrimoine de l'entreprise, l'aval et la valeur capitalistique dans les coopératives basées sur « l'entreprenariat collectif », avec comme critères de performance la valeur des parts sociales et la rentabilité des capitaux, mesures permettant d'évaluer le niveau des rentes entrepreneuriales provenant du portage du risque au niveau de la structure coopérative.

Declerck (2013), de son côté, insiste sur la nécessité de disposer de soldes intermédiaires de gestion (SIG) adaptés aux spécificités coopératives et particulièrement à la dualité de sa finalité économique. A l'exemple de Deshayes (1988), il souligne que les indicateurs de performance, s'appuyant sur ces SIG, « sont affectés par les décisions de politique interne de rémunération des apports de produits par les adhérents. » Aussi, il propose notamment une approche différente de la valeur ajoutée, en ne déduisant pas la rémunération des adhérents qui est habituellement mêlée au poste « achats de matières premières ». Son calcul de valeur ajoutée est donc le suivant :

Tableau 23 – Valeur ajoutée en société de capitaux et en société coopérative (collecte-vente)

Type de société	Charges (débit)	Produits (crédit)	SIG (crédit-débit)
Société de capitaux	Achats de marchandises + /- Δ Stocks marchandises + Achats matières premières + /- Δ Stocks matières premières + Autres achats et charges externes d'exploitation	Ventes de marchandises + Production vendue + Production stockée + Production immobilisée	Valeur Ajoutée
Société coopérative	Achats de marchandises +/- Δ Stocks marchandises + Autres achats et charges externes d'exploitation	Ventes de marchandises + Production vendue + Production stockée + Production immobilisée	Valeur Ajoutée avant rémunération du produit agricole apporté par les associés coopérateurs

Source : d'après Declerck (2013)

Grâce à ce nouveau mode calcul de VA coopérative, on aboutit à une quantification effective de la valeur créée aussi bien pour les propriétaires-usagers (les adhérents) que pour l'entreprise elle-même.

Mais, d'autres auteurs vont plus loin et mettent en avant des indicateurs globaux ou synthétiques dont la finalité est de mesurer la performance économique de l'ensemble de l'activité de la coopérative.

Certains se focalisent sur la valeur créée pour l'associé-coopérateur et soulignent l'importance, dans les coopératives agricoles de collecte-vente (en l'occurrence, les coopératives vinicoles), de la rémunération des produits livrés :

- rémunération moyenne par hectare de vignes pour Touzard et al. (2002), qui montrent sa grande variabilité d'une cave coopérative à l'autre, dont les facteurs explicatifs essentiels sont le rendement agronomique et le type de vins (Appellations d'Origine Protégée (AOP) / autres vins), et qui affirment que cet indicateur « peut néanmoins être retenu pour évaluer, à long terme, la performance économique d'une coopérative et son adhérent virtuel unique, dans une situation locale donnée » ;
- rémunération totale des adhérents en pourcentage du chiffre d'affaires pour Rebelo et al. (2010), qui constatent que cet indicateur varie relativement peu (autour de 82%), ce qui donne presque un statut de « constante » au taux de création de valeur pour l'adhérent dans le secteur viticole (ceci est toutefois peut-être dû aux particularités du vignoble du Douro).

Cette approche est certes intéressante et essentielle, mais beaucoup trop univoque à nos yeux car elle fait fi de l'existence indéniable de la coopérative en tant que firme, dont le but unique ne peut être la seule maximisation d'une charge – les apports – au bénéfice des adhérents. La logique du positionnement de la coopérative en tant que prolongement de l'exploitation agricole ne peut aboutir à ignorer l'existence d'un centre profit au niveau de l'entreprise coopérative elle-même.

Ainsi, plusieurs auteurs sont à la recherche de conception plus générale conduisant à l'élaboration d'indicateurs traitant de la performance coopérative dans son ensemble, adaptés à son mode de gouvernance particulier.

Pour certains, l'EVA peut servir de référence en vue du calcul d'un indicateur similaire. C'est le cas de Sexton et Iskow (1993) qui proposent un indicateur de performance spécifique aux coopératives, l' « EVA coopérative », intégrant l'EBE et la notion de coût d'opportunité. Pour le secteur viticole, Amadieu et Viviani (2011), adaptant ce concept aux caves coopératives en considérant que l'EBE n'est pas complètement pertinent, définissent la performance financière d'une coopérative comme étant sa capacité à rémunérer et tirer le meilleur parti des contributions des adhérents. Ceci signifie qu'à qualité égale, une coopérative vinicole doit offrir à ses membres un prix plus élevé que celui du marché : c'est le coût d'opportunité, non lié au capital, mais au produit qui est ici le facteur risqué.

Dans ce cadre, on peut définir cet indicateur comme suit :

$$EVA_{coop} = EBE + [(P_{adh}-P_m) \times volumes]$$

P_{adh} : *prix moyen payé aux adhérents*

P_m : *prix moyen du marché*

D'autres chercheurs, comme Ling et Liebrand (1998), s'attachent à comparer la performance coopérative avec celle des autres types de sociétés dans le secteur laitier à travers un indicateur original : l'EVI ou Extra Value Index qui permet de mesurer l'efficacité opérationnelle de la coopérative. Elle se calcule de la façon suivante :

EVI = Marge nette d'exploitation – intérêts sur capitaux

Intérêts sur capitaux : (capitaux détenus par les adhérents – investissements dans d'autres entreprises) x taux d'intérêt

Ils démontrent d'ailleurs, à l'aide de cet indicateur, que les coopératives créent autant de valeur pour leurs membres que les sociétés de capitaux pour leurs actionnaires. Mais, ce critère nous semble assez difficile à calculer dans la réalité des choses car il requiert un niveau de détail dont il est parfois difficile de disposer.

Enfin, on peut également évoquer l'indicateur d'efficacité économique RESECO, élaboré par Couret (2006) pour étudier les coopératives vinicoles d'Aquitaine et exprimé en €/hl, qu'il calcule selon la méthode ci-dessous :

RESECO = RNC avant rémunération des apports / volume commercialisé

NB : déduction faite du biais engendré par la rente d'appellation en appliquant la méthode EBR (équivalent Bordeaux rouge) en vue d'une bonne comparabilité

Il s'agit là d'un critère qui apparaît véritablement synthétique, facile à appréhender par tous les acteurs de la coopérative et qui se calcule rapidement à partir de compte de résultat. Il intègre d'ailleurs très bien la finalité duale de la coopérative en mêlant valeur créée pour l'adhérent et valeur créée pour l'entreprise.

Cependant, il nous paraît intéressant d'aller plus loin que ces approches certes synthétiques, mais somme toute relativement restrictives quant à l'appréhension de la

performance coopérative, dont le caractère multidimensionnel apparaît en définitive véritablement essentiel. Chabin et Viviani (2007) vont ainsi dans ce sens et détaillent la démarche méthodologique, basée sur le concept des tableaux de bord prospectifs, qui doit permettre à une coopérative de disposer d'un ensemble d'indicateurs de performance stratégiques. S'appuyant sur l'exemple de la mesure de la performance en cave coopérative, dont ils affirment qu'il s'agit d'un « territoire à explorer », fondée sur une réflexion stratégique de long terme, inhérente au secteur coopératif du fait de l'impartageabilité des réserves, ils soulignent que la performance est le fruit d'un compromis entre un chiffre d'affaires, associé à la valorisation des produits des adhérents, et un coût des ressources consommées.

Il faut donc continuer à aller de l'avant et dépasser les partis pris existant pour mieux cerner et évaluer la performance économique et financière des coopératives agricoles.

5. Conclusion du Chapitre 1 : les prémices d'un modèle Gouvernance-Performance

Ce premier Chapitre visait à définir un cadre théorique relatif aux spécificités des entreprises coopératives, à la gouvernance et à la performance de ces organisations.

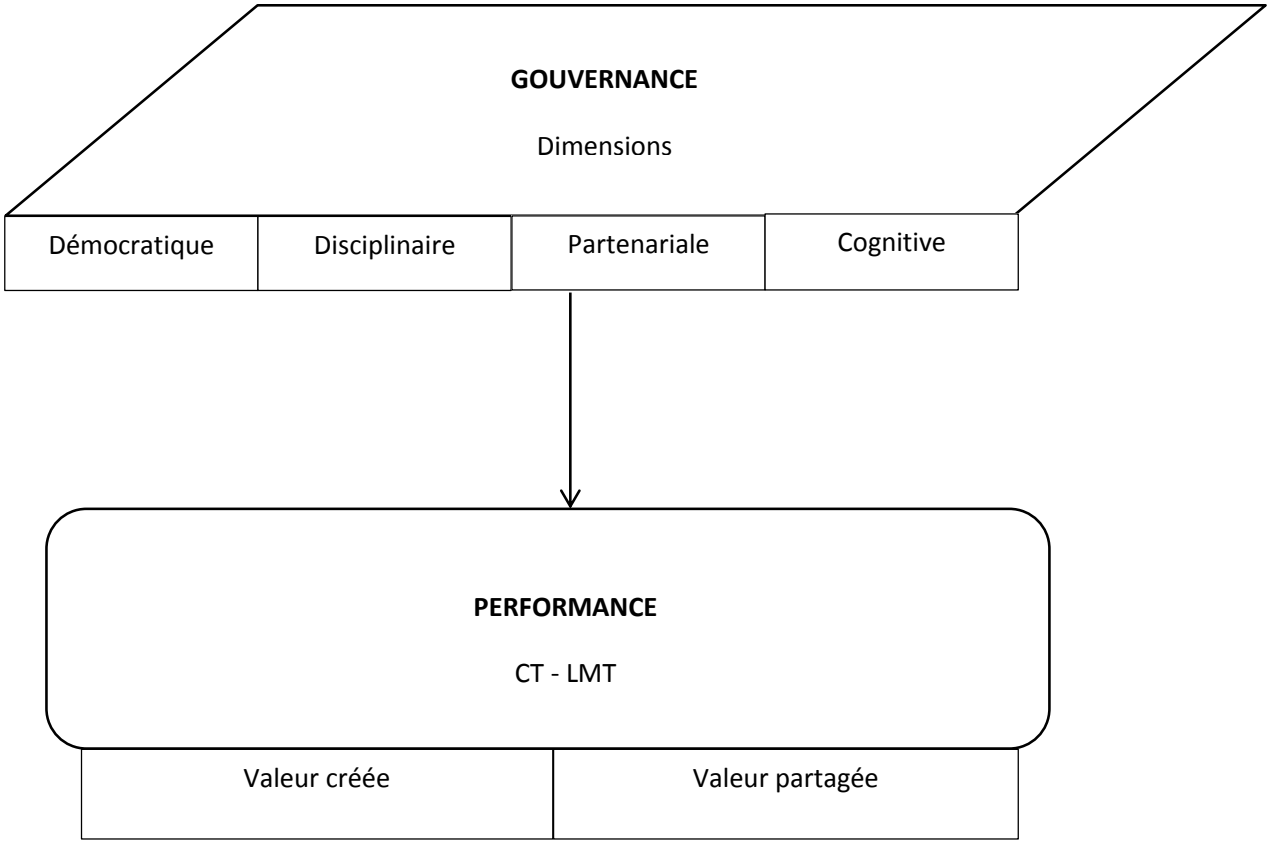
En analysant les fondements théoriques et utopistes des coopératives, nous avons vu que ces sociétés présentent des valeurs et principes très forts et spécifiques, mis en avant depuis plus d'un siècle par l'ACI : il s'agit, entre autres, des valeurs de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Cette éthique façonne de manière plus ou moins prononcée les approches théoriques du fait coopératif qui présentent une grande diversité : la coopérative est vue tantôt en tant que société de personnes, tantôt en tant que forme d'intégration verticale, ou bien encore en tant que firme, coalition, nœuds de contrat, organisation éthique, voire système d'interactions.

Partant de ce constat, la gouvernance des coopératives apparaît réellement multiforme, reposant sur un socle démocratique important et des interactions fortes entre acteurs internes. La théorie de l'agence, à travers notamment les conflits d'intérêts entre adhérents et dirigeants élus ou salariés, celle des parties prenantes, du fait de « l'actionnariat » particulier et dispersé des coopératives ainsi que du fait de leur engagement vers la communauté (principe de l'ACI), et l'approche cognitive, de par sa pertinence dans l'analyse du processus décisionnel interne, constituent autant de conceptions théoriques judicieuses à nos yeux.

Ces différentes facettes de la gouvernance paraissent avoir une influence notable sur le niveau de performance des coopératives, dont la mesure est plus complexe que celle d'une entreprise de type capitalistique traditionnel. En effet, il faut concilier les objectifs de court terme des associés coopérateurs (maximisation de la rémunération) avec ceux de plus long terme liés à la pérennisation de l'activité de l'entreprise (besoins de fonds propres et d'autofinancement). C'est en cela qu'il est essentiel de faire la distinction entre « valeur créée » pour l'ensemble des parties prenantes et « valeur partagée » entre elles, notamment vis-à-vis des membres de la coopérative, comme le démontre Deshayes (1988).

Ainsi, au terme de cette analyse théorique de la gouvernance et de la performance coopérative, nous pouvons commencer à concevoir un modèle mettant en relation la gouvernance (à caractère multidimensionnel) et la performance (oscillant entre court terme – CT – et long/moyen terme – LMT), tel que nous le détaille le schéma ci-dessous.

Figure 37– Esquisse de modèle Gouvernance-Performance des coopératives agricoles



Source : de l'auteur

Ayant défini un cadre théorique général, nous allons, dans le Chapitre 2, approfondir le lien entre gouvernance et performance, ainsi que traiter des spécificités de la coopération agricole et viticole, qui constitue notre terrain de recherche, en vue d'affiner les éléments de notre modèle théorique.

Chapitre 2 – Approfondissement du lien entre gouvernance et performance, spécificités de la coopération agricole et viticole et modèle adapté à la problématique

1. Introduction du Chapitre 2

Le premier Chapitre de cette thèse traitait du choix d'un cadre théorique d'analyse de la gouvernance et de la performance adapté aux entreprises coopératives agricoles. Le cadre choisi vise à comprendre l'influence des modes de gouvernance sur la performance des sociétés coopératives agricoles, en se fondant sur les dimensions démocratiques, disciplinaires, partenariales et cognitives de la gouvernance coopérative, tout en considérant la performance des coopératives en fonction de ses spécificités (valeur créée et valeur partagée), ainsi que sous l'angle du court terme et du long terme.

Ce second Chapitre se propose de préciser l'objet de recherche tout en adaptant ce cadre théorique. Le lien entre gouvernance et performance a été abondamment étudié, mais essentiellement en matière de sociétés de capitaux « classiques », qu'elles soient cotées on non. Plus rares sont les travaux de recherche qui traitent de cette influence pour le secteur coopératif agricole, notamment si l'on intègre la notion d'investissements immatériels. Les coopératives agricoles et plus spécialement viticoles constituent une catégorie d'entreprises dont les caractéristiques fondent la spécificité et le contexte de développement de leur système de gouvernance.

Ainsi, dans un premier temps, après avoir examiné la question générale des déterminants de la performance d'entreprise, nous discutons plus précisément des déterminants de la performance coopérative à travers, d'une part, les effets des différentes facettes de la gouvernance sur la performance économique de ce type d'entreprise, et, d'autre part, l'influence de l'immatériel sur la performance.

Dans un second temps, nous nous focalisons sur la coopération agricole et viticole française, en analysant leurs ressorts historiques, leurs évolutions juridiques, ainsi que stratégiques et économiques. Dans un troisième temps, nous analysons en détail notre terrain d'étude, la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon, en examinant l'évolution du vignoble, des coopératives vinicoles et du syndicalisme qui ont contribué à façonner une trajectoire particulière, à travers révoltes et mutations économiques.

Grâce aux constats issus de la littérature et à l'étude du contexte de la coopération agricole et viticole, nous proposons un modèle gouvernance/performance recentré et

spécifique aux coopératives agricoles, avec une série d'hypothèses et de sous hypothèses.

2. Les déterminants de la performance coopérative

Nous nous focalisons dans cette section sur l'examen des principaux déterminants de la performance d'entreprise et plus spécifiquement de la performance des coopératives agricoles. Nous aprofondissons ici ce que nous avons perçu dans le Chapitre 1, grâce à l'approche théorique de la gouvernance et de la performance des entreprises coopératives. Ainsi, nous aborderons tout d'abord la question globale des déterminants de la performance, puis nous traiterons des effets de la gouvernance sur la performance des coopératives et enfin nous examinerons l'influence de l'immatériel sur cette même performance économique des coopératives.

2.1. La question générale des déterminants de la performance d'entreprise

Si la performance coopérative est difficile et surtout complexe à définir, comme nous venons de le développer dans les pages qui précèdent, il n'en reste pas moins qu'elle peut être mesurée à l'aide d'indicateurs complémentaires, plus ou moins couramment utilisés par les praticiens ou bien par les scientifiques.

Mais, une question fondamentale subsiste et mérite, à nos yeux, d'être approfondie : quels sont les facteurs qui influent sur la performance des coopératives agricoles, dans quelle mesure et dans quel sens ? On peut penser aux caractéristiques structurelles de la coopérative, à sa trajectoire stratégique ou encore à son mode de gouvernance.

Dans les faits, des travaux relativement abondants ont été menés dans ce domaine sur les sociétés de capitaux, mais assez peu sur les entreprises de l'économie sociale en général et sur les sociétés coopératives en particulier, alors que de nombreuses recherches ont été réalisées sur la comparaison entre performance des coopératives et performance des entreprises capitalistiques (Evans et Meade, 2005 ; Soboh et al. 2009).

2.1.1. La gouvernance

Ainsi, la littérature est prolixe en matière de lien entre gouvernance et performance d'entreprise, notamment depuis une quinzaine d'années, et s'appuie très fréquemment sur les théories disciplinaires : droits de propriété, coûts de transaction et théorie de l'agence.

Rappelons à ce niveau que la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) avance que l'ouverture du capital de toute société entraîne la création de valeur car elle offre à l'entrepreneur la possibilité de saisir des opportunités d'investissements jusque-là non accessibles financièrement. L'optimisation de la valeur – c'est-à-dire la hausse du niveau de performance de l'entreprise - passe alors par la gestion des conflits d'agence à l'aide de mécanismes disciplinaires.

Nous pouvons citer ici les travaux de Chiang et Chia (2005) relatifs aux entreprises de haute technologie à Taïwan, de Bollaert et al. (2010) sur les sociétés françaises cotées en bourse (lien qualité de gouvernance-performance financière), ou encore ceux de Ongore (2011) portant sur les entreprises cotées aux Kénya.

On peut également évoquer les travaux de Lehmann et Weigand (2000) qui portent sur la gouvernance des entreprises allemandes et montrent que la concentration de l'actionnariat peut influer négativement sur la performance financière, alors que Zhong (2011) souligne, de son côté, que les entreprises ayant de hauts niveaux de gouvernance, calculés à l'aide d'un index synthétique (corrélé positivement à la réduction de latitude managériale), sont les plus rentables et sont celles qui procurent le plus de bien-être au travail. La logique disciplinaire des meilleures pratiques de gouvernance n'apparaît pas toujours comme étant une condition suffisante pour une recherche de valeur optimale.

Charreaux (2008), quant à lui, met en exergue l'effet de la latitude managériale (espace discrétionnaire laissé au dirigeant salarié par les actionnaires) sur le niveau de performance de l'entreprise, selon deux théories très différentes :
- du point de vue de la théorie des échelons supérieurs (Upper Echelons Theory – UET) portée par Hambrick et Mason (1984), une forte latitude du manager permet une

expression des cadres cognitifs qui lui est propre, influençant alors la stratégie de l'entreprise et contribuant à une amélioration de la performance ;
- du point de vue de la gouvernance disciplinaire, une forte latitude, due aux défaillances dans la discipline exercée, entraîne une baisse significative de la performance.

Aussi, à son exemple, nous trouvons ces deux approches trop tranchées et nous pensons que les courants de la gouvernance cognitive (Wirtz, 2006) et comportementale (Charreaux, 2005) pourraient permettre de procéder à un rapprochement fructueux en reformulant la notion de latitude pour construire une théorie plus pertinente de l'influence des dirigeants sur la stratégie et la performance. C'est ainsi que Charreaux (2008), comme évoqué dans le Chapitre 1, propose un modèle visant à mieux comprendre l'influence des dirigeants sur la performance à travers la stratégie. Le rôle central est attribuée à la latitude, avec comme variable complémentaire, celle d'exigences de la fonction managériale. Dans cette perspective, le système de gouvernance peut ici aussi bien contraindre qu'habiliter, avoir une influence aussi bien positive que négative.

Wirtz (2008), de son côté, porte haut et fort la théorie cognitive de la gouvernance - nous l'avons déjà abordée au Chapitre 1 - et défend l'idée que les compétences propres des organisations expliquent leur capacité à développer un avantage compétitif durable et donc à être performantes.

Pour lui, ce sont les processus de *mentoring* et de *conviction* auprès des dirigeants qui vont déterminer, en interaction avec les autres parties prenantes, la mise en œuvre de nouveaux projets ou la prise de décision favorable à l'innovation.

Ce processus, inducteur de coûts substantiels, est bien plus long pour les jeunes pousses de haute technologie, du fait d'une asymétrie criante de connaissances entre les dirigeants de ce type d'entreprise et les autres parties prenantes, tels que les financeurs publics ou privés.

Huse (2007) focalise son attention sur la création de valeur par le conseil d'administration et critique vivement la majorité des travaux qui tentent d'établir une relation entre cet organe de gouvernance incontournable et la performance car ils se

contentent de rester à la surface des choses, mettant en avant des attributs structurels convenus du type nombre d'administrateurs, type d'administrateurs (internes ou externes), dualité présidence/direction, qui aboutissent à des résultats ambigus. Pour lui, il faut ouvrir la « boîte noire du conseil d'administration » et s'intéresser à son fonctionnement interne, à ses processus, pour bien mesurer ses répercussions sur la performance, aussi bien économique que sociale ou environnementale, dans l'esprit de la TBL (Elkington, 1997).

Comme lui, nous pensons que le conseil d'administration peut-être vecteur de performance globale aux différents niveaux de la chaîne de valeur, mise en avant par Porter (1985). Il met d'ailleurs en exergue une caractérisation des conseils d'administration en quatre grands types où il oppose notamment le type « clanique » (proximité et interdépendance des administrateurs, confiance vis-à-vis de la direction) au type « créateur de valeur », reposant sur un partage des rôles entre administrateurs (du négociateur au conseiller, en passant par le collaborateur et le contrôleur/évaluateur). A ses yeux, comme aux nôtres, l'administrateur est une ressource de valeur, en particulier du fait de ses compétences immatérielles.

Le type de mesure de la performance est susceptible d'influencer le résultat final, Herly (2011) montrant que le lien est positif si l'on utilise le ratio de rendement des actifs (« return on assets » ou ROA[26]) ou bien négatif avec le Q de Tobin[27]. Bøhren et Odegaard (2004) abondent dans le sens de la subjectivité des indicateurs de performance et de l'importance de leur choix, tout en démontrant que la taille du conseil d'administration influence négativement la performance globale et qu'il est éminemment important d'analyser plus en détail les mécanismes d'interaction entre gouvernance et performance.

Wirtz (2008) partage également ce point de vue car il met en avant la difficulté particulière de déterminer l'impact exact des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise sur la performance, du fait de trois raisons majeures :
- la focalisation de la plupart des études sur les variables de composition du conseil d'administration (variables de structure), aisément quantifiables, mais souvent trop

[26] Résultat net/total de l'actif.

[27] Ratio se fondant sur une théorie des choix d'investissements éléborée par James Tobin en 1969
Q = valeur boursière de l'entreprise/valeur de remplacement du capital fixe.

réductrices et car ne reflétant pas le processus de prise de décision (approche qualitative) ;
- les études ne s'intéressent en général qu'à un seul mécanisme de gouvernance, alors que les entreprises relèvent d'un dispositif complexe, comprenant des effets de complémentarité et de substitution ;
- la représentation du processus de création de valeur est réductrice et partielle car elle axée sur le seul objectif de réduction des coûts d'agence.

Nous abondons dans ce sens car nous pensons véritablement qu'une approche par trop segmentée de la gouvernance nuit à la bonne compréhension de la réalité des mécanismes en jeu, dont les effets ne sont pas univoques, ni forcément purement linéaires ou tranchés. Nous le verrons plus loin dans le modèle que nous proposons.

2.1.2. La stratégie

La stratégie a été très souvent mise en avant en tant que facteur d'amélioration de la performance d'entreprise de par son effet positif en interne (meilleure organisation, vision partagée, objectifs définis et motivants) qui interagit avec l'environnement externe (marchés, concurrents, etc…) pour permettre à l'entreprise de se développer et de créer de la valeur grâce à un « alignement stratégique » porteur d'avenir (Cooper et Schendel, 1976).

Ainsi, Hatten et al. (1978) mettent en évidence l'existence de groupes stratégiques statiques au sein de l'industrie américaine de la bière et analysent l'impact des variables explicatives de ces groupes sur la performance. Ils en concluent que des stratégies différenciées amènent des niveaux et types de performance différenciés : « In the real world, there are really differents ways of skinning a cat. » Il n'y a donc pas de vérité unique et globale, puisque l'on peut écorcher un chat de mille et une façons !...

Porter (1979), de son côté, fait reposer sa conception de la stratégie sur l'influence cruciale de l'environnement externe vis-à-vis de la capacité des entreprises à générer un profit, à travers les cinq forces de la concurrence. Ce modèle permet ensuite de déterminer les facteurs clés de succès dans un secteur donné, dont la maîtrise va expliquer les différences de performance d'une entreprise à l'autre.

Il se fonde sur le paradigme structure-conduite-performance (SCP), tout comme l'ensemble du courant de l'économie industrielle (Julien et Marchesnay, 1997), qui postule que les caractéristiques structurelles d'une industrie (taille du marché, disponibilités des ressources, etc…) déterminent le positionnement des firmes en présence et donc leur performance financière.

Cette approche est donc éminemment centrée sur l'externe, puisque l'avantage concurrentiel d'une entreprise dépend alors de son positionnement stratégique vis-à-vis de la concurrence (domination par les coûts, différenciation, focalisation).

En matière de coopératives, les travaux ayant trait à l'incidence de la stratégie sur la performance sont peu nombreux et souvent descriptifs :
- Peterson et Anderson (1996) soulignent que la plupart des coopératives agricoles suivent des stratégies complexes, mêlant objectifs de rémunération optimale et de réduction des risques, mais qu'il est difficile d'en connaître et analyser les conséquences en matière de performance économique ;
- Mauget et Declerck (1996) analysent les stratégies des principaux groupes coopératifs agricoles européens et montrent que les stratégies de spécialisation ne mènent pas à davantage de performance que celles de diversification à grande échelle (coopératives polyvalentes) ;
- Katz (1997) met en avant que les stratégies les plus performantes sont celles qui se concentrent sur un objectif unique et qui concourent à réduire le risque.

Dans un contexte économique de plus en plus mouvant et dématérialisé, un nombre croissant de chercheurs s'est interrogé sur la pertinence d'une conception trop rigide de la stratégie et a développé des approches fondées sur les relations horizontales, parfois informelles, aussi bien au sein des entreprises qu'entre firmes différentes. C'est notamment le cas de Miles et Snow (1978) qui soulignent l'importance du « réseau stratégique » entre sociétés (relations de partenariat, alliances, notamment) dont le principal bénéfice est la poursuite du développement de la compétence distinctive de la firme. Pour eux, c'est la structure par excellence du XXIème Siècle qui permet de faire prospérer l'avantage concurrentiel de chaque entreprise.

D'autres scientifiques se sont penchés sur le rôle primordial des dirigeants d'entreprise, avec une approche comportementale, rejoignant ainsi certains travaux sur la

gouvernance (voir Charreaux, 2008). Ainsi, d'Aveni (1989) insiste sur l'importance du dirigeant en tant qu'individu, de son comportement et de ses traits de caractère. Il traite en fait de la non-performance et montre que le déclin des firmes a pour origine une perte d'initiative de la part de dirigeants stressés et démoralisés. Les entreprises en déclin semblent donc paralysées, engluées et résignées bien avant leur chute.

Enfin, d'autres travaux font apparaître clairement la prégnance des aspects cognitifs dans le domaine stratégique, avec un impact important sur la performance économique et financière :

- Huff (1982, 1992), dont les recherches ont particulièrement contribué au courant cognitif en étudiant les cartes mentales et leur implication sur la stratégie et la performance, met en évidence l'effet d'inertie cognitive chez certains dirigeants dont la vision n'est plus en phase avec les évolutions de l'environnement, conduisant à une baisse significative de performance ;
- Burgelman (1983) crée le concept d'Internal Corporate Venturing (ICV), appelé aussi « intrapreneurship », qui décrit le processus d'intégration des initiatives individuelles dans la stratégie d'entreprise, tout en soulignant les effets néfastes d'une stratégie abusivement concentrée dans les mains d'un leader unique, pouvant amener à terme à une inertie conséquente.

On est donc là en plein cœur de l'économie de la connaissance que nombre de chercheurs perçoivent comme étant la matrice des évolutions à venir, en se basant assez fréquemment sur la « Resource Based View » (RBV), dont la théorie a été développée par Barney dans les années 1990 et que nous avons abordée au Chapitre 1 (section 3.2.5. sur la gouvernance cognitive).

L'approche basée sur les ressources, en « ouvrant la fameuse boîte organisationnelle », met en lumière l'intérêt des ressources et compétences, de leurs propriétés particulières, influençant la performance de l'entreprise (Renard et al., 2007).

Ainsi, dans un contexte où la Banque Mondiale affirme que près de 90% de l'économie planétaire est immatérielle et où le capital immatériel est vu comme étant « la clé de la croissance en Europe », aussi bien au niveau macro que micro économique (Piekkola, 2011), il nous paraît particulièrement pertinent de traiter de l'approche stratégique RBV sous l'angle des investissements immatériels que nous allons aborder à présent.

2.1.3. L'immatériel

Les liens entre actifs immatériels et performance d'entreprise ont été étudiés depuis quelques années par des différents chercheurs en économie et en gestion. Ils permettent notamment de mettre en relation gouvernance partenariale et surtout cognitive (dont le rôle éminent du conseil d'administration dans les coopératives agricoles), approche basée sur les ressources et performance financière.

Mais, il est indispensable de bien cerner avant tout ce qui se cache derrière le terme d'immatériel, dont la réalité est plurielle, avec un champ d'investigation qui apparaît large et souvent encore mal défini. Pour Epingard (1998), il s'agit d'ailleurs d'un « objet conceptuel déstabilisant » flou et protéiforme.

Bardes (1997) le définit, reprenant Pourcin et Broutin (1991), comme « toute allocation de ressources d'une organisation, ne se concrétisant pas sous la forme d'un bien physique, et destinée à produire ses effets pendant plus d'un cycle d'exploitation ou de production ».

En outre, partant de la définition par Smith et Parr (1989) des actifs incorporels, Demotes-Mainard (2003), affirme que l'immatériel recouvre deux concepts différents :

- d'une part, les biens immatériels opposés aux services (analyse de leur production identique à celle des biens matériels) ;
- d'autre part, ce qui reste quand on a tout analysé.

Elle va même jusqu'à qualifier l'immatériel « d'homme invisible » se présentant à nous derrière ses bandages ou indirectement à travers ses traces sur les coussins. Elle détaille ensuite les différentes approches permettant de cerner l'immatériel : optique du gestionnaire (porte sur l'investissement plutôt que sur l'actif lui-même), optique du créancier (intégrant les deux critères centraux que sont la séparabilité et le niveau de protection juridique) et enfin optique de l'investisseur (à travers la notion de « capital intellectuel »).

Dans cette dernière approche, l'immatériel est constitué de trois composantes essentielles que sont le capital humain, le capital structurel ou d'organisation, ainsi que le capital de clientèle et de réseaux.

De nombreux travaux sont centrés sur cette notion de capital intellectuel qui nous semble bien correspondre à ce que nous recherchons, à travers un modèle adapté à la réalité du secteur coopératif agricole analysé. Louzzani (2004) considère ainsi l'immatériel dans sa diversité, à travers la variable « capital intangible ». Il montre notamment que le niveau de concentration des efforts dans l'immatériel est inversement proportionnel à la taille des entreprises du secteur industriel, en France, entre 1994 et 1998.

Mais, une des grandes difficultés réside dans la difficulté de quantifier l'immatériel : sa mesure comptable apparaît extrêmement délicate, notamment en matière de différenciation entre dépenses et investissements/actif immobilisé, provenant notamment de l'incertitude en matière de droits de propriété (Hunter et al., 2012). Jouyet et Lévi (2006) insistent sur la difficulté des entreprises à contrôler les actifs immatériels, cette notion de contrôle expliquant la différence de définition entre actifs immatériels économiques et comptables.

Vosselman (1998) se penche, quant à lui, sur la mesure des investissements immatériels. Il les définit comme étant des dépenses courantes ou en capital pour des produits immatériels dont la durée d'utilisation est supérieure à un an. Il distingue alors les différentes catégories d'investissements immatériels de la manière suivante :

- catégorie principale
    - la recherche et développement ;
    - l'éducation et la formation ;
    - les logiciels ;
    - le marketing;
    - les licences, marques et droits d'auteurs.
- autres investissements
    - l'organisation ;
    - l'ingénierie et la conception ;
    - l'élaboration et l'utilisation de bases de données ;
    - les idées innovantes ;
    - les autres ressources humaines.

Jouyet et Lévi (2006), dressent une typologie des investissements et actifs immatériels et distinguent trois groupes : l'immatériel technologique, l'immatériel lié à l'imaginaire, immatériel organisationnel.

Le rapport de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) de 2008 sur les actifs intellectuels et la création de valeur (Lippoldt et al., 2008) montre bien l'importance de ces actifs dans l'économie actuelle. Au niveau des entreprises, les auteurs soulignent que la capacité de créer de la valeur à partir d'actifs intellectuels dépend en grande partie des capacités de gestion des entreprises et de la mise en œuvre de stratégies commerciales adaptées.

Pour Jouyet et Lévi (2006), la croissance et la création de valeur reposent d'ailleurs essentiellement sur l'immatériel qui constitue la « nouvelle frontière des économies développées ». Baculard et Julia (2011, p. 19) indiquent que c'est « l'identité même de l'entreprise que les actifs immatériels retracent ». Ils constituent en quelque sorte le « génome de l'entreprise » et apparaissent donc, pour eux, particulièrement discriminants.

D'assez nombreux travaux sont allés plus loin dans l'analyse et ont démontré l'existence d'un lien qualitatif entre les actifs immatériels et la performance d'entreprise. Il en est notamment ainsi de Marrocu et al. (2009) en matière de productivité, de Sandner et Block (2011) relativement à la valeur de l'entreprise sur les marchés financiers ou encore de Denekamp (1995) en ce qui concerne l'internationalisation.

Mairesse et al. (1999) mettent en évidence des liens entre investissements immatériels d'une part (informatisation) et productivité et qualification, d'autre part, dans la dimension transversale des données (corrélations inter-entreprises) et non dans leur dimension longitudinale (corrélations intra-entreprises).

Arrighetti et al. (2014) mettent en évidence la grande hétérogénéité des niveaux d'investissements immatériels dans l'industrie italienne. Ils montrent notamment que la propension des entreprises à investir dans les actifs immatériels augmente avec la taille, le capital humain et la complexité organisationnelle. Ils présentent également l'effet dynamisant et cumulatif des investissements immatériels passés, que l'on pourrait assimiler à une sorte de « dépendance de sentier ».

Les effets de réseau caractérisent de plus en plus l'économie de l'immatériel (Jouyet et Lévi, 2006) et peuvent se traduire par deux effets déterminant pour les entreprises en matière de positionnement concurrentiel : « winner take all » et « first mover advantage ».

Baculard et Julia (2011), se basant sur les travaux d'Escaffre et Ngobo (2008), pour mettre en évidence l'intérêt d'une approche quantifiée de l'immatériel et de la performance qui en découle, proposent de mesurer le flux financier lié aux actifs immatériels à travers le résultat d'exploitation immatériel ou ReXimmatériel.

2.2. La gouvernance : un inducteur de performance pour les coopératives ?

En matière de coopératives agricoles, les travaux relatifs à l'incidence des pratiques de gouvernance sur la performance reposent sur des cadres théoriques fluctuants et sont finalement assez peu nombreux.

On peut en saisir les prémices en se penchant sur l'examen par Boulet (1972) des facteurs explicatifs des résultats de gestion des caves coopératives du Languedoc-Roussillon. Il souligne dans son analyse les difficultés de la prise de décision collective, liées à l'hétérogénéité du sociétariat (grandes et petites exploitations viticoles, vignerons spécialisés ou double actifs) amenant à des points de vue et à des représentations de la réalité différentes, pouvant alors entraver la bonne marché de la cave coopérative et impacter sa performance économique. Il évoque, en outre, le problème de la gouvernance démocratique, qui peut conduire à des impasses économiques, mais montre surtout l'intérêt indéniable d'une approche partenariale (prise en compte de leurs caractéristiques), voire cognitive (difficultés de la décision collective).

Laurans (1984) dresse un portrait de la coopération viticole dans l'Hérault qui va dans le même sens : dans le cadre d'une gouvernance par trop démocratique, voire égalitaire, l'efficacité économique peut ne pas être au rendez-vous. Les représentations mentales de la réalité ne sont manifestement pas les mêmes entre Directeurs et adhérents, voire administrateurs. Dans ce contexte, la dimension cognitive de la gouvernance ne peut pas véritablement s'exprimer et le risque économique est grand. Ainsi, il décrit les

problèmes économiques de certains groupements de producteurs comme étant le fruit « du choc entre le monde du technocrate [ayant inventé le concept de groupement] et le monde du paysan du Midi. »

Plus de 20 ans après, Couret (2006) tente de cerner objectivement les interactions démocratie/performance. Il décrit précisément et finement l'incidence des caractéristiques démocratiques des coopératives sur leur efficacité économique. Il met ainsi en évidence un certain effet négatif de la gouvernance fortement démocratique sur la performance économique globale (indicateur RESECO, voir Chapitre 1, section 4.2.3.). Mais, il avance également d'autres explications, allant bien au-delà du caractère démocratique, que nous évoquerons dans la section suivante, portant sur l'immatériel.

En fait, on peut dire que c'est Desroche (1976) qui met en avant, de manière très claire, mais négative et en creux, les liens entre pratique de gouvernance et performance, cette dernière étant perçue théoriquement et indirectement par l'intermédiaire de l'équilibre entre les quatre parties prenantes. Une fracture verticale du quadrilatère coopératif de Desroche (Chapitre 1, section 3.2.1.), signe d'une coupure entre « salariés » et « propriétaires », est fortement préjudiciable à la communication, à l'échange et donc à la prise de décision, pouvant entraîner de graves difficultés, une dégénérescence de la coopérative, voire sa disparition. Il en est de même pour une fracture horizontale, qui symbolise la coupure entre le pôle décisionnel de gouvernance quotidienne (direction et conseil d'administration), auquel les associés coopérateurs ont délégué leur pouvoir via l'assemblée générale, et les « usagers » au sens large. On voit donc comment des dysfonctionnements importants peuvent mettre en péril l'action coopérative, en se fondant sur les interactions entre parties prenantes internes.

Deshayes (1988), de par son ouvrage important « logique de la co-opération agricole et gestion des coopératives agricoles », dont nous avons parlé à plusieurs reprises, souligne très clairement deux sources de performance ou de non performance. D'une part, il fait reposer son analyse sur la TPA et l'applique au modèle coopératif agricole pour montrer combien la relation d'agence adhérents/coopérative amène à la création de valeur (valeur obtenue) qu'il s'agit ensuite de partager, notamment en direction des adhérents (valeur partagée). D'autre part, et nous pensons qu'il s'agit là de son apport le plus original et le plus intéressant en la matière, il montre que les illusions collectives, propres à chaque famille d'acteurs (associés-coopérateurs, administrateurs, Présidents

ou Directeurs), peuvent conduire, lorsqu'elles sont concomitantes, à une « illusion coopérative » globale, facteur de risque économique et financier important d'éclatement de la structure. On est bien ici dans la dimension cognitive.

Cet aspect touchant aux processus mentaux, mettant l'accent sur le danger de « fausses » représentations idéalisées dans le cas de Deshayes (1988), est prolongé par Huse et al. (2005) qui, comme nous l'avons vu dans le Chapitre 1, focalisent très explicitement leur réflexion sur la dimension cognitive du conseil d'administration au sein d'un groupe coopératif agricole du Nord de l'Europe. Grâce à une analyse à la fois qualitative et quantitative, ils font la démonstration que les processus sont la clef de l'efficacité du conseil d'administration, en vue d'améliorer la rémunération des adhérents et d'innover. Par ailleurs, les interactions avec les cadres, aussi bien qu'avec des acteurs externes, facilitent le déroulement des différentes étapes d'échanges, puis de décision. En ce sens, ils rejoignent le point de vue de Wirtz (2008) qui prône une approche plus complexe de la gouvernance, permettant d'ouvrir la « boîte noire » du conseil d'administration (voir 2.1.1.).

Burress et al. (2011) examinent également l'impact de la gouvernance, cette fois-ci dans son acception essentiellement disciplinaire, sur la performance coopérative. Leur approche quantitative est détaillée et porte sur un nombre très important de coopératives agricoles (1000 au total). Ils insistent grandement sur la distinction entre attributs de structure et attributs liés au processus, mesurant soit la performance financière (ROA, ROE[28] et EVI), soit le « facteur de performance » (associant, sous forme de moyenne sur 5 ans, satisfaction adhérent, niveau de compétitivité au sein du secteur, profitabilité, capacité à réaliser une vision, performance globale), soit la « satisfaction adhérents » (indicateur obtenu par enquête mail auprès de 460 administrateurs) Ils aboutissent aux résultats décrits dans le tableau suivant qui montrent très clairement une plus grande signification des indicateurs de processus.

[28] ROE : il s'agit du « Return on Equity », c'est-à-dire de la rentabilité des capitaux propres qui est le fruit du ratio Résultat net/Capitaux propres

Tableau 24 – Influence du conseil d'administration (CA) sur la performance des coopératives agricoles aux USA

Type d'indicateur	Caractéristiques du CA	Performance
Structure	Taille	0
	Nombre d'administrateurs externes (droits de vote)	0
	Mandat d'administrateur (durée moyenne)	0
	Mandat du Président (durée)	- (Fin) /++ (Autres)
	Mandat du Directeur (durée)	0
	Age moyen des administrateurs	0
	Part des capitaux détenus par les administrateurs	0
	Nombre d'administratrices (diversité)	-
Processus	Nombre de jours/an passés en réunion de CA	0
	Perception du CA comme actif par le Président (oui ou non)	++
	Nombre de réunions/an Président/Directeur	-
	Nombre d'heures de formation/an de l'ensemble du CA	+
	Proportion d'adhérents présents ou ayant voté à la dernière élection d'administrateurs	++/--(*)

Source : Burress et al. (2011)

(*) Deux impacts différents car deux indicateurs décrivant le même sujet ont été testés.

Il ressort de cette étude que la gouvernance impacte réellement la performance, mais les résultats ne semblent pas toujours en phase avec les théories de la gouvernance d'entreprise. En fait, pour les auteurs, le modèle organisationnel coopératif doit prendre en compte deux éléments conceptuels fondamentaux :

- d'une part, l'orientation adhérents (*patron driven*),
- d'autre part, les droits de propriété qui sont, par nature, mal définis.

Burress et al. (2011) suggèrent, à l'avenir, d'élargir le champ de l'évaluation de la performance des coopératives à travers une plus grande variété d'indicateurs centrés coopératives (« coop-centric »). Cela permettrait de faire le point sur l'équilibre entre la taille du CA et la représentativité optimale, tout autant que sur les tensions existantes entre l'orientation adhérent et l'orientation investisseur. C'est effectivement une orientation de recherche que nous trouvons pertinente, dans la mesure où nous avons clairement vu dans le Chapitre 1 que la performance coopérative devait être cernée à l'aide de plusieurs indicateurs nécessairement adaptés et spécifiques.

En tout état de cause, les modes de fonctionnement du CA qui transparaissent à travers les processus (transparence, implication, entre autres…) ont une influence bien plus grande sur la performance coopérative que les attributs purement et uniquement structurels (taille, âge, etc…). Les auteurs le clament haut et fort : « it's process, not structure. »

En Europe, Kalogeras et al. (2011) analysent les liens entre structure de propriété de certaines coopératives agricoles polyvalentes (ouverture du capital) et performance financière (profitabilité, solvabilité et performance managériale). Ils ne mettent pas en évidence de différences significatives entre coopératives « ouvertes » et coopératives plus traditionnelles.

Par ailleurs, le secteur des coopératives vinicoles est étudié par Rebelo et al. (2010) en Espagne, ainsi que par Bianchini (2007), Bianchini et al. (2008), ainsi que Couderc et Marchini (2011) en Italie et en France.

Pour Rebelo et al. (2010), l'âge et le niveau de formation des adhérents des caves étudiées ne semblent pas leur permettre de prendre des décisions de développement/investissement sur le long terme. On peut alors se poser la question de la pérennité du comportement lié au « modèle coopératif méditerranéen » face à la compétition internationale et à la mondialisation de l'industrie du vin. Dans le droit fil de la théorie de l'agence, ils confirment que la présence de Directeur tend à faire baisser la rémunération des adhérents (qui croît, par ailleurs, avec le volume de production), du fait de droits de propriété dilués, de l'application du principe démocratique et d'une dépendance plus forte par rapport à l'amont viticole. A l'opposé, les administrateurs spécialisés et les Directeurs ont un effet positif sur le ratio de taux de fonds propres.

Bianchini (2007) et Bianchini et al. (2008), quant à eux, s'appuient sur une vingtaine de variables (structure, gouvernance et performance) qui servent de base à une étude approfondie des déterminants de la performance : il en ressort une importance notable des experts comptables et des commissaires aux comptes dans la prise de décision et un lien avec l'importance du solde versé aux coopérateurs. Mais, il est impossible de conclure à un véritable lien de corrélation entre gouvernance et performance. Couderc et Marchini (2011) complètent cette approche en s'interrogeant sur l'influence des

stratégies d'aval sur la performance coopérative (spécialisation sur le vrac de qualité/intégration aval par la vente en conditionné).

Dans les quatre travaux évoqués, le type d'indicateurs utilisés, de nature essentiellement structurelle et rarement procédurale, semble ne pas être adapté à une approche fine de la gouvernance coopérative, nuisant à la mise en évidence d'impacts clairs.

En définitive, nous pouvons faire nôtre la conception de la gouvernance en coopérative agricole de Forestier (1998, p. 50) qu'il décrit « comme l'ensemble des pratiques, méthodes ou démarches qui permettent d'assurer le bon fonctionnement d'une coopérative, c'est-à-dire qui visent, en même temps, à lui donner un avenir économique et à veiller au maintien de son identité. » Il ajoute même : « dans le cas d'une coopérative agricole, ces deux visées ont pour condition de réalisation l'implication des adhérents et des salariés de l'entreprise. » Il établit ainsi parfaitement la relation entre, d'une part, une bonne gouvernance partenariale (implication des principales parties prenantes internes), mais aussi cognitive (à travers le partage d'une identité, supposant la construction préalable d'une vision commune) et, d'autre part, critères de performance, ainsi que dimension immatérielle, que l'on perçoit comme intimement liée à une démarche stratégique porteuse de cette « identité. ».

2.3. Les liens entre immatériel et performance au sein des coopératives agricoles

Les recherches sur les effets de l'immatériel se sont multipliées au cours de la dernière décennie, mais portent assez peu fréquemment sur l'agro-alimentaire et encore moins sur les coopératives agricoles.

Deux grandes méthodes de mesure de la performance sont généralement utilisées pour étudier le lien entre immatériel et performance, selon Amadieu et Viviani (2011) :
- soit une mesure de la performance sur les marchés financiers (basée sur le q de Tobin) qui ne peut être évidemment utilisée que pour les entreprises cotées ;
- soit une mesure d'indicateurs financiers (rentabilité des capitaux, retour sur investissements, etc…) ou d'indicateurs non financiers (parts de marché, qualité du service, satisfaction client, entre autres).

Mais, en fait, l'ensemble de ces études présente des résultats ambigus, d'après Casta et al. (2008). Parmi celles-ci, il faut souligner les travaux de Villalonga (2004) sur les liens entre immatériel et durabilité de l'avantage compétitif, mesurée par la différence entre profitabilité de l'entreprise et profitabilité moyenne du secteur, qui s'avèrent positifs. Mais, il note des résultats inversés pour l'agro-alimentaire, les investissements immatériels apparaissant stratégiquement risqués. Mavrommati et Papadopoulos (2005) confirment d'ailleurs cela pour l'industrie alimentaire grecque.

De leur côté, Bobillo et al. (2006) montrent que la mesure de l'impact des dépenses de recherche-développement sur la productivité est un problème complexe, qui peut notamment être influencé par le développement du même type d'innovation dans d'autres entreprises, tout comme par l'existence préalable, au sein de l'entreprise, d'autres investissements du même genre. Ils mettent en avant l'effet différé et très variable d'un secteur à l'autre des investissements immatériels sur la performance. Ainsi, les répercussions de l'immatériel sont négatives pour toutes les industries fortement employeuses de main d'œuvre, alors qu'ils sont inexistants dans les industries ayant réalisé des économies d'échelle ou au sein des entreprises à haute valeur technologique.

En France et plus particulièrement en Languedoc-Roussillon, Couderc et Stéphany (2006) se penchent sur les relations entre gouvernances (courants disciplinaires et cognitifs), innovation (qui peut être vue comme un pan important de l'immatériel) et performance des entreprises agro-alimentaires (efficience financière). Utilisant un système d'équations structurelles dans le cadre d'un modèle dynamique comprenant des boucles de rétroaction, ils démontrent qu'une gouvernance « ouverte » sous ses trois formes (*shareholder*, *stakeholder* et institutionnelle) favorise l'innovation et la performance financière.

Allant plus loin dans la caractérisation de l'innovation (innovations technologiques/immatérielles, innovations mineures/majeures), Domergue et al. (2012), analysent 6 ans après les déterminants de ce concept multiforme et son impact sur la performance au sens large. Ils mettent clairement en évidence les phénomènes suivants :

- l'ouverture du capital à des investisseurs extérieurs favorise l'innovation,

- les coopératives agricoles et les entreprises qu'elles contrôlent apparaissent plus innovantes que les autres ;
- l'innovation influe positivement sur la croissance (mesurée en terme d'évolution du chiffre d'affaires), mais ne semble pas avoir d'effet sur les capacités exportatrices ;
- enfin, les impacts financiers sont assez difficiles à déterminer, même si les entreprises innovantes majeures semblent amener à une plus forte création de valeur ajoutée, notamment.

Il apparaît donc que la gouvernance peut également avoir un impact sur la performance, via un effort particulier d'investissements en matière immatérielle. Ceci nous intéresse pour la suite de notre recherche et l'adaptation de notre modèle.

Dans le secteur du vin, quelques études à caractère générique effleurent le sujet de l'influence de l'immatériel sur le niveau de performance des entreprises aval : Couret et Pailler (1999) abordent les stratégies aval (y compris image de marque) comme facteur explicatif de la performance globale au sein des coopératives vinicoles d'Aquitaine et concluent à une moindre efficacité des coopératives dites « commerciales », alors que Couderc et Laye (2006) évoquent les déterminants de la performance liés au marketing et à la promotion/communication, sans établir un lien direct. D'ailleurs, Couderc et Marchini (2011) mettent en avant l'intérêt de prendre en compte d'autres éléments immatériels tels que la spécialisation, voire la différenciation, en matière de qualité produit (cahiers des charges, notamment) pour expliquer les relatives proximités de performance entre caves coopératives orientées vrac et caves coopératives axées sur les vins conditionnés.

Touzard et al. (2002), quant à eux, analysant de manière exhaustive le secteur coopératif vinicole du Languedoc-Roussillon, avancent que la combinaison d'innovations technologiques et organisationnelles, à la fois sur le vignoble, la transformation et la commercialisation (classement parcellaire, contractualisation aval, etc…) expliquent bien les différences de niveaux de rémunération moyenne à l'hectare des adhérents et, de manière plus générale, les résultats économiques des caves concernées. On est ici dans une optique de lien fort entre immatériel et performance coopérative.

Par ailleurs, Couret (2006) souligne que les coopératives vinicoles les plus démocratiques sont celles qui pratiquent le moins l'innovation commerciale (démarche marketing, conquête de nouveaux marchés, développement de nouveaux produits, notamment) et qui sont alors les moins performantes. A ses yeux, la raison profonde de ce décalage vient d'une différence de perception de la réalité économique et de ses enjeux entre les administrateurs et les cadres dirigeants salariés : « la fonction commerciale leur [NDLR : il s'agit des administrateurs] est suffisamment obscure pour qu'une réaction de rejet se manifeste. » C'est, en définitive, d'un problème éminemment cognitif dont nous parle l'auteur, nous permettant alors d'établir un lien entre cognition et immatériel. La dimension cognitive de la gouvernance coopérative aurait-elle un impact sur le niveau d'investissement immatériel ? C'est certainement une piste qu'il nous faut approfondir dans notre modèle.

En tout état de cause, il semble bien qu'une hausse de l'immatériel entraîne une amélioration notable de la performance des entreprises du secteur viti-vinicole. C'est ce que détaillent Amadieu et Viviani (2011), ainsi qu'Amadieu et al. (2011) dans des travaux particulièrement intéressants pour ce secteur.

Ainsi, considérant que les dépenses de promotion et de marketing (données comptables) constituaient de bons proxy des investissements immatériels du secteur vins et que l'EBE était un indicateur pertinent (EVA coopérative pour les sociétés à statut coopératif), Amadieu et Viviani (2011) montrent que, pour les entreprises non coopératives, un haut niveau d'investissements immatériels induit une augmentation du profit et une baisse du risque économique, alors que, pour les caves coopératives, la situation est plus complexe. Pour ces dernières, un faible niveau d'investissements matériels réduit la rentabilité, alors qu'un haut niveau d'investissements immatériels induit une augmentation du profit moyen.

Quant à Amadieu et al. (2011), ils étudient le lien entre investissements immatériels, intensité des exportations et performance. Ils démontrent que ce type d'investissements diminue le risque, tout comme, d'ailleurs, l'accroissement de la taille. Par contre, les effets sur la performance export et financière sont beaucoup plus nets au sein des entreprises à caractère privée qu'au sein des caves coopératives (efforts insuffisants ou bien trop récents). En fait, pour les coopératives, il y a peu de résultats probants et peu

ou pas d'effet des investissements immatériels, sauf à partir d'un haut niveau, ce qui confirme les conclusions d'Amadieu et Viviani (2011).

3. La coopération agricole et viticole française

Il nous semble à présent important de nous pencher sur les spécificités historiques, juridiques et économiques de la coopération agricole française qui constitue notre terrain d'étude, en montrant par là même comment la coopération viticole s'insère dans ce grand mouvement. Dans cette perspective, nous traiterons des origines de la coopération agricole et viticole en France, puis des évolutions profondes qui l'ont marquée sur la longue période, à la fois sur le plan juridique et sur le plan socio-économique.

3.1. Des origines marquantes

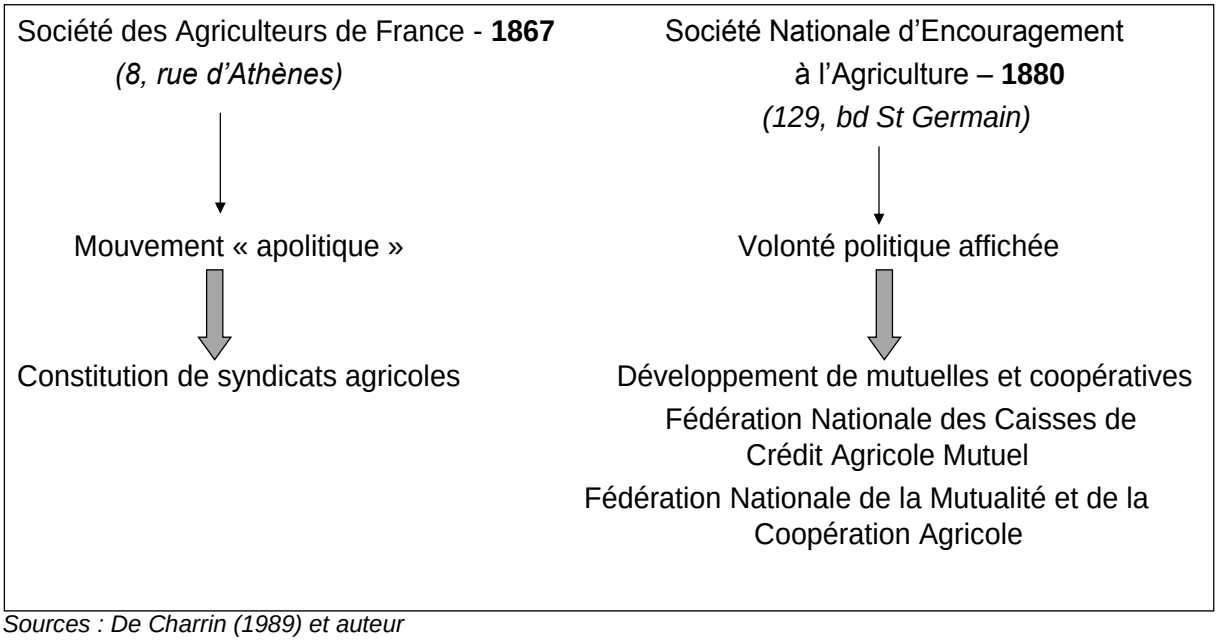
Les formes originelles de coopération entre agriculteurs, qui s'appuient sur le système des « Fruitières » ou sociétés fromagères, remontent à des périodes antérieures au XIIème Siècle en Suisse, puis au XIVème Siècle en Franche Comté et dans le Jura. Ce sont des associations d'un type particulier, dont le but est de procéder à la transformation du lait en fromage, dont le Gruyère dans les régions alpines (Lewi et Perri, 2009).

Seeberger (2012) souligne que ce système permet de faire émerger « une véritable coopération entre les producteurs », notamment par la mise en place d'un local unique, dénommé « le chalet », dans lequel la fabrication se fait en commun. Au fur et à mesure des évolutions, dans le courant du XIXème Siècle, les coopérateurs s'orientent progressivement vers des actes d'association par lesquels les associés s'imposent des obligations réciproques, mais aussi des sanctions. On est bien alors aux prémices de la coopération agricole.

C'est ainsi que, comme nous l'avons évoqué au Chapitre 1, les coopératives agricoles apparaissent en France à la fin du XIXème Siècle (après 1880) et, en premier lieu, dans le secteur laitier (Nicolas, 1988a). Mais, ce mouvement de fond qui va structurer l'ensemble de l'économie agricole nationale, n'est pas né du jour au lendemain et a progressivement émergé de la Société des Agriculteurs de France (SAF), d'une part, et

de la Société Nationale d'Encouragement à l'Agriculture (SNEA), d'autre part, comme le détaille la figure ci-dessous.

Figure 38 – Organisations agricoles et naissance de la coopération agricole



Sources : De Charrin (1989) et auteur

Cette double filiation, développée par De Charrin (1989) et Frey (2013b), puise ainsi ses origines, à un moment où l'agriculture se développe fortement grâce à des progrès techniques importants (engrais chimiques, semences, produits de traitement, entre autres) amenant une véritable « révolution agricole » (Vienney, 1980), dans deux mouvements de pensée qui s'opposent et se complètent :

- la SAF, que d'aucuns nomment « mouvement de la rue d'Athènes », est créée par les grands propriétaires fonciers et est soutenue par le clergé ; elle se dit « apolitique », mais est étiquetée à droite et anti-républicaine ;
- la SNEA ou « mouvement du boulevard Saint Germain » est créée à l'initiative de Léon Gambetta (qui constituera peu de temps après le premier Ministère de l'Agriculture) ; elle regroupe la « classe moyenne paysanne » (Frey, 2013b) et est étiquetée à gauche, laïque et républicaine.

Ces deux courants contribuent en fait à bâtir et structurer l'agriculture moderne du XXème Siècle par deux réalisations extrêmement importantes : le développement de syndicats agricoles et celui des Caisses de Crédit Agricole Mutuel qui permettent de faire sauter le « verrou » concernant deux sujets sensibles, voire tabous, de la société

française, à savoir la crainte du corporatisme et la défiance par rapport à l'usure (au sens du prêt).

En effet, dans la logique de la fin des privilèges et de l'Ancien Régime, les organisations ouvrières, dont les corporations des métiers, mais également les rassemblements paysans et ouvriers, ainsi que le compagnonnage, sont interdits depuis la « Loi Le Chapelier » du 14 juin 1791. Il s'agit alors de « libérer l'entreprise individuelle du carcan des corporations » (Miquel, 1981). Isaac Le Chapelier, instigateur de cette loi affirme ainsi : « Il n'y a plus de corporation dans l'Etat ; il n'y a plus que l'intérêt particulier de chaque individu et l'intérêt général. »[29] Les associations et autres formes d'organisations collectives sont vues comme étant rétrogrades et signes de la mainmise de feu le pouvoir monarchique. Et ce n'est qu'avec la loi de 1884, permettant la création de syndicats, que cette interdiction est définitivement levée. Cette étape législative cruciale ouvre la voie à la constitution de nombreux syndicats agricoles soutenus par la SAF qui, en fonction de la conjoncture économique, vont d'abord se lancer dans une activité d'approvisionnement des exploitants agricoles, puis dans une activité de collecte et de transformation, servant de support au développement ultérieur de coopératives de producteurs. Il en est notamment ainsi du Syndicat des agriculteurs du Loir et Cher ou du Syndicat agricole vauclusien (Lewi et Perri, 2009).

De son côté, la SNEA contribue très activement au développement de mutuelles et coopératives, par l'intermédiaire du Crédit Agricole qui, fondé en 1894 - à l'instigation de Jules Méline, comme le soulignent Lewi et Perri (2009) – et à l'exemple du mouvement Raiffeisen en Allemagne, promeut l'extension du crédit, souvent vu dans les campagnes d'un mauvais œil jusque-là. La loi de 1906 attribue ainsi la responsabilité du financement avantageux des coopératives agricoles au Crédit Agricole et favorise par ce moyen la création de coopératives laitières et vinicoles (Mauget et Koulytchisky, 2003).

Ce véritable dualisme de l'agriculture et de la coopération agricole entre notables et cléricaux d'un côté, petits exploitants et républicains de l'autre, évoqué par Reymond (1979), est repris par Frey (2013b) qui parle des « blancs du château et de la sacristie » et des « bleus de l'école et de l'administration. » Malgré la seconde guerre mondiale et

[29] « Rapport sur les assemblées de citoyens du même état de profession. » (14 juin 1791)

la création d'une seule Fédération de coopératives en 1945, la Fédération Nationale de la Coopération Agricole (FNCA), située aussi boulevard Saint Germain (comme la SNEA), cette dichotomie subsistera encore de longues décennies, au sein du secteur céréales-approvisionnement à travers le groupe dit « Lafayette », basé sur les fédérations, héritier de la SAF, et le groupe dit « Mac Mahon », basé sur les unions, se situant dans la lignée de la SNEA (De Charrin, 1989 ; Frey, 2013b).

Il n'en reste pas moins que, dans cette période charnière de la fin du XIXème Siècle-début du XXème Siècle, se développe progressivement un certain nombre d'associations de producteurs, de groupements d'agriculteurs, conduisant à la formation de coopératives de production, à l'exemple d'autres secteurs économiques (voir encadré ci-après). Il en est ainsi de la société du crédit agricole mutuel de Salins, dans le Jura, qui se crée en 1885 et est considérée comme la première coopérative rassemblant des agriculteurs, alors que la coopérative laitière de Chaillé est connue pour être la première coopérative agricole de France non financière (Nicolas, 1988a).

Encadré 3 – Les premières coopératives rurales, agricoles et viticoles françaises

1885 : société du crédit agricole de Salins les Bains (Jura)
1888 : coopérative laitière de Chaillé (Charente)
1891 : cave coopérative de Damery (Marne)
1895 : cave coopérative de Ribeauvillé (Haut Rhin)
1901 : cave coopérative de Maraussan (Hérault)

Source : de l'auteur, d'après Nicolas (1988a), Mauget et Koulytchisky (2003)

Cette période charnière aux yeux de Vienney (1980) est vue négativement par Charles Gide qui juge illégitime l'alternative des coopératives de production par rapport aux coopératives de consommation (Ferraton, 2007) car elles sont porteuses d'un « égoïsme corporatif » qui ne permet pas aux une émancipation matérielle des travailleurs, contrairement aux coopératives de consommation. Mais, ne s'agirait-il pas plutôt d'une réminiscence révolutionnaire poussant à une aversion sélective par rapport à certaines formes de regroupements ? C'est une question qui nous paraît légitime.

En tout état de cause, Vienney (1980) met l'accent sur deux facteurs clés qui expliquent l'apparition du fait coopératif agricole en France entre 1820 et 1880 :
- il s'agit, d'une part, et nous l'avons déjà vu, de l'émergence des grandes organisations professionnelles agricoles, dont il évoque le « rôle déterminant dans les rapports entre l'Etat et les Agriculteurs » ;
- il s'agit, d'autre part, de la volonté des exploitants agricoles de se regrouper pour « remplacer partiellement les marchands en formant des coopératives » en vue de conserver leur structure familiale et leur indépendance.

C'est dans cette dernière logique que se créent la plupart des toutes premières coopératives viticoles, dont la première tentative de réalisation semble être celle de Damery, en 1891 et en Champagne, d'après Martin (2003), avec la commercialisation de 100 000 bouteilles. Les producteurs sentent ainsi le besoin de se regrouper pour être plus forts, par rapport au négoce dont les objectifs mercantiles risquent de mettre à mal les petites exploitations viticoles, très nombreuses sur le territoire français.

A l'exemple d'autres pays viticoles européens (Allemagne, Italie) et des autres filières agricoles, des syndicats spécialisées se trouvent fréquemment à l'origine de coopératives vinicoles (Martin, 2003) : c'est le cas en Bordelais et Beaujolais, où Aymerich (1901) signale le développement d'offices de vente directe au consommateur à partir de structures syndicales existantes. Sous l'influence de l'occupant allemand, la cave coopérative de Ribeauvillé est créée en Alsace (1895), alors que la crise post phylloxérique de mévente des vins méridionaux, dont le paroxysme se situe en 1907 (voir plus loin, section 4.2), conduit au regroupement des petits vignerons qui vinifiaient jusque-là chacun indépendamment, avec la création de la première cave coopérative du Languedoc-Roussillon à Maraussan en 1901. Ce modèle, dont les mérites sont vantés par Jean Jaurès en 1905, va essaimer dans tout le Sud de la France pour devenir, à compter des années 1930 et surtout de l'après-guerre 1939-1945 « une pièce essentielle de l'organisation viticole » (Bartoli et al., 1987).

On voit ici que la coopération viticole apparaît assez tôt et qu'elle plonge ses racines dans deux visions très différentes du monde. Il s'agit tout d'abord de l'idéologie socialiste : Jean Jaurès évoque ainsi « l'idée maîtresse de militants socialistes et coopérateurs » qui pratiquent « l'association dans un sens toujours plus

communiste. »[30] Il s'agit ensuite des impératifs économiques bien réels liés à la nécessaire adaptation d'une bonne partie de la viticulture par rapport à l'industrialisation du vignoble et à l'amélioration quantitative des conditions de stockage afin de contrecarrer le mouvement récurrent et néfaste de chute des prix de début de campagne, dû notamment à des retiraisons de vins trop précoces (Martin, 2003).

3.2. De profondes évolutions juridiques et socio-économiques

3.2.1. La structuration juridique et professionnelle : un long cheminement

La coopération agricole commence en fait à se structurer juridiquement à la fin du XIXème Siècle, au moment où apparaissent les toutes premières coopératives agricoles dans leur forme aboutie. Ces dernières s'appuient sur la loi de juillet 1867 qui intervient après plusieurs échecs législatifs et fixe, dans son titre III, les règles applicables aux sociétés à capital variable, sous le chapeau du droit commun (Fontaine, 2003).

Préalablement à cette étape majeure, une commission avait notamment été instituée en 1863 par le préfet du Doubs, sous la présidence de Gustave Loiseau, premier Président de la Cour de Besançon, en vue de faire des propositions d'aménagement du Code Rural relatives aux associations fromagères qui se développaient dans cette région sous la forme de « fruitières », que nous avons présentées dans la section 3.1 (Seeberger, 2012). Le résultat des travaux de cette commission figure dans un rapport d'août 1865, qui n'a pas été suivi d'effets directs, mais qui, au même titre que les associations coopératives (de crédit, de consommation, de production), présentes dans plusieurs villes sous le Second Empire, amène les pouvoirs publics à réagir et à proposer une législation qui soit en accord avec la réalité, comme le précise Fontaine (2003).

Cela conduit d'abord à un projet de loi de réforme du droit des sociétés qui, en 1865, propose notamment de déterminer, préciser et affirmer l'existence des « sociétés de

[30] L'Humanité, 7 mai 1905

coopération », mais qui n'aboutit pas car les milieux coopératifs, extrêmement défiants vis-à-vis du régime en place, craignent un piège et un ostracisme caché se manifestant par de la répression (Seeberger, 2012). Puis, intervient la loi de 1867 qui constitue une première étape cruciale, mais en s'appuyant sur un dispositif législatif a minima qui ne nomme jamais ni les coopératives ni la coopération. Mais, cette loi recèle notamment le principe de libre adhésion qui induit la variabilité du capital social et celle du personnel. Elle est en cela très novatrice en permettant de transposer « pour la première fois dans le droit français, l'un des idéaux mis en œuvre par les pionniers de Rochdale. » (Fontaine, 2003).

Ensuite, comme le fait apparaître l'encadré ci-dessous, une dizaine de textes et d'étapes clefs vont s'enchaîner en un siècle et demi, conduisant à une identité propre du droit coopératif agricole, essentiellement à travers les dispositions du Code Rural (devenu maintenant le Code Rural et de la Pêche Maritime).

Encadré 4 – Les dates clefs du cadre juridique des coopératives agricoles

1867 : loi sur les sociétés à capital variable
1884 : loi sur les syndicats agricoles
1899 : création des Caisses Régionales de Crédit Agricole
1920 : loi sur le crédit mutuel et la coopération agricole
1935 : décret-loi sur les coopératives agricoles
1947 : loi sur les coopératives
1962 : groupements de producteurs (loi d'orientation agricole Pisani)
1967 : obligation de la Révision coopérative
1972 : loi sur les coopératives agricoles – 6 options statutaires
1991 et 1992 : lois sur les moyens financiers des coopératives
2006 : loi de modernisation agricole avec volet coopération
2014 : loi sur l'économie sociale et solidaire et loi d'avenir agricole

Sources : auteur, Fontaine (2003) et Seeberger (2012)

Nicolas (1992) effectue un parallèle entre l'évolution du cadre législatif propre aux sociétés coopératives et l'évolution du monde socio-économique agricole. Il fait ainsi apparaître trois périodes importantes : la crise agricole de 1880 à 1910 ; celle de 1950-1960 et celle des années 1980. Pour lui, ces différentes phases permettent la mise en

place d'un cadre juridique ayant pour visée, en assouplissant progressivement les contraintes statutaires, le développement économique et social des coopératives.

Revenant aux origines de la coopération et comme nous l'avons abordé précédemment, la loi Waldeck-Rousseau de 1884 sur les syndicats a un effet démultiplicateur très important sur les initiatives coopératives en milieu agricole, alors qu'elle repose sur des dispositions différentes, voire parfois divergentes (principe de la porte ouverte non existant dans les syndicats). Cet « écho favorable » au sein de la profession agricole se traduit alors par le développement d'activités économiques à l'intérieur même des syndicats (Seeberger, 2012).

Mais, cette « laborieuse genèse » du droit coopératif se concrétise un peu plus avec l'instauration des Caisses Régionales de Crédit Agricole au tournant du XXème Siècle, puis, surtout, avec les lois successives sur la coopération agricole, dans la première moitié du XXème Siècle :
- en 1920, la loi relative au crédit mutuel et à la coopération agricole vise à développer l'activité des coopératives en leur fournissant un statut plus précis, notamment en matière de capital social (parts nominatives et non souscription d'actions) ;
- en 1935, le décret portant sur le statut juridique et fiscal des sociétés coopératives agricoles et de leurs unions a pour objectif principal de conférer un cadre rigoureux aux véritables coopératives agricoles (agrément des statuts, dévolution après dissolution à une œuvre d'intérêt général agricole) en les protégeant contre de mauvais ersatz susceptibles de porter le même nom (Fontaine, 2003).

C'est d'ailleurs dans cette période charnière que se crée la Confédération des Coopératives Vinicoles de France (CCVF), comme le souligne l'encadré ci-dessous, à un moment où la coopération viticole est en plein essor, avec plus de 800 caves entre la première et la seconde guerre mondiale (source : CCVF), affirmant ainsi haut et fort l'identité viticole au sein du mouvement coopératif agricole et se posant dès l'origine en contrepoids du syndicalisme agricole généraliste.

Encadré 5 – Les principales étapes du mouvement coopératif agricole français

1932 : création de la Confédération des Coopératives Vinicoles de France (CCVF)

1945 : constitution de la Fédération Nationale de la Coopération Agricole (FNCA)

Boulevard Saint Germain

création de la Confédération Générale de la Coopération Agricole (CGCA)

Rue Lafayette (héritage de la rue d'Athènes)

1966 : création de la Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA) par fusion des organisations du *Boulevard Saint Germain* et de la *Rue Lafayette*

1969 : création des Fédérations Régionales de Coopératives Agricoles

1972 : création de PROMOCOOP

2003 : transformation de la CFCA en Coop de France

2007 : séparation de la Révision et des Fédérations syndicales $\Rightarrow$ création de Fédérations Interrégionales de Révision (FIR)

Source : de l'auteur

Puis, la loi de 1947 sur les coopératives marque un tournant extrêmement important : Seeberger (2012) souligne qu'il s'agit de la première grande avancée législative depuis la loi de 1884 sur les syndicats, constituant sans aucun doute le dispositif légal majeur car il établit clairement le statut de la coopération de manière transversale, en s'extrayant des particularismes de secteur et/ou de filière. Cette loi met notamment en avant les grands principes du droit coopératif, qui trouvent des prolongements très concrets dans la gouvernance coopérative : porte ouverte, double qualité, exclusivisme, gestion démocratique, absence de bénéfice.

Parallèlement, l'après seconde guerre mondiale voit se créer deux fédérations nationales aux courants de pensée différents, héritiers des mouvements de la rue d'Athènes et du Boulevard Saint Germain qui cohabiteront une vingtaine d'années jusqu'à leur fusion en 1966 sous la forme de la Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA). Il s'agit d'une dynamique symbolique d'unification des mouvements coopératifs agricoles qui va se poursuivre bien des décennies plus tard par la constitution de Coop de France en 2003, débouchant sur la fusion avec un certain nombre de fédérations spécialisées en 2006-2007 (dont métiers du grain et bétail-viande).

Avec l'évolution du contexte économique et le développement des phénomènes de concentration par croissance interne ou externe au cours des « trente glorieuses », la nécessité d'un contrôle accru des entreprises coopératives se fait jour et conduit à l'instauration de la « Révision » entre 1955 et 1959. Prenant tout d'abord la forme d'un système d'examen de la gestion des coopératives confiée à des fédérations agréées spécialement par le Ministère de l'Agriculture, la Révision coopérative s'impose ensuite, notamment grâce à l'ordonnance de 1967, comme un audit de conformité des pratiques juridiques, comptables et fiscales vis-à-vis des obligations liées au statut coopératif. Elle est ensuite confortée par la loi de juin 1972 qui assouplit grandement les dispositions statutaires (dérogation à l'exclusivisme, revalorisation du capital social, pondération des voix, entre autres) et consacre les coopératives en tant que « catégorie spéciale de société », ni civile, ni commerciale (Mauget et Koulytchisky, 2003). Désormais appelée *Coopertise*, la Révision est systématiquement réalisée par des fédérations spécialisées, pouvant également faire du commissariat aux comptes, lors des fusions, dans le cadre de dérogations à l'exclusivisme ou de revalorisations de capital social. Elle doit être étendue à l'ensemble des coopératives agricoles, sous condition de dépassement d'un seuil d'activité (projet de loi d'avenir agricole).

Ce système d'encadrement et de contrôle est complété par le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA), établissement public à caractère administratif, qui assure depuis 2007 et l'entrée en vigueur de la loi de modernisation agricole, la tutelle des coopératives agricoles, à travers notamment les procédures d'agrément, d'extension d'objet ou encore de circonscription territoriale, en lien avec l'Association Nationale de la Révision (ANR) qui assure la déontologie et la coordination en matière de Révision coopérative.

Dans ce cadre, la Révision apparaît comme une composante essentielle du système de gouvernance externe au sens de Pérez (2003), à savoir qu'elle joue le rôle d'une structure externe intervenant dans le cadre d'une mission d'intérêt général en vue de réguler la gouvernance des coopératives. De manière complémentaire, les commissaires aux comptes, dont le seuil d'intervention a été revu en 2010[31],

[31] Le décret n° 2010-1654 du 28/1210 stipule qu'un commissaire aux comptes et un suppléant sont requis lorsque, à la clôture de l'exercice social, deux des trois critères suivants sont dépassés :
- 10 pour le nombre de salariés en contrat à durée indéterminée,
- 534 000 € pour le montant hors taxes du chiffre d'affaires et 267 000 € pour le total du bilan.

interviennent également sur la gouvernance externe dans le cadre de leur mission contractuelle.

Les fédérations nationales spécialisées et les fédérations régionales transversales (pour ces dernières, créées à la fin des années 1960, au moment de la « régionalisation ») jouent aussi un rôle à ce niveau, mais essentiellement en matière d'accompagnement et de conseil, surtout depuis la séparation entre activité à caractère syndical et activité de Révision. Nous reviendrons plus loin sur l'ensemble de ce système de régulation des coopératives agricoles, à travers la description de notre modèle.

Par ailleurs, les évolutions de la coopération agricole sont marquées par l'émergence, au début des années 1970, du groupe PROMOCOOP (« promotion coopérative »), rassemblant les coopératives les plus importantes, les « leaders » de la coopération agricole. Sa vocation est double : constituer un club de réflexion stratégique de coopératives impliquées dans l'agroalimentaire et l'agro-industrie, mais aussi être un lieu de concertation et de lobbying. L'importance économique et politique de ce groupe s'est amplifiée avec le développement du recours à la filialisation des activités et aux capitaux extérieurs à la production qui s'est fait jour depuis près de 30 ans et qui a nécessité l'adoption de lois spécifiques en 1991 et en 1992.

Intervenant au terme d'un long processus d'évolution de la « coopérative, prolongement de l'exploitation » à la coopérative « structure d'aide et de service », puis à la coopérative s'impliquant dans le pilotage de la production pour satisfaire aux conditions de marché (Filippi et al., 2006), la loi de 1991 vise plusieurs objectifs ayant tous traits à l'utilisation optimale des moyens financiers existants :

- favoriser la filialisation par la remontée des dividendes aux associés coopérateurs ;
- ouvrir les capitaux propres à de nouvelles catégories d'associés non coopérateurs ;
- faciliter l'accroissement des moyens financiers par l'accès aux marchés financiers.

La loi de 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives vient ensuite compléter ce dispositif, notamment en matière d'ouverture du capital social à des associés extérieurs et de taux de rémunération des parts sociales.

Enfin, les deux dernières modifications législatives qui sont intervenues depuis 2000 portent sur des aspects fondamentaux relatifs à l'essence même de la coopération :
- en 2006, à la suite du rapport Guillaume (2004), le droit à l'information des adhérents est renforcé, le HCCA est institué et le régime des fusions entre sociétés coopératives agricoles est précisé et encadré ;
- en 2014, la loi sur l'économie sociale et solidaire, ainsi que la loi d'avenir agricole apportent des évolutions importantes en matière de gouvernance, telles qu'une nouvelle définition de la coopérative[32], l'extension de la Révision à toutes les coopératives (sous conditions de seuils à déterminer), l'obligation de formation, d'information et de discrétion des administrateurs. La formation des administrateurs est d'ailleurs un point très important de notre recherche, touchant à la dimension cognitive de la gouvernance coopérative, sur laquelle nous reviendrons dans la Partie 2.

3.2.2. Des évolutions économiques et stratégiques très fortes

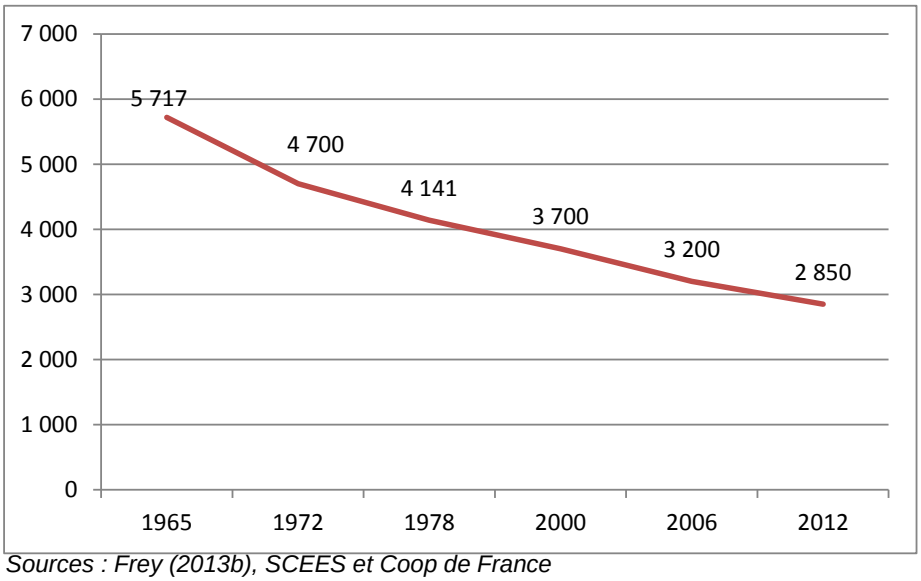
Comme nous l'avons présenté dans l'introduction générale de notre thèse, il est essentiel de souligner que les coopératives agricoles françaises sont fortement influencées par l'évolution de leur environnement économique, règlementaire et sociétal. On peut ainsi citer les différents facteurs que Mauget (2013) met en avant dans son analyse :
- la mondialisation croissante des marchés et de la concurrence ;
- la diminution progressive des dispositifs de protection issus de la PAC, en lien avec les négociations à l'OMC ;
- la concentration galopante de la grande distribution ;
- le développement des produits transformés, sophistiqués et « marketés » ;

[32] « La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes, volontairement réunies, en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux. Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque associé ayant la qualité de membre coopérateur dispose d'une voix à l'assemblée générale. Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement ou celui de ses membres.»

- l'accroissement du niveau de formation et d'exigence des agriculteurs ;
- l'émergence de nouvelles normes et exigences règlementaires (traçabilité, réduction des intrants phytosanitaires sur les exploitations agricoles, etc…) ;
- l'accroissement du coût réel du financement.

Force est de constater que le nombre de coopératives agricoles, qui n'avait cessé d'augmenter de la fin du XIXème Siècle jusqu'à l'après seconde guerre mondiale, en lien avec le développement de la production et la mécanisation, ainsi qu'avec les crises agricoles successives (Nicolas, 1992), commence à diminuer dans les années 1970. La figure ci-dessous fait clairement apparaître ce phénomène, de 1965 à 2013, le nombre de coopératives, unions et sociétés d'intérêts collectifs agricoles (SICA) a été divisé par deux pour s'établir à moins de 3 000 en 2012, d'après Frey (2013b).

Figure 39 – Evolution du nombre d'organismes coopératifs agricoles en France



Sources : Frey (2013b), SCEES et Coop de France

Dans le même temps, le chiffre d'affaires cumulé des organismes coopératifs a été multiplié par plus de 25 et le nombre de salariés par 2, comme le détaille le tableau ci-après.

On voit très nettement que le chiffre d'affaires moyen a littéralement bondi, voire « explosé » depuis les années 1960 (x 54 !), témoignant d'un mouvement de concentration économique qui ne s'est jamais démenti… L'effectif moyen a également très fortement progressé : il est passé de moins de 15 salariés par coopérative (dimension et logique de petite entreprise) à près de 60 salariés de moyenne

(orientation vers une logique de plus grande entreprise requérant des compétences managériales et techniques plus pointues).

Tableau 25 – Evolution des coopératives agricoles, unions et SICA en France

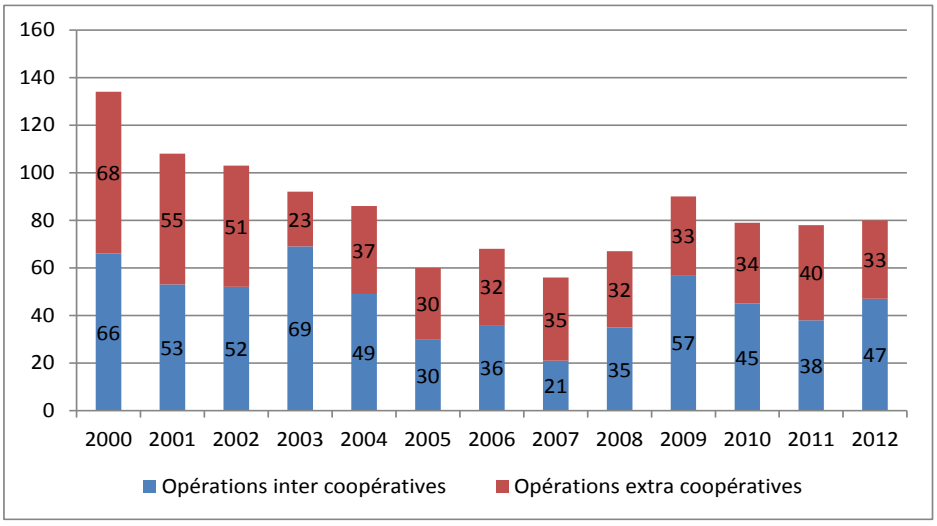
	1965	1972	1978	2000	2006	2012
Nombre	5 717	4 700	4 141	3 700	3 200	2 850
Chiffre d'affaires total (Mds €)	3,1	7,6	16,8	64,8	77,7	83,7
Effectif salariés	80 211	95 700	107 000	150 000	150 000	165 000
Chiffre d'affaires moyen (€)	542 242	1 617 021	4 056 991	17 513 514	24 281 250	29 368 421
Productivité moyenne (€/salarié)	38 648	79 415	157 009	432 000	518 000	507 273

Source : de l'auteur, d'après Frey (2013b), SCEES et Coop de France

De manière concomitante, la productivité moyenne n'a cessé de croître : multipliée par 13 entre 1965 et 2012, elle est passée de moins de 40 000 € par salarié à plus de 500 000 € à compter de 2006.

Ce mouvement de concentration provient en grande partie des opérations de fusion-acquisition, dont le nombre est supérieur à 1 200 entre 2000 et 2012 (soit une moyenne de 97 par an) et qui ont été réalisées à 55% au sein du secteur coopératif agricole et à 45% avec des entreprises privées (de statut non coopératif), comme le montre le graphique ci-après :

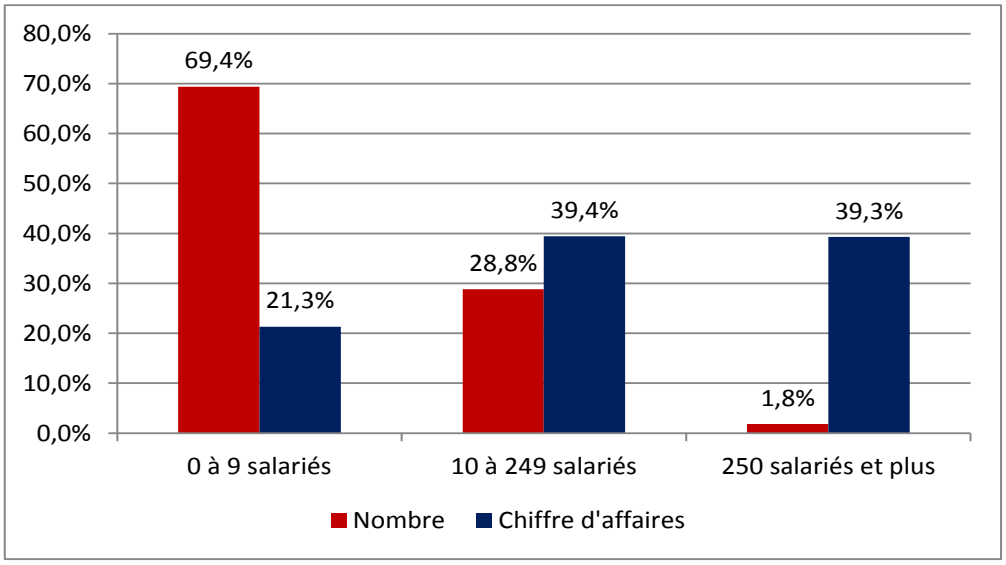
Figure 40 – Nombre de fusions-acquisitions réalisées par les coopératives agricoles



Source : Frey (2013b) et Coop de France

On peut encore plus toucher du doigt la concentration du secteur coopératif agricole en mesurant le poids en nombre et en chiffre d'affaires des très petites entreprises (TPE : 0 à 9 salariés), des petites et moyennes entreprises (PME : 10 à 249 salariés) et des entreprises coopératives les plus grandes. Ainsi, comme l'illustre la figure ci-dessous, les coopératives agricoles de plus de 250 salariés ne représentent qu'un peu moins de 2% du total, mais regroupent près de 40% du chiffre d'affaires global.

Figure 41 – Répartition des coopératives agricoles par tranche de salariés en 2010



Source : Frey (2013b) et Agreste-Ministère de l'Agriculture

A l'opposé, les TPE sont très nombreuses (près de 70% du total), mais elles ne pèsent qu'un peu plus de 20% du chiffre d'affaires.

Il faut également souligner l'importance grandissante depuis plusieurs décennies des groupes coopératifs agricoles, les coopératives existant de moins en moins sous forme d'organisations autonomes et créant des filiales de statuts non coopératifs (SARL, SAS, SA, notamment)[33] en vue de transformer ou de commercialiser leurs produits (Mauget et Koulytchisky, 2003). Cette vague de fonds en termes de structuration économique a débuté avec la constitution d'organisations de second niveau, que ce soit après la seconde guerre mondiale du fait de la mise en place d'unions de coopératives à caractère national (Frey, 2013b), ou bien grâce au développement des groupements de producteurs dans les années 1960-1970, lancés par la loi Pisani et qui existent toujours actuellement sous la dénomination d'organisations de producteurs (OP).

[33] SA : Société Anonyme – SAS : Société par Actions Simplifiées – SARL : Société à Responsabilité Limitée

Le processus de filialisation s'est ensuite poursuivi eu cours des années 1980, 1990 et 2000, sous l'impulsion des lois de 1991 et 1992, en particulier la transformation de SICA en filiales de droit purement commercial, tel que le décrit Frey (2013b). En 10 ans, le périmètre coopératif agricole a connu une expansion considérable, passant de 783 entreprises contrôlées (représentant 70 493 salariés) à 1 880 sociétés (regroupant 154 207 salariés). Le tableau suivant montre clairement cette évolution.

Tableau 26 – Evolution du périmètre coopératif agricole français

	1995		2000		2005	
	Nbre	Effectif salarié	Nbre	Effectif salarié	Nbre	Effectif salarié
Têtes de groupe	125	28 502	163	31 483	392	38 212
Entreprises contrôlées	783	41 991	1 045	62 354	1 880	77 783

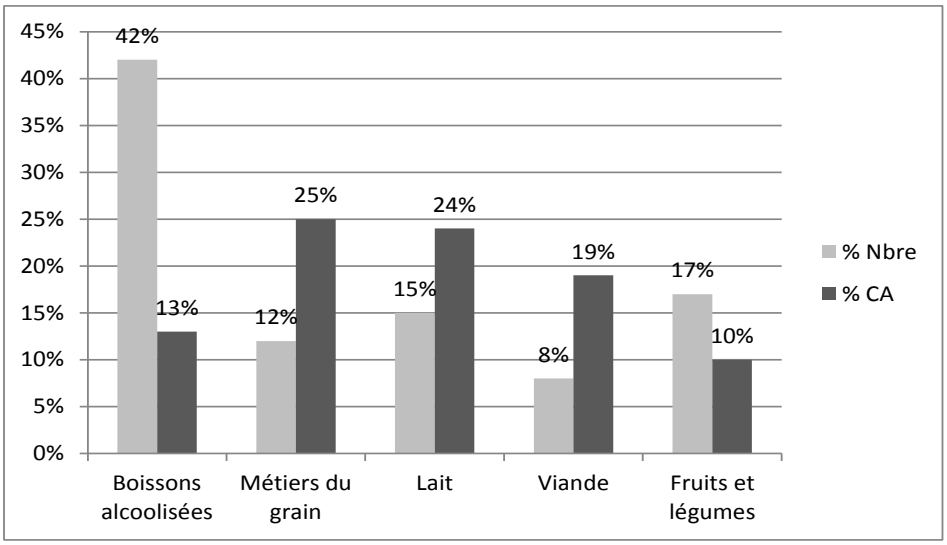
Sources : INSEE-SESSI-SCEES

On voit bien que le nombre de têtes de groupe s'est également fortement accru sur la période considérée, en étant multiplié par trois. Dans le même temps, les effectifs ont augmenté de manière moins prononcée : + 10% entre 2000 et 1995, + 21% entre 2005 et 2000, soit + 34% au total.

En fait, si l'on considère l'ensemble du périmètre coopératif (coopératives indépendantes, têtes de groupes et filiales), le secteur coopératif est passé de 3 548 entreprises pour 109 686 salariés en 1995 (31 salariés par entreprise) à 4 712 entreprises pour 152 443 salariés (33 salariés par entreprise), ce qui représente un accroissement de 33% du nombre de sociétés et de 39% des effectifs globaux, mouvement contraire à celui des coopératives agricoles stricto sensu (Frey, 2013b).

En définitive, on peut dire que plus de 80% des ressources humaines de la coopération agricole se trouve en 2005 au sein des groupes coopératifs, ce qui donne une idée de l'ampleur processus de filialisation qui est à l'œuvre. Dans ce cadre, les différentes filières ont une importance très variable : les coopératives de céréales-approvisionnement (métiers du grain) ne sont pas forcément très nombreuses, mais ce sont les plus importantes en termes d'activité, puisqu'elles concentrent 25% du chiffre d'affaires global. Le secteur laitier n'est pas non plus très loin (voir figure ci-après).

Figure 42 – Poids économique des coopératives agricoles par filière en 2012

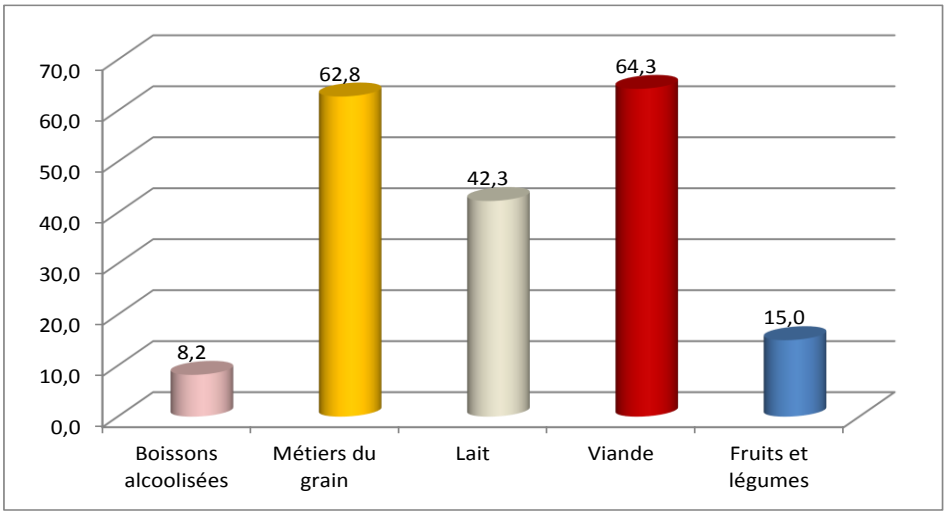


Source : Coop de France

A l'inverse, le secteur des boissons alcoolisées (dont le vin) présente un très grand nombre d'entreprises coopératives, mais ne concentre que 13% du chiffre d'affaires. Son poids économique est ainsi à peine supérieur à celui des fruits et légumes.

Compte tenu de cette situation, les coopératives des secteurs viande et métiers du grain sont nettement les plus grandes, leur chiffre d'affaires moyen dépassant 60 M€, alors que les filières végétales se caractérisent par des tailles moyennes beaucoup plus modestes, nettement en dessous des 20 M€.

Figure 43 – Taille moyenne des coopératives par secteur d'activité en 2012 (chiffre d'affaires moyen en millions €)



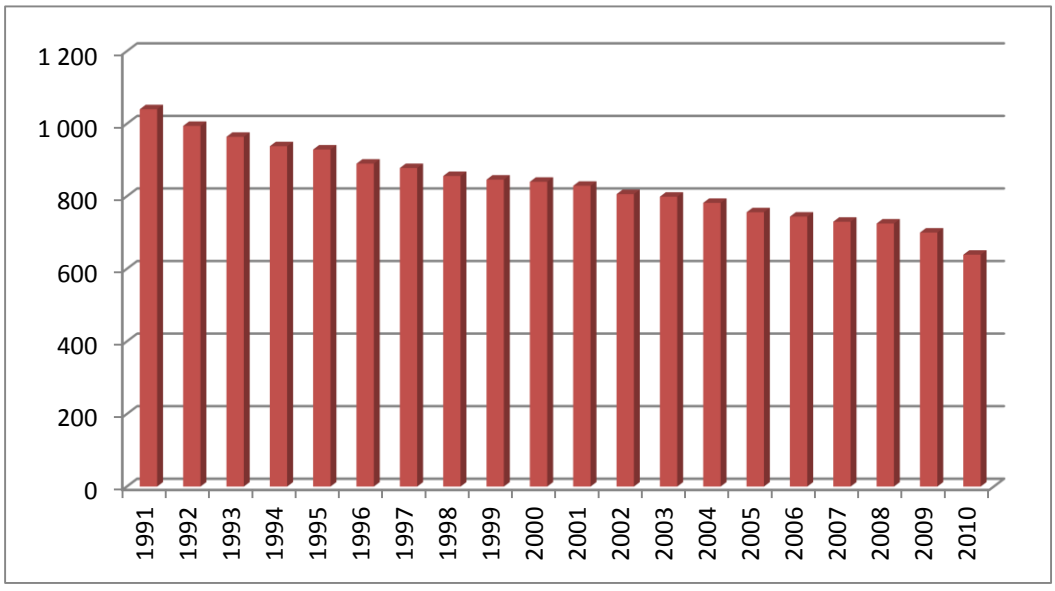
Source : Coop de France

Si l'on se penche plus particulièrement sur la filière vin en France, elle apparaît caractérisée par une forte et ancienne présence des coopératives, comme nous l'avons évoqué dans la section 3.2.1.. Entre 1910 et 1930-1935, le nombre de coopératives vinicoles a ainsi été multiplié par 10, passant de 82 à 827 (source : CCVF), pour se stabiliser ensuite dans les années 1970, avec l'apogée de la viticulture de masse et des vins de table, dont la coopération est alors assez largement pourvoyeuse.

En fait, depuis la fin des années 1980 et surtout le début des années 1990, le nombre de coopératives vinicoles n'a cessé de diminuer, notamment dans le Sud de la France, du fait de la baisse des surfaces en production, principalement provoquée par les différentes campagnes d'arrachages primés décidées au niveau européen, tout d'abord temporaires dans les années 1970-1980, puis définitifs.

Ainsi, les surfaces viticoles globales en production ont diminué de 14,2 % entre 1991 (901 749 ha) et 2010 (773 400 ha), alors que le nombre de caves a reculé, de son côté, de 38,6%, passant de 1 040 à 639 (voir figure ci-après).

Figure 44 – Evolution du nombre de caves coopératives en France



Sources : CCVF et DGDDI

Durant cette période, les superficies totales des coopératives vinicoles ont chuté de 420 000 ha à 321 000 ha (- 23,6%), les surfaces moyennes par cave coopérative augmentant assez fortement, de 404 ha en 1991 à 502 ha en 2010 (soit + 24,3%).

Dans le même temps, les volumes moyens par cave sont passés de 21 700 hl à 28 200 hl.

Globalement, la production totale de la coopération vinicole concentre entre 40% et 43% de la récolte totale de vins française (Cognac et Armagnac inclus), soit près de 50% hors vignobles de Cognac et d'Armagnac. Elle était de 25 M hl de moyenne dans les années 1990 et s'élève à présent à environ 20 M hl par an (sources : CCVF, FranceAgrimer et DGDDI).

En définitive, les caves coopératives ont progressivement évolué d'un rôle d'outil technique permettant l'amélioration de la qualité moyenne des vins et mettant les viticulteurs à l'abri des aléas du marché, vers un rôle de mise en marché intégrant la fonction aval. Cette dynamique a conduit au développement des unions de caves coopératives et parfois aussi des Sociétés dIntérêt Collectif Agricole (SICA), intervenant en aval des coopératives et contribuant à l'organisation des marchés.

En 2010, on compte un peu moins de 700 caves et unions, pour un peu plus de 17 000 salariés et 6 Mds € de chiffre d'affaires total. De grands groupes coopératifs vinicoles sortent du lot (Nicolas Feuillate, Val d'Orbieu, Cellier des Dauphins, notamment), avec souvent des marques fortes. A eux seuls, ils réalisent près du quart du chiffre d'affaires du secteur coopératif vinicole en France.

Encadré 6 – Les coopératives vinicoles françaises

690 caves coopératives et unions, 85 600 adhérents, 17 352 salariés dont 7 853 ETP, 320 000 ha, près de 18 M hl et 6 Mds € de CA.

Part du CA des **10 premières entreprises** au sein du secteur coopératif vinicole : **21%**
Taille moyenne des **caves coopératives et unions** : **8,7 M€**
Taille moyenne des seules **caves coopératives : 6,7 M€** (chiffre d'affaires 2009)

Les dix premiers groupes coopératifs :
Groupe Val d'Orbieu, Nicolas Feuillatte, Blasons de Bourgogne, Union Auboise, Entreprises et Vignobles de l'Ouest de Carcassonne (ayant fusionné avec Val d'Orbieu en 2014), Union Champagne, Union des Vignerons de Côtes du Rhône, Producteurs Plaimont, Alliance Champagne, Vignerons Catalans.

Principales marques coopératives :

Cellier des Dauphins, Colombelle, Nicolas Feuillate, Blasons de Bourgogne, Jacquart, Jaillance, Jules Gautret, Mailly, Marquis d'Arcent, Palmer, Prince Hubert de Polignac, Raoul Collet, Rauzan, Remy Pannier, Veuve Devaux, Wolfberger, Fruité Catalan.

En 2010, la production des coopératives vinicoles représentait **40% du volume de production** national tous vins confondus et 49% hors Charentes

Dont AOP : 39% ; IGP : 71% ; Autres vins : 21%

Sources : CCVF, DGDDI et FranceAgrimer

Les coopératives du secteur vinicole se caractérisent par une taille moyenne extrêmement réduite par rapport aux coopératives des autres filières : autour de 6,5 M€ contre 15 M€ pour les coopératives fruits et légumes ou près de 63 M€ pour le secteur métiers du grain. Cependant, elles pèsent lourd dans la filière, représentant 40% du volume de la production, voire même près de la moitié de la récolte hors Charentes, avec une très forte présence pour certaines appellations et indications géographiques.

Le mouvement de concentration, observé dans le secteur coopératif agricole, concerne toutefois aussi les structures de la filière vinicole. Les 10 premiers groupes réalisent, en 2010, près de la moitié des ventes à l'international et emploient un salarié sur cinq du secteur coopératif vinicole en France. Cette tendance semble par ailleurs concerner l'ensemble des régions françaises dont la Vallée du Rhône, avec notamment l'Union des Vignerons des Côtes du Rhône (onze caves coopératives, un million d'hl de vin par an), et sa marque Cellier des Dauphins (première marque française de vins AOP, 60 millions de bouteilles commercialisées par an).

Le tableau 27 montre que cette concentration concerne aussi, en dehors des grands groupes et des unions, les caves coopératives, mais dans une moindre mesure.

Tableau 27 – concentration du secteur coopératif vinicole en France en 2007

Indicateurs de concentration	Part des 4 premières coopératives	Part des 10 premières coopératives
Effectif salarié	9,2%	19,1%
CA	12,2%	21,6%
Ventes à l'export	29,7%	54,2%

Sources : Données de la branche vinification selon l'enquête Agreste (2009)

On peut multiplier les exemples pour décrire cette tendance structurelle et le mouvement inachevé de concentration dans les coopératives au niveau des grands bassins viticoles en France. Souvent encouragées par les Pouvoirs Publics et les Organisations Professionnelles, ces regroupements obéissent aux logiques des rapprochements inter-entreprises. Elles peuvent se traduire par un rapprochement provisoire pour faciliter la commercialisation ou mutualiser les outils de production, une coopération commerciale pour lancer une marque à l'international, ou encore une union pour encourager l'obtention d'une appellation. Ces opérations peuvent enfin se traduire par des rapprochements « définitifs » sous forme de fusions donnant lieu à la disparition de coopératives dans leur forme organisationnelle originelle.

Si elles sont spectaculaires car souvent médiatisées lorsqu'il s'agit de grands groupes coopératifs, ces fusions et acquisitions sont de plus en plus nombreuses entre « petites coopératives », comme le soulignent Saïsset et Chériet (2012). C'est ce que nous verrons entre autres dans la section suivante qui porte sur le vignoble du Languedoc-Roussillon.

4. Le vignoble du Languedoc-Roussillon et la coopération : une histoire intimement liée

Après avoir analysé les spécificités de la coopération agricole, il apparaît maintenant essentiel d'étudier les principales caractéristiques du vignoble du Languedoc-Roussillon en montrant notamment combien son expansion est relativement récente (XIXème Siècle) et fortement liée au développement du secteur coopératif, avec une révolution qualitative très marquée de la filière régionale viti-vinicole depuis 40 ans. Ainsi, nous traiterons successivement des aspects historiques de ce vignoble, de l'histoire de la coopération vinicole et du syndicalisme qui sont étroitement liés et enfin des mutations techniques, économiques et politiques qui ont marqué cette région viticole au cours des dernières décennies.

4.1. Le paradoxe d'un vignoble ancien, mais aussi très jeune

Les vignobles languedocien et roussillonnais s'inscrivent dans une perspective historique très large, remontant à l'Antiquité, où les premiers problèmes de surproduction apparaissent, puis au Moyen Age où l'identité viticole s'enracine. Ainsi, il

apparaît clairement que « le cep est source de vie en terre d'oc » (Gavignaud-Fontaine, 2006, p. 23).

Avec les Grecs, la culture du vin s'installe à Marseille et Agde, où affluent les bateaux chargés d'amphore qui permettent de développer un commerce important dans différents « comptoirs », les peuples ligures, ibères et celtes devenant grandement amateurs de vins. Mais, c'est véritablement l'arrivée des Romains qui provoque une expansion considérable du vignoble en Languedoc et Roussillon, notamment dans la Narbonnaise, mais aussi à Frontignan ou encore à Tavel. On peut d'ailleurs percevoir le dynamisme de cette viticulture de l'époque gallo-romaine à travers un certain nombre de fouilles archéologiques.

Ainsi, alors que la région pratique la polyculture et l'élevage, la vigne prend une part croissante dans le paysage agricole : la pénurie de blé se fait menaçante et la surproduction de vin s'installe. Face à cette situation, qui constitue sans doute la première crise viticole de la région, l'empereur Domitien interdit, en 92 après Jésus Christ, les nouvelles plantations et oblige même à l'arrachage au-delà des Alpes (Gavignaud-Fontaine, 2006).

Puis, après cette orientation relativement productiviste, vient le Moyen Age au cours duquel se développent de nombreux monastères et abbayes, aussi bien bénédictins que cisterciens, qui, comme dans l'ensemble de la France, sont à l'origine de bien des vignobles (Johnson, 1990). Il en est ainsi d'Aniane (avec Saint Benoît d'Aniane qui réforme la règle de Saint Benoît de Nurcie), de Saint Thibéry, de Caunes Minervois, de Sainte Marie de Valmagne ou encore de Fontcaude, notamment. Ces implantations religieuses permettent l'expansion du vignoble méridional dans les meilleurs terroirs pour pourvoir les offices religieux de vins de qualité. Gavignaud-Fontaine (2006) montre que moines et abbés se plaisent alors à planter la vigne dans les coteaux, les piémonts et autres sols maigres bien exposés.

On peut dire que durant cette période le vignoble du Languedoc gagne, en quelque sorte, ses « lettres de noblesse » en dévoilant son potentiel qualitatif : ainsi, « moines et abbés [….] inscrivent dans la géographie du Pays d'Oc un chapitre fondamental de l'histoire vigneronne. » (Gavignaud-Fontaine, 2006, p. 27).

Le vignoble régional va ensuite connaître des fortunes diverses et des fluctuations parfois importantes, en particulier au XVIème Siècle où, déjà, la courbe des surfaces viticoles suit celle des cours du vin constatés sur les places de Toulouse, Béziers et Pont Saint Esprit, comme le décrivent Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007). A cette époque, la vigne ne représente que 5% à 35% des surfaces cultivées, en complément du blé qui reste la production principale et avec lequel elle se trouve en concurrence permanente. L'olivier, de son côté, est encore relativement marginal, même si sa culture a tendance à progresser. A la fin de ce siècle, la contraction du vignoble est relativement forte : entre 20% et 30% du vignoble a disparu sous le double effet de la baisse du prix du vin et de la hausse de celui du blé (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007).

Mais, de profondes mutations vont intervenir au cours des XVIIème, XVIIIème et XIXème Siècles, en lien avec le développement des échanges commerciaux, pour aboutir à la constitution du plan grand vignoble mondial, faisant du vin un des pivots économique et social essentiel du Languedoc et du Roussillon (Martin, 1998 ; Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007).

Au cours du XVIIème Siècle une filière viti-vinicole propre au Languedoc-Roussillon prend place autour du Golfe du Lion, s'étendant de la production à la mise en marché locale ou plus lointaine. Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007) détaillent les contours de ce « système traditionnel » de la vigne et du vin en Languedoc et en Roussillon : petites propriétés au sein desquelles la vigne domine, très faibles rendements, marchés éminemment locaux (les villes défendant fièrement le vin produit au sein de leur terroir), mais aussi exportations plus lointaines à travers le seuil aquitain vers Bordeaux et le couloir rhodanien vers Lyon.

Johnson (1990) souligne que c'est par l'eau et le transport fluvial qu'arrive à la fin du XVIIème Siècle un essor plus important pour les vins du Languedoc : construction du nouveau port de Sète et réalisation du canal des Deux Mers entre la Méditerranée et l'Atlantique, de Sète à Bordeaux. Le Languedoc, peu connu pour ses vins de qualité tels que les Muscat ou la Blanquette de Limoux, pourtant de longue tradition viticole, se lance à partir des années 1680 dans la production et le commerce d'eaux de vie. C'est d'ailleurs certainement de Montpellier qu'Arnaud de Villeneuve introduit l'alambic en France, comme le suppose Johnson (1990). Pour Gavignaud-Fontaine (2006), il s'agit

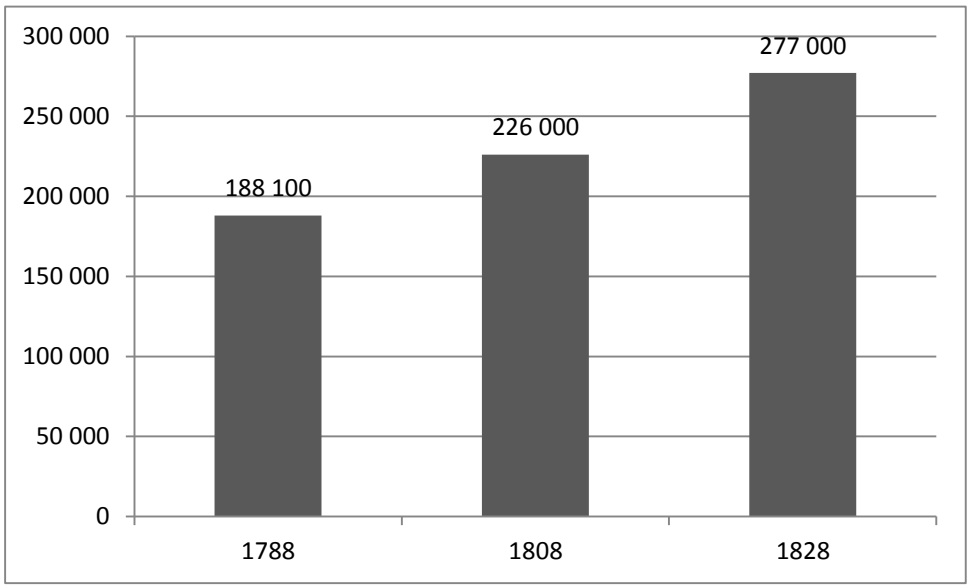
là d'une « première étape d'une nouvelle histoire, celle du vignoble de masse. » C'est, en quelque sorte, une nouvelle naissance. Le vignoble se spécialise dans les vins de chaudière et part à la conquête des pays du Nord de l'Europe, tels que le Danemark, l'Angleterre ou encore la Suède. La Baltique devient un carrefour commercial indéniable pour les eaux de vie. Le Languedoc se met à défricher les terres incultes, la vigne gagne alors sur les champs et les parcours, au grand dam des bergers, très nombreux dans la région.

Tout au long du XVIIIème Siècle et jusqu'au début du XIXème Siècle, le vignoble méridional s'accroît fortement pour fournir ce débouché commercial qui intéresse un nombre croissant de viticulteurs et d'opérateurs économiques. L'eau de vie « trois-six », fruit d'une deuxième distillation et titrant près de 90°, porte cette expansion encore plus loin. On compte ainsi, en 1773, 156 000 hl de vins et 56 380 hl d'alcool exportés à partir de Sète, sous forme d'eau de vie (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007). En fait, la place grandissante du Languedoc et du Roussillon dans l'exportation de produits vinicoles est emblématique de l'évolution des échanges en matière de boissons alcoolisées à l'échelle européenne. Selon Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007), le Languedoc se situe, à la fin du XVIIIème Siècle, à la seconde place des régions exportatrices de vin et d'alcool. Pour eux, trois changements cruciaux marquent ce siècle pour le vignoble languedocien : « une augmentation sans précédent des exportations, une diversification des produits négociés avec l'eau de vie, une meilleure considération des vins du Languedoc. » (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007, p. 75)

Puis, avec l'industrialisation de la production d'alcool, les surfaces viticoles, au tournant du XIXème Siècle, progressent de près de 50% en 40 ans. C'est finalement une sorte de véritable « première naissance ».

Ce sont notamment les campagnes napoléoniennes qui sont à l'origine de cet accroissement considérable de par la demande en eau de vie qu'elles engendrent, si bien qu'en 1821 les deux tiers des vins du Languedoc sont effectivement destinés à la distillation (Johnson, 1990).

Figure 45 – Evolution des superficies viticoles du Languedoc-Roussillon entre 1788 et 1828

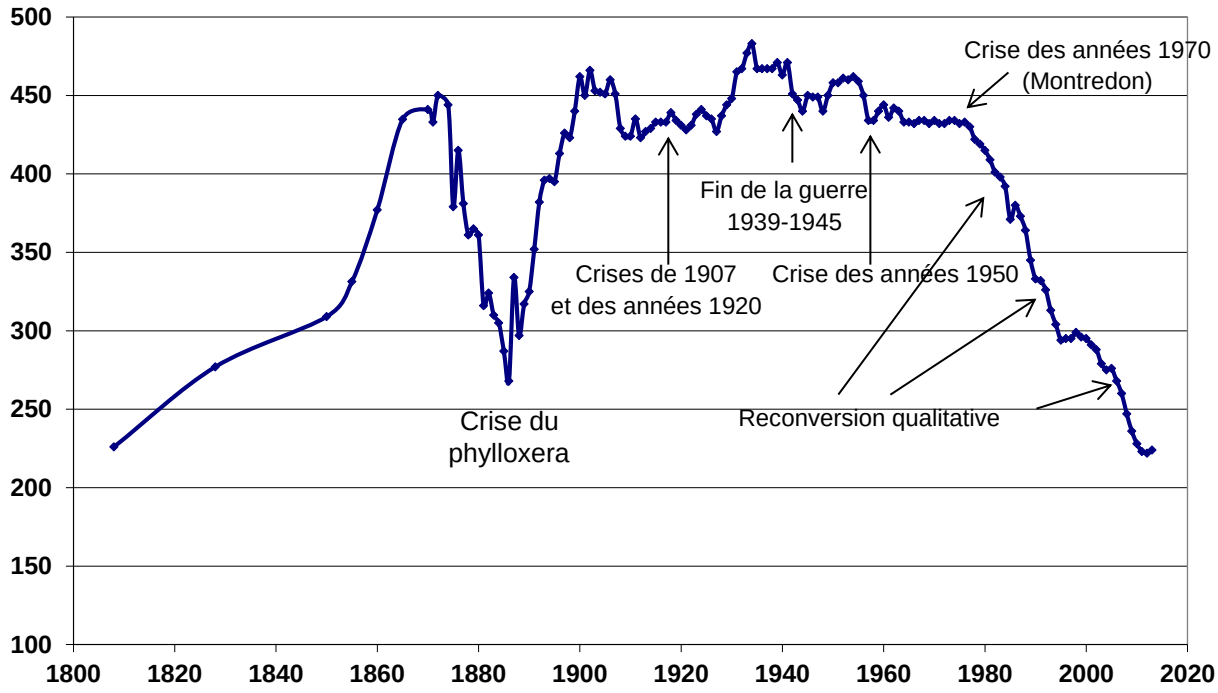


Source : Gavignaud-Fontaine (2006)

Le vignoble régional opte pour des cépages productifs tels l'Aramon et la vigne gagne la plaine narbonnaise ou la Salanque (au Nord-Ouest de Perpignan) pour améliorer les rendements des parcelles dont la production sert de matière première à l'alambic. Le Languedoc-Roussillon qui plante alors à tout va devient le premier vignoble de France, avec près de 300 000 ha et environ 8 Mhl de production annuelle de vin (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007).

Les surfaces ne vont pas cesser de progresser tout au long du XIXème Siècle, passant notamment de 309 000 ha en 1850 à 441 000 ha en 1870, soit un accroissement de 45% en seulement 20 ans. Mais, un changement de « physionomie » du vignoble régional se dessine durant cette période, à travers la crise de 1841-1843, puis les ravages de l'oïdium (maladie cryptogamique), de la production d'alcool fort à la production de vin de consommation courante. C'est d'ailleurs une succession de crises qui façonne le vignoble méridional au cours des XIXème et XXème Siècles (Batoli et al., 1987, Pech, 1975), comme le détaille la figure ci-après, portant sur l'évolution des surfaces du Languedoc-Roussillon sur ces deux siècles.

Figure 46 – Evolution des superficies viticoles du Languedoc-Roussillon de 1808 à 2013



Sources : Gavignaud-Fontaine (2006) et DGDDI

La crise de 1841-1843 constitue donc un point d'inflexion en matière de progression des surfaces, dans la mesure où les prix des vins destinés aussi bien à la consommation en l'état qu'à celle sous forme d'eau de vie chutent très fortement. Cela amène déjà des comités viticoles à se former et à se réunir pour examiner la gravité de la situation (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007). Alors que les vignerons se posent des questions sur leur avenir et celui des vins de chaudière, les dégâts perpétrés par le champignon oïdium entre 1847 et 1853 permettent un net redressement des cours et le remède à cette maladie est assez vite trouvé grâce au soufre. Ces années marquent la fin progressive de la production d'alcool en Languedoc, comme le souligne Gavignaud-Fontaine (2006). L'alcool de betterave, moins cher, supplante l'alcool de vin et le Midi s'oriente alors à la fois vers une amélioration de la qualité des vins, pour une partie de la production (en témoignent les nombreuses médailles décernés aux concours régionaux et à l'Exposition Universelle de 1855), mais aussi et surtout vers une spécialisation de la production de vins de masse, populaires, gouleyants et faciles à boire que décrivent bien Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007).

C'est une seconde phase de développement pour le vignoble du Languedoc et du Roussillon, que l'on peut définir comme une « seconde naissance » qui va marquer à jamais cet immense vignoble dont l'essor est finalement récent à l'échelle de l'histoire

viticole française. L'expansion du chemin de fer concourt grandement à cette dynamique qui amène les vins du Sud à « s'exporter » aux quatre coins de France dans les places de consommations que sont les plus grandes villes (Pech, 1975). Face à ce boom économique, l'agriculture régionale se spécialise, la vigne descend autant dans la plaine qu'elle ne grimpe sur les coteaux : la viticulture devient une monoculture et les paysages changent profondément (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007). Les surfaces atteignent 450 000 ha en 1872 pour une production de 20 M hl, soit 40% de la récolte nationale. Une mer de vigne s'installe en Languedoc-Roussillon pour une production essentiellement de masse, de vins de consommation courante que les négociants expéditeurs (locaux) et approvisionneurs (nationaux) s'arrachent. La consommation nationale de vin grimpe de 30 à 50 Mhl et suscite une « forte fièvre de plantations » (Gavignaud-Fontaine, 2006).

Toutefois, la viticulture de cette région est encore fortement artisanale, avec de nombreuses petites ou moyennes exploitations au sein desquelles l'exploitant assure la plupart des opérations au vignoble (taille, labours, vendanges). Le tissu social viticole est donc particulièrement spécifique, avec la prépondérance d'exploitations entre 5 et 10 ha, juste avant la crise phylloxérique (Pech, 1975).

C'est vers 1860 que le phylloxera, insecte ravageur de la vigne, est introduit en France et en Europe, par l'intermédiaire de plants américains, importés par bateau des Etats Unis, pour réaliser des essais de résistance aux champignons en pépinière. Il attaque alors d'Est en Ouest le vignoble méridional, repéré pour la première fois en 1863 à Pujaut, dans le Gard, comme le décrivent Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007). Mais, c'est à partir de 1867 que le vignoble languedocien est dévasté par cet insecte qui s'attaque aux racines de la vigne, puis c'est au tour du Roussillon en 1878. Les surfaces chutent vertigineusement : - 182 000 ha de 1872 à 1886, soit – 40%. La vigne disparaît des coteaux et la mer de vigne se retire…C'est une catastrophe nationale car partout la vigne dépérit et meurt. Il faut attendre la fin des années 1870 pour qu'une parade soit trouvée par Emile Planchon à l'Ecole d'Agriculture de Montpellier : il s'agit de l'utilisation de plants américains, résistants au puceron.

Ainsi, progressivement, le renouvellement du vignoble avec des variétés américaines et surtout le greffage de plants européens (greffons) sur des plants américains (porte-greffe) se développent, permettant de sortir de cette spirale infernale et de relancer la

viticulture. En 20 ans, le vignoble du Languedoc-Roussillon va retrouver sa dimension originelle d'avant crise et même la dépasser, avec plus de 460 000 ha en 1906 (voir figure ci-dessus). La progression est fulgurante.

En définitive, au tournant du XXème Siècle, vins fins (Muscat, Blanquette, Picpoul, Collioure et Banyuls, notamment) et vins industriels (essentiellement vins rouges à gros rendements) coexistent bon an mal an. Le vignoble du Languedoc-Roussillon est presqu'à l'apogée de sa production, avec 22 Mhl de moyenne et un rendement moyen tournant autour de 50 hl/ha. Les exploitations viticoles et les entreprises de négoce évoluent dans une perspective productiviste croissante (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007).

4.2. La coopération vinicole, fille de la révolte, et son alter ego, le syndicalisme viticole

Les évolutions profondes du vignoble méridional s'inscrivent dans une succession de crises, amenant les vignerons à réagir collectivement de façon plus ou moins prononcée, voire violente, à partir du début du XXème Siècle : dévastation par le phylloxera que nous avons vue, révolte de 1907, surproduction dans les années 1920-1930, concurrence des vins algériens, crise des années 1970-1980 (Bartoli et al., 1987 ; Pech, 1975 et 1993).

C'est ce que nous détaillons dans les pages qui suivent, montrant, s'il en était besoin, que la mobilisation des vignerons méridionaux est très forte en période de crise, où il s'agit de s'opposer à des situations inacceptables, et faible en période de calme et de stabilité économique. On voit par là que le « ciment » des vignerons du Sud réside de manière récurrente et quasiment culturelle dans l'opposition à l'évolution d'un environnement extérieur vécu comme hostile et néfaste, dans lequel les « petits » vignerons ne se reconnaissent pas.

Entre 1890 et 1907, le Languedoc-Roussillon devient un vignoble de masse spéculatif que définit parfaitement Galtier (1960)[34] : « un vignoble de masse produit un vin de consommation courante, vendu à bas prix, en grande quantité, sur un marché

[34] Galtier G. (1960), « Le vignoble du Languedoc et du Roussillon. Etude comparative d'un vignoble de masse. » Montpellier, Causse, Graille et Castelnau ; cité dans Gavignaud-Fontaine G. (2006), « Le Languedoc viticole, la Méditerranée et l'Europe au siècle dernier (XX^{e}). » Montpellier, Publications de l'Université Paul Valéry – Montpellier III.

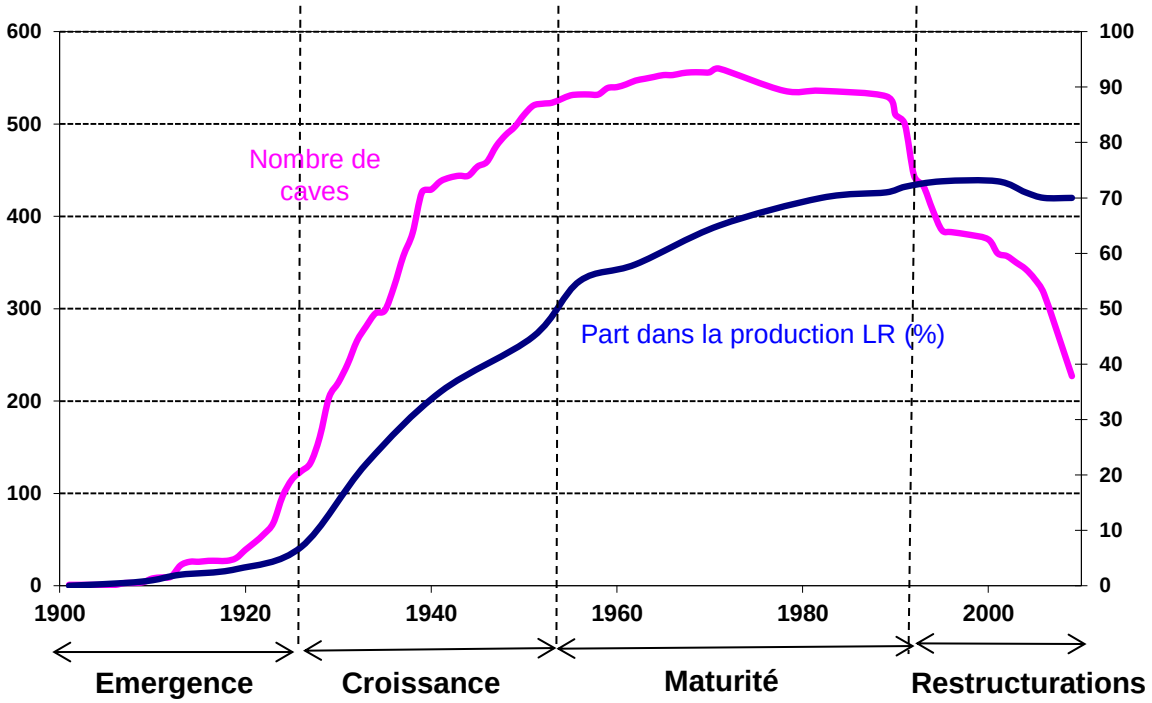
étendu. ». A cette époque, l'Aramon se répand partout car il permet d'atteindre de gros rendements, alors que le Carignan apporte, de son côté, alcool, corps et couleur. Il existe aussi des surfaces importantes en hybrides producteurs directs, résistants aux maladies cryptogamiques et très productifs. On est alors dans la course aux rendements pour produire sans complexe du « gros rouge », parfois à plus de 100 hl/ha…La quantité se développe donc au détriment de la qualité et le vignoble régional redevient producteur de « matière première » sans grande valeur ajoutée. Les grosses propriétés se développent (Pech, 1975) et chacun vinifie dans sa propre cave, très souvent en plein village.

Gavignaud-Fontaine (2006) montre combien le vignoble du Languedoc-Roussillon est productif et dominant : 24 Mhl en 1899, 30 M hl en 1907. Sa part dans la production nationale est passée de 10% à 50% en un siècle. Des châteaux, signes de la réussite viticole, poussent comme des champignons dans la plaine montpelliéraine, biterroise ou encore narbonnaise. Béziers est d'ailleurs la capitale incontestée du vin. Mais, des facteurs négatifs annoncent la terrible crise à venir, comme le détaillent Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007) :

- les betteraviers du Nord ont détrôné depuis des années, voire des décennies, les producteurs d'eaux de vie du Midi et la distillation ne représente plus une « soupape de sûreté » qui était salutaire pour les vignerons ;
- les négociants en vins de table se sont en partie détournés de la production régionale et française au moment du phylloxera vers les vins italiens et espagnols dont la concurrence est désormais une réalité (notamment à l'export) ;
- la fraude et la fabrication de vins « artificiels » (à base de raisins secs, de sucre et d'eau) se sont développées lors de la crise phylloxérique, représentant une concurrence déloyale qu'il faut combattre, même si Pech (1975) dénonce l'effet bouc émissaire de ces pratiques n'atteignant qu'une infime part des volumes de production ;
- la concurrence larvée des vins d'Algérie dont la production progresse de 200 000 hl en 1870 à plus de 5 Mhl au début du XXème Siècle ;
- les rendements particulièrement importants depuis la reconstitution du vignoble régional conduisent à de forts niveaux de production relativement inquiétants vis-à-vis d'une consommation française qui a tendance à augmenter à un rythme plus limité, laissant craindre un « engorgement progressif » (Pech, 1975).

La crise de surproduction n'est pas loin et ses prémices suscitent la création des toutes premières caves coopératives : Mudaison et Maraussan en 1901, Puisserguier, Cébazan ou encore Bessan entre 1903 et 1906. Comme l'expriment si bien Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007), « que viennent les épreuves et l'utilité de l'association se fait immédiatement sentir. »

Figure 47 – Evolution du poids de la coopération vinicole en Languedoc-Roussillon



Sources : Touzard et al. (2008) et DGDDI

C'est donc en ce tout début du XXème Siècle, tel que l'illustre la figure ci-dessus, que la coopération vinicole du Sud de la France naît, dans la dynamique d'un courant associationniste puis coopérativiste qui se développe en France. La fonction première de ces coopératives de production est de résister au pouvoir économique néfaste des courtiers pour vendre en commun. Il s'agit de se regrouper pour être plus forts : « l'union fait la force », telle est la devise et la vision mises en avant dans les premières coopératives créées.

Mais, arrive la crise viticole de 1907 qui se traduit par une chute des cours absolument vertigineuse : les prix des vins de consommation courante s'effondrent de 20 F/hl en 1900 à 6 F/hl en 1906 (Bartoli et al., 1987). C'est d'Argeliers, dans l'Aude, que s'organise alors la riposte des vignerons, sous la houlette de Marcelin Albert qui envoie

des missives alarmistes au pouvoir central : « Midi se meurt […] Pitié ! Preuve fraude étant faite, abrogez la loi de 1903. » (Télégramme du 18 février 1907)

La foule du peuple vigneron manifeste de ville en ville pour atteindre près de 800 000 personnes le 9 juin 1907 à Montpellier. Elle se bat pour un vin naturel et une protection légale de la viticulture, dans une démarche unitaire qui rassemble propriétaires et ouvriers (Bartoli et al., 1987). Puis, après l'arrestation des « meneurs de la rébellion » (dixit Clémenceau), la troupe tire sur la foule fin juin à Narbonne, faisant 6 morts… Il s'agit là du point d'orgue de la « révolte de 1907 » qui va déboucher sur un encadrement plus strict de la production : loi sur la répression des fraudes, obligation d'établir une déclaration de récolte par vigneron, surtaxe sur l'emploi de sucre, entre autres (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007).

Le mouvement coopératif prend petit à petit son envol, mais de manière très lente, les créations de coopératives étant extrêmement rares avant 1914, comme le souligne Pech (1975) et comme le montre la figure ci-dessus. Il n'en reste pas moins que les relations économiques entre petits vignerons et négociants s'appuient sur un rapport de force déséquilibré, un « combat inégal », selon Pech (1975). La vaisselle vinaire insuffisante et les récoltes abondantes favorisent les « ventes sous marc » des vins non logés à des prix bien plus bas, par le biais de courtiers de village opportunistes jouant sur leur rôle pivot d'intermédiaire commercial… L'action collective, à travers la constitution de coopératives, s'impose alors en tant que solution économique face au poids disproportionné des metteurs en marché et à la mévente généralisée.

Ainsi, la révolte du peuple viticole méridional en 1907, à la fois contre la fraude et la spirale infernale des marchés à la baisse qu'il vit véritablement comme une oppression est un des actes marquants de la filière régionale. Ce mouvement, sans précédent en France, est emblématique d'un esprit collectif « bouillonnant », prompt à s'opposer, voire frondeur.

Dans ce contexte, une trentaine de coopératives vinicoles sont créées jusqu'à la fin de la première guerre mondiale, ce qui ne fait qu'un peu moins de 5% du total, alors que l'entre-deux guerres connaît ensuite une vague exceptionnelle de développement des caves coopératives, avec la création de plus de 400 structures, représentant près des ¾ du nombre maximum de caves, qui est de 560 (niveau atteint en 1971). Cette

évolution semble due tout d'abord au désastre humain de la Grande Guerre, puis à la nouvelle crise de surproduction qui touche le secteur viticole dans les années 1930, incitant au regroupement et à la mutualisation des moyens

Tableau 28 – La création des caves coopératives en Languedoc-Roussillon

Période	Aude	Gard	Hérault	Pyrénées Orientales	Total	%
Avant 1919	6	5	10	6	27	4,8%
1919-1929	26	96	16	41	179	32,0%
1930-1939	80	28	83	38	229	40,9%
Après 1939	28	26	51	20	125	22,3%
Total	140	155	160	105	560	100,0%

Source : CCVF

Apparaissent alors trois formes bien distinctes de coopératives vinicoles que Mandeville (1914) décrit de la façon suivante, Pech (1975) reprenant également cette typologie :

- « l'école de Maraussan » …… groupements de petits viticulteurs désirant supprimer tout intermédiaire pour vendre en direct aux consommateurs ;
- « l'école de Bompas » ……vinification et vente en commun au négoce, avec transfert de propriété ;
- « l'école de Marsillargues » …….. collecte, vinification et vente libre selon son gré par chacun des adhérents qui apparaît comme le cas le plus fréquent.

On voit ici que différentes approches de la coopération coexistent et que ce mouvement est loin d'être monolithique dans ses contours. Il est aussi important de souligner que le modèle prédominant à l'origine n'intègre pas la vente en commun. On est alors dans une optique de prestation de service de vinification, sans transfert de propriété, et non de collecte-vente. Ce système va perdurer jusque dans les années 1960, en témoigne la pratique de la vente de gré à gré, au coup par coup, évoquée par Jarrige (1998) et que des responsables professionnels nous ont également rapportée : la cloche ou la sirène du village ou bien de la coopérative retentissait lors de la venue d'un acheteur afin de rassembler les coopérateurs qui devaient décider de la vente éventuelle de leurs lots individuels de vin. En outre, dans les Pyrénées Orientales, de très nombreuses caves coopératives ne valorisaient pas de stocks de vins au bilan, jusque dans les années 2005-2010, considérant que ceux-ci appartenaient à chaque adhérent et qu'ils figuraient dans la comptabilité de leur exploitation viticole.

Ainsi, sous couvert d'action collective et de co-opération, l'individualisme subsiste parfois et se conforte. Il s'agit là du paradoxe que l'on retrouve encore à l'heure actuelle dans certaines coopératives vinicoles, au sein desquelles se mêle volonté d'action et de décision collective, ainsi que vision individualiste prononcée, pouvant amener tensions et défiance entre associés coopérateurs ou administrateurs.

Dans les années 1920 avec l'intensification de la production, puis, dans les années 1930, avec le développement d'une nouvelle crise de mévente, vis-à-vis de laquelle certains voient dans le stockage une des solutions pertinentes (Saïsset, 1936), le rythme de construction des caves coopératives s'accélère, contribuant à sa prédominance dans la production régionale au cours des années 1950 (Touzard et al., 2008). Les Pouvoirs Publics incitent les petits producteurs à évoluer et se moderniser en se regroupant dans de nouvelles coopératives vinicoles, à travers des subventions, prêts bonifiés et avantages fiscaux réservés aux coopératives (voir le statut de la coopération de 1931), comme le souligne Gavignaud-Fontaine (2006). Cette dernière affirme que « ces caves de la deuxième génération portent la marque quantitative. » C'est une phase d'intense croissance pour le secteur coopératif vinicole.

On peut dire que s'ouvre à ce moment-là l'âge d'or de la coopération vinicole méridionale qui voit se créer un ensemble de fédérations afin de mettre en place une coordination structurée permettant de défendre les intérêts de cette forme d'organisation. Après la constitution d'une fédération méridionale des caves coopératives dès 1924, des fédérations départementales voient le jour dans les dix années qui suivent. Elles sont le reflet d'un particularisme territorial affirmé, terrain de jeu des luttes d'influence et des rapports de force politiques tout autant que syndicaux, dont la prégnance est toujours d'actualité. Ici aussi, les logiques individuelles, locales, départementales, dépassent fréquemment les approches collectives et régionales. Ce sont, en définitive, des instances éminemment syndicales, qui ont un pouvoir très important au sein de la filière viticole.

Dans le même temps et à la suite des soubresauts du début du XXème Siècle, va émerger le fameux « Statut viticole », règlementant la production aux niveaux qualitatif et quantitatif, dans les années 1930, sous la férule du député héraultais Edouard Barthe, chantre, avec Ernest Ferroul, de l'agrarisme viticole de gauche (Sagnes, 1993). Ainsi, vont se structurer et se renforcer des liens entre politique et viticulture qui auront

des répercussions sur l'organisation de la profession et plus particulièrement sur le syndicalisme viticole (Sagnes, 1993). Genieys (1998) parle d'ailleurs de « l'ethnotype du Midi rouge » qui prévaut jusqu'au milieu des années 1970. De son côté, Martin (1998) souligne les liens très forts qui unissent la coopération viticole héraultaise et audoise avec le parti socialiste, notamment depuis la Libération.

Figure 48 – Une représentation imagée de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon en plein essor



Source : inconnue

En tout état de cause, le syndicalisme viticole généraliste fait le choix de l'autonomie vis-à-vis du syndicalisme agricole transversal depuis la création de la Confédération Générale des Vignerons (CGV), à la suite des évènements de 1907 (Martin, 1998). Continuant à exister pendant la seconde guerre mondiale et devenant CGVM (M pour Méridionale) après-guerre, cette instance syndicale viticole « constitue la figure de proue du syndicalisme professionnel » (Gavignaud-Fontaine, 2006). Elle coordonne les relations entre familles de produits (vins de qualité et vins de consommation courante) et représentants de la coopération.

Pourtant assez étroitement lié au mouvement coopératif, ce syndicalisme coexiste parfois de manière relativement conflictuelle avec les fédérations de caves. Basée dans l'Aude et fortement ancrée dans ce département, la CGVM a pendant longtemps à sa tête de grands propriétaires, bien moins à gauche que les dirigeants de la coopération

viticole (Martin, 1998), ce qui peut expliquer en partie les tensions épisodiques entre organismes, même s'ils revendiquent tous la nécessaire union syndicale au nom de la même famille vigneronne.

La spécificité viticole est toujours mise en avant par l'ensemble de ces organisations professionnelles par rapport aux autres activités économiques agricoles, comme l'explicite Martin (1997). Elles ne se reconnaissent nullement dans l'action de la FNSEA et restent indépendantes de celle-ci, même si elles y adhérent pour la forme. Seul le combat pour la défense de la viticulture régionale fédère ces structures.

Dans les années 1950, les surfaces plantées à tout va depuis la fin de la guerre arrivent en production, en métropole aussi bien qu'en Algérie, d'après Gavignaud-Fontaine (1998). Les récoltes deviennent alors excédentaires et les vignerons décident d'aller dans la rue pour marquer leur inquiétude. Il s'agit, comme en 1907, d'interpeller l'Etat régulateur, de « mettre le gouvernement au pied du mur » et le Comité Régional de Salut Viticole est activé. Finalement, les Pouvoirs Publics répondent en demandant au vignoble bas-languedocien de s'adapter au marché européen en construction, dans un contexte où le vignoble algérien – et plus particulièrement l'exploitation viticole individuelle – ont le vent en poupe et viennent concurrencer les vins régionaux de consommation courante (Gavignaud-Fontaine, 1998). Deux dispositifs sont alors instaurés, qui seront ensuite repris par la Communauté Economique Européenne : il s'agit des indemnités relatives aux arrachages et des distillations à très bas prix.

Dans les années 1960, le niveau des prix des vins les plus courants, produits en grande partie en Languedoc-Roussillon, ne s'améliore pas. Sa tendance est même nettement à la baisse. Les lois d'orientation agricole de 1960 et 1962 viennent favoriser la disparition des petites exploitations, à travers notamment les indemnités viagères de départ (IVD), qui constituent un supplément de retraite. Pour Gavignaud-Fontaine (1998), le Languedoc vit là « l'extinction de la viticulture pour tous » et le nombre d'exploitations viticoles en Languedoc-Roussillon chute de plus de 40%.

Pour Montaigne (1997), les vignobles du Sud combinent, du fait de leur histoire, tous les facteurs amenant à la crise : spécialisation dans la production de masse (vins de table et de coupage), monoculture, exploitations spécialisées, fortes organisations

professionnelles, rigidité du potentiel de production due à la plante pérenne, produits en fin de cycle de vie, peu adaptés à l'évolution de la demande.

Dans ce contexte défavorable et face à l'importation massive des vins d'Algérie qui menace la production régionale (vins de coupage), les syndicats et fédérations de caves coopératives se mobilisent pour obtenir de l'Etat des mesures salvatrices, mais nombre de jeunes vignerons se sentent « lâchés » et s'organisent de manière parallèle pour manifester leur colère : les Comités d'Action Viticole (CAV) naissent ainsi au début de la décennie 1960. Des hommes comme André Castéra ou André Cases savent galvaniser les foules et organisent de nombreuses actions coup de poing : barrages routiers, dynamitages de voies ferrées, destruction de bâtiments administratifs, etc… (Gavignaud-Fontaine, 2006).

Ces actions dures qui se multiplient montrent l'exaspération d'une partie des viticulteurs, mais s'inscrivent surtout dans une culture de lutte, remontant à 1907, et, pour Roger (2011), il s'agit d'un moyen visant à la « labellisation » (en fait, la reconnaissance) par l'Etat de la représentation syndicale. C'est une formidable caisse de résonnance servant les intérêts viti-vinicoles régionaux au niveau national. Ce mouvement « souterrain » agit en lien plus ou moins direct avec la CGVM, mais aussi avec les fédérations départementales de caves coopératives. Cette « face cachée » de l'action collective est complétée par une vision beaucoup plus constructive et économique, encouragée par l'Etat : amélioration de la qualité des vins grâce à un certain nombre de caves coopératives que l'on pourrait qualifier de « pilotes » et lancement de structures commerciales ambitieuses sous forme de Société d'Intérêt Collectif Agricole (SICA), comme le précise Gavignaud-Fontaine (2006). On peut ainsi citer les Vignerons Catalans, créés en 1964, et le Val d'Orbieu, qui voit le jour en 1967. De manière concomitante, les vins de pays sont lancés en 1968 et offrent l'opportunité aux vins du Languedoc-Roussillon de sortir de leur image bas de gamme et de matière première, en améliorant leur qualité et en gagnant en notoriété. Des perspectives prometteuses s'ouvrent alors.

4.3. Un secteur en pleine mutation depuis 40 ans

Au début des années 1970, la viticulture du Languedoc-Roussillon se trouve à un nouveau tournant de son histoire économique : pour Genieys (1998), on passe d'une

omniprésence et omnipotence de l'Etat à une prédominance progressive des institutions européennes, d'un statut très encadré du viticulteur et de la production viticole à une approche beaucoup plus néo-libérale. On est face à une « little great transformation » ou encore une « grande transformation » du Midi viticole qui conduit à une évolution de fond, axée sur la qualité et le terroir (Genieys, 1998). Cette mutation profonde est à l'œuvre depuis plus de 40 ans. Elle aboutit à un changement de paradigme : il s'agit de produire des vins de qualité, adaptés à différents marchés, en maîtrisant l'ensemble du process, et non des vins de masse, indifférenciés, que d'aucuns qualifient de « bibine » ou encore de « piquette ».

Ainsi, le « Statut viticole » français, créé dans les années 1930 et renforcé en 1953, laisse place à la PAC, plus particulièrement à l'OCM viti-vinicole, à partir de 1970. Gavignaud-Fontaine et Larguier (2007) affirment qu'avec les règlements 183/70 et 816/70, les mécanismes de régulation mis en place par la France tels que le blocage prévisionnel et l'échelonnement des sorties sont écartés au profit de moyens d'intervention volontaire (stockage et distillation), déclenchés par un dispositif de suivi et de soutien des prix des vins de table, qui s'avèrent bien moins efficaces vis-à-vis de la défense d'un « prix social »…

Les vins algériens, puis italiens constituent de rudes concurrents, sur lesquels joue le négoce. Les prix moyens des vins de table s'effondrent, passant de l'indice 100 en 1967/1968 à l'indice 84 en 1974/1975 (Gavignaud-Fontaine, 2006). Pour Bartoli et al. (1987), la règlementation européenne « laxiste » n'arrange pas les choses et les manifestations se multiplient. La cathédrale Saint Pierre de Montpellier est occupée par les vignerons en colère, comme en 1907…Le Comité Régional d'Action Viticole (CRAV) et les CAV reprennent du service pour montrer leur colère. Le Midi viticole est en état insurrectionnel et une sorte de blocus est organisé contre les importations de vins dans les ports de Sète et Vendres (Gavignaud-Fontaine, 2006). C'est la « guerre du vin ».

Dans ce contexte, le Mouvement d'Intervention des Viticulteurs Occitans (MIVOC), avec Jean Huillet à sa tête, est créé en 1975. Il agit comme un aiguillon des forces syndicales majoritaires (Martin, 1998). Des slogans tels que « Volem viure al Païs »[35],

[35] « Nous voulons vivre au Pays. »

« Gardarem lou travalh »[36] ou « N'aben prou. Crebarem pas la bouco duverto ! »[37] fleurissent sur tous les murs. Durant l'été 1975, les principales voies de communication sont barrées, les panneaux indicateurs sont arrachés ou barbouillés : c'est l'opération « terres perdues »…

Face à l'accroissement des surfaces en Italie et en Allemagne, aux barrières à l'export des pays d'Europe du Nord (droits d'accise) et à deux grosses récoltes (1973 et 1974), la surproduction s'installe à nouveau. Le gouvernement français crée bien une taxe spécifique sur les vins italiens, mais cela ne suffit pas. Les manifestations et actes de violence continuent. Le drame survient à Montredon, le 5 mars 1976, où un manifestant et un gendarme sont tués au cours d'affrontements très violents (Montaigne, 1997). Ce triste évènement marque une nette rupture dans la défense de la viticulture régionale. Martin (1997) souligne que le syndicalisme vigneron est en crise et qu'il va progressivement se recomposer. Pour Touzard et Laporte (1998), ces évènements sont révélateurs d'une perte importante de pouvoir politique de la viticulture méridionale. C'est un point de rupture dans la logique d'une production indifférenciée, sous tendue par un « corporatisme régional » très fort.

Pour Gavignaud-Fontaine (1998), « la société vigneronne a implosé » et le Midi viticole tel qu'il s'était structuré depuis plus de 40 ans est, en quelque sorte, mort. Une « mue » va s'opérer au cours des 37 années suivantes, grâce à des actions structurelles de longue haleine qui apparaissent véritablement nécessaires : reconversion qualitative du vignoble, arrachages primés, organisation des marchés (Bartoli et al., 1982). Une approche qualitative est progressivement mise en œuvre, en vue de tirer un trait sur la vision quantitativiste de nature passéiste.

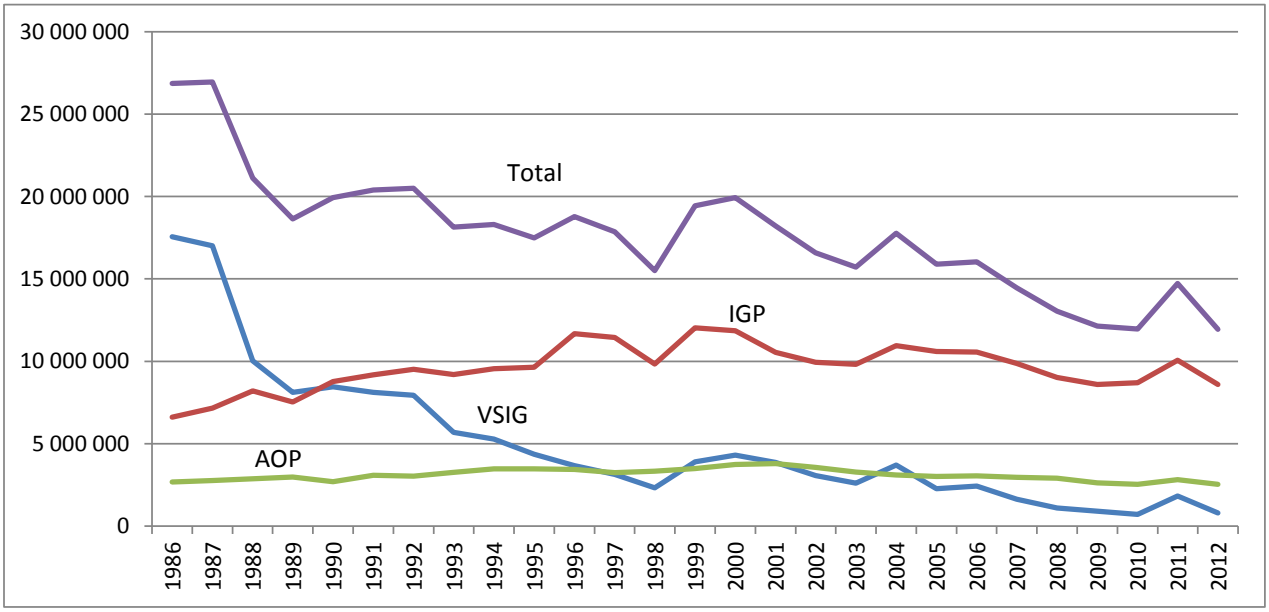
Ainsi, pour Touzard et Laporte (1998), le système productif viticole du Languedoc-Roussillon se modifie en profondeur aux plans technique, économique et politique pour passer « de la production de masse à une viticulture plurielle ». La filière viti-vinicole régionale prend un tout autre visage entre 1976 et 1996 et cette évolution se poursuit au cours des décennies suivantes.

[36] « Nous garderons le travail. »

[37] « Nous en avons assez. Nous ne mourrons pas la bouche ouverte. »

Le premier aspect de cette mutation réside dans la régression de la production régionale extrêmement forte que détaille la figure ci-après. On passe de 30 M hl entre 1975 et 1980 à environ 18 M hl à la fin des années 1990, puis à moins de 15 M hl après 2006. La chute est vertigineuse : - 56% de 1986 à 2012, - 60% de 1976 à 2012.

Figure 49 – Evolution de la production de vins en Languedoc-Roussillon (hl)



Source : DGDDI

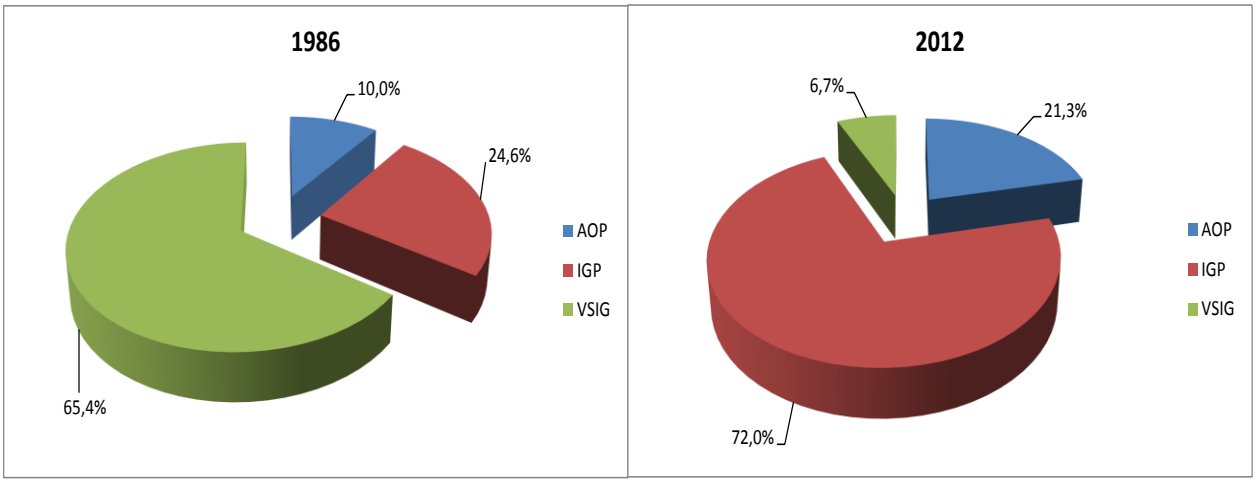
Les accords européens de Dublin de 1984, instaurant la distillation obligatoire et la réduction des excédents, sont passés par là, avec un dispositif de primes d'abandon définitif particulièrement lourd de 1988 à 1995, puis à nouveau de 2004 à 2011.

Le vignoble perd alors plus de 200 000 ha en près de 40 ans, passant de 433 000 ha à 222 000 ha environ, soit une baisse de 49% : le mitage du paysage, façonné jusque-là par la monoculture de la vigne, devient une triste réalité. Les parcelles en friches sont désormais très nombreuses…

Le deuxième aspect de cette mutation concerne le changement très net de la structure de l'offre viticole que soulignent notamment Touzard et Laporte (1998). Les distillations d'intervention sont supprimées depuis la dernière réforme de l'OCM viti-vinicole de 2009 et les destinations non marchandes n'existent donc plus. Mais, le fait le plus marquant est l'effondrement de la production de vins de table, devenus vins sans indication géographique (VSIG) depuis 2009 : ils représentent autour de 1,5 M hl de moyenne entre 2007 et 2012, contre plus de 17 M hl en 1986 et même 21 M hl en

1976 ! Les vins anonymes n'existent quasiment plus et, même si la modification du système des droits de plantation à l'horizon 2016 peut amener une certaine recrudescence de ce segment de la production, la vocation du vignoble régional est désormais axée sur les vins à indication géographique protégée (IGP) et les vins de cépage. C'est ce que montre d'ailleurs la figure ci-dessous.

Figure 50 – Evolution de la répartition de la production de vins en Languedoc-Roussillon



Source : DGDDI

En 25 ans, le changement a été radical : alors que les vins de table concentraient les 2/3 de la production dans les années 1980, ce sont désormais les vins IGP qui dominent, avec plus de 70% des volumes produits en 2012, alors que les AOP, dont le volume est resté relativement stable, ont progressé en valeur relative (plus de 20% de la production, soit proportionnellement 2 fois plus qu'en 1986).

Une révolution qualitative s'est donc produite depuis près de 40 ans, avec comme fer de lance les vins IGP Oc et surtout la mise en avant des cépages, qui a permis un décollage économique de la filière à la fin des années 1990, grâce à une production de qualité adaptée à la demande, portée notamment par des maisons de négoce locales ou nationales.

Ces transformations sont clairement liées à des transformations majeures aussi bien au niveau du vignoble que des systèmes techniques, comme le décrivent Touzard et Laporte (1998). Dans ce cadre, les rendements moyens tous vins ont évolué à la baisse

depuis 25 ans, dans la mesure où ils s'élevaient à environ 75 hl/ha au début des années 1980 (moyenne mobile sur 5 ans), alors qu'ils sont à présent de 60 hl/ha (source : Agreste Languedoc-Roussillon, décembre 2012). Ceci est dû à la fois aux modes de conduite du vignoble moins productifs, aux arrachages définitifs de vignes à hauts rendements, ainsi qu'aux conditions climatiques et agronomiques.

En outre, l'encépagement a fortement évolué grâce aux aides à la restructuration du vignoble : les cépages internationaux se sont implantés et développés en Languedoc-Roussillon, faisant de ce vignoble un des tous premiers fournisseurs au monde des vins de cépages (Touzard et Laporte, 1998). Le tableau ci-après atteste de cette révolution qualitative.

Tableau 29 – Evolution de l'encépagement du vignoble du Languedoc-Roussillon (ha)

	1968		1979		1988		2000		2010	
	Surfaces	%	Surfaces	%	Surfaces	%	Surfaces	%	Surfaces	%
Cépages traditionnels	**290 882**	**67,5%**	**253 430**	**64,0%**	**209 928**	**59,7%**	**110 090**	**37,1%**	**42 387**	**18,0%**
Aramon	107 273	24,9%	45 342	11,5%	32 139	9,1%	8 480	2,9%	1 294	0,5%
Carignan	175 666	40,7%	174 870	44,2%	144 521	41,1%	80 600	27,1%	31 671	13,4%
Cinsault	7 943	1,8%	33 218	8,4%	33 268	9,5%	21 010	7,1%	9 422	4,0%
Cépages aromatiques	**23 951**	**5,6%**	**39 982**	**10,1%**	**70 855**	**20,2%**	**131 344**	**44,2%**	**155 495**	**66,0%**
Cabernet	0	0,0%	1 518	0,4%	5 333	1,5%	13 190	4,4%	20 913	8,9%
Grenache N	23 841	5,5%	31 503	8,0%	38 188	10,9%	43 400	14,6%	38 298	16,3%
Merlot	0	0,0%	2 262	0,6%	9 074	2,6%	25 350	8,5%	27 708	11,8%
Mourvèdre	28	0,0%	560	0,1%	2 130	0,6%	3 900	1,3%	4 938	2,1%
Syrah	82	0,0%	4 031	1,0%	14 549	4,1%	30 420	10,2%	40 398	17,1%
Chardonnay	0	0,0%	102	0,0%	1 112	0,3%	8 940	3,0%	12 113	5,1%
Sauvignon	0	0,0%	6	0,0%	469	0,1%	4 530	1,5%	7 899	3,4%
Viognier	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1 614	0,5%	3 228	1,4%
Autres cépages	**116 406**	**27,0%**	**102 429**	**25,9%**	**70 600**	**20,1%**	**55 648**	**18,7%**	**37 733**	**16,0%**
TOTAL	**431 239**		**395 841**		**351 383**		**297 082**		**235 615**	

Sources : RGA 1968, 1979, 1988, 2000 et RA 2010

En l'espace d'un peu plus de 40 ans, les grands cépages traditionnels que sont l'Aramon, le Carignan et le Cinsault sont passés de près de 70% des surfaces à moins de 20% (superficies divisées par 7), tandis que les cépages dits « aromatiques » ou bien encore « internationaux » ont vu leurs surfaces multipliées par plus de 6 pour atteindre 66% de l'encépagement.

C’est donc un formidable bond en avant qu’a réalisé le vignoble régional, avec une certaine diversification : en 1979, 8 cépages représentaient 85% des surfaces, alors qu’il en faut 12 en 2010 pour atteindre la même part.

L’ensemble des systèmes techniques se modifient également de manière profonde et, à l’instar de Touzard et Laporte (1998), mais en allant un peu plus loin qu’eux, nous pouvons affirmer que ces évolutions portent principalement sur trois volets :
- tout d’abord, la modernisation globale de l’appareil de production, engagée depuis les années 1960, avec la mécanisation des vendanges (83% du vignoble en 2010, selon les résultats du Recensement Agricole), la mutualisation du matériel d’exploitation (à travers les CUMA), l’agrandissement et le regroupement des parcelles ;
- ensuite, l’orientation vers la production de raisins de qualité, avec le palissage, la généralisation des suivis pointus de maturité, le pressurage pneumatique, la maîtrise des températures de vinification, l’élevage en barriques ou l’utilisation des copeaux (autorisation récente) ;
- enfin, le développement de pratiques visant à préserver l’environnement, avec la lutte raisonnée, l’accroissement considérable des superficies conduites en agriculture biologique, la montée en puissance plus récente des démarches d’entreprises en matière de développement durable.

Ces transformations sont portées par des « unités économiques en permanente restructuration », comme le soulignent très justement Touzard et Laporte (1998), que ce soit en amont, au niveau des exploitations viticoles, ou bien en aval, au niveau des coopératives vinicoles ou bien des entreprises de négoce.

Ainsi, le nombre d’exploitations viticoles a très fortement diminué depuis plus de 30 ans : 70 000 en 1979, 53 350 en 1988, 28 200 en 2000 et 18 200 en 2010 (sources : RGA 1979, 1988 et 2000 ; RA 2010). L’activité économique est de plus en plus concentrée sur les moyennes et grandes exploitations (92% des superficies en vigne en 2010), la taille moyenne des exploitations étant passée de 9,8 ha en 2000 à 12,2 ha en 2010. Il faut également souligner la part prépondérante des 40-60 ans parmi les chefs d’exploitation et co-exploitants qui progresse de 48% en 2000 à 54% en 2010. La pyramide des âges des exploitants viticoles est désormais un souci majeur en Languedoc-Roussillon.

Le secteur coopératif reste toujours, quant à lui, très vivant et prédominant : 80% des exploitants viticoles apportent tout ou partie de leur vendange à une cave coopérative, l'ensemble de la coopération vinicole régionale représentant 71% de la production de vins en 2010 (source : RA 2010). En outre, on peut souligner que si le sociétariat des coopératives se concentre lui aussi, la taille moyenne des surfaces livrées par exploitation (7 ha en 2011) est encore relativement limitée et que la part des apports partiels a tendance à légèrement diminuer (29,3% des volumes vinifiés en 2011 contre 30,7% en 2005), comme le décrit Saïsset (2012).

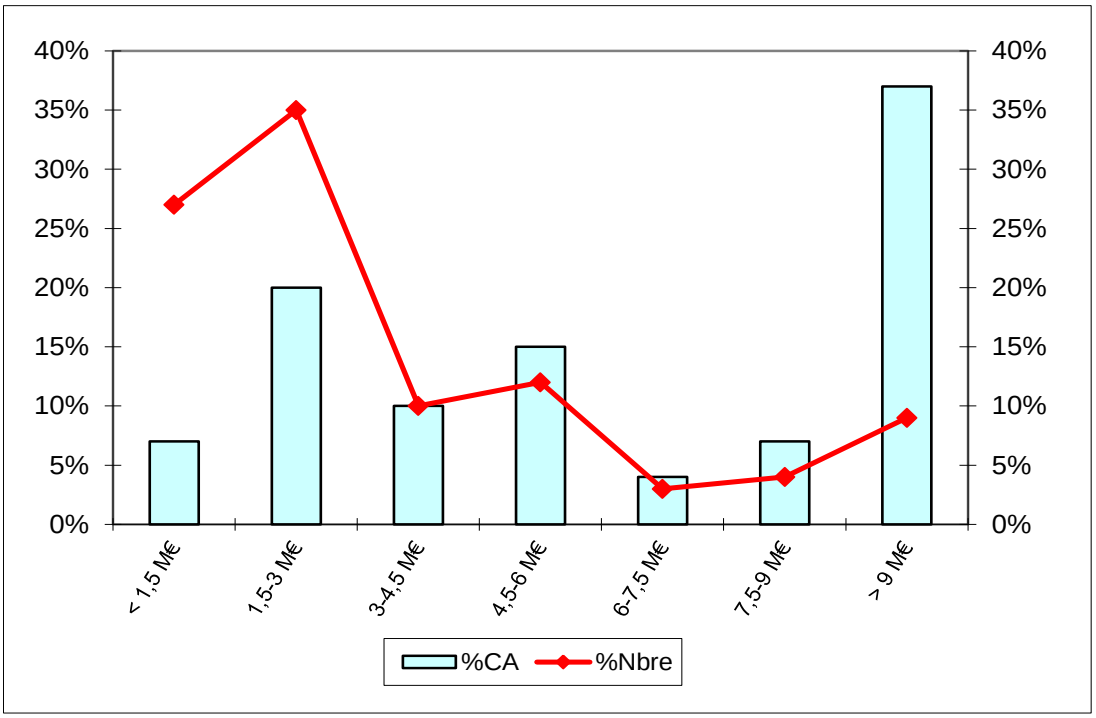
Quant aux volumes vinifiés par cave, ils sont finalement relativement stables sur la longue période (2000-2010) : autour de 40 000 hl de moyenne (Touzard et al., 2002 ; Saïsset, 2012), assez nettement supérieurs à la moyenne nationale qui se situe à environ 25 000 hl (source : CCVF). Il faut dire que, malgré une embellie à la fin des années 1990, en pleine dynamique vins de cépages, plusieurs crises sont passées par là : les primes d'arrachage ont amoindri le potentiel viticole et les fusions-absorption qui se sont multipliées entre coopératives ont juste permis de maintenir les niveaux moyens de production.

D'ailleurs, comme le soulignent Touzard et al. (2008), on se trouve, depuis la fin des années 1980, dans une phase de restructuration intense et continue du secteur coopératif viti-vinicole en Languedoc-Roussillon : le nombre de caves a chuté de 60% en 20 ans, passant de 530 entités en 1989 à 210 en 2010, soit une perte moyenne de 16 coopératives par an. Ces fusions, ayant normalement vocation à aboutir à des économies d'échelle et à être plus performant, ont revêtu, la plupart du temps un caractère défensif, en vue de pallier les pertes de potentiel viticole, selon les analyses conduites par Touzard et Laporte (1998), ainsi que par Saïsset et Chériet (2012).

Le chiffre d'affaires moyen hors taxes des caves coopératives a tout de même progressé sur 10 ans, puisqu'il est passé de 2,8 M€ en 2000 à 4 M€ en 2010 (Touzard et al., 2002 ; Saïsset et Meyer-Beisson, 2012) ce qui montre une certaine progression de la valeur créée, après un « creux » en 2006, au plus fort de la crise commerciale. Il n'en reste pas moins que les coopératives méridionales sont bien plus petites que celles des autres vignobles français, la moyenne nationale atteignant environ 6,7 M€ (Saïsset et Chériet, 2012).

Ainsi, les caves de moins de 3 M€ de chiffre d'affaires représentent, en 2009, 62% des effectifs pour 27% du chiffre d'affaires total, alors que les caves de plus de 9 M€ concentrent, de leur côté, à peine 9% des effectifs mais 37% de l'activité (voir figure ci-après).

Figure 51 – Répartition des caves coopératives du Languedoc-Roussillon par tranche de chiffre d'affaires en 2009



Source : Saïsset (2011)

Cette situation provient en fait essentiellement de la plus faible part des AOP à forte notoriété dans la production régionale et de la prépondérance toujours réelle des ventes en vrac, même si la tendance a été, au cours des dernières décennies, à l'accroissement des ventes hors négoce en conditionné (bouteilles et bag in box), comme le précisent notamment Touzard et al. (2002).

En matière de syndicalisme, après une résurgence des postures activistes souterraines et parfois violentes au cours des années 1980-1990 (Gavignaud-Fontaine et Larguier, 2007), le mouvement est de plus en plus marqué par une tendance « utilitariste » en vue de capter des subsides européens (Roger, 2011). Les effets positifs de ces fonds européens sur l'évolution de la filière viti-vinicole régionale sont indéniables, d'après Smith (1997) qui souligne le cadre cognitif dynamisant créé par la synergie entre ces aides et les politiques publiques.

Touzard et Laporte (1998) parlent, de leur côté, d'un « effacement de la régulation corporatiste », non pas seulement au profit d'une adaptation purement économique au marché, mais amenant aussi à de « nouvelles régulations », moins archaïques et sans doute davantage partenariales entre acteurs de la filière. Martin (1997) confirme cette évolution et l'alignement progressif du syndicalisme viticole sur le paysage national, avec notamment l'alliance objective entre coopération et FNSEA.

Montaigne (1997) met en avant que la page concernant la production de masse en Languedoc-Roussillon est à présent définitivement tournée, tout comme Jarrige (1998), décrivant l'évolution des trajectoires des caves coopératives à partir du modèle originel de « coopérative communale productrice de vin de masse ». Ainsi, la coopération viticole régionale n'échappe pas à la diversité des modes d'organisation coopérative qui caractérise la filière viti-vinicole française, décrits par Hannin et al. (2010), dans une perspective de scenarii technico-économiques contrastés pour l'avenir.

Cette étude du contexte du « Midi viticole » nous montre bien que la coopération a fortement interagi avec son environnement de filière, qu'elle a façonné l'histoire viticole du Languedoc-Roussillon, marquée par des phases de contestations politiques parfois violentes, en lien avec un syndicalisme omniprésent jusque dans les années 1990. Cette sociologie viticole liée à l'action collective, à l'interpénétration entre le syndicalisme et l'économique, ainsi que cette forte tradition de contestation, de défiance, de luttes et d'opposition au pouvoir central, ont marqué les esprits et peuvent avoir des répercussions sur les modes de gouvernance actuels des coopératives vinicoles.

Ainsi, on peut relever un certain nombre de postures existant dans la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon que nous considérons comme autant de particularités, de spécificités qui prévalent au sein d'entreprises de petites tailles (ayant très souvent encore moins de 10 salariés), marquées encore à l'heure actuelle par le modèle de la coopérative de village (Touzard et al., 2008).

La première de ces caractéristiques réside dans la notion de coopérative vinicole vue en tant que « prolongement de l'exploitation viticole », doctrine mise en avant par la plupart des dirigeants et des responsables professionnels. Il s'agit là d'un des aspects « culturels » du Languedoc-Roussillon, amenant à considérer, en quelque sorte,

l'entreprise coopérative comme « transparente » par rapport aux viticulteurs adhérents et conduisant à un mode de gestion et de gouvernance privilégiant souvent l'orientation amont, la focalisation sur la production et la rémunération des adhérents par rapport aux besoins financiers de l'entreprise en tant que telle. Ce type de vision économique correspond à celle de Phillips (1953) qui nous paraît très partielle et surtout datée…

Au nom de cette conception de la coopération viticole, les administrateurs veulent parfois tout maîtriser et tout connaître dans le moindre détail, ce qui peut les conduire à une certaine défiance vis-à-vis des salariés de manière générale et des Directeurs en particulier. Certains Présidents n'hésitent pas à affirmer que les Directeurs sont les vrais patrons, qu'ils s'approprient le pouvoir et qu'ils coûtent très cher …. Ce phénomène est notamment relevé par Laurans (1984) à travers l'étude sociologique de huit caves coopératives de l'Hérault, rassemblées au sein d'un groupement de producteurs, le CEPRO, et il est toujours d'actualité.

Ainsi, dans certaines caves où l'activité se réduit, le poste de direction est supprimé et le Président voit alors ses prérogatives s'étendre, ce qui peut constituer une dérive dangereuse, d'ailleurs contraire au droit coopératif. C'est une tendance que nous constatons de plus en plus et qui semble liée à la volonté de revenir à une sorte de forme « pure et originelle » de la coopération, privilégiant le partage des tâches entre adhérents. Le mélange des genres en coopératives viticoles est somme toute relativement fréquent : les Présidents empiètent sur les prérogatives des Directeurs, ce qui peut entraîner des dysfonctionnements graves et donc préjudiciables.

Par ailleurs, le côté « frondeur » des leaders viticoles du Languedoc-Roussillon se manifeste, entre autres, par une assez forte aversion d'un certain nombre d'entre eux à la Révision coopérative, pourtant inscrite dans le Code Rural et instituée depuis les années 1960, mais souvent vécue comme « un contrôle de plus ». Ainsi, pendant plus de 10 ans, dans les années 1980-1990, il n'existait plus de service Révision en Languedoc-Roussillon et la profession a longtemps vu d'un mauvais œil la reconstitution d'une telle activité, pourtant nécessaire au bon fonctionnement des coopératives, en tant que pièce maîtresse des structures de gouvernance externe. Mais, depuis 2000, avec la relance d'un service Révision régional, et surtout depuis 2007, avec la tutelle du HCCA, les choses sont progressivement revenues dans l'ordre.

Il n'en reste pas moins que, du fait de cette relative carence en matière de Révision et de la taille très restreinte de la majorité des caves, qui ne peuvent complètement internaliser la fonction financière en leur sein, les professions comptables occupent une place de premier plan, souvent privilégiée, au sein des coopératives vinicoles et de leur système de gouvernance. Au-delà de leur rôle technique, ces professionnels interviennent assez souvent dans le pilotage, le processus de prise de décision et les orientations stratégiques des caves. Leur expertise est donc régulièrement sollicitée sur des aspects de gouvernance coopérative et de stratégie d'entreprise ou de management. Le comptable de la cave est un référent incontournable qui détient, en quelque sorte, le pouvoir de l'information et de la compréhension des mécanismes de gestion. Il semble détenir les clés de la performance ou, du moins, de l'analyse de la performance.

Enfin, les relations interpersonnelles, tissées notamment grâce à l'appartenance au syndicalisme viticole, à la participation active aux actions de la Fédération Régionale des Coopératives Vinicoles (devenue Coop de France Languedoc-Roussillon depuis mai 2012) ou bien encore à celles des Chambres d'Agriculture, voire de la FNSEA, influent sur la perception de l'environnement externe et sur la façon de conduire l'action économique au sein d'une coopérative. Beaucoup de choses se passent également au sein des instances de gouvernance locales du Crédit Agricole, banque traditionnelle et historique du monde agricole, auxquelles il est un avantage de participer en tant qu'administrateur ou Président de cave coopérative. Nous mettons ici l'accent sur l'importance du réseau en Languedoc-Roussillon, comme le soulignent Chiffoleau et al. (2007), qui analysent notamment les relations informelles bilatérales entre Directeurs de caves.

5. Vers un modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

Au terme de ce tour d'horizon portant sur le contexte de la coopération agricole, viticole et sur le vignoble du Languedoc-Roussillon, nous pouvons proposer un modèle théorique plus complet, tenant également compte des relations identifées dans la littérature entre gouvernance des coopératives agricoles et performance, en lien avec la stratégie d'investissements immatériels.

5.1. Une gouvernance coopérative multi-paradigmatique

Nous l'avons vu à plusieurs reprises : le modèle de la gouvernance des coopératives est intrinsèquement multidimensionnel et ne peut se résumer à une seule et unique approche théorique, aussi pertinente soit-elle. C'est véritablement ce qui transparaît des travaux de plusieurs auteurs traitant de l'économie sociale et notamment de ceux de Cornforth (2004) qui met en avant six modèles différents influençant le fonctionnement du conseil d'administration, central en matière de gouvernance. Ainsi, nous pensons, comme lui, qu'il est nécessaire de construire une sorte de « méta théorie » ou bien de « méta modèle » qui aide à regrouper ces diverses perspectives théoriques, du moins une partie. D'ailleurs, Cornforth (2004) affirme que la gouvernance est une « activité » particulièrement complexe, consubstantiellement difficile et problématique.

Nous souhaitons traiter dans nos travaux de la gouvernance interne (Gillan, 2006), associant, au sein même de la coopérative, adhérents/administrateurs/direction dans des inter-relations complexes, certes en lien également avec des acteurs externes, mais constituant à nos yeux, le véritable cœur de la gouvernance des coopératives.

Nous ne retenons pas l'aspect démocratique de la gouvernance coopérative car nous pensons, à l'image de ce qui ressort en filigrane d'analyses comme celles de Boulet (1972), de Desroche (1976) ou bien encore de Couret (2006), que l'expression démocratique résulte d'une combinaison complexe de mécanismes de gouvernance se fondant sur des théories plus robustes.

L'école française de la socio-économie abonde ainsi dans le sens d'une véritable complexité des coopératives agricoles et de leur mode de gouvernance, nous montrant

que les individus sont au centre des organisations coopératives, qu'il s'agisse des associés coopérateurs, des salariés ou bien des administrateurs, interagissant avec les parties prenantes externes (Desroche, 1976 ; Vienney, 1980). Il s'agit là de l'émergence d'une véritable dimension partenariale de la gouvernance coopérative, dans l'esprit des travaux de Freeman (1984).

Bien évidemment, la gouvernance disciplinaire s'applique aussi aux coopératives, comme le démontrent si clairement Deshayes (1988), ainsi que Cook (2008) plus récemment. La coopérative agricole est bien au centre d'un nœud de contrats et les relations d'agence s'y déploient en cascade, avec certaines spécificités que nous aborderons plus loin (hypothèse H 3).

Enfin, à l'image de Huse et al. (2005), nous pensons que le modèle cognitif de la gouvernance, s'appliquant à des groupes coopératifs importants, peut aussi être pertinent pour les coopératives vinicoles du Sud de la France, où les différences de vision entre dirigeants élus et salariés sont parfois problématiques. Dans ce cadre, nous partageons pleinement le point de vue de Burress et al. (2011) qui se focalisent sur les processus en matière de mesure de la gouvernance et l'approche très fine de Wirtz (2006).

Ainsi, nous avançons l'hypothèse que les trois dimensions complémentaires et inter-agissantes de la gouvernance coopérative interne, portent sur les aspects suivants :

- une première dimension de nature disciplinaire, liée à la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), abordant les relations d'agence en cascade au sein de la coopérative, mettant en avant le conflit d'intérêt interne spécifique entre les associés coopérateurs et le conseil d'administration, se traduisant par le rôle particulier du tandem Président/Directeur ;
- une seconde dimension de nature partenariale, liée aux théories des parties prenantes et de la gouvernance partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), abordant les relations entre parties prenantes internes (importance des ressources dont le capital humain) et externes, créatrices ou destructrices de valeur, s'appuyant sur l'approche de la coopérative en tant que coalition et certains travaux plus récents (Bleger, 2005 ; Pédrosa Ortega, 2010, notamment) ;

- une troisième dimension clairement cognitive, plus qualitative, peu abordée par la littérature, et axée sur les processus d'apprentissage et de prise de décision au sein du conseil d'administration (Huse et al., 2005 ; Burress et al., 2011), ainsi que sur le concept de coûts cognitifs (Wirtz, 2006).

Dans ce cadre, nous pouvons formuler l'hypothèse de la façon suivante :

H 1 : la Gouvernance Coopérative Interne résulte de la combinaison de trois dimensions fondamentales, provenant des choix et de l'implication des acteurs : dimension disciplinaire, dimension partenariale et dimension cognitive.

5.2. La gouvernance en tant que déterminant de la performance coopérative

Comme nous l'avons examiné en détail à la section 2.2., il apparaît de plus en plus prégnant que la gouvernance, à présent considérée dans sa triple dimension de nature multi-paradigmatique, a une influence importante sur le niveau de performance de la coopérative. Nous l'avions envisagé à la fin du Chapitre 1, cela transparaît maintenant au grand jour, grâce notamment aux travaux de Deshayes (1988), ainsi que de Huse et al. (2005). Le premier traite des risques économiques provenant d'une gouvernance quelque peu utopiste, fondée sur « l'illusion coopérative », alors que les seconds ont une approche plus positive, liant processus décisionnels et cognitifs construits à un accroissement de la performance.

Ce que certains avaient pressenti de manière théorique ou qualitative, Burress et al. (2011) le prouvent même, à l'aide d'indicateurs de processus, plus que de structure de gouvernance. L'impact effectif est assez clair : l'implication des membres et la formation des administrateurs ont une influence positive sur la performance, aussi bien financière qu'extra financière. Dans les coopératives vinicoles, Rebelo et al. (2010) aboutissent à des résultats qui vont dans le même sens, mais dont l'intérêt est limité par l'utilisation d'indicateurs de structure de gouvernance, bien moins révélateurs de la réalité complexe.

Ainsi, à l'instar de Forestier (1998), nous pensons que la « bonne gouvernance » des coopératives a un impact certain sur la performance économique des entreprises coopératives. Les acteurs s'impliquant dans la gouvernance contribuent à l'amélioration de la performance de leur entreprise. Il s'agit de l'hypothèse H 2 qui figure ci-après.

A ce niveau, il nous faut préciser que nous n'envisageons pas une mesure univoque et simpliste de la performance en coopérative agricole, mais, dans le droit fil de Kaplan et Norton (1996), nous souhaitons quantifier cette performance dite économique à l'aide d'indicateurs recouvrant à la fois l'amont (potentiel de production, niveau de production effectif, adhérents), l'aval (ventes en valeur, mode de conditionnement des vins, circuits commerciaux, notamment) et le financier (ratios et indicateurs spécifiques ou adaptés aux coopératives : rémunération des apports, capacité d'autofinancement, valeur ajoutée recalculée, entre autres). Nous saisirons ainsi véritablement la performance d'ensemble des coopératives vinicoles étudiées, que nous considérons à travers l'horizon de court terme et celui de long terme.

D'ailleurs, nous l'avons perçu et souligné à différentes reprises, notamment et essentiellement dans le cadre d'une approche de type disciplinaire, il nous paraît judicieux d'avancer l'hypothèse qu'il existe un certain équilibre entre performance de court terme et performance de long terme au niveau financier qui provient des choix des acteurs principaux de la gouvernance interne coopérative. Il s'agit de l'hypothèse H 3, qui repose notamment sur le constat du « dilemme coopératif », émergent des travaux de Deshayes (1988) aussi bien que de Rebelo et al. (2010).

Dans ce cadre, on peut affirmer qu'il existe un conflit d'intérêt spécifique, propre au système coopératif :

- d'un côté, les adhérents ont le plus souvent comme objectif individuel de maximiser la rémunération de leurs apports, au détriment des investissements de long terme, potentiellement financés par les fonds propres de la coopérative, provenant eux-mêmes en partie de l'accumulation des excédents réalisés ;
- d'un autre côté, les administrateurs, ont pour objectif collectif de créer et de conserver de la valeur à l'intérieur de la coopérative afin de pouvoir investir et développer l'entreprise.

Face à ce « dilemme coopératif », le conseil d'administration, et notamment le Président, a tendance à agir, en lien avec le Directeur, de manière à équilibrer les intérêts individuels de court terme des associés coopérateurs avec la création de valeur collective à long terme au niveau entreprise.

Cet équilibre apparaît instable et paradoxal et oscille entre deux types d'objectifs, apparemment contradictoires :

- un objectif de court terme qui consiste à maximiser le revenu des exploitants viticoles afin de couvrir l'ensemble des coûts de production au vignoble (y compris amortissements et salaire du viticulteur) ;
- un objectif de long terme qui vise à conserver de la valeur à l'intérieur de l'entreprise coopérative en vue de son réinvestissement dans le futur (innovation, marques, développement export, etc…) afin d'améliorer le positionnement concurrentiel des caves coopératives et donc le prix de vente, ainsi que la rémunération des apports.

Ainsi, nous pouvons formuler les deux hypothèses suivantes :

H 2 : la Gouvernance Coopérative Interne a une influence sur la performance économique de la coopérative.

H 3 L'équilibre de la Performance Financière de la Coopérative entre court terme et long terme résulte des choix et de l'implication des acteurs dans la gouvernance

5.3. Des liens à approfondir entre immatériel et performance

Nous fondant sur les travaux de Couret (2006) et surtout de Couderc et Stéphany (2006), ainsi que de Domergue et al. (2012), nous envisageons que la gouvernance des coopératives étudiées a un impact sur le niveau de l'immatériel dont elle peut disposer pour développer son activité, en lien avec la théorie de la RBV (Barney, 1991).

Nous comptons opérationnaliser la mesure de ce pool immatériel à travers les trois composantes de cette réalité : le capital humain, le capital organisationnel, le capital de clientèle et de réseau.

Ces recherches nous conduisent à considérer que la dimension immatérielle de l'activité des entreprises est véritablement une des clefs de la performance, au sein d'une économie qui est plus en plus celle de la connaissance. Les coopératives agricoles et viticoles, dont les fonctions de transformation et de commercialisation se sont fortement développées au cours des 30 dernières années, n'échappent certainement pas à ce mouvement. Dans ce cadre, les liens entre gouvernance (formation, niveau de réflexion, projet stratégique, notamment) et investissements immatériels constituent une des hypothèses à tester, au même titre que le lien entre niveau d'investissements immatériels et niveau de performance, qui découlent de certains travaux récents (Amadieu et Viviani, 2011 ; Amadieu et al., 2011).

Nous pouvons alors formuler les deux sous-hypothèses suivantes :

H 2.1 : une implication des acteurs dans la gouvernance influe positivement sur le niveau des investissements immatériels réalisés par la coopérative.

H 2.2 : des investissements immatériels importants entraînent une amélioration de la performance économique coopérative de long terme.

5.4. Le modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

En définitive, au terme de l'exposé de ces 3 hypothèses, nous pouvons construire un modèle théorique plus achevé que celui que nous présentions en conclusion du Chapitre 1.

Il y a tout d'abord la gouvernance des coopératives agricoles dont nous mettons en exergue la complexité à travers la tri-dimensionnalité, s'appuyant sur les théories de l'agence, des parties prenantes et de la cognition. Comme le montre la figure ci-après, nous pensons que « l'environnement » joue un rôle important en la matière : en Languedoc-Roussillon, il s'agit de l'arrière-plan historique et sociologique de la

viticulture méridionale, avec son lot de crises, révoltes, affrontements et défiance qui ont façonné les mentalités, que nous avons analysé dans la section 4 de ce Chapitre.

Nous pensons également, à l'instar de ce qu'avancent Marchesnay et al. (2006), qu'il existe des spécificités de la gouvernance et de l'entrepreneuriat méditerranéen influençant notre système global : un esprit d'entreprise et un dynamisme relativement faible, particulièrement patent en Languedoc d'après ces auteurs, essentiellement du fait de la rente importante créée par la monoculture de la vigne et de l'expansion démographique, le poids de l'idéologie, l'importance de la communauté, le réflexe de type clanique (famille élargie), la prégnance des réseaux, qu'ils soient politiques, professionnels ou personnels.

Il y a enfin la Gouvernance Coopérative Externe, environnement plus officiel qui a un impact certain sur le style de gouvernance interne : les règles juridiques propres au secteur coopératif agricole (voir section 3), l'encadrement non seulement par les commissaires aux comptes, mais aussi par le HCCA et la Révision, la vision des fédérations syndicales, leur rôle politique et leur accompagnement au niveau technique.

D'un autre côté, la performance économique des coopératives agricoles apparaît comme étant multiforme, ne pouvant pas se mesurer à l'aide d'un seul type d'indicateur, d'un seul point de vue. Il est nécessaire de mettre en place une approche plus globale, intégrant aussi bien l'amont que l'aval et les aspects financiers. Il faut aussi distinguer les objectifs de long terme de ceux de court terme en vue de mieux appréhender les tensions qui se jouent à l'intérieur de ces entreprises.

Enfin, nous établissons un lien direct ou bien indirect entre style de gouvernance et niveau de performance des coopératives agricoles en général, viticoles en particulier. Le lien direct nous paraît important, mais encore un peu flou (nous le préciserons à l'issue du Chapitre 3, au terme de notre analyse qualitative), alors que le lien indirect, qui porte sur l'influence de l'immatériel, est paradoxalement plus aisé à cerner, à travers la performance à long terme.

Fort de l'ensemble de ces suppositions théoriques issues de la littérature analysée en détail, nous pouvons formuler de la manière suivante les hypothèses et sous-hypothèses qui constituent notre modèle (encadré 7) et le schématiser grâce à la figure 52 ci-après.

Encadré 7 – Formulation des hypothèses relatives au Modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

H 1 – Les trois dimensions de la Gouvernance Coopérative Interne

La Gouvernance Coopérative Interne résulte de la combinaison de trois dimensions fondamentales, provenant des choix et de l'implication des acteurs : dimension disciplinaire, dimension partenariale et dimension cognitive.

H 2 – Liens Gouvernance Coopérative Interne – Performance Economique

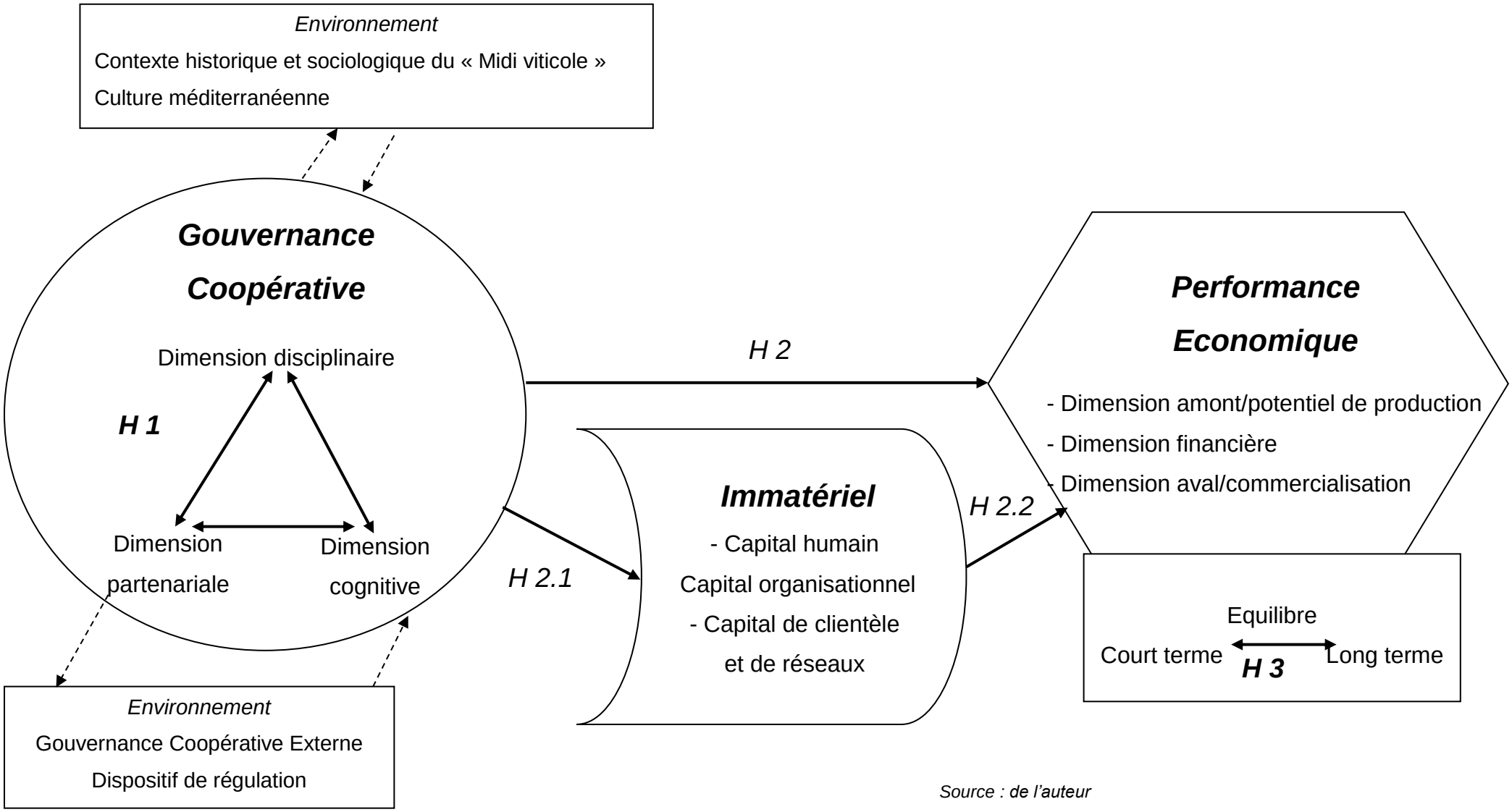
H 2 : la Gouvernance Coopérative Interne a une influence sur la performance économique de la coopérative.

- H 2.1 : une implication des acteurs dans la gouvernance influe positivement sur le niveau des investissements immatériels réalisés par la coopérative.
- H 2.2 : des investissements immatériels importants entraînent une amélioration de la performance économique coopérative de long terme.

H 3 – Liens Gouvernance Coopérative Interne - Equilibre de la Performance Financière

L'équilibre de la Performance Financière de la Coopérative entre court terme et long terme résulte des choix et de l'implication des acteurs dans la gouvernance

Figure 52 – Modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles appliqué au contexte viticole du Languedoc-Roussillon



Source : de l'auteur

6. Conclusion du Chapitre 2

Ce Chapitre 2 se proposait de répondre à trois objectifs complémentaires : approfondir le lien entre gouvernance et performance, étudier les spécificités de la coopération agricole et viticole, choisir un modèle adapté à la problématique.

En matière d'influence entre système de gouvernance et performance d'entreprise, nous avons mis en exergue qu'une seule approche de la gouvernance ne pouvait expliquer les résultats économiques et financiers d'une entreprise, d'autant plus s'il s'agissait d'une coopérative agricole, système complexe par excellence. Nous avons souligné que ce lien existait bien, mais qu'il avait été peu analysé et que son étude présentait des perspectives de recherche extrêmement intéressantes. En outre, il nous est apparu judicieux d'aborder l'impact de l'immatériel, en lien avec la RBV et les aspects cognitifs de la gouvernance, sur la performance économique des coopératives. Il s'agit là d'un domaine de recherche encore moins exploré qui semble également très pertinent.

Pour ce qui est des spécificités de la coopération agricole et viticole, l'approche historique nous a permis de mieux comprendre les fondements de ce type de société, alors que l'analyse juridique et socio-économique nous a conduit à percevoir l'évolution formidable de ce secteur en l'espace d'à peine plus d'un siècle, ainsi que sa grande diversité. La prise en compte des spécificités du vignoble du Languedoc-Roussillon nous a amené à considérer que certains modes de fonctionnement de la coopération vinicole pouvaient s'expliquer par des raisons historiques et culturelles, ayant un impact sur la façon de gouverner les caves coopératives.

Enfin, nous avons proposé un modèle relativement élaboré en matière de gouvernance et de performance coopérative, mettant en lumière trois caractéristiques essentielles :
- les trois dimensions disciplinaire, partenariale et cognitive de la gouvernance coopérative ;
- le rôle particulier et quasiment médiateur de l'immatériel, entre gouvernance et performance, dans sa triple acception (capital humain, organisationnel et de clientèle) ;

- l’approche globale de la performance économique des coopératives agricoles, s’appuyant sur les travaux de Kaplan et Norton (1996), avec un équilibre nécessaire entre horizon de court terme et horizon de long terme.

Conclusion de la Partie I

Cette première Partie de la thèse a commencé par la présentation de la problématique et de notre question de recherche principale : « *Quelle est l'influence de la gouvernance des coopératives agricoles sur leur performance économique ?* » Afin d'y répondre, nous avons choisi d'utiliser les théories de la gouvernance qui ont fortement évolué depuis leur origine, où seul l'aspect disciplinaire était analysé (théorie de l'agence). Il nous est clairement apparu, à travers notre revue de littérature, que les courants partenariaux et cognitifs devaient également être pris en compte dans nos travaux en vue d'intégrer le degré de complexité relativement élevé de la gouvernance coopérative que bon nombre d'auteurs soulignent, dont Cornforth (2004). Nous avons également détaillé la mesure de la performance en coopérative, qui nécessite une approche globale (production, commercialisation, finance), avec un équilibre entre court terme (vision des associés coopérateurs) et long terme (vision de l'entreprise).

Nous avons ensuite observé et analysé les particularités des coopératives agricoles et viticoles françaises, ainsi que le contexte spécifique du vignoble du Languedoc-Roussillon, dans lequel s'exercent nos travaux (coopération vinicole). Nous en avons tiré des éléments contextuels qui viennent enrichir notre modèle théorique.

Ainsi, ce dernier permet d'établir un lien de cause à effet entre gouvernance et performance des coopératives agricoles. La gouvernance est composée, en son sein, de trois dimensions (approche multi-paradigmatique) et son influence sur la performance peut être directe ou bien indirecte, par l'intermédiaire des biens immatériels (capital humain, organisationnel, de clientèle et de réseaux), constituant désormais des enjeux incontournables pour l'ensemble des coopératives. Soulignons ici que ces liens ont été très peu étudiés au sein du secteur coopératif agricole.

A présent, il nous faut, dans la Partie II, apporter des éléments de réponse aux questions exploratoires, avant de valider le modèle et les hypothèses de recherche finalisées, que nous avons commencé à énoncer dans cette première Partie de la thèse.

Partie II - La gouvernance comme déterminant de la performance économique des coopératives agricoles : enrichissement du modèle et étude empirique appliquée au secteur viti-vinicole

Introduction de la Partie II

Les objectifs de cette seconde Partie sont de présenter la méthodologie de recherche utilisée et de répondre à la question principale concernant les impacts des mécanismes de gouvernance sur la performance économique des coopératives agricoles. Dans cette perspective, des questions exploratoires devront tout d'abord trouver réponse pour que nous puissions ensuite confirmer les hypothèses et sous-hypothèses formulées.

Dans cette Partie, nous avons utilisé une approche alliant méthode d'analyse de données qualitative et méthode quantitative (voir figure ci-après), décrite par Creswell (2003). La combinaison de ces deux méthodes a l'avantage de permettre la confirmation ou le recoupement des données, ainsi que l'approfondissement et l'enrichissement de l'analyse, comme le précisent Miles et Huberman (2005).

Face à l'intérêt théorique incontestable de la gouvernance coopérative qui transparaît dans la littérature, nous nous inscrivons dans une approche de « contingence générique » (Savall et Zardet, 1997), selon laquelle la forme concrète de la production de connaissances est spécifique, mais sa conceptualisation permet de dégager des invariants à caractère universel.

De plus, notre positionnement épistémologique est d'inspiration positiviste et déterministe, dans la mesure où la mission de la science est, à nos yeux, d'appréhender le plus finement possible une vérité qui transcende l'Homme et les entreprises que ce dernier est amené à piloter. Il faut donc, en tant que chercheur, se rapprocher d'un idéal d'objectivité à caractère universel. Dans cette perspective, nous cherchons donc à expliquer la réalité, comme l'expose Thiétart (2007), mais il nous importe également d'aider à l'améliorer par l'interaction avec les acteurs du secteur coopératif.

Aussi, notre posture et notre méthode de travail sont résolument celles de la recherche-intervention (David, 2000), voire de la recherche-action (Lallé, 2004), alliant, d'une part, notre savoir pratique et empirique portant sur les entreprises coopératives et leurs dirigeants et, d'autre part, notre savoir théorique, en vue de prendre du recul par rapport aux situations rencontrées et de produire du savoir. Cela doit amener les professionnels

à l'action réfléchie, structurée et « intelligente ». Ainsi, les sciences de gestion sont véritablement, dans notre approche, des sciences de l'action finalisée.

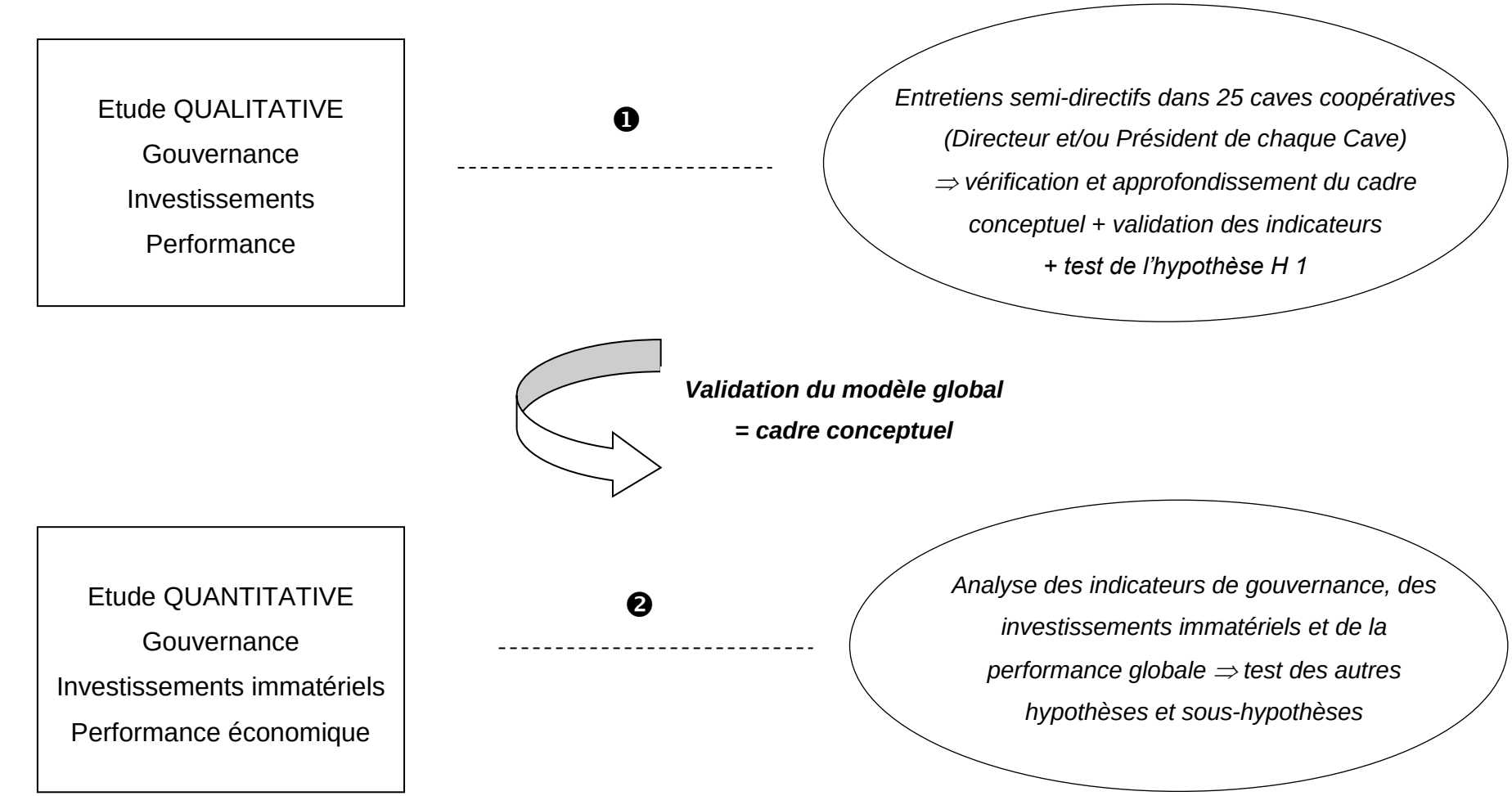
Dans la lignée des travaux pionniers de Kurt Lewin, dont le caractère fondateur est souligné par Barbier (1996), notre processus de recherche s'inscrit dans une optique mêlant « action-research » de diagnostic et de participation. Nous ne nous contentons pas non plus uniquement du temps présent, mais nous tenons compte aussi du passé (contexte historique et sociologique) et du futur pressenti (par l'intermédiare, notamment du concept d'immatériel).

En outre, nous utilisons des instruments de recherche moins distants et moins froids que dans la posture classique, plus « interactifs et implicationnels », tels que les décrit Barbier (1996), dans un souci de mise en œuvre « d'une théorie de l'écoute sensible en sciences humaines ».

C'est ainsi que le Chapitre 3, qui concerne l'exploration et la validation qualitative du modèle théorique et de l'hypothèse H 1 (voir figure ci-après), porte en lui cette conception. En effet, à l'aide d'une analyse de contenu thématique effectuée à partir d'entretiens semi-directifs, réalisés auprès de dirigeants de caves coopératives du Languedoc-Roussillon, différentes caractéristiques de la gouvernance des coopératives agricoles ont été précisées. Dans ce Chapitre, nous présentons donc successivement l'objectif de l'étude, les divers éléments portant sur la sélection d'échantillon, la collecte de données, la technique d'analyse, la justification de la validité et de la fiabilité de l'analyse, puis l'analyse qualitative proprement dite.

Le Chapitre 4, quant à lui, est consacré à la validation quantitative du modèle d'analyse et de l'ensemble des autres hypothèses. Il décrit les deux bases de données économiques et financières utilisées (Diane et COOPERFIC®), ainsi que les variables analysées, expose la justification et la présentation des méthodes d'analyse choisies (corrélations, régressions linéaires simples ou multiples, analyse en composantes principales), puis les résultats quantitatifs proprement dits.

Figure 53 – Design méthodologique global



Source : de l'auteur

Chapitre 3 – Exploration et validation qualitative du modèle global

1. Introduction du Chapitre 3

Ce troisième Chapitre de notre thèse concerne l'exploration du système de gouvernance des coopératives agricoles, appliqué au secteur viti-vinicole du Languedoc-Roussillon. Il précise notamment la nature de la gouvernance coopérative et son articulation avec les concepts d'investissements et de performance en vue d'enrichir et/ou de confirmer le modèle défini au Chapitre 2, en procédant également à une validation de l'hypothèse H 1, énoncée dans ce même Chapitre (caractère tridimensionnel de la gouvernance). L'objectif est de définir de manière détaillée les modes de gouvernance des coopératives agricoles, en identifiant les acteurs, les organes et mécanismes de gouvernance, ainsi que les interactions existant entre le système de gouvernance, la stratégie d'investissements (matériels ou immatériels) et la mesure de la performance.

Dans ce cadre, le Chapitre 3 présente tout d'abord la méthodologie utilisée en vue d'atteindre ces objectifs. En premier lieu, nous détaillons la technique de collecte des données, reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs avec un panel de dirigeants (élus ou salariés) de coopératives. Au total, nous avons mené 25 entretiens auprès de 31 personnes, répartis dans les quatre départements viticoles du Languedoc-Roussillon et qui se sont déroulés entre mars et juillet 2012. En second lieu, nous exposons la méthode d'analyse de données recueillies lors des entretiens : il s'agit d'une technique purement qualitative qui permet d'analyser le contenu de manière thématique.

Ensuite, ce Chapitre nous permet de présenter les résultats de l'analyse qualitative. Les interactions des dirigeants avec chacun des acteurs influençant leur prise de décision sont détaillées. Nous découvrons ainsi la grande richesse des différents acteurs internes ou externes, dont l'influence particulièrement déterminante du tandem Président-Directeur. Nous définissons par la suite les principaux mécanismes dans lesquels interviennent les acteurs, ainsi que leur impact. Nous confirmons la complexité de la gouvernance propre aux coopératives agricoles et nous validons son caractère multidimensionnel. Nous décrivons également les logiques d'investissements et la conception qu'ont les dirigeants de la performance coopérative ainsi que de sa mesure spécifique.

2. Méthodologie de collecte et d'analyse qualitative

Dans cette section, nous nous penchons sur la technique de collecte des données, reposant sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de 25 coopératives vinicoles. Nous aborderons tout d'abord les objectifs de cette étude à vocation qualitative, puis nous exposerons la constitution concrète de l'échantillon, la méthode de collecte des données et enfin la méthode qualitative d'analyse des données recueillies lors des entretiens.

2.1. Objectifs de l'étude qualitative

En définitive, la littérature est relativement peu abondante en matière d'analyse multidimensionnelle de la gouvernance des coopératives, notamment dans le secteur agricole. Les approches sont très souvent segmentées ou « compartimentées » et n'abordent pas les différentes facettes du gouvernement des entreprises coopératives que la réalité des pratiques englobe dans un tout : le « mode de gouvernance », que l'on pourrait comparer à un style, propre à chaque organisation, pouvant varier en fonction du contexte, de l'histoire et des mentalités des différentes parties prenantes.

Nous avons donc souhaité mener à bien une phase d'analyse qualitative exploratoire afin d'approfondir la question, préalablement à la validation quantitative de notre modèle théorique. Cette étape importante vise ainsi plusieurs objectifs complémentaires :

- disposer d'une description détaillée des mécanismes et processus ayant trait à la gouvernance des coopératives ;
- par ce moyen, acquérir une meilleure compréhension des liens et interactions entre gouvernance, stratégie et performance ;
- recueillir des éléments portant sur les indicateurs permettant de caractériser la gouvernance dans ses trois dimensions ;
- identifier les acteurs clés de la gouvernance coopérative intervenant dans notre modèle ;
- aboutir à la validation totale ou partielle de notre conception tridimensionnelle de la gouvernance des coopératives agricoles.

Nous avons réalisé cette analyse dans un souci d'exploration empirique, voire même hybride : en effet, nous ne faisons pas table rase de nos prérequis théoriques car nous pensons qu'il faut être ancré dans un substrat nourricier pour aller plus loin dans la connaissance scientifique, à l'image d'un végétal qui se développe et prospère pour donner des fruits toujours plus beaux. Cet aller-retour entre cadre conceptuel et observations de terrain a enrichi nos travaux de recherche, nous permettant de conforter notre modèle et d'obtenir des résultats plus robustes. Ceci peut s'apparenter à une démarche abductive, dans le sens où l'on tire du terrain des conjectures qui sont ensuite testées (Koenig, 1993).

Comme nous allons le détailler, notre phase d'étude qualitative s'est appuyée sur les différentes étapes décrites par Thiétart (2007), à savoir sélection de l'échantillon, collecte des données, codification et analyse proprement-dite.

2.2. Constitution de l'échantillon étudié et collecte des données par entretiens individuels semi-directifs

2.2.1. Apports et limites des entretiens individuels semi-directifs

Nous avons opté pour la conduite d'entretiens individuels qui nous est apparue comme étant le mode de recueil de données le plus approprié vis-à-vis du sujet traité et de notre démarche de recherche. Il s'agit là d'une méthode largement utilisée et recommandée pour ce qui est des recherches qualitatives, le second grand type de collecte de données étant l'observation (participante ou non), plus difficilement mobilisable dans la cadre de nos travaux - portant uniquement sur le secteur viti-vinicole - à une échelle suffisamment conséquente.

En outre, l'observation nous a semblé être un procédé relativement rigide (nécessité d'un cadre standard d'observation, d'après Evrard et al., 2009) pouvant conduire à un biais de résistance à la participation des acteurs, ainsi qu'à une posture délicate entre le rôle de chercheur-observateur et celui de participant. D'ailleurs, même dans le cas d'une participation complète avec « observation dissimulée », visant à ne pas interférer sur les sujets, se pose la délicate question de l'éthique (Bulmer, 1999), du fait de la conduite d'activités de recherches à l'insu des acteurs.

L'entretien de groupe, qui consiste à réunir différents participants autour d'un animateur pour faire émerger une problématique, des concepts, des idées, n'a pas non plus été retenu car il présente, à nos yeux, des inconvénients majeurs qui peuvent être extrêmement pénalisants en matière de résultats (voir tableau 30) : la non confidentialité des propos et l'effet de groupe sont susceptibles de biaiser les propos et/ou freiner la prise de parole, ce qui peut entraîner une subjectivité accrue du matériau à analyser. Même si une telle technique a été utilisée dans d'autres travaux récents relatifs à la gouvernance (Lepage, 2011), nous ne pensons pas qu'il était judicieux d'en faire usage dans notre cas, les personnes interviewées étant des dirigeants d'entreprises coopératives concurrentes, n'ayant, en outre, pas ou peu la culture du partage d'information ou d'expérience et le sujet principal abordé – la gouvernance – se révélant fréquemment trop délicat et sensible pour être traité de manière collective (relations interpersonnelles, fonctionnement interne, modalités de prises de décision stratégiques).

Tableau 30 – Les différentes méthodes qualitatives de collecte de données primaires

Méthode	Déclinaisons	Avantages	Inconvénients
Entretiens individuels	- Semi-directif (SD) - Non directif (ND)	- Confidentialité des propos - Possibilité de « mixage » des genres (SD et ND) - Matériau très dense	- Capacité d'adaptation du chercheur face à l'interviewé - Enregistrement ⇒ réticence de l'interviewé
Entretiens de groupe		- Interactions entre participants ⇒ stimulation de la réflexion - Révélation de conflits latents	- Responsabilité majeure de l'animateur (maîtrise du groupe) - Freins à la prise de parole (non confidentialité) - Authenticité du discours sujette à caution
Observation	- Participante (P) - Non participante (NP)	- Analyse de données factuelles (spontanéité) - Confiance ⇒ latitude pour compléter l'observation (P)	- Résistances chez les acteurs (NP) - Risques multiples (erreur de contenu, de contexte, biais instrumentaux) - Conflits de rôle (participant/chercheur) - Rigidité du dispositif

Source : d'après Thiétart (2007)

Les entretiens individuels, et plus particulièrement les entretiens semi-directifs que nous avons choisis, présentent en fait pour nous de nombreux atouts qui en font une technique particulièrement adaptée aux objectifs poursuivis par cette analyse à la fois exploratoire et confirmatoire par rapport au modèle élaboré en fin de Partie II.

Ainsi, l'entretien se déroulant en tête à tête avec un dirigeant (Directeur ou Président, exceptionnellement tous les deux, mais issus de la même coopérative), dans le secret d'une conversation ouverte dont nous garantissions la confidentialité (voir document en Annexe 4), les propos ont pu se tenir avec le plus de liberté possible, sans qu'il n'y ait d'éléments extérieurs ou d'autres acteurs qui puissent interférer. De plus, nous nous sommes placés dans une position d'écoute et d'empathie qu'Evrard et al. (2009) nomment « attention positive inconditionnelle » visant à instaurer un climat de confiance afin de faciliter l'émergence d'idées et d'opinions claires et argumentées sur les divers points traités en cours d'entretien.

Un autre aspect très positif lié à cette technique est la richesse du « matériau » obtenu à travers des entretiens qui pouvaient apparaître comme étant à bâtons rompus, favorisant ainsi par leur caractère peu directif l'association d'idées, le développement de réflexions originales, de digressions indirectement fort instructives, notamment sur la culture d'entreprise ou encore sur la nature du système de gouvernance interne et de pilotage.

Cette souplesse et cette plasticité indéniables de l'entretien semi-directif individuel, autorisant un questionnement ajusté à l'expérience et aux connaissances des individus interrogés, tel que le conçoit Rubin (1994), ne doivent toutefois pas occulter les limites inhérentes à ce type de méthode.

La première limite porte sur le caractère non représentatif en terme statistique des résultats que nous pouvons tirer de ces entretiens. Nous le verrons plus loin, le nombre restreint de caves coopératives étudiées et le biais de leur sélection ne nous permettent pas d'extrapoler les enseignements qualitatifs de manière quantitative. Il en est par exemple ainsi de la proportion de caves coopératives pour lesquelles le bureau a un rôle actif, de la taille moyenne du conseil d'administration ou bien encore du nombre de commissions par coopérative. Ce caractère purement et strictement qualitatif est un fait dont il faut tenir compte tout au long de notre analyse.

La seconde limite concerne la subjectivité propre à ce type d'entretien car le chercheur est tour à tour émetteur (questionnement) et récepteur (écoute, retranscription), pouvant influer par là même sur le cours de la discussion et les sujets abordés. Malgré le positionnement neutre qu'il doit adopter, il peut être tenté, à un moment ou à un autre, de donner son avis, même furtivement, ou de montrer son opinion à travers son attitude. Nous ne pensons pas avoir été toujours strictement impassible et lisse car nos travaux s'inscrivent sans ambiguïté dans une démarche de recherche-action qui nous portent naturellement à l'interactivité, voire à l'accompagnement au changement et au conseil. Il s'agit donc là d'un point important à intégrer dans notre approche méthodologique.

Une autre limite a trait à la pratique de l'enregistrement des entretiens qui a prévalu dans la quasi-totalité des cas afin de faciliter la réactivité pour tirer profit des rebondissements de la discussion et approfondir certains sujets ou, au contraire, pour se recentrer sur la problématique à développer. La contrepartie négative de cette facilitation du déroulement de l'interview peut être en effet la réticence de la personne enquêtée à la prise de parole (Thiétart, 2007), l'attitude défensive, la méfiance ou la non sincérité du propos tenu pour se conformer à une réalité « attendue ». Il est évidemment impossible de mesurer le degré de spontanéité et d'authenticité du discours tenu par les personnes interrogées, mais il faut être conscient de cet inconvénient non négligeable.

On peut enfin également évoquer la longueur et le caractère foisonnant des entretiens réalisés (niveau et quantité de détails notamment) qui font l'intérêt de cette technique, mais qui constituent aussi une faiblesse du fait de la complexité des informations qui devront ensuite être analysées, rendant le traitement plus ardu et fastidieux.

2.2.2. Constitution de l'échantillon étudié

Nous avons procédé à la sélection progressive (s'étendant de décembre 2011 à juin 2012) d'un échantillon de 25 caves coopératives, dont la totalité sont Caves Coopératives Interactives au sein de l'outil COOPERFIC®[38], en recherchant la diversité,

[38] Caves coopératives alimentant en informations économiques et financières, sous réserve de confidentialité, la base de données COOPERFIC® (Coopératives Performance Informations et Connaissance), outil d'intelligence

aussi bien en matière de taille et d'activité (volume de production, chiffre d'affaires et types de vins), que de mode de commercialisation (vrac/conditionné) et de performance financière (rémunération à l'hectare et capacité d'autofinancement).

La taille n'était pas prédéfinie, mais elle a répondu au principe de réplication que Yin (2003) met en avant et développe dans les recherches qualitatives portant sur des cas multiples. En effet, grâce à cela, nous avons pu atteindre un degré de certitude important qui donne du relief à nos travaux et aux résultats qui en découlent. Nous avons ainsi mixé réplication littérale (répétition d'entretiens aux enseignements similaires) et réplication théorique (multiplication d'entretiens aux contenus très divers), que Thiétart (2007) décrit justement comme étant profitables vis-à-vis de la validité des résultats.

Nous sommes arrivés in fine à conduire 25 entretiens, limitant le champ de notre étude en appliquant le principe de saturation sémantique préconisé par Glaser et Strauss (2006). Cette taille d'échantillon correspond bien à ce qui se pratique en règle générale pour ce type d'analyse, estimé entre 15 et 30 entretiens, selon Evrard et al. (2009).

Le tableau 31 ci-après détaille les caractéristiques principales du pool d'entreprises coopératives vinicoles enquêtées. Comme nous l'avons précisé ci-avant, cet échantillon n'est en rien représentatif de la population globale des caves coopératives du Languedoc-Roussillon, puisqu'il n'a pas vocation à l'être :

- volume moyen de production de 57 800 hl (moyenne 2005-2010) contre 38 800 hl au niveau régional (sources : COOPERFIC® et observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI[39]) ;
- chiffre d'affaires moyen de 6,7 M€ (moyenne 2006 à 2011) contre 3,4 M€ pour le Languedoc-Roussillon (sources : Diane-Bureau Van Dijk-COOPERFIC®)

économique, développée par la FRCA Languedoc-Roussillon et maintenant Coop de France Languedoc-Roussillon. Site internet www.cooperfic.fr

[39] Casier Viticole Informatisé.

Tableau 31- Caractéristiques des caves coopératives sélectionnées pour l'enquête qualitative

Nombre de caves coopératives	25	
Répartition géographique	- Aude…….. - Gard …….. - Hérault …….. - Pyrénées Orientales	6 7 9 3
Production (1)	- < 20 000 hl ……... - 21 – 40 000 hl …….. - 41 – 60 000 hl …….. - 61 – 80 000 hl …….. - > 80 000 hl ……	4 4 5 6 6
Types de vins : % AOP (1)	- < 10% …… - 11% à 50% …… - > 50% ……	14 5 6
Chiffre d'affaires (2)	- < 1,5 M€ …… - 1,6 à 3 M€ …….. - 3,1 à 5 M€ …….. - 5,1 à 10 M€ …… - > 10 M€ ……...	4 4 6 6 5
Mode de commercialisation (3)	- Vrac …… - Conditionné ……. - Mixte ……	11 8 6
Taille du conseil d'administration	- 3 à 10 membres ……. - 11 à 15 membres ……... - 16 à 25 membres ……... - > 25 membres …….	4 9 10 2

Sources : l'auteur, Diane-Bureau Van Dijk - COOPERFIC®- observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI

(1) Moyenne des récoltes 2005 à 2010

(2) Moyenne des exercices 2006 à 2011

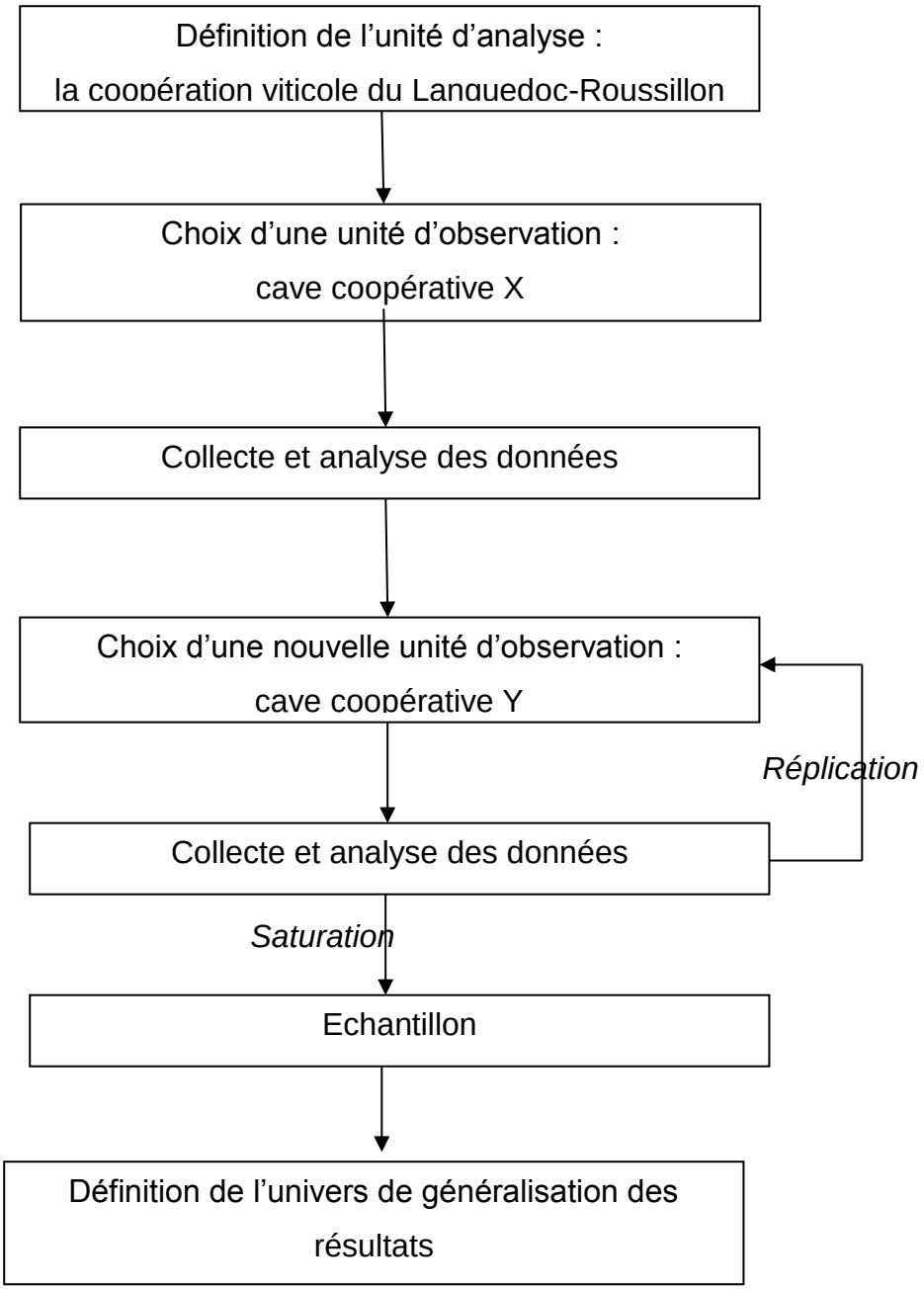
(3) CA vrac/CA vins > 67% = Vrac

CA conditionné/CA vins > 67% = Conditionné

CA conditionné/CA vins entre 33% et 67% = Mixte

En définitive, nous avons opté pour une méthode non probabiliste en matière de composition d'échantillon : il s'agit de l'échantillonnage par choix raisonné qui s'appuie sur une démarche itérative aboutissant à une validation externe de l'étude par inférence théorique et non statistique. On peut représenter la méthodologie employée, qui comporte 7 phases au total, selon le schéma de la figure 54.

Figure 54- Méthodologie de constitution de l'échantillon pour l'enquête qualitative



Sources : Thiétart (2007) et auteur

Soulignons ici que la population étudiée porte exclusivement sur des Caves Coopératives Interactives présentes dans COOPERFIC® et comporte de ce fait un certain biais de sélection des cas examinés qu'il faut avoir présent à l'esprit. En effet, on peut faire l'hypothèse que ces entreprises, dont les dirigeants qui participent activement à COOPERFIC® sont particulièrement intéressés par la gestion, le benchmark et le

management, présentent un dynamisme économique et commercial relativement marqué.

Au sein de ces coopératives, nous avons interviewé préférentiellement les dirigeants salariés que sont les Directeurs (74%) car notre connaissance empirique du secteur nous laisse à penser que ce sont les seules parties prenantes internes qui ont à la fois une vision d'ensemble de leur entreprise et une vision fine de ses processus décisionnels, stratégiques et financiers, ainsi que des aspects très opérationnels. Une seule fois, nous avons été amenés à interroger en même temps un Directeur et son Directeur Administratif et Financier (DAF) car ils souhaitaient pouvoir nous fournir les informations les plus précises possibles.

Des Présidents ont également été interrogés (23%) selon leur disponibilité et l'intérêt qu'ils pouvaient accorder à la démarche, soit en même temps que le Directeur, soit individuellement lorsqu'il n'y avait pas de Directeur à part entière.

Le tableau ci-dessous décrit la population des dirigeants élus ou salariés enquêtée, dont l'âge moyen est assez élevé (51 ans) et dont la durée moyenne du mandat est supérieure à 10 ans.

Tableau 32- Caractéristiques des dirigeants interrogés pour l'enquête qualitative

Nombre de dirigeants	31	
Fonction	- Directeur…….. - DAF …….. - Président ……...	23 1 7
Age	- 30-40 ans…….. - 41-50 ans ……. - 51-55 ans ……. - 56-60 ans …….	3 11 8 9
Durée du mandat	- 0 à 3 ans…… - 4 à 5 ans…… - 6 à 10 ans….... - 11 à 20 ans…… - > 20 ans……..	9 6 4 6 6

Sources : auteur et COOPERFIC®

Cet échantillon de dirigeants ne comprend que des hommes et est assez hétérogène en matière de niveau de formation initiale : il est de bac + 3 à bac + 4 en moyenne pour les 30 personnes interrogées, mais il tombe entre bac + 2 et bac + 3 pour les Présidents, alors qu'il est de bac + 4 pour les Directeurs et autres (assez souvent

œnologues, ingénieurs ou titulaires de Master 2). Il existe donc là un « biais cognitif » non négligeable dont il faut absolument tenir compte.

En outre, le positionnement du Directeur et celui du Président dans le système de gouvernance sont bien distincts, comme nous l'avons vu dans la Partie I. Chacun a donc une vision et une approche différente, mais leurs rôles se doivent d'être complémentaires. Dans l'absolu, il aurait peut-être fallu rencontrer systématiquement les deux types de dirigeants dans chaque cave, mais cela s'est avéré impossible, aussi bien en terme de temps que de disponibilité et de prise de rendez-vous. Ajoutons aussi que nous avons étudié deux caves coopératives où il n'y avait pas de Directeur et où nous nous sommes entretenu avec le Président qui s'est alors avéré jouer un rôle bien plus large que celui que lui attribuent les statuts de la coopération agricole.

2.2.3. Le contenu et le déroulement des entretiens

En fonction du modèle théorique élaboré en fin de Partie I et notamment de l'hypothèse qualitative sur les dimensions de la gouvernance coopérative que nous voulions tester, nous avons construit un guide d'entretien semi-directif destiné à être administré en tête à tête aux dirigeants des 25 coopératives viticoles sélectionnées.

Nous avons ainsi conçu au fur et à mesure des entretiens un document détaillé (voir encadré 8 ci-après), se divisant en 4 parties : historique, gouvernance, stratégie d'investissements, mesure de la performance.

La partie historique permet d'introduire l'échange, de comprendre le contexte général de la cave et d'instaurer un climat de confiance et d'échanges propice à une expression plus libre et plus directe. Les aspects liés à la gouvernance sont ensuite particulièrement développés car ils constituent véritablement le cœur de l'entretien, les dimensions disciplinaires, partenariales et cognitives devant émerger au fil de la discussion, sans que nous y fassions évidemment explicitement référence. Le troisième volet concernant les investissements vise à comprendre le processus décisionnel interne et à faire le lien avec les éléments cognitifs à travers l'immatériel. Enfin, la dernière partie a pour but de faire ressortir des indicateurs de performance spécifiques utilisés par les dirigeants des coopératives et d'établir des ponts éventuels entre gouvernance et performance.

Encadré 8 - Guide d'entretien qualitatif

I - Historique de la Cave – Etapes marquantes depuis sa création

- Période de création
- Investissements matériels – agrandissements
- Fusions
- Evolution dans la production en terme qualitatif (types de produits, de conditionnement)
- Prises de participation – filiales commerciales, groupements

II - Gouvernance

Qu'évoque pour vous le terme gouvernance ? Pour vous, quel est le type de gouvernance idéale ? Pourquoi ?

❶ Généralités

➢ Au cours des 10 dernières années : nombre de Présidents - nombre de Directeurs
Depuis combien de temps le Directeur est-il en poste ? Idem pour le Président ?
Age du Directeur – Age du Président

➢ Quorum AG – Vote résolutions

➢ Quorum CA – Vote

➢ Pouvoirs AG – CA – Bureau – Commissions – Duo Président/Directeur

❷ Dimension disciplinaire

- Embauche du Directeur : comment, par qui ? Formation ?
- Quelle délégation de pouvoir au Directeur ? Formalisation ?
- Comment le CA contrôle-t-il l'activité du Directeur et les comptes ? Tableaux de bord, reporting ?
- Existence d'une commission finances ? Autres commissions ?
- Examen en CA de l'activité des filiales éventuelles ? Reporting régulier ?
- Rémunération du Directeur : intéressement ?

❸ Dimension partenariale

- Invitation personnes extérieures en CA, bureau, commission ? Qui ? Régularité ?
- Quels types de relations avec CAC – Expert-comptable – Fédération ?
- Relations avec les banques (multi-bancarisation ?) ?
- Démarche Développement Durable ?
- Associés non coopérateurs ?
- Politique d'intéressement ou de participation des salariés ?
- Enquêtes satisfaction clients ? Contractualisation aval ? Cahiers des charges
- Contacts avec collectivités territoriales ?
- Contacts avec le réseau (interprofessions, Chambre, ODG, autres OPA)
- Existence de guides d'accueil : adhérents, nouveaux salariés, saisonniers ?
- Mesures en faveur des adhérents : prêts ou primes plantation, avances de trésorerie, etc… ?

❹ Dimension cognitive

- Formation du CA ? De quelle manière ?
- Les administrateurs ont-ils d'autres responsabilités professionnelles ? Si oui, lesquelles ?
- Séminaires, voyages d'études ?
- Mise en place d'un Pojet Stratégique d'Entreprise (PSE) ? Depuis quand ? Contenu ?
- Caractéristiques des administrateurs : nombre, origine, âge, spécialisation viticole, taille de l'exploitation, niveau de formation, type d'expérience ?
- Déroulement du processus de prise de décision
- Existence d'administrateurs stagiaires ? Quel type de fonctionnement ?

Source : de l'auteur

Encadré 8 (suite) - Guide d'entretien qualitatif

III – Stratégie d'investissements

❶ Conception d'un plan d'investissements

- Ponctuellement ? Régulièrement ?
- Par qui ? Processus ?
- Contenu ?
- Suivi ?

❷ Prise de décision

- Qui prend les décisions ? A quel moment ?
- Selon quel processus ? Y a t-il des seuils ?
- Les décisions sont-elles généralement longuement réfléchies et discutées ?

❸ Investissements immatériels

- La notion d'investissements immatériels vous parle-t-elle ? Que mettez-vous derrière ?
- Décisions d'investissements immatérielles significatives au cours des 10 dernières années ? Quel type ? Quel montant ?
- Processus différent des autres investissements ?

IV – Mesure de la performance

❶ Performance globale

- Comment l'appréhendez-vous ?
- Quelles mesures ? Quels indicateurs ?

❷ Tableaux de bord

- Avez-vous mise en place un système d'information vous permettant de produire des indicateurs ?
- Depuis quand ? A quel intervalle de temps ?
- Qui est en charge de ce travail ?
- Qui en est destinataire ? Pourquoi ?

Source : de l'auteur

Nous nous sommes en fait appuyé sur trois types de questions complémentaires :

- d'une part, les questions principales qui constituent l'ossature de chaque entretien (par exemple : pouvoirs respectifs de l'AG, du conseil d'administration, du bureau, des commissions éventuelles, du tandem Président/Directeur ?) et qui permettent de garder le cap par rapport aux objectifs de l'étude ;
- d'autre part, les questions d'implication, visant à formuler précisément une idée (exemple : comment appréhendez-vous la performance globale ?), ainsi que les questions d'investigation permettant de compléter ou de clarifier un point précis (exemple : comment le système d'administrateurs stagiaires, s'il existe, fonctionne-t-il ?).

Les entretiens semi-directifs se sont déroulés de mars à juillet 2012 au sein de chaque cave coopérative, après prise de rendez-vous par nos soins. Connaissant bien les entreprises concernées et la plupart du temps leurs dirigeants, grâce notamment à l'observatoire COOPERFIC®, nous avons eu très peu de refus puisque plus de 90% des caves contactées ont accepté de participer à l'enquête.

Si certains auteurs préconisent de choisir un lieu neutre et calme pour assurer un déroulement optimal de l'entretien, tel qu'un bureau extérieur à l'entreprise (Aurier, 2007), il nous est apparu beaucoup plus naturel et aisé d'aller à la rencontre des dirigeants dans un lieu qui leur est familier, qui les mette en confiance et qui ne nécessite pas un temps de déplacement incompatible avec leurs contraintes professionnelles.

Les entretiens ont été conduits auprès de 31 personnes, soit en tête à tête (61% des cas), soit face à un duo (39%), avec une durée moyenne assez importante atteignant 93 minutes, ayant nécessité un enregistrement quasi-systématique (23 enregistrements, soit 92% des entretiens). Nous avons réalisé 24 entretiens sur 25, un seul ayant dû être confié, par manque de disponibilité, à une tierce personne formée à cette technique. Le tableau ci-après décrit leurs principales caractéristiques.

Tableau 33- Caractéristiques du déroulement des entretiens qualitatifs

Nombre d'entretiens	25	
Type d'entretiens	- Tête à tête Directeur…… - Tête à tête Président ……... - Duo Président-Directeur…… - Duo directeur-DAF ……	17 2 5 1
Durée	- < 1h…… - 1h à 1h30…… - 1h30 à 2h ……... - > 2h ……	2 8 11 4
Collecte de l'information	- Enregistrement…….. - Pas d'enregistrement……..	23 2

Source : de l'auteur

En matière de type d'entretien, il existe donc une certaine hétérogénéité dans l'interlocuteur (Président ou Directeur essentiellement), mais aussi dans le nombre de personnes interrogées simultanément. Ceci peut amener à des approches différentes et à des comportements différents pouvant avoir une certaine influence sur le contenu des propos tenus. En effet, un entretien en face à face permet une plus grande

concentration dans l'enchaînement des idées et les relances à réaliser. En outre, le fait de connaître fréquemment la personne interviewée a apporté une certaine confiance dans la prise de parole et a pu aussi être source de retenue sur certains sujets « sensibles » (aspects relationnels et politiques notamment). On touche là au « paradoxe de l'intimité » développé par Mitchell (1993) et que nous avons abordé dans l'introduction générale de cette Partie II. Ceci est encore plus marqué dans une approche axée sur la recherche-action telle que la nôtre.

Les entretiens avec deux personnes interrogées ont été, dans l'ensemble, plus délicats à mener car il a fallu constamment passer d'un point de vue à l'autre et faire en sorte que ces duos répondants n'induisent pas trop d'interférences et de complexité dans le déroulement de la discussion. De plus, cela a pu entraîner une moindre liberté de parole de l'une ou l'autre des parties. Dans tous les cas, les 5 entretiens « à deux voix » Président-Directeur nous ont éclairé sur le mode de fonctionnement du tandem, peu étudié jusque-là, comme nous l'avons souligné dans la Partie I.

La durée des entretiens a été, en règle générale, relativement conséquente (60% des entretiens dépassant 1h30), mais extrêmement variable d'une cave coopérative à l'autre, allant de moins de 40 minutes, pour l'entretien le plus court, à plus de 2h10 pour l'entretien le plus long. Ceci correspond à l'amplitude que préconise Aurier (2007) pour les interviews individuelles d'études de marché, alors qu'Evrard et al. (2009) évoquent des durées plus courtes pour les entretiens semi-directifs (30 minutes à 1h).

En fait, la relative longueur de nos entretiens n'est pas étonnante, dans la mesure où nous avons souvent laissé le champ libre à l'expression des dirigeants les plus expérimentés qui se sont parfois lancés dans des digressions tenant davantage de l'entretien non directif. Ce degré de liberté supplémentaire que nous avons accordé aux interlocuteurs les plus volubiles a ainsi pu apporter une profondeur accrue, fructueuse pour notre recherche qualitative, relation très intéressante que vantent justement Evrard et al. (2009).

On peut même dire que nous avons parfois oscillé, selon la personne interviewée ou bien au cours d'un même entretien, entre d'un côté l'attitude cherchant la vérité complexe à travers la « révélation mutuelle » et l'émotion partagée, relevant de la technique de l'entretien « créatif », et d'un autre côté l'attitude plus rationnelle et

distante cherchant la précision, relevant de l'entretien « actif » (Thiétart, 2007). Ces variations dans notre positionnement procèdent de l'adaptabilité nécessaire du chercheur que met en avant Girin (1989) lorsqu'il évoque « l'opportunisme méthodique » dont doit par moment faire preuve le scientifique dans la gestion des sources de données primaires afin d'en tirer le meilleur parti.

D'ailleurs, pour bien cadrer chaque entretien et assurer nos interlocuteurs de notre loyauté en tant que chercheur en matière de traitement de l'information, mettant entre parenthèses notre fonction d'ingénieur conseil de Coop de France Languedoc-Roussillon, nous avons signé vis-à-vis de chaque personne interviewée un engagement de confidentialité, déjà évoqué dans la section 2.2.1. (voir Annexe 4). Ce document garantit la stricte confidentialité des entretiens, ainsi que le secret statistique des informations qui en sont issues, les personnes physiques concernées ayant un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant.

Il faut enfin souligner que nous avons privilégié l'enregistrement comme méthode de sauvegarde de l'information émise par le panel de dirigeants enquêtés, dans la mesure où cela permet une collecte exhaustive des données sans être entravé dans l'échange par une prise de notes détaillée, souvent fastidieuse et qui aboutit à un appauvrissement du discours par filtrage. Il s'agit là d'un support de données tout à fait utile que recommandent notamment Evrard et al. (2009). Toutefois, cela ne nous a pas empêché de noter sur l'instant les points qui nous semblaient importants, en vue de pallier une défaillance éventuelle de l'enregistreur et afin de pouvoir revenir ultérieurement sur des aspects méritant des précisions ou éclaircissements.

La limite de cette technique réside toutefois dans le blocage qu'elle est susceptible d'induire chez la personne enregistrée qui peut être intimidée par un tel dispositif ou bien être suspicieuse par rapport à l'utilisation, voire la divulgation qui pourrait en être faite par la suite, en parallèle ou en complément des travaux de recherche. Cette interaction négative entre le terrain d'étude et l'outil de travail peut donc entraîner une sorte de « biais expressif », variant selon le contexte et les individus enquêtés, qui doit nous amener à ne pas prendre tout propos pour argent comptant. La prise de distance par rapport au discours de chacun et le croisement de l'information avec les autres interviews ont ainsi prévalu afin de ne pas procéder à des conclusions hâtives et superficielles.

2.3. Méthode de traitement des données : analyse de contenu thématique

2.3.1. Définition et justification de la méthode

Nous avons choisi d'utiliser une méthode globale d'analyse non structurée en vue de laisser toute latitude aux possibilités d'expression des dirigeants sélectionnés, générant ainsi des données qui soient les plus naturelles possible, contrairement aux méthodes structurées qui nous sont apparues trop dirigistes et donc trop limitées pour une analyse exploratoire telle que nous la concevions.

Dans ce cadre ayant contribué à générer des données beaucoup plus riches qu'avec une méthode structurée et reflétant la pensée profonde de nos interlocuteurs, nous avons décidé de procéder à une analyse de contenu orientée sur les significations du discours, permettant de mettre en lumière des concepts clés, plutôt qu'une analyse de structure, cherchant à révéler certaines caractéristiques de pensée, plus éloignée de nos préoccupations premières.

Comme le décrit Thiétart (2007), l'analyse de contenu est une méthode où « le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. » Bardin (2001) distingue, au-delà de cette définition très générale, deux types principaux d'analyse de contenu, fonctions des unités d'analyse retenues :

- dans l'analyse de contenu lexical, l'unité est le mot et l'analyse est axée sur la nature et la richesse du vocabulaire (fréquence d'apparition des mots) ;
- dans l'analyse de contenu thématique, l'unité peut être tout ou partie d'une phrase ou bien un ensemble de phrases et l'analyse est orientée sur le sens de l'unité et son lien avec un thème.

Si le premier type d'analyse est, d'après Thiétart (2007), le plus fréquemment utilisé, il n'en reste pas moins que l'analyse thématique est très souvent employée en matière d'étude sur les organisations. C'est d'ailleurs cette dernière que nous avons choisi de mettre en œuvre en codifiant les 25 entretiens selon les éléments constituant le modèle théorique élaboré en fin de Partie I.

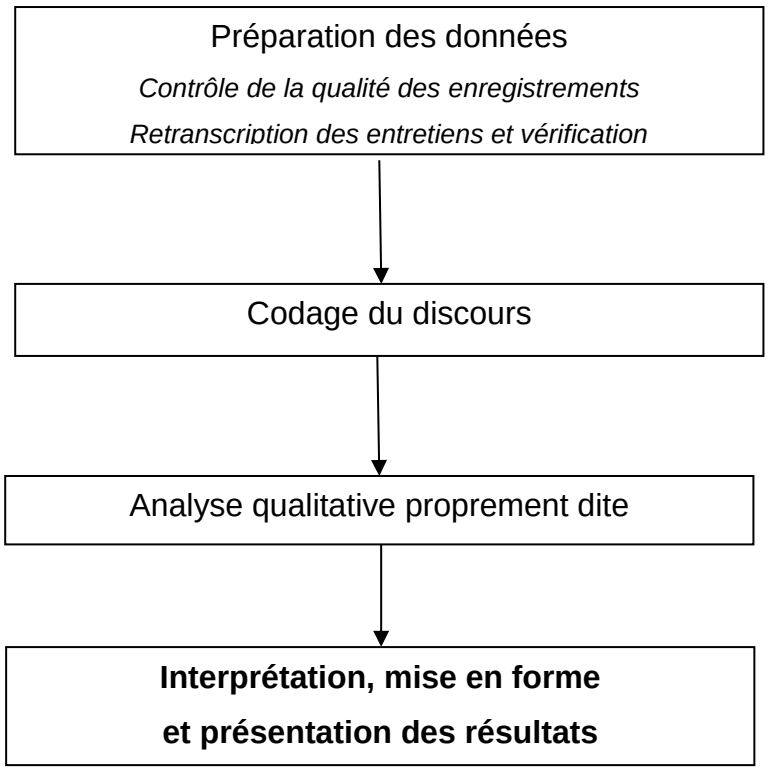
En définitive, l'analyse de contenu thématique constitue, à nos yeux, une méthode suffisamment robuste et fine pour nous aider à valider partiellement notre modèle et à le compléter, sans être trop poussée dans l'étude des processus ou du vocabulaire, qui ne nous semble pas être une priorité.

2.3.2. Les différentes étapes de l'analyse

Nous inspirant des approches de Bardin (2001) et de Thiétart (2007), nous pouvons distinguer trois étapes essentielles qui ont structuré le processus global d'analyse des différents entretiens (voir figure 55) :

- tout d'abord, deux étapes préalables assez longues et fastidieuses, mais très importantes vis-à-vis de la rigueur de la démarche et de la fiabilité des résultats, que sont la préparation des données et le codage du contenu des discours ;
- ensuite, la mise en œuvre de l'analyse qualitative en elle-même (thèmes, liens entre eux, interactions).

Figure 55- Les quatre étapes du processus d'analyse de contenu thématique



Sources : Thiétart (2007) et auteur

En dernier lieu, la divulgation des résultats, qui constitue en quelque sorte le « produit fini » de notre analyse et non une étape méthodologique en tant que telle, recouvre à la fois leur interprétation (travail sur le fonds) et leur communication au sens large (travail sur la forme).

2.3.2.1. Préparation des données

Dans notre étude, les 25 entretiens conduits auprès des 31 personnes interviewées, ont été très majoritairement enregistrés (pour 23 d'entre eux) ou bien pris en note de manière détaillée (pour les 2 autres) lorsque le dirigeant n'a pas souhaité faire l'objet d'un enregistrement.

Nous avons ensuite procédé à la vérification de la bonne qualité des enregistrements audio en vue de nous assurer de leur possibilité d'exploitation, contrôle rendu d'autant plus nécessaire que 6 entretiens ont été effectués avec deux personnes en même temps, ce qui pouvait rendre la compréhension des propos plus difficile.

La deuxième sous étape a consisté en la retranscription intégrale des entretiens enregistrés, qui a été réalisée par deux personnes (étudiants en Master recherche) qui n'avaient pas procédé aux interviews. Ce travail collectif a été rendu nécessaire par la longueur de l'ensemble des enregistrements (près de 39 heures au total, soit l'équivalent de 5,5 jours d'écoute à 7h par jour) qui impliquait un temps considérable d'écoute et de retranscription mot à mot (136 h environ, correspondant à 19,5 jours de travail, soit un mois entier sans interruption), incompatibles avec notre emploi du temps professionnel.

Nous avons formé les transcripteurs préalablement au démarrage de leur tâche, en leur expliquant les objectifs et le contexte du travail de recherche, en leur décrivant et communicant le guide d'entretien et en leur demandant d'être les plus précis possible. Nous leur avons également fait signer un engagement de confidentialité en vue de respecter celui pris au niveau des coopératives lors des entretiens et leur demandant de détruire les enregistrements une fois le travail de retranscription terminé (voir Annexe 5).

La troisième sous étape a porté sur la lecture in extenso des quelques 460 pages de retranscriptions afin de mieux s'approprier le contenu des entretiens et d'avoir une vision d'ensemble du matériau à analyser, nous permettant ensuite d'être plus efficace dans la phase suivante de codage de l'information. Il s'agit d'un aspect crucial qui a révélé à nos yeux toute la richesse des discours développés et nous a permis une appropriation encore plus grande du contenu des entretiens.

2.3.2.2. Codage du discours

N'ayant pas utilisé de logiciels d'analyse textuelle (type N Vivo ou Alceste), nous nous sommes orientés, par l'intermédiaire d'une lecture extrêmement détaillée et attentive de chaque retranscription d'entretien, vers un codage implicite des unités d'analyse que nous avons considérées comme des phrases ou des bouts de phrases.

Nous avons défini les catégories sous forme de thèmes et concepts relativement larges, en suivant le guide d'entretien, dans une méthode essentiellement « a priori » qui nous est apparue plus naturelle à mettre en œuvre que la méthode « a posteriori » que Thiétart (2007) décrit comme s'utilisant en cours de codage proprement dit.

Cette technique de catégorisation a donné de la fluidité à notre travail d'analyse du fait de la définition de catégories claires et suffisamment étendues qui rendent plus faciles les analyses de comparaison (Thiétart, 2007). Précisons aussi que nous avons été amenés à définir des catégories principales (thèmes chapeaux) et des catégories secondaires (sous thèmes dépendant des thèmes chapeaux plus généraux).

2.3.2.3. Analyse qualitative proprement dite

Pour ce qui est de l'analyse en elle-même, nous avons opté pour une approche purement qualitative qui s'est imposée à nous de par la prise en compte plus grande de la complexité des propos et des situations, voire des liens entre thèmes, qu'elle permet.

Ainsi, alors que les analyses quantitatives peuvent apparaître plus « scientifiques » et plus objectives, à travers notamment les calculs de fréquence ou bien les analyses factorielles, mais finalement assez souvent réductrices, les analyses qualitatives vont plus en profondeur et cherchent en particulier à « apprécier l'importance des thèmes

dans le discours plutôt que de la mesurer », comme l'affirme si judicieusement Thiétart (2007).

En définitive, nous avons mis en œuvre une analyse qualitative adaptée à travers notamment la conception et la rédaction de fiches de synthèse d'entretien de 3 à 4 pages par cave coopérative (voir Annexe 6), reprenant les différentes catégories thématiques, en identifiant les verbatim (correspondant à des unités d'analyse) les plus marquants. Cette analyse avait pour but de nous permettre d'appréhender avec pertinence la diversité des approches, mais aussi les postures communes, ainsi que les liens éventuels entre catégories principales et catégories secondaires.

2.4. Validité et fiabilité de l'étude qualitative

Comme tout chercheur, nous devons nous poser la question de savoir dans quelle mesure nos travaux sont rigoureux, généralisables à d'autres contextes et constituent par là même une contribution substantielle à la discipline scientifique dans laquelle ils s'inscrivent.

Cette interrogation fondamentale, développée par Thiétart (2007), porte finalement sur deux concepts essentiels :

- d'une part, la « validité » qui concerne la pertinence, la cohérence et la rigueur des résultats par rapport à la réalité (validité du construit, validité de l'instrument de mesure et validité interne) et leur niveau de généralisation (validité externe) ;
- d'autre part, la « fiabilité » qui a trait à la répétabilité des opérations de recherche par un autre chercheur ou à un autre moment (fiabilité de l'instrument de mesure et fiabilité plus globale).

En matière de validité interne, nous devons nous interroger sur l'exactitude de l'inférence avancée et s'il n'existe pas d'explications différentes, voire rivales. Afin d'améliorer cette validité interne, il apparaît important de minimiser les biais mis en avant par Campbell et Stanley (1966). Le tableau ci-après liste ces derniers et la manière dont nous avons procédé pour les contrecarrer.

Tableau 34 – Les biais de validité interne et les solutions d'évitement relatives à l'analyse qualitative

Biais limitant la validité interne	Définition	Solutions d'évitement
Effet d'histoire	Résultats faussés par des évènements extérieurs survenus pendant la période d'étude	Concentration des entretiens sur 5 mois Mise en perspective des évolutions de la coopérative par un questionnement sur les grandes étapes de son évolution
Effet de maturation	Changement des objets d'analyse pendant le cours de l'étude	Réduction de la période d'étude à 5 mois
Effet de mortalité expérimentale	Disparition de sujets pendant la période d'étude	Sélection de caves coopératives hors processus de fusion ou de dissolution
Effet d'instrumentation	Mauvaise formulation des questions employées pour recueillir les données	Un enquêteur identique pour 96% des entretiens (spécialiste de la coopération) Guide d'entretien formalisé et enregistrement de 92% des entretiens
Effet de sélection	Représentativité de la population pertinente pour l'étude	Pas de représentativité statistique nécessaire, mais échantillonnage par saturation sémantique
Effet de contamination	Résultats faussés du fait de la connaissance de l'objet de l'étude par un individu interrogé, par l'intermédiaire d'autres individus	Entretiens réalisés sur 5 mois Confidentialité des travaux

Sources : d'après Campbell et Stanley (1966) et auteur

Au-delà de ces différents points, il est important d'avoir une connaissance approfondie des situations étudiées pour disposer de suffisamment de recul et de discernement. C'est bien notre cas d'un point de vue empirique puisque nous accompagnons les coopératives agricoles dans leurs évolutions depuis plus de 10 ans et que nous connaissons finement la filière viti-vinicole.

Enfin, nous avons également suivi certaines préconisations de Creswell (2003) pour s'assurer d'un bon niveau de validité interne. Il en est ainsi de l'enrichissement des résultats par des citations précises en vue de prouver la proximité entre le discours recueilli et notre interprétation, ainsi que de l'observation et de la description des différences émergeant des entretiens, comme nous allons le voir au dans la section 3.

En matière de validité externe, puisqu'il est impossible de procéder à des tests statistiques sur un matériau purement qualitatif qui se présente sous la forme d'assertions textuelles, il faut alors se pencher sur la démarche même de recherche, comme l'affirme Silverman (2001). Ainsi, nous avons utilisé la technique de la réplication de cas ou d'entretiens, préconisée par Yin (2003), permettant d'atteindre une généralisation théorique. En tout état de cause, dans la mesure où l'échantillonnage a été réalisé par choix raisonné, seule l'inférence théorique peut être mobilisée.

En se fondant sur la littérature existante et en généralisant des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique, il a été possible de déduire que les résultats obtenus avec les caves coopératives étudiées pouvaient s'appliquer aux autres coopératives agricoles.

Pour ce qui est de la fiabilité de notre analyse, nous pouvons essentiellement la jauger en fonction de la description détaillée du processus entier de recherche, depuis la collecte des données jusqu'à la présentation des résultats, comme le préconisent notamment Miles et Huberman (2005). Il est alors très important de pouvoir conserver les enregistrements et les retranscriptions, preuve du travail réalisé et de l'homogénéité des techniques employées (rédaction, formats, etc…). En outre, cela permet aussi leur réutilisation ultérieure éventuelle.

3. Résultats : approfondissement des trois dimensions de la gouvernance coopérative et validation partielle du modèle

Après avoir examiné et explicité l'ensemble de la méthodologie de notre étude qualitative, il est temps d'exposer maintenant les résultats de ces travaux afin d'en tirer des enseignements pour notre modèle. Pour cela, nous exposerons successivement les éléments ayant trait à l'évolution vers la filialisation des activités, les principales caractéristiques des organes de gouvernance, l'analyse des trois dimensions de la gouvernance coopérative, l'approche des investissements immatériels et celle de la performance. Nous finirons par une synthèse des résultats (système de gouvernance et indicateurs s'y rapportant). Mais, commençons par un aperçu général de ces résultats qui montre leur grande diversité.

3.1. Vue d'ensemble : une grande richesse de résultats

Le tableau ci-après présente les principaux résultats issus de notre analyse textuelle : trois grands thèmes (gouvernance, investissements et performance) et neuf sous-thèmes ressortent nettement. Les acteurs clés de la gouvernance coopérative ont également été identifiés. On peut les classer en trois catégories : les acteurs internes, les acteurs externes et les acteurs dits « intermédiaires » qui interviennent de manière privilégiée dans la vie de la coopérative et qui peuvent plus ou moins fortement influer sur les choix de ses dirigeants.

Cette synthèse nous permet de voir l'étendue et la richesse des résultats obtenus qui donnent du relief à nos travaux. Dans des sociétés de personnes comme les coopératives agricoles, et particulièrement les caves coopératives, les parties prenantes internes et externes apparaissent avoir une importance cruciale, notamment les associés coopérateurs, mais aussi les salariés.

Nous allons examiner dans les pages à venir le détail de ces spécificités qui fait la complexité d'un système de gouvernance très élaboré.

Tableau 35 – Principaux résultats de l'analyse de contenu thématique

Thèmes	Sous thèmes	Acteurs	Résultats
Gouvernance	Regroupements et croissance externe	- Groupements de producteurs - Filiales - Conseil d'administration (CA)	- Profonde évolution du périmètre coopératif - Dimension partenariale importante dans la gouvernance globale coopérative-filiales
	Organes de gouvernance	Internes - Associés coopérateurs - Administrateurs - Tandem Président/Directeur (P/D) - Salariés « Intermédiaires » - Expert-comptable (EC) - Commissaire aux comptes (CAC) - Œnologues conseil Externes - Cabinets conseil - Banques	- Rôle clé du CA - Importance des organes « informels » (bureau, commissions) - Rôle pivot et moteur du tandem P/D
	Dimension disciplinaire		- Mise en évidence du « dilemme coopératif » : vision administrateur/vision associé coopérateur - Importance des acteurs « intermédiaires » : EC et CAC - Reporting assez limité ⇒ contrôle limité – forts coûts d'agence
	Dimension partenariale		- Importance primordiale des acteurs internes - Ouverture vers l'extérieur si structuration commerciale avancée
	Dimension cognitive		- Coûts de conviction élevés : importance des processus de réflexion - Coûts de mentoring peu pris en compte (formations, séminaires, …)
Investissements	Processus		- Assez peu de formalisation - Longueur et complexité - Approche CT des associés coopérateurs/ Approche LT des cadres dirigeants
	Immatériels		- Processus décisionnels plus longs - Importance croissante dans les projets stratégiques
Performance	Pilotage	- Directeur - Cadres dirigeants	Formalisation et tableaux de bord peu répandus
	Indicateurs	- Directeur - Président/administrateurs - Associés coopérateurs	- Vision CT : coûts et rémunération - Vision LT : fonds propres, développement aval

Source : de l'auteur

CA : conseil d'administration
P/D : tandem Président/Directeur
EC : expert -comptable – CAC : commissaire aux comptes
CT : court terme – LT : long terme

3.2. Regroupements et croissance externe : du groupement de producteurs à la filialisation

3.2.1. Les groupements de producteurs

La quasi-totalité des dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenus ont évoqué le passé de leur coopérative en décrivant le poids très important des « groupements de producteurs » dont presque toutes les coopératives enquêtées faisaient partie, surtout à compter des années 1980. Ces structures de second niveau prenaient la forme, dans la plupart des cas, d'unions ou de SICA, voire d'associations, qui devaient regrouper l'offre et améliorer la mise en marché.

Or, le bilan qu'en tirent nos interlocuteurs est assez souvent négatif, avec une forte dose de regrets : nombreux sont ceux qui parlent *« d'échec »*, de *« gâchis »*, *« d'épisode douloureux »*, amenant au *« retrait »* ou encore au *« départ »*, à la suite de désaccords stratégiques ou de système de gouvernance opaque. Les déficits accumulés ont fini par avoir raison de beaucoup de groupements qui ont laissé des *« pertes sèches »* aux caves adhérentes. Des Directeurs affirment ainsi :

« Je me souviens très bien qu'il a fallu éponger la dette chez nous : en arrivant la première année, je devais déjà 1 MF. »
« Il y avait eu un essai de mise en bouteilles commune, mais ça s'est soldé par un gros flop financier ! »

Certains ont d'ailleurs coupé les ponts avec pertes et fracas :

« Ça ne s'est pas très bien passé, il y a eu des clashs et on est allé au tribunal. Cela a coûté relativement cher à la cave pour arriver à se séparer de l'union et à être totalement seule. »

Plusieurs Directeurs mettent clairement en cause le fonctionnement interne de ces structures collectives :

« Quand on a vu qu'il y avait un détournement, on est sorti du groupement. En fait, on nous a fait sortir. »

« J'ai été stupéfait de la stratégie économique de cette association. On a très vite compris que cette association « coopérative » - c'est le côté négatif de la coopération - gaspillait l'argent du ménage. Il n'y a aucun intérêt à être assisté par le biais d'aides. »

« Ils ont eu les yeux plus gros que l'estomac. Dans tous les cas, c'est un échec… C'est comme ça !... »

D'autres responsables de coopératives sont davantage positifs sur le système de mutualisation coopératif de second niveau, mettant en avant le côté exigeant mais structurant du partage des responsabilités, du travail en commun, permettant une meilleure connaissance réciproque pour aller plus loin :

« Notre groupement vendait au groupement XX, régulièrement et en quantité importante. Les hommes se connaissaient, le Président de notre groupement était également Président du Crédit Agricole. Notre comptable était le même, il y avait des connaissances entre les personnes. »

« Il y avait une gouvernance particulière au sein de l'union commune à nos deux caves : un Président issu de la cave Y et un directeur issu de la cave Z, nommé par les Présidents de nos caves. Cela n'a pas été très simple à gérer, mais ça a duré 17 ans. »

On perçoit bien ici l'importance du réseau, des liens interpersonnels, des échanges entre parties prenantes facilitant la compréhension mutuelle pour développer un projet collectif.

Dans bien des cas, le groupement sous forme d'union a d'ailleurs constitué une phase de transition avant rapprochement définitif sous forme de fusion, contribuant ainsi à une gouvernance unifiée et à une meilleure structuration amont/aval :

« Dans les années 1930, 8 caves ont été créées et ont constitué un groupement de producteurs en 1950. Ceci a permis la création de filiales commerciales. Puis, on a simplifié tout ceci il y a 20 ans pour passer en cave coopérative. Le groupement a alors absorbé 6 caves. »

3.2.2. Les fusions-absorptions

C'est donc le processus plus « classique » de regroupement sous forme de fusion par absorption qui a essentiellement pris le relai depuis une bonne vingtaine d'années. Dans notre échantillon, près de 70% des caves ont été concernées par ce mouvement de fond (voir Partie I, Chapitre 2). L'objectif est souvent de maintenir un niveau global de production afin de contenir les charges, voire de réaliser des économies d'échelle. Un responsable témoigne de ce souci premier :

« L'objectif de la fusion était de diminuer les frais et de mettre des moyens en commun pour essayer d'être plus performant au niveau commercial. Le calcul était d'environ 700 000 € d'économies sur une année, ce qui fait un peu plus de 5 €/hl. »

Le processus décisionnel est souvent assez long et fait apparaître la nécessité d'une connaissance mutuelle en vue de créer un climat de confiance et une vision partagée (aspects cognitifs) :

« Les deux directeurs ont travaillé ensemble, les deux conseils d'administration se sont rencontrés. Tout était un peu informel, mais on a croisé nos renseignements inter caves. »

Puis, arrive un moment où il faut se positionner, comme le souligne un Directeur, et le conseil d'administration doit se prononcer :

« On s'est dit : maintenant, il faut passer à l'étape supérieure, il faut fusionner, comme ça on aura une identité. Donc, derrière, on a présenté un projet aux conseils d'administration et enclenché la fusion le 1er août xxxx.»

Cette identité commune est parfois difficile à trouver et elle passe par des décisions ultérieures (post-fusion) parfois douloureuses, dont la logique économique, sur laquelle peuvent interférer des considérations politiques ou relationnelles, n'est pas toujours optimale :

« Il a fallu faire des choix et, après un audit d'un cabinet, nous avons décidé de faire un seul site : le choix s'est porté sur XX, pour diverses raisons. Aujourd'hui, cela pourrait

être différent. D'autres schémas plus judicieux sur notre territoire auraient pu être envisagés, mais ce sont les hommes qui font la coopération. »

En tout état de cause, un nouveau système de gouvernance doit se mettre en place, ce qui peut être assez long. L'existence préalable d'une union est alors un atout, comme nous l'avons déjà fait remarquer, ainsi que celle d'une filiale commune :

« C'est la gouvernance de l'union qui a continué à fonctionner après fusion. Les objectifs étaient de créer une cave nouvelle sans faire d'emprunts à long terme. C'est ce qui était annoncé au départ. »

« On a monté une société commerciale qui avait pour but, à un moment donné, de centraliser la production des 2 caves et de compléter l'offre s'il y en avait besoin. C'était une société de négoce classique, mais on a très vite été bloqués par les questions d'harmonisation de rémunération de la production et on s'est dirigé vers la fusion. »

3.2.3. La filialisation des activités

Une troisième forme de restructuration et d'évolution stratégique, impactant la gouvernance coopérative, porte sur le développement des activités commerciales des caves coopératives qui passe de manière croissante par des sociétés filiales de droit non coopératif (EURL, SAS, SA).

Certains dirigeants cantonnent ce mouvement à l'activité vente directe et circuits courts (caveaux de vente diversifiant leur offre vers des produits non vins locaux), sous forme d'EURL ou de SASU, pour limiter la complexité :

« On n'a pas tenté le diable et on a préféré créer une EURL commerciale qui ne gère que la partie vente directe au niveau du caveau. On a réfléchi à aller plus loin, mais on n'a pas voulu apporter de la complexité, car quelque part il faut la gérer. Aujourd'hui, on est sur quelque chose d'assez simple et qui fonctionne plutôt bien. »

D'autres responsables vont beaucoup plus loin dans leur approche et ont fait basculer toute la partie commerciale dans une entreprise à part entière que le Directeur pilote :

« On a une SAS qui a été créée pour couper le cordon. Le côté positif de la délocalisation [NDLR : filiale sur un autre site que la cave]*, c'est qu'elle nous a permis davantage de couper, de bien scinder la maison-mère de sa filiale. »*

Il faut alors créer des structures de supervision et de contrôle (telles que les commissions finances que nous aborderons plus loin) et réaliser un reporting régulier auprès du conseil d'administration.

Entre ces deux optiques, plusieurs caves mettent en place des filiales visant à nouer un partenariat avec des acteurs du secteur coopératif ou autres. Certains Directeurs en sont à l'état de projet :

« On est depuis l'an dernier sur l'idée de monter une structure commerciale pour de la bouteille avec la cave de YY. C'est une alliance commerciale, sachant qu'on est complémentaires dans les gammes de vins : la cave YY est spécialistes du rouge, nous le sommes pour les blancs. »

D'autres dirigeants ont franchi le pas et sont dans la phase opérationnelle :

« On a saisi l'opportunité de prendre des parts dans une société de négoce à hauteur de 40 %. Elle travaillait pas mal avec nous et ses dirigeants ont souhaité nous ouvrir leur capital. »

« La création de la SAS s'est faite dans la logique du partenariat bio avec XX. »

Ils ouvrent même parfois leur conseil d'administration à ces parties prenantes dans un souci de transparence et de partage d'information avec certains administrateurs suspicieux, voire hostiles :

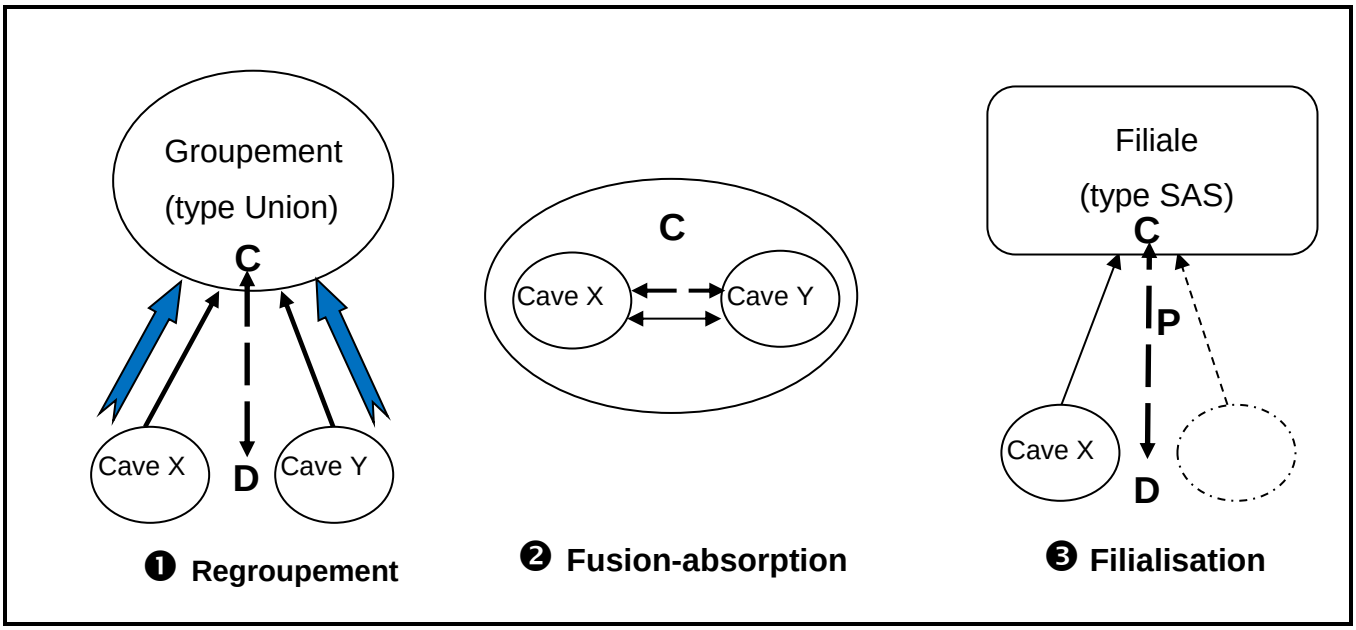
« Là, on va sûrement inviter Monsieur ZZ, pour qu'il explique un peu sa façon de travailler, pour essayer d'arrêter un peu cette ambiance « il nous vole ». »

Ce développement de structures « satellites » posent ainsi de nombreuses questions de gouvernance : partage du pouvoir, contrôle, enjeux partenariaux et cognitifs.

3.2.4 Des impacts certains sur la gouvernance coopérative

Les différentes formes de croissance externe des coopératives que les dirigeants enquêtés ont développées dans leur discours mettent en évidence le rôle central du conseil d'administration. Elles constituent autant de points clés de l'évolution du tissu coopératif viticole régional, que nous pouvons relier au constat dressé dans le Chapitre 2. Mais, ces évolutions du périmètre coopératif sont aussi et surtout cruciales du point de vue de la « boîte noire » coopérative, influant grandement sur les modes de gouvernance, comme le détaille le schéma ci-dessous.

Figure 56- Les trois étapes de la croissance externe des caves coopératives du Languedoc-Roussillon et leur impact sur la gouvernance



Source : de l'auteur

Mécanismes de gouvernance

Prise de participation

Engagement d'apport

Ainsi, dans la phase de regroupement-mutualisation qui a prévalu dans les années 1970 à 1990 sous forme de structure commerciale de second niveau, le plus souvent de statut coopératif, le centre de décision s'est déplacé du conseil d'administration de la cave à celui de l'union. Si les conflits d'intérêts de type disciplinaire (D) pouvaient être très présents (asymétrie d'information, différence d'intérêt Directeur d'union/Présidents de caves, carences graves en matière de contrôle), les conflits cognitifs Groupement/Cave (C) ont eu tendance à se développer (asymétrie de connaissance,

notamment en matière de marchés), rendant la gouvernance plus complexe. Restant dans le giron de l'économie sociale (SICA, unions, associations) et la logique du double engagement, ces types de structures n'ont cependant pas amené de grands bouleversements en matière de gouvernance ni de stratégie, les caves demeurant productrices de matières premières.

Dans la phase de fusion-absorption, qui est montée en puissance dans les années 1990 et qui est toujours d'actualité, le centre de décision principal n'a pas bougé, puisqu'il s'agit de croissance horizontale. Le nécessaire alignement stratégique du conseil d'administration issu de la fusion donne néanmoins du relief aux problèmes cognitifs (C) qui deviennent alors essentiels et impactent la façon de gouverner le changement interne.

Puis, vient le mouvement de filialisation, essentiellement commercial, qui est vecteur de profondes évolutions :

- le centre de décision glisse en partie de la cave coopérative vers des sociétés qui sortent du champ de l'économie sociale et d'une logique de gestion collective à égalité pour intégrer un fonctionnement de type capitaliste mère-fille ;
- les partenaires économiques et/ou financiers peuvent se situer hors secteur coopératif et avoir ainsi une culture très différente,
- il peut ne pas y avoir d'autre acteur que la cave elle-même.

Les enjeux de gouvernance sont ici particulièrement importants : outre la dimension disciplinaire incontournable (D), les aspects cognitifs (C) sont également très présents (liens stratégie cave-stratégie filiale notamment), mais la relation partenariale (P) entre la cave et ses filiales devient essentielle car ce sont de ces interactions que va pouvoir émerger une gouvernance globale qui permet au conseil d'administration de la mère X de prendre des décisions judicieuses dans son intérêt, ainsi que dans celui, justement compris, de ses filles Y et Z.

Nous allons développer ces mécanismes disciplinaires, partenariaux et cognitifs dans les pages qui suivent à travers le rôle des différents organes de gouvernance, des principaux acteurs et des processus spécifiques à la prise de décision en coopérative.

3.3 Les organes de gouvernance

Les organes de gouvernance interne des caves coopératives enquêtées que sont le conseil d'administration (CA), d'une part, et le bureau, d'autre part, apparaissent globalement de taille assez conséquente :

- 17 administrateurs en moyenne sur les 25 caves coopératives étudiées, dont près de la moitié ont de 16 à 40 administrateurs ;
- 6 membres de bureau en moyenne, dont plus de la moitié ont de 6 à 10 membres (le minimum légal étant de 3 à 4 : Président, Vice-Président, secrétaire, voire trésorier).

Cela semble montrer la volonté des dirigeants de s'entourer d'une équipe étoffée, dont le nombre et la diversité permettent une bonne représentativité du sociétariat, en vue de satisfaire à un idéal de « modèle démocratique », comme le décrit Cornforth (2004), voire à une volonté d'appropriation des décisions à la croisée des chemins entre l'approche partenariale (orientée adhérents) et l'approche cognitive.

3.3.1 Les assemblées générales (AG)

A la base du contrôle démocratique par les associés coopérateurs, l'AG est une étape importante qui ponctue la vie de la coopérative et les pratiques sont ici très partagées. Elle doit permettre aux associés coopérateurs de s'informer sur la bonne marche de leur coopérative et de se prononcer sur la gestion de leur outil collectif.

Dans certaines caves, l'AG constitue un point de passage obligé, dont l'organisation est bien huilée, mais dont la tenue, souvent en deuxième convocation (faute d'un taux de participation suffisant[40]), est plutôt vécue comme une formalité statutaire peu motivante, y compris pour les adhérents. Les aspects disciplinaires peuvent ainsi les rebuter, faute notamment de formation suffisante.

[40] Selon l'article 42 des statuts type des coopératives agricoles (arrêté du 25 mars 2009), le quorum requis en première convocation d'assemblée générale ordinaire (taux d'adhérents présents ou représentés) est d'un tiers,. Aucun quorum n'est par contre exigé en seconde convocation (qui doit se tenir au moins 10 jours après la première).

L'AG est alors assez fermée, sans invité ou intervenant extérieur, excepté le commissaire aux comptes et l'expert-comptable qui y jouent un rôle essentiel :

« On fait le rapport moral classique et puis on laisse la parole, mais, bien souvent, peu de personnes prennent la parole. Les adhérents sont là pour le repas. On a un maître grilladin, on met des gambas. Ils le savent, on les soigne !! »

« On fait ça entre nous, on n'a jamais invité personne, ce n'est pas dans nos habitudes ».
« L'assemblée générale reste quelque chose de très interne, c'est pour nos adhérents. »

Dans d'autres caves, l'AG est vécue comme un vrai moment de démocratie, un temps fort, d'explication de la stratégie, d'échanges, voire d'ouverture à l'environnement, aux parties prenantes :

« Ce n'est pas que la partie statutaire qui est uniquement accomplie, mais c'est aussi un devoir d'information envers les coopérateurs, c'est un échange. »

« L'Institut Coopératif du Vin et le négociant pilotant le groupement de commercialisation interviennent chaque année. »

Dans tous les cas, l'explication des comptes de l'exercice écoulé et leur « validation » ou « approbation » apparaît comme le point essentiel de l'AG, en lien avec le quitus aux administrateurs et leur renouvellement. Les dimensions disciplinaires, partenariales et cognitives apparaissent ainsi étroitement mêlées dans le rôle de l'AG en matière de gouvernance coopérative.

3.3.2. Le conseil d'administration (CA)

Le CA, issu du vote en AG, est mis en avant par l'ensemble des dirigeants interviewés comme étant l'organe décisionnel officiel de la coopérative : *« En gros c'est le conseil d'administration qui décide, ce sont les administrateurs qui définissent la politique, parfois sur proposition de ma part [celle du Directeur], et après on met les pierres les unes au-dessus des autres. »*

Dans de nombreuses coopératives, la nécessité d'une information complète et intelligible est mise en avant, en vue de pouvoir prendre des décisions en toute connaissance de cause : *« Du fait des problèmes précédents et de l'opacité passée, il y a une réelle volonté de transparence, toute proportion gardée. Il faut vraiment que l'information circule. »*

Dans d'autres cas, le CA est vécu comme une chambre d'enregistrement, avec des administrateurs passifs : *« Quand on se présente devant le conseil d'administration, [….] personne ne répond, personne ne réagit. »*

Le CA est considéré, dans certaines caves, comme la seule instance de gouvernance en dehors de l'AG, par souci de transparence et d'implication des administrateurs – les discussions préalables en comités réduits ne faisant qu'alourdir le processus décisionnel – alors que d'autres caves soulignent tout l'intérêt de déléguer une partie du processus de réflexion au bureau.

3.3.3. Le bureau

Alors que les statuts n'attribuent aucun rôle au bureau, celui-ci apparaît souvent actif, ayant une fonction clairement cognitive de discussion et d'échanges en groupe restreint, en vue de la préparation des dossiers à présenter en CA, ou bien de décisions ponctuelles qui sont de son ressort :

« On passe d'abord en bureau qui a un rôle de courroie de transmission. »
« Le bureau se réunit quand il y a des dossiers importants et qu'il faut dégrossir le terrain avant le conseil d'administration ou pour qu'il y ait d'autres personnes que le Président et moi-même qui soient au courant d'un dossier. »

Dans tous les cas, l'efficacité de la réflexion en bureau, permettant d'éviter des débats parfois longs et improductifs, est très souvent mise en avant :

« Quand les administrateurs se réunissent en bureau, c'est bien plus rapide, parfois même, je n'y suis pas. Ça va plus vite. »

Cet organe officiel, mais aux contours assez flous et relevant le plus souvent de pratiques informelles, constitue ainsi un maillon essentiel dans la supervision au quotidien des cadres dirigeants (dont le Directeur), permettant de *« faire le point sur le fonctionnement de tous les jours et faire remonter* [par le Directeur] *tout ce qui s'est passé et là où il y a des problèmes. »*. Il y a donc là une dimension disciplinaire implicite évidente puisque, pour certains, les réunions de bureau *« servent à entériner quelques décisions, surtout sur le fonctionnement général de la cave. »*

3.3.4. Les commissions

La mise en place de commissions, associant administrateurs, salariés et adhérents, est très souvent pratiquée en vue d'échanger de manière plus informelle et d'aboutir à une « maturation » des projets et donc des décisions importantes, avant passage en bureau, si ce dernier a un véritable rôle, et, dans tous les cas, en CA. Un Directeur affirme ainsi :

« J'ai voulu que les commissions soient ouvertes aussi à d'autres personnes que les administrateurs car il faut créer une dynamique sur la cave. Il y a des responsables de commissions et il faudrait qu'ils créent cette dynamique. »

Elles peuvent avoir des rôles et surtout des prérogatives bien définies, en lien plus ou moins étroit avec le CA et le Président :

« Lorsqu'on touche aux sujets qui ont trait aux commissions, le Président délègue, le système de commission lui permet ça. »

Ce type de groupe de travail non statutaire a une fonction d'échange et de réflexion souvent importante dans le processus décisionnel qui lui confère une place de premier choix en matière de gouvernance cognitive.

3.3.5. Le tandem Président-Directeur

En amont de ces instances collectives, le tandem ou duo Président-Directeur apparaît comme un élément central de la gouvernance, mais bien souvent sans véritable

délégation de pouvoir formalisée. Ce binôme repose sur une estime réciproque et des relations très étroites.

Le terme de « confiance » revient d'ailleurs assez souvent dans la bouche des Directeurs :

« Mon Président, c'est un Monsieur avec une culture énorme. Pour les aspects techniques, il nous fait entièrement confiance. A partir du moment où je lui dis ce qu'il nous faut, c'est lui qui va plus vite que moi. »

Pour que cette gouvernance bicéphale soit efficace, les interviewés s'accordent à dire qu'un équilibre doit être trouvé autour de fonctions distinctes et complémentaires, permettant une bonne harmonie :

« Dans la gouvernance, le binôme Président-Directeur doit être en harmonie et surtout il est essentiel que chacun reste à sa place et dans son rôle. Je pense que je vis ça au quotidien et je n'ai pas de préoccupations parce qu'on arrive à trouver l'harmonie et qu'on a un très bon équilibre. »
« Le Président a pleine confiance en moi, il me met sur tout ce qui est gestion de la boutique et après il s'occupe vraiment de l'aspect politique. ».

Ainsi, l'entente et le partage d'une même vision apparaissent déterminants, mettant en relief la dimension cognitive importante de ce tandem, d'autant plus importante qu'elle s'inscrit dans la durée.

Alors qu'en termes juridiques, le Président du conseil d'administration n'a pas d'autre fonction que d'être le représentant légal de la coopérative devant les tribunaux, il est souvent très présent et passe, dans certaines caves, quasi journellement pour s'entretenir avec le Directeur :

« Avec le Président, on travaille étroitement. Il passe tous les jours ou tous les deux jours. C'est la force des choses aussi qui nous a obligés à aller dans ce sens. Et puis, c'est un bon principe, du coup, comme on s'entend bien. »

Le fait que le Président soit fréquemment présent au sein de la coopérative et qu'il ait des contacts très réguliers avec le Directeur dénote également une volonté de sa part d'être informé de l'activité du Directeur qui *« fait tourner la maison »* au quotidien, *« qui est le plus au courant des affaires »*. Cette fonction implicite de contrôle se matérialise d'ailleurs souvent par une absence fréquente de délégation de signature au directeur, dont ce dernier s'accommode :

« Je ne veux pas de délégation de signature pour une raison simple : je sais ainsi que tout ce que je dépense, le Président le signe. »

Le Président a également un rôle très fort d'animation et d'entraînement du conseil d'administration, en lien avec la fonction opérationnelle du directeur :
« C'est le Président qui anime les réunions du conseil et il me passe souvent la parole pour exposer les chiffres. »

Le binôme Président-Directeur s'impose ainsi comme le moteur ou bien encore le pivot de la gouvernance coopérative, sa stabilité apparaissant implicitement comme un gage de performance et surtout de pérennité de la structure. D'ailleurs, sur l'échantillon étudié, la durée moyenne du mandat de chacun est quasiment identique, autour de 11 ans.

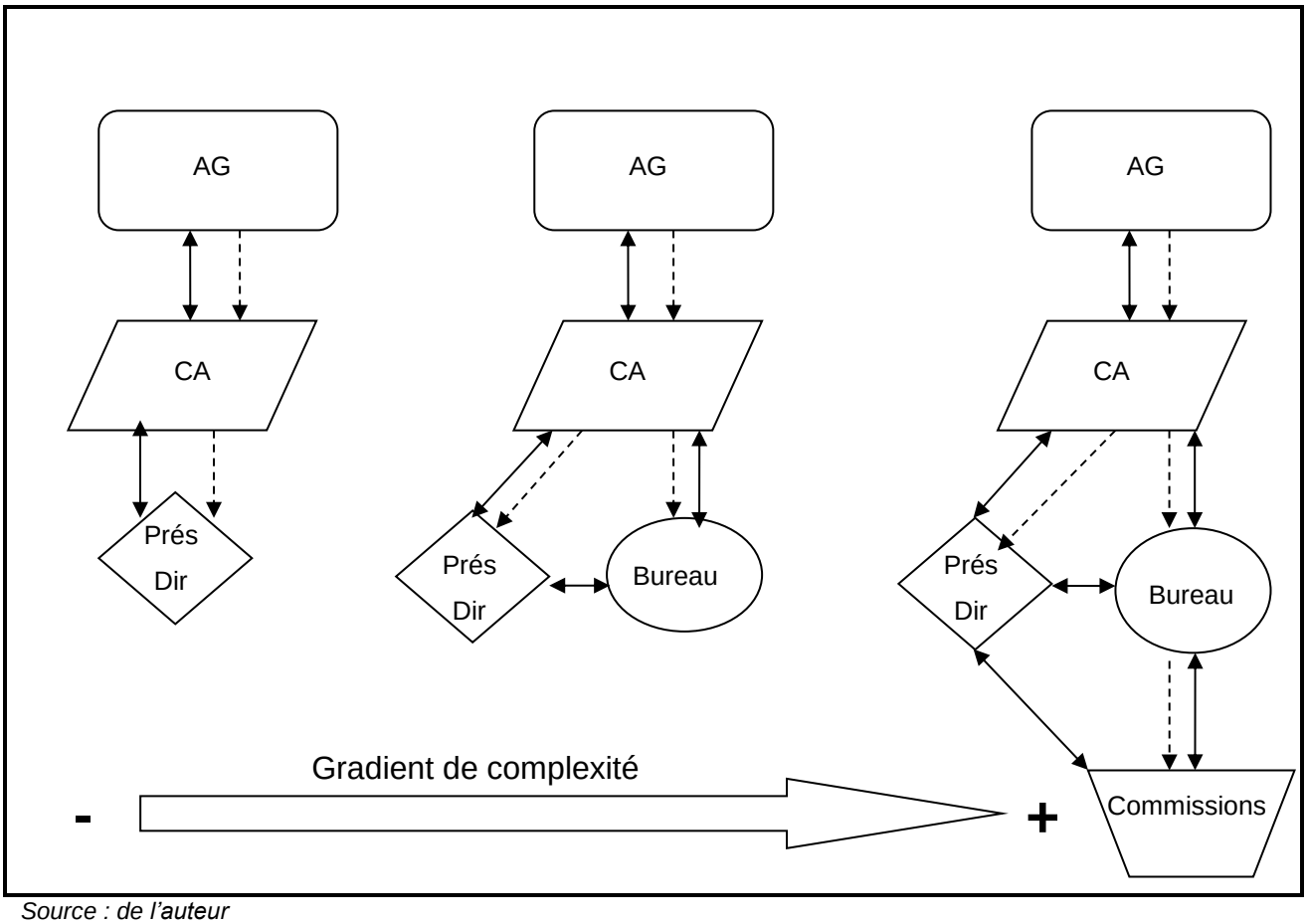
3.3.6. Synthèse

En définitive, les pouvoirs et attributions des AG, CA, bureau, binôme Président-Directeur semblent s'enchaîner en « cascade », avec des relations d'agence plus ou moins nettes ou formalisées. Le rôle du bureau est très variable et, la plupart du temps, informel. Le tandem Président-Directeur n'a pas, non plus, de pouvoir clairement défini, mais il est véritablement central dans le pilotage et le processus décisionnel, comme le détaille la figure 57.

On voit qu'il existe au moins trois types de schémas organisationnels distincts qui font apparaître de 3 à 7 niveaux de gouvernance différents, qu'ils soient de nature informationnelle, réflexive (au sens de la réflexion collective) ou bien décisionnelle, selon la législation en vigueur et surtout les pratiques de chaque coopérative. Un

gradient de complexité transparaît donc ici clairement en matière de Gouvernance Interne

Figure 57- Les différents schémas organisationnels et processus en matière de gouvernance coopérative



Source : de l'auteur

Interactions partenariales et cognitives

Relations d'agence

Malgré une complexité souvent croissante, la majeure partie des dirigeants rencontrés insiste sur la nécessaire et bénéfique « transparence » dans la gouvernance. Un Président cite ainsi un le précepte d'un ancien dirigeant :

« Une cave coopérative est une maison de verre, je veux que tout le monde soit au courant de tout. »

On voit donc bien, à travers cette sorte de « mythe de la maison de verre », qu'au-delà du contrôle lié à la gouvernance financière, les pratiques des caves coopératives

étudiées intègrent également une dimension cognitive, voire partenariale, que nous allons maintenant analyser plus amplement.

3.4. Examen des trois dimensions conceptuelles d'un modèle de gouvernance adapté

3.4.1. La dimension disciplinaire

On peut tout d'abord souligner que le conflit d'intérêt interne que nous qualifions de « dilemme coopératif » est confirmé par les témoignages recueillis. Ainsi, un Directeur affirme :

« Le problème, c'est qu'il est très difficile d'avoir dans un conseil 100 % des gens qui raisonnent en administrateurs et qui oublient leur cas particulier ou le cas particulier des voisins. On sent très vivement cela au moment des modifications de règlement intérieur. »

Dans ce domaine, la formalisation des délégations de pouvoir, censée être au cœur de la relation principal-agent, est assez peu répandue, notamment en matière d'investissements (comme nous le verrons plus loin), même s'il existe des seuils implicites entre la prise de décision par le tandem Président-Directeur ou par le CA. En outre, la plupart du temps, le Directeur n'a pas de délégation de signature. C'est le Président, voire un autre administrateur, qui signe les chèques. Mais, beaucoup de dépenses se font maintenant par prélèvement ou virement… Un Président explique :

« Le gérant coche les factures qui le concernent et il regarde si tout va bien. »

D'autres caves ont un fonctionnement plus décentralisé et moderne, comme le détaille un Directeur :

« En matière de gestion, c'est très clair : les administrateurs et le Président n'interfèrent absolument en rien sur la gestion de l'entreprise. Je suis responsable à 100% devant le conseil d'administration et le Président. »

En ce qui concerne le reporting, les éléments communiqués au CA sont souvent assez limités : trésorerie, sorties vrac ou bouteilles, prix de vente. Mais, alors que certains Directeurs affirment que *« les administrateurs ne sont pas demandeurs de détails particuliers* », d'autres, dont les stratégies commerciales sont plus élaborées, impliquent l'ensemble de leur équipe de direction et mettent en avant que *« les cadres montent tous au créneau* ». Les coûts d'agence relatifs à l'asymétrie d'information peuvent donc être conséquents.

Dans certaines caves, le trop grand nombre d'administrateurs apparaît handicapant en matière de transparence de l'information : des sujets ne peuvent être exposés car *« il y a trop de monde. »* Mais, il faut veiller à ne pas attiser la défiance des administrateurs qui peuvent penser : *« on nous cache tout et on ne nous dit rien. »*

Dans ce contexte, le rôle des auditeurs financiers externes apparaît très important, à la frontière entre le contrôle (commissaire aux comptes) et le conseil (expert-comptable). Il peut d'ailleurs y avoir confusion des genres par les administrateurs. Un dirigeant va même jusqu'à développer le concept paradoxal de *« système de commissariat aux comptes élargi »*, relatif à l'aide approfondie à la clôture des comptes.

Il existe très peu de systèmes d'informations consacrés aux aspects économiques en interne, donc assez peu de gestion ou pilotage par tableaux de bord, sauf dans certaines caves ayant entamé des démarches qualité au sens large (ISO 9000, cahiers des charges, développement durable, entre autres), comme nous le détaillerons plus loin. Pour un Président, *« la mesure des frais de vinification reste l'outil du coopérateur »*…

3.4.2. La dimension partenariale

Il nous a semblé ici particulièrement intéressant de mesurer de quelle façon et jusqu'où les caves coopératives interagissent avec leurs parties prenantes internes (associés coopérateurs et salariés) aussi bien qu'externes (clients, banques, organisations professionnelles, auditeurs financiers, entre autres). La question est notamment de savoir quel est le degré d'ouverture des instances de gouvernance vis-à-vis de l'ensemble de ces acteurs.

Il apparaît que quelques caves mettent en avant leurs pratiques partenariales, notamment lorsqu'elles présentent un degré de structuration commerciale avancé (force de vente dédiée, développement de filiales, courant d'affaire export) : démarche qualité de type ISO 9000 (enquêtes satisfactions clients), démarches développement durable (Vignerons en Développement Durable, outil « 3D »), multi bancarisation, partenariat technique avec la Chambre d'Agriculture (vignoble) ou l'Institut Coopératif du Vin (œnologie), contrats pluri annuels avec le négoce.
Certains Directeurs explicitent :

« Pour les partenaires extérieurs, il y a l'expert-comptable, le commissaire aux comptes, l'Institut Coopératif du Vin, notre œnologue depuis toujours. »
« Nos vins doivent correspondre à ce que le client attend, et en mettant en place des partenariats, on veut être une référence. » « On a essayé de créer un climat de confiance avec nos acheteurs ».

D'autres responsables ne voient pas l'intérêt de partenariats aval et l'affirment clairement :

« On n'a pas de contrat pluriannuel car on n'est engagé nulle part. Notre logique est celle du plus offrant, c'est comme à l'ancienne. »

L'ouverture à l'extérieur, aussi bien au niveau de l'AG que du CA, concerne essentiellement les experts financiers (cabinets comptables externes, commissaires aux comptes) et les experts techniques (ingénierie technique en matière d'investissements matériels, Chambres d'Agriculture pour l'appui technique, cabinets d'œnologie).

Mais, certains dirigeants n'envisagent pas ce que peut apporter une gouvernance plus ouverte :

« On ne nous a jamais demandé que des personnes extérieures assistent au conseil d'administration. ».

En outre, rares sont les caves qui citent les collectivités territoriales ou bien les fournisseurs. On semble donc être ici à la croisée des chemins entre la dépendance à

la ressource externe et la véritable gouvernance partenariale. En fait, la création de valeur au sein de la coopérative semble principalement et naturellement centrée sur les parties prenantes internes : en premier lieu, les associés coopérateurs et, à un degré moindre, les salariés.

Pour ce qui est des adhérents, la dimension partenariale se manifeste à travers la pratique très répandue des réunions d'information hors AG (une à trois fois dans l'année, selon les cas), des commissions ouvertes parfois aux non administrateurs, dont l'objet est très varié (vignoble, investissements, animation, finance), des mesures temporaires ou permanentes en faveur des adhérents (avance de trésorerie, avance aux cultures, prêt ou complément d'aide à la plantation). Ainsi, des Directeurs argumentent et détaillent :

« A notre assemblée d'information, on discute aussi bien de la récolte que des ventes. On donne aussi bien de l'information qu'on en reçoit. »
« Tous les coopérateurs sont invités à la réunion d'information avant vendange. On leur explique les orientations stratégiques en termes de production en relation avec notre pilotage de l'amont par l'aval. Donc, tous les besoins des commerciaux sont recensés et le message est passé aux coopérateurs. »

Au niveau des salariés, alors que bon nombre de caves intègrent peu la dimension partenariale, notamment en matière d'intéressement (considéré comme *« amoral par rapport aux coopérateurs qui souffrent »*) ou de participation à la prise de décision (absence d'associés non coopérateurs), d'autres ont une optique plus participative, souvent du fait de leur taille :

« On a cette culture de participation des salariés aux fruits de l'entreprise, mais, aujourd'hui, malheureusement, le gâteau n'est pas suffisamment grand. En tous cas, c'est clair qu'il y a cette volonté. »

Certaines s'impliquent même dans la création de groupements d'employeurs au niveau territorial afin de pérenniser l'emploi et le capital humain dans un bassin de production :

« On va donner un statut stable à des personnes qui vont pouvoir avoir un CDI [NDLR : Contrat à Durée Indéterminée]. Tout cela, c'est énorme, c'est énorme pour le territoire. »

3.4.3. La dimension cognitive

Pour aborder cette dimension, nous nous penchons sur les coûts d'agence cognitifs, provenant des problèmes d'asymétrie de connaissance, intégrant notamment les coûts de « mentoring » (acquisition de compétences) et de « conviction » (pédagogie, explicitation).

Il ressort des entretiens que ces aspects sont véritablement essentiels et peuvent être très contrastés d'une cave coopérative à l'autre. Les incessants allers-retours entre CA, bureau, groupe restreint, commission, tandem Président-Directeur, maintes fois évoqués et détaillés par les dirigeants interviewés, sont la preuve tangible de la pertinence de cet angle d'approche.

Un Directeur expose l'enchaînement des étapes décisionnelles au sein de sa coopérative :

« On fait le point sur le fonctionnement de tous les jours [NDLR : groupe restreint de 6 personnes, hors CA et bureau], sur ce qui se passe, là où il y a des problèmes et on commence à dépatouiller les gros sujets ensemble. Après on fait un bureau, alors là on va dire que 80% du travail est fait et puis on se présente devant le conseil d'administration, on arrive à 100% du travail réalisé. »

Le problème central est ici la différence de niveau de réflexion et de connaissance entre, d'une part, l'ensemble des associés coopérateurs et les administrateurs et, d'autre part, les administrateurs et le duo Président-Directeur, ainsi que les autres cadres dirigeants.
Ce hiatus peut apparaître à différents niveaux et notamment au moment des projets d'investissements matériels, dont le processus décisionnel est souvent long et itératif :

« Le nombre de conseils d'administration qu'on a pu faire sur notre capacité à financer ce projet a été énorme. Il y a eu énormément d'allers et retours au niveau du conseil

d'administration. Les plans de financement que j'avais à présenter, je les connaissais par cœur. »

Un autre Directeur souligne que les administrateurs *« n'intègrent pas la notion du futur comme nous on l'intègre parce qu'avec les années qu'ils viennent de passer, se projeter dans le futur, c'est très compliqué. »*

Les rôles respectifs des commissions et du bureau sont ici centraux. Ces instances permettent un *« mûrissement »* ou une *« maturation »* des décisions, avant présentation en CA.

Un Directeur affirme : *« les gens ne sont pas inertes, il faut arriver à les convaincre. »*

La présence d'administrateurs « stagiaires », durant une sorte de période d'essai avant nomination officielle, est assez fréquente et dénote la volonté d'intégrer progressivement de nouveaux administrateurs qui ont ainsi le temps de se former en quelque sorte sur le tas et de se familiariser avec les sujets traités en CA.

L'existence de réflexion et de projet stratégique (PSE), ainsi que de séminaires ou de voyages d'études, semblent discriminants. On est ici en plein cœur de la problématique du « mentoring ».

Pour un Directeur, *« le projet stratégique est vivant et c'est le support de notre activité, parce qu'il y a un projet sur l'amont et un projet sur l'aval. On sait où l'on va. »* Un autre souligne : *« La démarche stratégique a donné une formidable puissance de tir au bureau et a tiré le conseil d'administration vers le haut. »*

Il apparaît essentiel à beaucoup de dirigeants que ce type de démarche s'inscrive pleinement dans une réflexion collective, souvent accompagnée par un tiers :

« Le projet stratégique s'est construit avec des administrateurs, des salariés, des adhérents hors conseil d'administration. Le cabinet conseil a rencontré tout le monde et il a fait son analyse. On a écrit ensemble le projet et on l'a présenté au conseil d'administration, à l'ensemble des adhérents et puis au personnel. »

Mais, là où le bât blesse particulièrement, c'est en matière de formation des administrateurs dont la mise en œuvre apparaît assez peu répandue, le plus souvent par manque d'intérêt :

« Quand il y a quelque chose qui arrive, je leur propose, mais ils regardent tous ailleurs. » « Je n'arrive pas à accrocher les administrateurs sur le cycle de formation, c'est une déception. »

Et pourtant, un Directeur reconnaît que les besoins sont bien réels, notamment du fait de niveaux de formation différents entre administrateurs et cadres dirigeants :

« Personnellement, je trouve que l'un des points faibles de la coopérative, c'est le niveau moyen du conseil d'administration. »
« La faiblesse de la coopération aujourd'hui, c'est qu'il y a des gens qui n'ont jamais vinifié. On ne leur demande pas d'être des bons vinificateurs, mais, ce que demande un directeur, c'est que les gens comprennent au moins quand il explique quelque chose. »

Cet écart cognitif entre élus et salariés est donc souvent préjudiciable à la bonne marche de la coopérative et à ses évolutions stratégiques. C'est pourquoi, un Directeur propose :

« Quelqu'un qui veut rentrer dans un conseil d'administration devrait avoir un mois de formation payée par la cave. Quand il rentre dans un conseil d'administration, il saurait ainsi ce qu'est une coopérative, de A à Z. »

3.4.4. Synthèse

A travers notre analyse qualitative textuelle, l'existence des trois dimensions conceptuelles de notre modèle de gouvernance, que nous avions envisagée et fortement pressentie en examinant l'évolution du périmètre coopératif et les organes de gouvernance, apparaît à présent clairement validée.

Les discours recueillis nous permettent de prendre nettement conscience de l'imbrication de ces trois dimensions, ainsi que de leur complémentarité au sein du processus de prise de décision et donc du système de gouvernance coopératif. Ceci

nous conduit ainsi à confirmer l'utilisation dans notre recherche d'un modèle multi-paradigmatique adapté.

3.5. Les investissements matériels et immatériels

3.5.1. Une formalisation peu prononcée

Dans ce domaine, la planification formelle à 3 ou 5 ans apparaît assez peu généralisée avec une certaine carence en matière de budgétisation. Dans certaines caves, les choix semblent se faire « au fil de l'eau », au coup par coup, comme le précisent des Directeurs :

« En termes d'investissements, je le fais au jugé.»
« Certains disent : « il faudrait que tu fasses ci, il faudrait que tu fasses ça », on en parle ensemble et la mayonnaise monte comme cela. »

Un Président qui n'a pas de Directeur et qui ne voit pas l'utilité d'une telle rigueur, y compris accompagné d'un expert-comptable, nous rétorque : *« Je sais me servir de mon ordinateur tout de même ! »*
La formalisation n'est donc pas répandue, notamment en matière de seuil décisionnel entre ce qui est du ressort du conseil d'administration (moyen à long terme) et ce qui est du ressort de la gestion quotidienne :

« Il y a des décisions que l'on prend tous les deux ou tous les trois [NDLR : Président, Vice-Président et Directeur], *mais ça porte sur des babioles. »*

Certaines caves, plus importantes et mieux structurées au niveau organisationnel, ont toutefois mis en place des procédures plus formelles qui les aident à mieux piloter leur stratégie :

« Chaque fois qu'il y a eu un investissement, ça a été programmé, réfléchi et surtout aidé et financé. »
« En termes d'investissements, la planification s'est faite par les fusions. »

Un Directeur justifie cette démarche novatrice de budgétisation au sein de sa coopérative en s'inscrivant sur le long terme, à contre-courant de l'optique récurrente de son conseil d'administration :

« Ce sont des choses pour lesquelles il vaut mieux être en projection d'avenir plutôt qu'en réaction. »

Certains Directeurs ont d'ailleurs développé des approches pluriannuelles de ce type, mais ne les présentent pas en conseil d'administration, de peur d'effrayer leurs interlocuteurs car *« Ça fait beaucoup pour eux. Voilà, se projeter à trois ans, même si ça se passe mieux depuis deux ans, c'est hyper compliqué ! »*

D'autres dirigeants abondent dans ce sens et mettent véritablement l'accent sur la vision plutôt court-termiste des administrateurs :

« Aujourd'hui, le problème que l'on a avec nos adhérents, c'est que ce sont des gens qui, peut-être un peu comme l'ensemble de la société, regardent à court terme, et qui se soucient peu des investissements. »

Cette opposition entre court terme et long terme se retrouve dans la façon d'envisager financièrement les investissements projetés : la plupart du temps, les calculs se font sur la base des répercussions en termes de charges fixes annuelles (amortissements) et de rémunération nette moyenne des adhérents (court terme), alors que l'on s'inscrit le plus souvent sur 10 à 15 ans minimum.

D'ailleurs, les Directeurs sont en général démunis par rapport au calcul de rentabilité des investissements à réaliser, ce qui peut contribuer à la difficulté de prise de décision :

« Si vous me parlez de retour sur investissement, je ne sais pas l'analyser non plus. Il y a peut-être des outils que je ne connais pas. »
« Non, moi, je ne sais pas les faire, les calculs de retour sur investissement. »

3.5.2. Le rôle primordial des parties prenantes

Dans le processus de choix d'investissements, les interactions avec les parties prenantes externes sont importantes, notamment l'expert-comptable qui suit la cave et le cabinet d'architecte (investissements matériels) :

« Si la cave a évolué comme elle a évolué, cela ne tient qu'à deux personnes, en schématisant : premièrement, à l'expert-comptable qui a été capable de nous faire un prévisionnel - car quand vous investissez à la hauteur où l'on a investi, si vous n'avez pas un prévisionnel, vous jouez à la roulette russe - et deuxièmement au cabinet d'architecte et de conseil qui travaille avec nous depuis les années 1999. »

Les échanges et relations avec les parties prenantes internes que sont les salariés, au-delà du seul Directeur, sont également primordiaux et sont garants de choix pertinents :

« Je lance des idées avec les autres salariés et tout le monde est partie prenante. On est trois et on s'entend très bien. » témoigne un Directeur.
« Normalement, les investissements sont décidés avec le personnel compétent. Si j'écoutais mon seul conseil d'administration, on aurait encore des chevaux et des remorques dans la cave ! » affirme un Président d'une cave coopérative sans Directeur.

3.5.3. Un processus cognitif long et complexe

Ainsi, la stratégie d'investissements est longue à prendre forme, avec un processus, marqué par des allers et retours entre conseil d'administration, bureau, commissions et tandem Président-Directeur qui peuvent prendre 2 à 3 ans. La prise en compte des parties prenantes renforce dans ce cadre le *« cheminement »* cognitif des dirigeants élus qui s'apparente très souvent à un lent *« mûrissement »* des projets :

« Il n'y a rien qui arrive comme un cheveu sur la soupe. » « On fait cheminer les administrateurs avec nous. »
« Il y a forcément une étape où il faut prendre une décision, mais, comme il y a un historique et un cheminement, il n'y a pas de situations de tension ou d'affrontement. Il

y a un confort de travail sans difficultés relationnelles. Même si on investit beaucoup, on essaie toujours d'être raisonnable et d'argumenter nos choix. »

Pour ce qui est plus spécifiquement des investissements immatériels, le processus peut-être similaire, mais la manière de présenter les choses est différente car on a par nature affaire à de « l'impalpable », particulièrement difficile à intégrer pour les viticulteurs administrateurs. Un Directeur explique :

« Pour tout ce qui est immatériel, c'est un investissement et un pari sur l'avenir. Quand on a pu, on s'est fait aider par différents organismes. Après, le retour sur investissement est plus difficile à anticiper et à expliquer… »

Pour un autre dirigeant, le développement de réseaux commerciaux *« n'est pas vécu comme un investissement. »*

La difficulté de convaincre en matière d'investissement commercial est d'ailleurs souvent mise en avant :

« Une pompe, ça se touche et ça se caresse, c'est présent et c'est physique. L'immatériel, c'est plus dur. Il faut prouver aux administrateurs et viticulteurs que l'immatériel va rapporter de l'argent. Ça ne se revend pas. »

Pour un Directeur qui tient le rôle de Directeur commercial depuis des décennies, l'immatériel est essentiel, dans la mesure où *« ce type d'investissement, c'est aussi du savoir-faire : investir sur des commerciaux, se déplacer… »* Il ajoute même : *« Je suis absent une semaine sur deux de la société : les pantoufles, il y a longtemps que je les ai mises de côté ! »*

Un autre Directeur affirmant *« Je pense que l'on sera plus sur l'immatériel au niveau du prochain projet d'entreprise et un peu moins sur l'investissement lourd, puisqu'on a déjà travaillé dessus »* témoigne de la nécessaire appropriation par le conseil d'administration de réaliser des investissements immatériels non directement productifs, constituant bien souvent un point de passage obligé dans le cadre de réflexions stratégiques.

3.6. La performance

Deux thématiques ressortent nettement de ce volet de nos entretiens : il s'agit, d'une part, du pilotage par tableaux de bord et, d'autre part, des indicateurs spécifiques en matière de performance coopérative, révélateurs des objectifs poursuivis.

Pour ce qui est du suivi par tableaux de bord, le spectre des pratiques existantes est relativement large : cela va de l'absence quasi complète de pilotage interne à la connaissance fine des prix de revient et des flux commerciaux, en passant par le suivi annuel d'indicateurs financiers, en lien étroit avec les experts comptables conseils de la coopérative.

Certaines caves sont en cours de mise en place d'outils ad hoc pour faire notamment de la comptabilité autre chose que *« juste une charge »* et analyser plus finement un certain nombre de postes de charges, dont la masse salariale *« regardée de près par les coopérateurs. »* Un Directeur reconnaît quelque peu désemparé :

« J'essaie de définir un certain nombre d'indicateurs car les choses sont relativement complexes… »

Pour un autre dirigeant salarié, il paraît évident que *« le meilleur tableau de bord, c'est celui qu'on a fait soit même. »*

Certaines caves ont un système de contrôle de gestion interne relativement élaboré car leur mode de commercialisation l'exige :

« Ça n'a pas été facile, ça a demandé du personnel, un investissement et financier et humain. Mais, cela nous a permis d'y voir clair. »

Mais, pour beaucoup de caves plus petites ou spécialisées dans le vrac, l'appui externe d'un expert-comptable est indispensable, même si sa logique et son jargon peuvent paraître peu compréhensibles :

« Je fais régulièrement le point avec le comptable, mais on a du mal à comprendre quand il vous explique quelque chose et je ne suis pas le seul, le Président est pareil.

Ayant reçu à la base une formation d'œnologue, la comptabilité, il faut me l'expliquer avec des mots simples. Et ce n'est pas trop le cas pour l'instant. »

Par ailleurs, la minimisation des charges est un objectif très fréquemment rencontré, souvent en relation étroite avec l'horizon de court terme des associés coopérateurs, voire des administrateurs :

« L'objectif de la cave, c'est d'avoir un minimum de frais. »
« On va essayer d'être les moins chers possible, tout en assurant un minimum de services. »

Cette obsession des « frais de vinification » sur la base desquels se comparent les adhérents d'une cave à l'autre est combattue par un grand nombre de Directeurs qui la dénoncent vivement :

« Chacun met en place des techniques qui font qu'à un moment donné ou peut faire dire tout et le contraire de tout aux frais ! »

Un Directeur abonde dans ce sens en précisant qu'au final *« c'est souvent le prix qui donne le sourire ou pas. »*…

En matière de critères de performance, les opinions sont relativement partagées, mais mettent nettement en évidence le double niveau de performance financière qui doit guider tout jugement sur la situation d'une coopérative agricole en général et vinicole en particulier.

Ainsi, dans une approche de court terme, d'assez nombreux Directeurs, pris par la pression de leurs adhérents, affichent comme indicateur essentiel le niveau de charges (de fonctionnement) par hectolitre qu'il s'agit de contenir, voire de faire diminuer. Un Président nous détaille le mode d'imputation des charges de structure (à l'hectare) et des charges de vinification (à l'hectolitre).

D'autres responsables réfutent le bien-fondé de cette optique réductrice, par trop *« hectomaniaque »*, et développent une vision axée entreprise coopérative, qui se veut plus complète et plus dynamique. Ils mettent ainsi non seulement en exergue la

pérennité financière de l'entreprise qui passe notamment par de bons équilibres bilanciels, mais aussi l'importance de la maîtrise des marchés.

Dans cette perspective, le niveau de fonds propres constitue pour certains un ratio intéressant, du fait d'une logique axée sur l'aval, en lien avec un partenaire financier :

« Le fait de travailler sur le renforcement des fonds propres avec le partenaire XX, ça nous oblige à être bons et à fournir assez de ratios. Sincèrement, la cave est vraiment gérée comme une PME. »

En définitive, ce sont les indicateurs relatifs à la rémunération des associés coopérateurs qui font l'unanimité parmi les dirigeants interrogés, comme le soulignent deux d'entre eux :

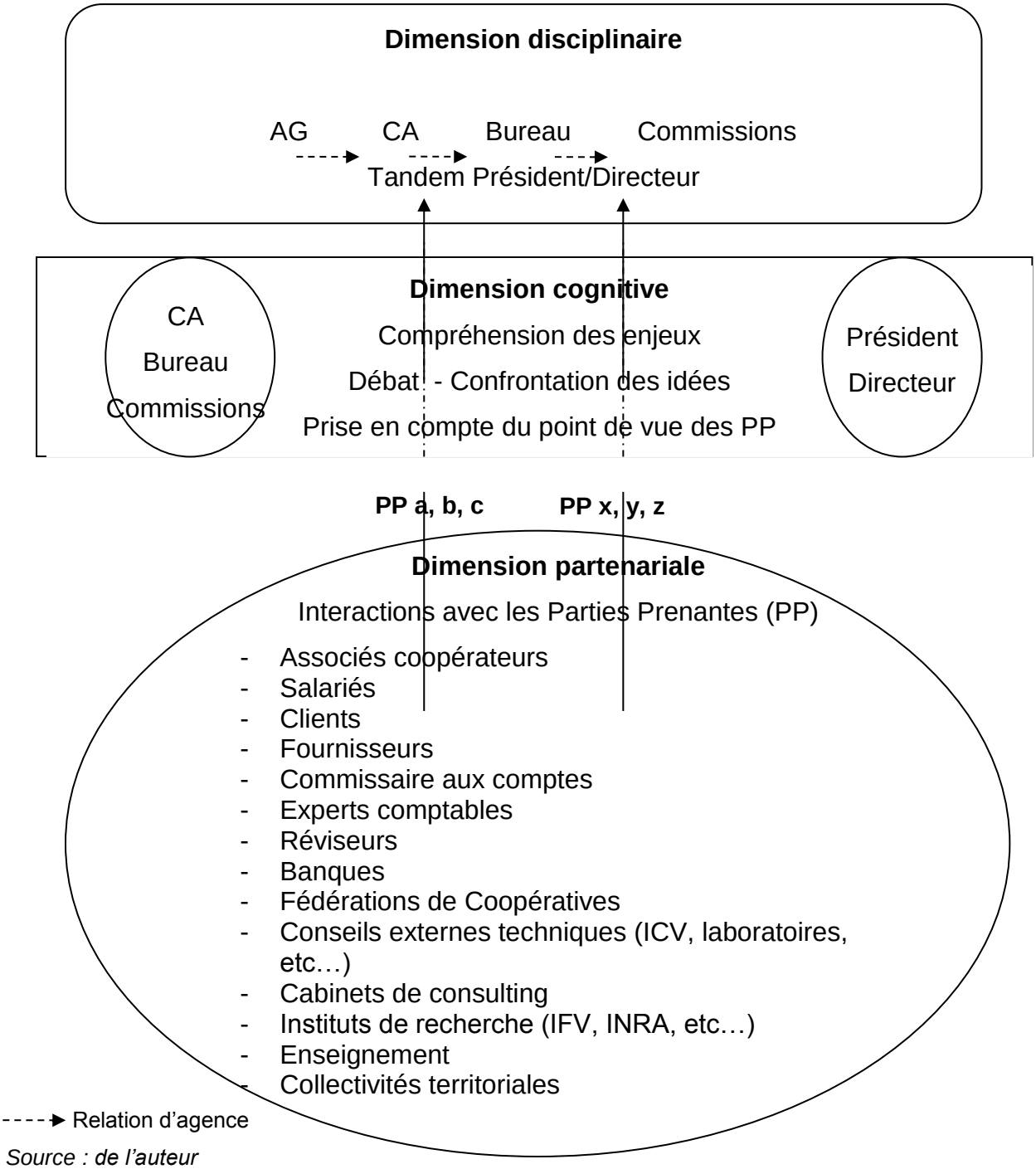
« Je pense que la *rémunération des adhérents est le cœur du problème, compte tenu de la taille de la cave. »*
« L'indicateur que l'on met en avant est le revenu net à l'hectare et c'est tout. »
« Nous, les frais, on s'en moque complètement. D'ailleurs, on ne les annonce plus, bien que nos adhérents soient au courant des chiffres. Ce qui nous intéresse, c'est la valorisation. »

3.7. Synthèse des résultats d'enquête conduisant à un « modèle adapté »

Compte-tenu des éléments saillants ressortant de notre analyse qualitative, des pratiques et des interactions identifiées, nous sommes à présent en mesure de compléter notre modèle global à trois niveaux différents : le système de gouvernance, les liens de causalité entre gouvernance et performance, ainsi que le rôle particulier de l'immatériel entre ces deux concepts.

Tout d'abord, nous pouvons une nouvelle fois valider, mais aussi et surtout compléter notre modèle de gouvernance tridimensionnelle (hypothèse H 1), comme le détaille la figure ci-après.

Figure 58 - Modèle adapté des interactions dans la Gouvernance Interne des caves coopératives du Languedoc-Roussillon



Source : de l'auteur

Le rôle charnière des aspects cognitifs, incontournables dans le processus décisionnel complexe, apparaît clairement dans ce modèle, faisant le lien entre la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance coopérative (dimension partenariale « interne » : associés coopérateurs et salariés essentiellement) et le nécessaire contrôle exercé sur chacune des relations d'agence existant au sein de la structure (dimension disciplinaire).

Les interactions sont permanentes entre ces trois facettes, avec, au cœur du dispositif, le rôle moteur du tandem Président-Directeur, tantôt dynamisant, tantôt temporisateur. Ce sont ces interactions (explicites ou non pour les parties prenantes) qui conduisent à des équilibres différents selon la coopérative, entre vision de court terme (rentabilité immédiate pour les adhérents-apporteurs) et vision de long terme (création optimale de valeur pour la cave et capacité d'autofinancement satisfaisante).

En outre, ces éléments nous amènent à penser que chacune des trois dimensions prise séparément a un effet sur le niveau de performance coopérative, mais qu'elles peuvent également se combiner entre-elles. Par ailleurs, la prégnance du processus d'échanges et de réflexion collective en matière de décision d'investissements, ainsi que le caractère singulier et novateur de l'immatériel dans le secteur coopératif agricole, nous conduisent à supposer que la dimension cognitive de la gouvernance coopérative joue un rôle central dans le choix de ce type d'investissements. Ces liens causaux vendront également enrichir notre modèle que nous exposerons dans le Chapitre 4.

Enfin, cette étude qualitative nous a permis d'aborder en détail les divers mécanismes et processus ayant trait à la gouvernance des entreprises coopératives agricoles, faisant émerger plus ou moins explicitement des variables susceptibles de décrire ce concept de gouvernance en le « mesurant ». Il s'agit d'indicateurs de structure (existence/caractéristiques de l'organe de gouvernance ou de l'acteur concerné, par exemple) ou bien de processus interne (amplitude et intensité : essentiellement la durée, mais aussi le nombre d'occurrence ou le stade d'avancement) que nous pouvons, à ce stade de nos travaux, classer et identifier dans les trois tableaux qui suivent.

En matière disciplinaire, la taille trop élevée des organes de gouvernance est nettement un point négatif du point de vue de l'efficacité de la supervision, alors que la fréquence des contacts au sein du binôme Président-Directeur apparaît essentielle à la bonne marche de la coopérative. Pour ce qui est des experts et auditeurs financiers, nous voulons signifier qu'un degré d'implication très élevé, pouvant être assimilé à une participation active aux décisions prises au sein des instances de gouvernance, risque d'engendrer une perte de contrôle des administrateurs.

Tableau 36– Indicateurs de gouvernance disciplinaire issus de l'analyse qualitative

Type d'indicateur	Indicateur	Interprétation
Structure	- Taille du CA - Taille du bureau	Une augmentation de la taille nuit aux capacités de contrôle **D -**
Processus	- Fréquence annuelle des CA - Fréquence annuelle des bureaux - Taux de présence en AG - Fréquence des contacts Président-Directeur - Présence du Président dans la coopérative	Un accroissement de l'indicateur traduit un contrôle plus important **D +**
	Rôle des experts et auditeurs financiers	Baisse de la dimension disciplinaire avec augmentation du degré d'implication (au-delà des missions classiques) **D -**

Source : de l'auteur

En matière partenariale, les processus d'interactions occupent une place prépondérante dans les indicateurs identifiés. L'ouverture aux parties prenantes et l'intensité des échanges (durée) apparaissent comme étant des « marqueurs » de cette dimension.

Tableau 37– Indicateurs de gouvernance partenariale issus de l'analyse qualitative

Type d'indicateur	Indicateur	Interprétation
Structure	- Composition des commissions (non administrateurs) - Intéressement des salariés - Appartenance à un Groupement - Existence de filiales	Un accroissement de l'indicateur traduit une gouvernance plus ouverte aux parties prenantes internes ou externes **P +**
Processus	- Ouverture des organes de gouvernance - Nombre de réunions de service - Nombre de démarches qualité et de cahiers des charges - Importance de la contractualisation aval	
	- Durée des AG - Durée des CA ou des bureaux	Accroissement de l'indicateur : gouvernance plus ouverte aux parties prenantes (intensité des échanges) **P +**

Source : de l'auteur

L'implication des adhérents et des salariés est également à prendre en compte, comme cela transparaît des entretiens qualitatifs.

Enfin, les aspects cognitifs ont trait à la réflexion et aux échanges en commissions, bureau, CA, AG, compte-tenu des propos récurrents des interviewés concernant les allers retours nombreux et parfois fastidieux entre ces différents échelons de la gouvernance interne. Les processus sont donc majoritaires ici, traduisant le *« cheminement »* des administrateurs dont certains Directeurs nous ont parlé et qui porte sur leur capacité à comprendre le point de vue de l'autre, notamment du tandem Président-Directeur en vue d'une prise de décision satisfaisante et rassurante.

Tableau 38– Indicateurs de gouvernance cognitive issus de l'analyse qualitative

Type d'indicateur	Indicateur	Interprétation
Structure	-- Nombre de membres de commissions - Nombre d'administrateurs stagiaires - Niveau et écart de formation initiale du Président et du Directeur	Un accroissement de l'indicateur permet une amélioration des capacités cognitives **C +** Une augmentation de l'écart de formation Président/Directeur nuit à la compréhension mutuelle **C -**
Processus	- Nombre de réunions d'informations auprès des adhérents - Nombre de commissions en place - Réflexion stratégique (degré d'aboutissement) - Formation des administrateurs - Temps total passé en AG - Temps total passé en CA - Temps total passé en bureau - Temps total passé en commissions	Un accroissement de l'indicateur permet une amélioration des capacités cognitives **C +**

Source : de l'auteur

4. Conclusion du Chapitre 3

Ce Chapitre 3 visait à préciser le modèle théorique exposé au Chapitre précédent et notamment le système de gouvernance des coopératives agricoles, appliqué au secteur viti-vinicole, ainsi qu'à procéder à la validation de l'hypothèse H 1.

Ainsi, à travers l'analyse qualitative de 25 entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon, nous avons mis en évidence plusieurs particularités importantes qui sont venues enrichir notre modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles :

- la profonde évolution du périmètre coopératif (unions, fusions, développement de filiales) qui s'est fait jour depuis 30 ans a une influence notable sur les modes de gouvernance (aspects partenariaux) ;
- les acteurs de la gouvernance coopérative sont multiples, aussi bien internes (adhérents, administrateurs, salariés) qu'externes (cabinets conseils, banques) ou encore « intermédiaires » (experts comptables, commissaires aux comptes, œnologues conseil) ;
- les organes de gouvernance informels ont une importance primordiale, le tandem Président/Directeur ayant un rôle pivot et moteur ;
- les stratégies d'investissements sont peu formalisées, avec un processus décisionnel particulièrement long et complexe, notamment en matière immatérielle ;
- la mesure de la performance est souvent appréhendée de manière sommaire, mais avec une dichotomie marquée entre court terme et long terme.

Par ailleurs, nous avons pu préciser la nature de la gouvernance des coopératives agricoles, en appréciant sa richesse tout autant que son degré de complexité avancé. Les dimensions disciplinaire (opposition et conflits d'intérêts entre visions administrateurs/associés-coopérateurs notamment), partenariale (relations filiales, importance des acteurs internes) et cognitive (coûts de conviction particulièrement élevés) sont clairement ressorties de notre analyse. Nous avons donc pu valider l'hypothèse H 1 portant sur le caractère tridimensionnel de la gouvernance coopérative.

Compte tenu des réponses qualitatives probantes à notre questionnement exploratoire qui ont permis d'enrichir le modèle théorique, nous allons, dans le Chapitre 4, exposer le cadre conceptuel définitif et procéder à la vérification des hypothèses de recherche.

Chapitre 4 – Test quantitatif des hypothèses du modèle : méthodologie et résultats

1. Introduction du Chapitre 4

Ce quatrième Chapitre a pour but de présenter la méthodologie d'analyse quantitative utilisée afin de valider le modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles, en exposant et discutant les résultats obtenus, permettant de tester les hypothèses et les sous-hypothèses qui sont liées à notre modèle.

La section 2 de ce Chapitre explique et développe la méthodologie employée. Dans un premier temps, nous présentons les sources d'informations utilisées - dont la base de données principale et originale qu'est COOPERFIC® - la constitution de l'échantillon étudié et sa description générale, ainsi que le type d'enquête quantitative réalisée et son déroulement. Dans un second temps, nous détaillons le modèle, les hypothèses, les variables qui seront soumises à notre étude statistique et la méthodologie proprement dite, combinant statistiques descriptives, calcul de corrélations, régressions simples ou multiples et analyses en composantes principales (ACP).

La section 3 de ce Chapitre permet d'exposer l'ensemble des résultats obtenus : description de la population (évolutions de 2005/2006 à 2010/2011), mise en relation des trois dimensions de la gouvernance avec des indicateurs de performance économique, rôle des investissements immatériels. L'influence du type et du niveau de gouvernance, ainsi que des investissements immatériels sur la performance des coopératives agricoles ressortent très nettement de notre analyse quantitative. In fine, nos résultats permettent de confirmer les hypothèses de recherche formulées dans le Chapitre 2 et précisées dans ce Chapitre.

2. Méthodologie de recherche quantitative

Dans cette section, nous nous penchons sur la technique de collecte des données en vue de la réalisation d'enquêtes quantitatives auprès de 87 coopératives vinicoles, qui constituent le second volet de notre étude empirique. Dans ce cadre, nous aborderons tout d'abord les objectifs de cette étude à vocation qualitative, puis nous exposerons la constitution proprement dite de l'échantillon, ainsi que la méthode de collecte des données, avec notamment le déroulement des enquêtes.

2.1. Objectifs de l'étude quantitative

Venant compléter l'analyse qualitative qui nous a notamment apporté des éléments importants en matière de compréhension du fonctionnement du système de gouvernance interne (organes, acteurs, processus décisionnels, indicateurs), ouvrant largement la « boîte noire » de l'entreprise coopérative, notre étude quantitative relève partiellement de techniques multidimensionnelles qui sont plutôt sous utilisées dans les recherches francophones en sciences de gestion axées sur les PME, comme le précisent clairement Giacomin et Janssen (2009).

Ce volet de notre thèse vise en fait à tester les hypothèses et les sous-hypothèses issues du modèle théorique adapté, ayant trait aux liens entre modes de gouvernance et performance économique des coopératives agricoles, ainsi qu'à l'équilibre de la performance (court terme-long terme). Ce faisant, nous nous appuyons sur une enquête originale et sur une base de données spécifique à la coopération agricole, que nous avons développée au sein de la FRCA, devenuue depuis Coop de France Languedoc-Roussillon, dénommée COOPERFIC®.

Il s'agit là, en bonne partie, de données primaires ayant trait à des éléments de fonctionnement interne (gouvernance, investissements immatériels) que les entreprises en général et les coopératives en particulier considèrent comme confidentiels et qu'elles n'ont pas l'habitude de communiquer à l'extérieur car leurs dirigeants se penchent très peu sur ces questions conceptuelles. Par ailleurs, ces informations ne font pas l'objet d'obligation de dépôt ou de déclaration. La richesse, l'originalité et la rareté de ces données confèrent ainsi un intérêt tout particulier et une singularité certaine à notre étude.

2.2. Constitution de l'échantillon étudié et collecte des données

2.2.1. Apports et limites de l'enquête quantitative

Nous avons choisi de réaliser une enquête par questionnaire car cette méthode constitue pour nous une pratique scientifique bien adaptée à notre sujet et à notre terrain de recherche, très largement utilisée et conseillée pour ce qui est de ce type d'analyse quantitative, les deux autres modes de collecte (cadre d'observation et méthode expérimentale) nous paraissant beaucoup plus délicats à mettre en œuvre.

En effet, pour ce qui est des cadres d'observation (dont la trame est construite comme un questionnaire), nous pensons, qu'il s'agit d'une technique peu répandue et peu pertinente car elle est difficile à mener sur de larges échantillons. Il ne nous est donc pas apparu judicieux de l'employer car notre volonté de disposer d'un nombre conséquent de cas (entre 80 et 100) aurait nécessité la multiplication des observateurs, provoquant des problèmes d'homogénéité relativement importants (Thiétart, 2007).

Quant au troisième grand type de collecte de données quantitatives qui consiste à développer des méthodes expérimentales de mise en situation et en condition des participants, nous l'avons également écarté très rapidement. Dans ce domaine, on peut notamment citer la méthode des protocoles (reconstitution des processus qui sous-tendent la prise de décision, par exemple) ou encore celle des jeux de rôle. Mais, cela s'avère relativement difficile et coûteux à mettre en place à grande échelle. De plus, il faut éviter l'écueil des comportements peu naturels pouvant être induits par la situation d'expérimentation et l'interférence avec le chercheur (Thiétart, 2007). Ces inconvénients manifestes nous ont donc conduits à ne pas retenir cette méthode, somme toute relativement artificielle.

En définitive, nous nous sommes spontanément orientés vers l'enquête par questionnaire en face à face, dans la mesure où, connaissant bien la culture de la coopération agricole et viticole méridionale, le contact direct est primordial pour permettre l'échange et la transmission d'informations. En d'autres termes, en Languedoc-Roussillon, le verbe est encore au XXIème Siècle largement supérieur à l'écrit et rien ne vaut un face à face pour assurer un bon taux de réponse.

Pourtant, la comparaison des différents modes d'administration de questionnaires nous montre que les enquêtes par courriel ou bien par téléphone ont des atouts indéniables par rapport à l'enquête en face à face, que ce soit en termes de coût, de temps, voire de contrôle de l'échantillon (tableau ci-dessus). Mais, au-delà de ce paradoxe apparent, il faut avoir à l'esprit que tous les autres types de questionnaires permettent au répondant de « se dérober », de contourner ou d'occulter les questions qui lui paraissent gênantes. En fait, seule l'enquête en face à face, très fructueuse en matière qualitative, nous est apparue comme garantissant une bonne fin des opérations, avec une qualité des réponses.

Tableau 39– Les différentes modes d'administration d'un questionnaire

Méthode	Avantages	Inconvénients
Questionnaire Postal	- Anonymat ⇒ moins de réticence à répondre	- Coût relativement élevé -Relance lourde à mettre en œuvre - Faible contrôle de l'échantillon
Questionnaire Email	- Coût très faible - Temps de réalisation et de relance moyen	- Moins d'anonymat ⇒ plus de réticence à répondre - Faible contrôle de l'échantillon car identité non certaine
Questionnaire CAI	- Temps de réalisation très court	- Coût très variable - Anonymat ⇒ moins de réticence à répondre - Faible contrôle de l'échantillon car identité non vérifiable
Questionnaire Téléphonique	- Coût modéré - Très bon contrôle de l'échantillon	- Faisabilité parfois difficile (longueur du questionnaire)
Questionnaire Face à face	- Très bon contrôle de l'échantillon	- Temps de réalisation très variable (fonction taille de l'échantillon et de la disponibilité des répondants) - Coût très élevé

Source : d'après Thiétart (2007)

CAI : Computed Assisted Interview = questionnaire à administration assistée par informatique

Ainsi, cette méthode présente des avantages conséquents par rapport à des inconvénients relativement limités. Le premier point fort a trait à la maîtrise des réponses et au contrôle de leur cohérence qui se fait tout au long de l'entrevue, laissant peu de place à l'évitement et au survol du questionnaire. En face à face, l'enquêteur a toujours possibilité de recadrer l'enquêté ou de lui demander des précisions qui sont essentielles à la bonne administration du questionnaire.

En outre, le contact direct avec la personne qui va participer à l'étude facilite la vérification éventuelle de certaines questions plus complexes ou délicates, notamment par la demande de consultation de documents ciblés sur place (procès-verbaux, comptes rendus de réunion, extrait K bis du registre du commerce, entre autres).

Par ailleurs, à l'exemple des entretiens qualitatifs vus précédemment, l'enquête quantitative administrée en face à face permet une plus grande proximité avec le répondant, voire une certaine intimité, rassurant sur la garantie de confidentialité des données recueillies, ce qui concourt à une amélioration de la crédibilité des réponses.

Enfin, le face à face doit également permettre, en théorie, d'obtenir un meilleur taux de renseignement des questionnaires et une complétude immédiate (fin du rendez-vous) beaucoup plus importante.

Toutefois, deux aspects qui sont autant de limites à cette méthodologie de collecte doivent être soulignés et pris en compte pour disposer d'une vue d'ensemble complète et objective.

La première limite concerne la subjectivité propre à ce type de démarche du fait des interactions inévitables entre le chercheur et le répondant, malgré le caractère fermé du questionnaire. Tout comme pour la partie qualitative, nous inscrivant sans ambiguïté dans une démarche de recherche-action qui porte plus vers l'échange que la froide distance, il se peut que nous n'ayons pas été systématiquement neutre et sans réaction par rapport à l'information communiquée, ce qu'il faut intégrer dans notre approche méthodologique.

La seconde limite porte sur le caractère éminemment déclaratif de notre enquête qui repose sur la bonne volonté de l'interlocuteur, sa bonne foi et sa connaissance

approfondie des mécanismes de gouvernance au sein de sa coopérative. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous avons ciblé les Directeurs lors de la prise de rendez-vous.

La troisième limite que nous voyons à notre démarche méthodologique est en lien avec le nombre de questions et donc la longueur du questionnaire. Cela a pu dérouter certains responsables contactés et les freiner dans leur volonté de participer à l'enquête. D'autres ont pu se dire qu'il était nécessaire d'écourter l'entrevue en éludant certaines questions ou en y répondant très rapidement, de manière imprécise. Mais, nous travaillons avec du matériau humain et il est important de pouvoir intégrer ces biais comportementaux.Diane

2.2.2. Apports et limites des bases de données utilisées

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), que nous avons conçue et administrons, 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®).

2.2.2.1. Diane : une base de données financière transversale

Diane est une base de données administrée par le Bureau Van Dijk constituée d'une information détaillée sur l'ensemble des entreprises françaises déposant leurs comptes annuels auprès des greffes des tribunaux de commerce. Elle permet, par l'intermédiaire d'identifiants spécifiques, un accès direct et sécurisé à un nombre important de données signalétiques et financières sur les entreprises de tout secteur d'activité et de toute forme juridique. Cela représente plus de 1,3 millions de sociétés en France. Les coopératives agricoles, étant obligées de publier leurs comptes depuis novembre 2002, sont donc désormais présentes dans cette base avec un historique conséquent.

Les données relatives aux comptes de résultat et bilans des entreprises sont disponibles au sein de Diane sur une période glissante de dix ans, alors que l'information relative aux liens financiers existe jusqu'à dix niveaux de filiation.

Le niveau d'accès de Coop de France Languedoc-Roussillon que nous avons utilisé pour ces travaux (voir également ci-après l'articulation avec COOPERFIC®) est le suivant :

- informations descriptives générales (signalétique, activité, forme, statut et situation juridique)
- données financières (bilans, comptes de résultat et annexes) sur 10 ans
- indicateurs de solidité financière (scores, notations, probabilité de défaillance,…)
- dirigeants statutaires
- banques et commissaires aux comptes
- structure capitalistique (détail de l'actionnariat et des participations)

Nous nous sommes en fait focalisés sur la consultation et l'extraction des données comptables, de Diane, pour compléter (mais aussi contrôler en partie) le système d'information COOPERFIC® comme nous le verrons plus loin. Ces informations constituent donc des données secondaires externes, à savoir des données collectées et centralisées par un tiers (en l'occurrence le Bureau Van Djk) dans un autre but que celui de la recherche dans laquelle elles sont utilisées (ici, un objectif commercial évident).

Ces informations, en tant que données secondaires, présentent de nombreux avantages qu'expose Thiétart (2007) : rapidité d'accès (par internet) et de mobilisation (édition et extractions excel de rapports par entreprise), existence d'un historique et d'un suivi régulier des observations, coût modéré (car mutualisation de l'abonnement, dans notre cas, avec 8 autres Fédérations régionales de coopératives agricoles).

Evidemment, il existe des contraintes dans l'utilisation de ce type de données qui sont autant d'inconvénients dans notre démarche d'analyse : aucune maîtrise du contenu de la base Diane, où nous avons pu constater l'absence récurrente ou sporadique de données comptables annuelles pour certaines entreprises (voire le manque de fiabilité pour certains éléments d'annexes), nécessité d'une bonne connaissance du

fonctionnement de Diane (tris, sélection des variables, types d'extractions), nombre d'extractions limitées du fait de l'abonnement souscrit.

2.2.2.2. COOPERFIC® : un outil d'intelligence économique et collective

COOPERFIC®, système d'information original et unique en France, conçu comme un outil d'intelligence économique collective, est l'acronyme de COOPératives PERFormance Information et Connaissance des coopératives agricoles. Le projet a été lancé début 2006 par la FRCA Languedoc-Roussillon (devenue maintenant Coop de France LR), le Conseil Régional (mise en place du premier contrat de filière agro-alimentaire), l'Université Montpellier 2 et un groupe de 20 Coopératives Pilotes volontaires, sous notre responsabilité.

Les finalités de COOPERFIC® sont clairement axées sur le management, la gouvernance et la performance coopérative. L'approche développée utilise le double focus de l'analyse détaillée par entreprise et de l'agrégation statistique à caractère général.
Les objectifs principaux de l'outil se déclinent en 4 volets complémentaires au service de la pérennité et du développement du secteur coopératif :

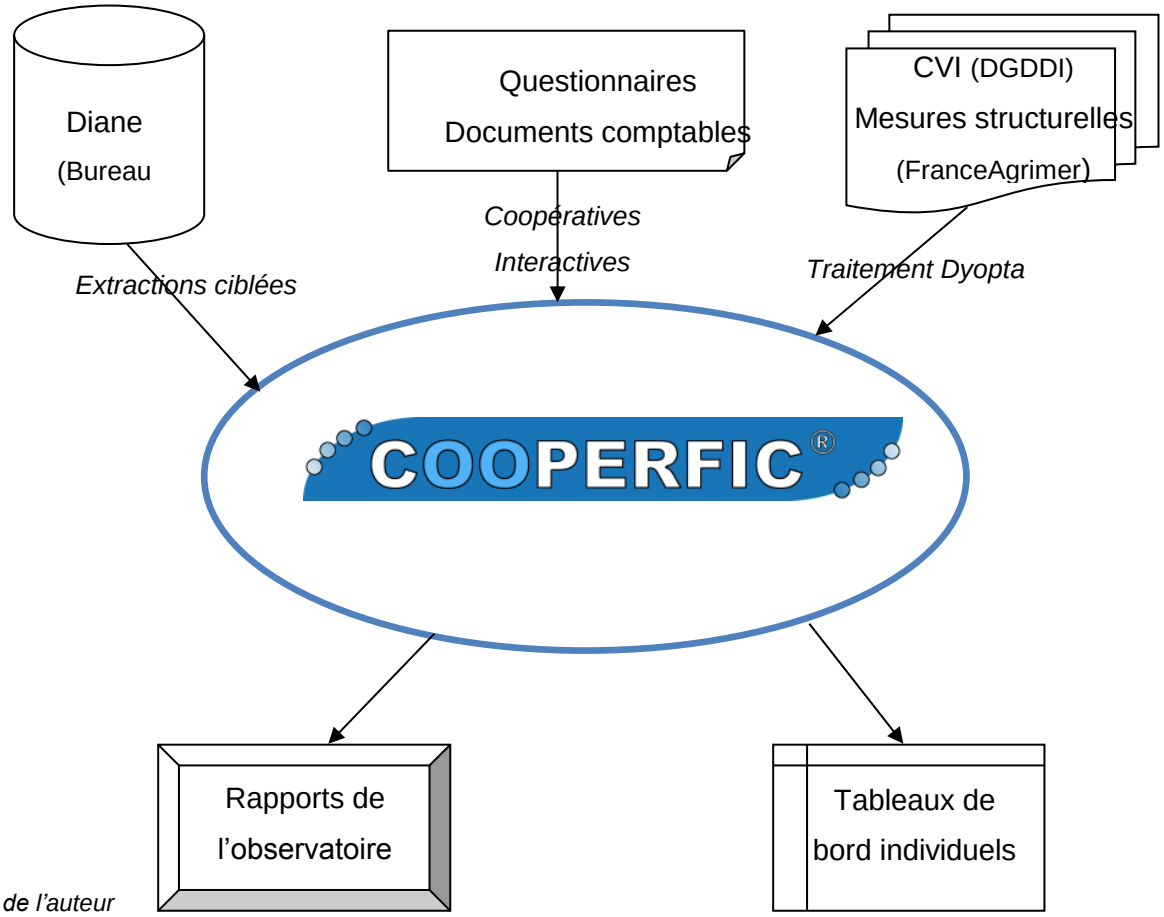
- disposer d'un outil de mesure et de comparaison de la performance coopérative, constitué de tableaux de bord et d'indicateurs spécifiques, adaptés aux différentes filières, au service des dirigeants des coopératives agricoles, en vue de les aider dans le pilotage stratégique de leurs structures ;
- mettre en place une veille économique approfondie du périmètre coopératif agricole permettant d'accompagner, voire d'anticiper, les alliances et restructurations, en lien avec les missions du Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) ;
- construire un dispositif cohérent et efficace de prévention des difficultés des entreprises coopératives et de leurs filiales, susceptible de détecter les risques économiques potentiels, en complément d'un diagnostic qualitatif spécifique ;
- contribuer activement à l'ingénierie financière des projets d'investissements matériels et immatériels des coopératives, grâce notamment à des indicateurs financiers bilanciels adaptés au secteur coopératif, permettant de faire évoluer la cotation Banque de France.

Le périmètre analysé est celui des entreprises coopératives agricoles proprement dites (coopératives, unions et SICA) et des sociétés dans lesquelles elles détiennent des participations significatives (plus de 10% du capital social).

L'outil est devenu opérationnel sous forme d'observatoire économique depuis fin 2009 et est désormais partagé par 9 Fédérations Régionales, couvrant 13 régions, du Sud à l'Ouest de la France, et regroupant 1 850 entreprises coopératives, soit près de 60% des coopératives françaises.

COOPERFIC® est donc un véritable dispositif novateur d'intelligence économique collective - voir l'analyse très fine de son implantation réalisée par Bou Saba (2011), montrant son rôle central et original - alimenté par plusieurs sources d'informations complémentaires (voir figure ci-dessous) et par un pool de « Coopératives Interactives », répondant régulièrement à des questionnaires ciblés et disposant d'un accès avec identifiants sécurisés par internet à des fins de benchmark.

Figure 59 – Source de données et production d'information par l'observatoire économique COOPERFIC®

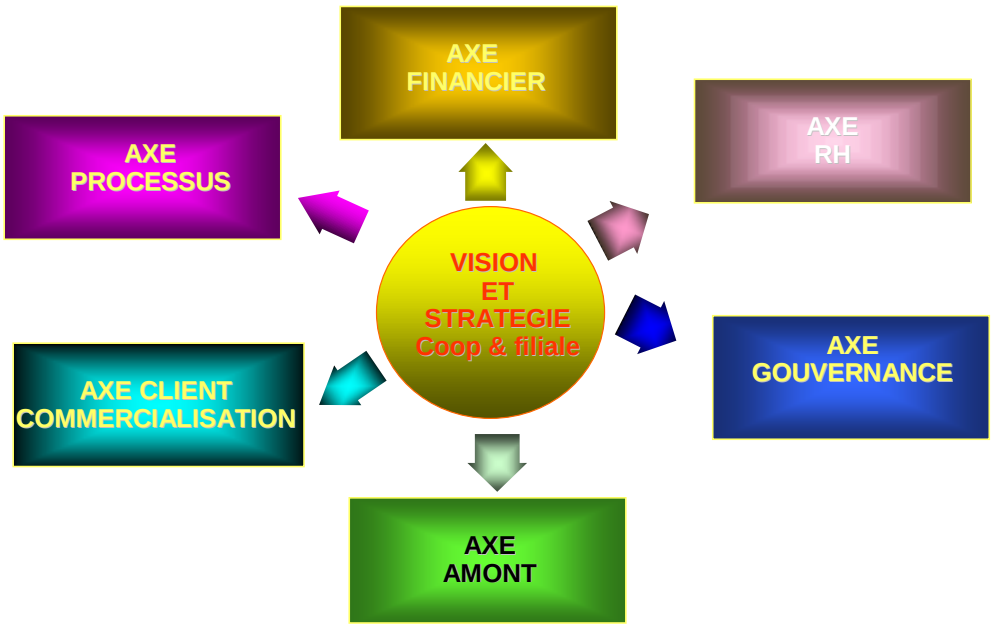


Source : de l'auteur

Nous voyons ici que Diane sert à alimenter COOPERFIC® en données financières, complétées par la collecte de documents comptables détaillés avec annexes auprès de l'ensemble des Coopératives Interactives. Il existe également un partenariat avec la société Dyopta, sous l'égide de FranceAgrimer[41], en vue de disposer de données économiques sur le potentiel et la production viticole de chaque cave coopérative. Les questionnaires servent à alimenter les autres axes d'analyse (voir figures 59 et 60).

En définitive, COOPERFIC® est un outil d'analyse et d'aide à la décision spécifique aux entreprises coopératives et à leurs filiales, basé à la fois sur la production de rapports synthétiques et sur celle de tableaux de bord, portant sur 6 axes d'analyse fondamentaux :

Figure 60 – Les 6 axes d'analyse de COOPERFIC®



Source : Coop de France LR

L'axe amont correspond à la production des exploitations adhérentes et au sociétariat en lui-même, l'axe RH porte sur les ressources humaines et l'axe processus aux

[41] Né le 1er avril 2009 de la fusion de cinq offices agricoles (Ofimer, Office de l'élevage, ONIGC, Onippam et Viniflhor), FranceAgriMer, établissement national des produits de l'agriculture et de la mer sous tutelle de l'État, a été créé par l'ordonnance n°2009-325 du 25 mars 2009, dans le cadre de la révision générale des politiques publiques. Ces missions consistent principalement à favoriser la concertation au sein des filières de l'agriculture et de la forêt, à assurer la connaissance et l'organisation des marchés, ainsi qu'à gérer des aides publiques nationales et communautaires.

procédés de transformation-conditionnement, aux démarches qualité et aux aspects environnementaux.

Actuellement, la base de données COOPERFIC® Languedoc-Roussillon comprend 636 coopératives, unions, SICA et filiales, dont 80% sont renseignées au moins une année sur un des axes (période 2000-2012). Sur ce total, 140 sont Coopératives ou Filiales Interactives, dont 120 appartiennent au secteur viticole.

On a donc affaire ici aussi à une centralisation de données secondaires qui ont les mêmes avantages et inconvénients que dans le cas de Diane. La seule différence par rapport à cette dernière, mais elle est de taille, est que nous avons la maîtrise de la collecte et du traitement de l'information chiffrée du fait de notre fonction de Responsable de l'observatoire COOPERFIC®. C'est un avantage important, d'autant plus que nous bénéficions d'une information « interne », à moindre coût.

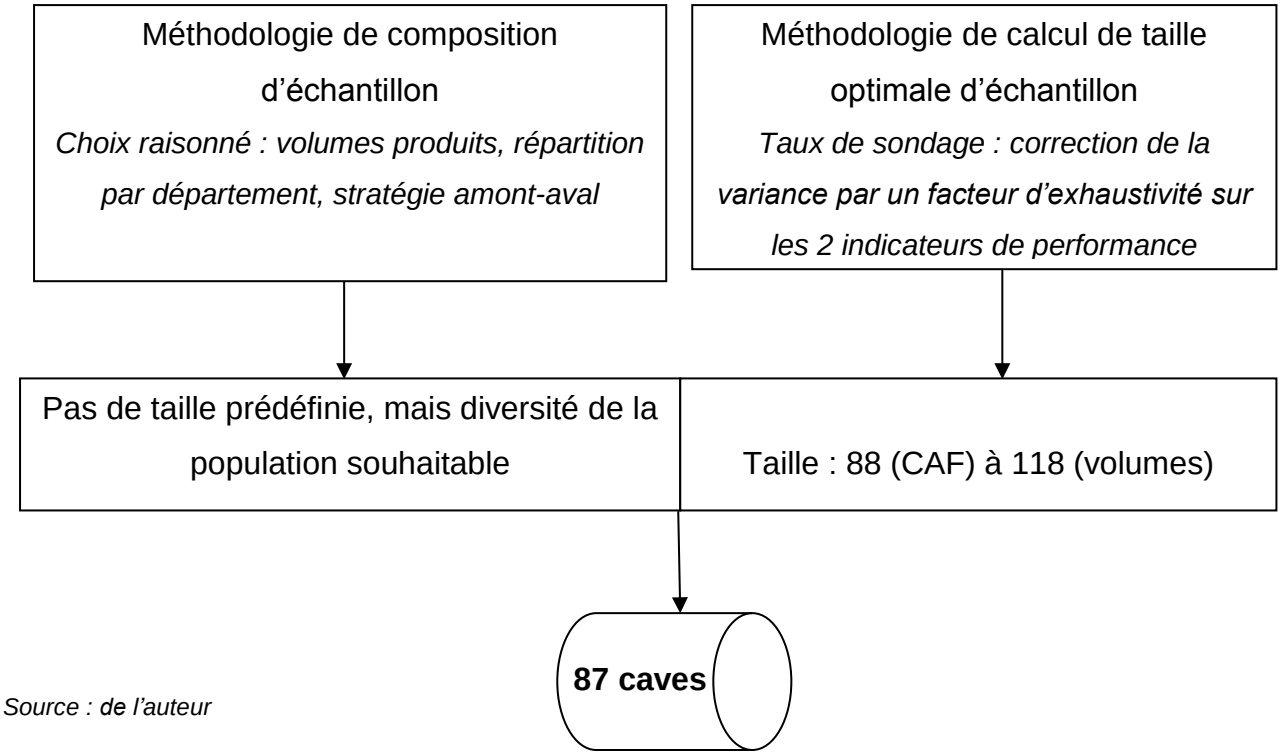
2.2.3. Constitution de l'échantillon étudié

Nous plaçant dans une démarche d'échantillonnage par choix raisonné, à l'exemple de de l'étude qualitative, nous avons contacté au total 130 caves coopératives afin de nous situer dans la fourchette haute de l'objectif visé en termes de population (90 à 110 coopératives), établi en fonction des impératifs statistiques de représentativité, au-delà des objectifs de significativité des résultats obtenus.

En effet, nos travaux se situent dans une perspective de recherche-action et s'inscrivent dans le projet quadriennal (2010-2013) STRATECOOP LR 2013, visant à dresser une typologie des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon, en vue d'apporter aux professionnels une véritable aide au pilotage de la coopération viticole régionale, à partir d'un échantillon le plus représentatif possible de la population des 210 à 220 caves existantes.

Ainsi, notre schéma de construction d'échantillon, alliant objectifs de recherche (tests d'hypothèses reposant sur une bonne validité interne) et objectifs empiriques de description la plus fidèle possible des caves coopératives du Languedoc-Roussillon (validité externe), peut être résumé par la figure ci-après.

Figure 61 – Méthode d'échantillonnage de l'analyse quantitative



Source : de l'auteur

Notre approche a donc permis d'associer une méthode non probabiliste reposant sur l'expertise et la connaissance empirique du terrain d'étude (choix raisonné) et une méthode statistique plus rationnelle reposant sur des calculs objectifs (taux de sondage).

En matière de choix raisonné, nous nous sommes focalisés sur la recherche de diversité selon deux paramètres connus de façon exhaustive, permettant de décrire la population des caves coopératives du Languedoc-Roussillon : il s'agit de la répartition par tranche de volume produit et de la répartition par département. A travers cette technique, nous avons cherché à « saturer » chaque segment de population comparativement à la situation de la récolte 2010, mais sans en faire un critère rigide, puisque nous avons également intégré l'objectif d'hétérogénéité dans le domaine stratégique (production et commercialisation).

En ce qui concerne la détermination de la taille d'échantillon à atteindre, nous avons réalisé nos calculs sur deux indicateurs de performance essentiels que nous souhaitions étudier et tester dans le cadre de notre modèle, à savoir le volume récolté (performance amont), d'une part, et la capacité d'autofinancement (performance financière), d'autre part. D'autres critères ou ratios auraient également mérité d'être pris

en compte (rémunération moyenne par hectare ou prix moyen de vente, par exemple), mais nous ne disposions pas en la matière de suffisamment d'informations chiffrées sur la population globale pour nous y référer.

Dans ce cadre, partant des données de la récolte 2010 – exercice comptable clôturé en 2011 et taille de la population (nombre de caves) N = 211 - nous avons tout d'abord calculé la taille théorique n de l'échantillon nécessaire à l'estimation de la moyenne, pour un seuil de signification à 5% (Z égal à 1,96). Puis, du fait d'un taux de sondage supérieur à 10%, nous avons déterminé la taille n' corrigée du coefficient d'exhaustivité K (1 - n/N).

Tableau 40 – Détermination du nombre optimal de caves à enquêter pour l'analyse quantitative

	CAF (% CA)	Volume (hl)
Ecart type s	6,29%	41 725
Précision λ	1%	5 000
$n = (Z/\lambda * s)^2$	151	268
n' = $(n*N)/(n+N)$	**88**	**118**

Source : de l'auteur

Partant de ce résultat, nous avons contacté au total 140 coopératives en visant une fourchette de 90 à 120 entreprises afin de nous rapprocher du taux de sondage optimal de 56% (118/211). En définitive, nous avons pu enquêter 87 caves, ce qui représente un taux de retour très satisfaisant (67%), compte tenu des informations à collecter et de la taille limitée des caves de cette région, laissant peu de temps aux dirigeants pour répondre à de telles enquêtes.

La taille de l'échantillon se situe finalement dans le bas de la fourchette, correspondant à un taux de sondage de 41%, mais garantit une bonne description de la population en termes financier. C'est un point positif qu'il nous faut souligner. Le tableau 41 permet d'ailleurs de détailler le poids de l'échantillon analysé par rapport à l'ensemble de la coopération viticole du Languedoc-Roussillon.

Tableau 41 – Poids de l'échantillon de caves enquêtées dans le total de la population (récolte 2010)

Critères	Echantillon enquêté ❶	Total population ❷	% ❶/❷
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%

Sources : auteur - Diane – Bureau Van Dijk - COOPERFIC® - Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI - DGDDI

On voit ainsi qu'au-delà du taux de sondage, le poids de l'échantillon des 87 caves dans la récolte 2010 approche les 50% et est supérieur à 45% pour les deux autres critères mesurés (chiffre d'affaires total estimé sur la base de données connues pour 154 coopératives). Ceci nous montre que les caves analysées sont plutôt d'une taille moyenne plus élevée que dans l'ensemble de la coopération viticole régionale.

Il s'agit là d'une orientation dans notre sélection par choix raisonné qui nous a conduit à prendre en compte davantage de caves coopératives de dimension relativement conséquente en vue d'avoir une vision d'avenir et d'assurer une bonne stabilité dans le temps à l'échantillon étudié (nous y reviendrons au 2.4). Cette caractéristique est d'autant plus marquée qu'une assez forte proportion de petites structures n'ont pas voulu participer à notre enquête (elles sont majoritaires dans les cas de refus).

Le tableau et les figures qui suivent nous donnent tout d'abord une vue d'ensemble sur la composition de notre échantillon d'étude selon la localisation, la taille économique ou encore le mode de commercialisation (tableau 42), puis ils apportent une vision plus précise en matière de poids relatif de l'échantillon, qu'il s'agisse de répartition géographique (départements) ou de volumes de production, comparativement à l'ensemble des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon (figures 62 et 63).

Tableau 42 - Caractéristiques de l'échantillon des 87 caves coopératives enquêtées pour l'analyse quantitative

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

Sources : auteur - Diane – Bureau Van Dijk - COOPERFIC® - Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI – DGDDI

(1) Moyenne des récoltes 2005 à 2010

(2) Moyenne des exercices 2006 à 2011

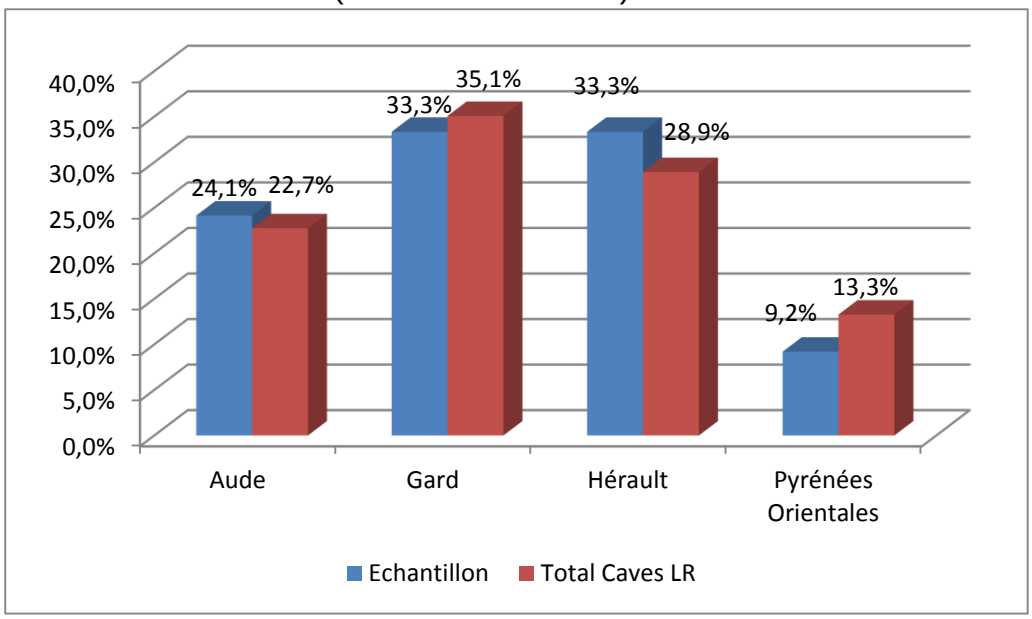
(3) CA vrac/CA vins > 67% = Vrac
CA conditionné/CA vins > 67% = Conditionné
CA conditionné/CA vins entre 33% et 67% = Mixte

Nous pouvons souligner qu'une majorité de caves se situe, dans notre échantillon, à l'Est du Languedoc-Roussillon (Hérault et Gard), commercialisant essentiellement en vrac (69% des effectifs), avec un chiffre d'affaires supérieur à 3 M€.

Comparativement à l'ensemble de la population, il apparaît que les coopératives de l'Hérault sont surreprésentées, alors que celles des Pyrénées Orientales sont en sous-effectif, comme le montre clairement la figure ci-après. Mais, ce décalage en termes d'effectifs est « compensé » par les volumes de production qui se répartissent, quant à

eux, conformément à la réalité de la situation : l'Hérault concentre 37% des volumes récoltés contre 5,5% pour les Pyrénées Orientales.

Figure 62 – Répartition des effectifs de caves coopératives par département (Base : récolte 2010)

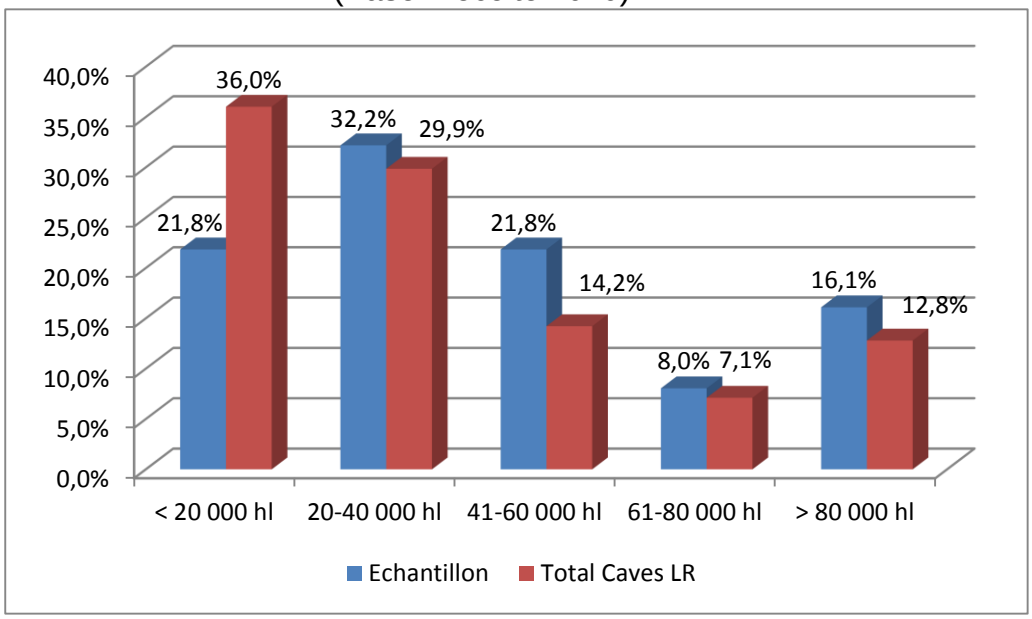


Sources : auteur - COOPERFIC® - Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI – DGDDI

En matière de production proprement dite, il ressort d'un examen détaillé une faiblesse notable du taux de sondage au sein des caves de moins de 20 000 hl, alors que celles comprises entre 41 000 et 60 000 hl sont en sur effectif. Cette même différence se retrouve dans les pourcentages en volumes. Cela est dû aux refus des « petites » structures de participer à l'étude et à notre volonté de disposer d'un échantillon qui soit le moins susceptible possible d'être touché par l'attrition, c'est-à-dire par la mortalité économique, telle que l'évoque Thiétart (2007).

On peut tout de même penser que pour traiter de gouvernance d'entreprises coopératives, comprenant le processus de prise de décision et de contrôle, tout autant que les interactions entre parties prenantes, le biais de la taille n'est pas un problème crucial, du moins dans le cas précis des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. En effet, nous avons affaire ici à une population de PME coopératives dont aucune ne présente à elle seule la dimension de groupes coopératives que l'on peut trover dans le Nord ou l'Ouest de la France.

Figure 63– Répartition des effectifs de caves coopératives par tranche de volumes (Base : récolte 2010)



Sources : auteur - COOPERFIC® - Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française- FranceAgrimer-CVI – DGDDI

2.2.4. Contenu et déroulement de l'enquête

Compte tenu du modèle théorique élaboré en fin de Partie I et complété grâce à l'analyse qualitative, nous avons construit un questionnaire destiné à être administré en face à face au sein des 87 coopératives vinicoles constitutives de notre échantillon.

Nous avons donc conçu un document complet (voir détail en Annexe 7) qui se compose de 8 parties : généralités, amont, finance, gouvernance, investissements immatériels, ressources humaines, commercialisation et projets 2012-2017. Précisons à ce niveau que les données recueillies n'ont pas toutes fait l'objet de notre analyse statistique et quantitative, dans la mesure où elles ont été recueillies à la fois pour avancer sur le projet STRATECOOP LR 2013 et pour être intégrées à COOPERFIC®.

L'encadré ci-après synthétise le questionnaire à travers une trentaine de points clefs abordés et renseignés avec les personnes enquêtées. Les parties introductives et conclusives (généralités et projets) sont en fait les deux volets de l'enquête qui nous ont permis de préciser le contexte et de nous faire une idée sur la cohérence du propos tenu tout au long du questionnaire. La dernière partie, comprenant certaines questions ouvertes, n'a pas fait l'objet d'un traitement complet.

Encadré 9 – Synthèse du questionnaire quantitatif

I - Généralités

- Prises de participation : filiales, unions
- Nombre d'adhérents
- Options statutaires

II - Amont

- Production
- Plantations
- Mesures et actions en direction des adhérents

III - Finance

- Organisation comptable
- Relations avec les banques
- Collecte des documents comptables détaillés (2006 à 2011)

IV - Gouvernance

- Direction
- Assemblées Générales
- Conseil d'administration
- Bureau

- Projet stratégique d'entreprise
- Formation/séminaire relatifs aux administrateurs

V – Investissements immatériels (2006 à 2011)

- Investissements humains
- Investissements organisationnels
- Investissements relationnels

VI – Ressources humaines

- Salariés permanents
- Salariés temporaires
- Prise en compte des salariés

VII – Commercialisation

- Type de conditionnement (2006/2011)
- Circuits France (2006/2011)
- Evolution export

- Certifications/cahiers des charges
- Contractualisation pluri-annuelle
- Politique de marques, participation aux salons

VIII – Projets 2012-2017

- Investissements matériels ou immatériels
- Existence éventuelle de projets de regroupement
- Evolution de la production (volumes, nombre d'adhérents)

Source : de l'auteur

Les aspects relatifs à la gouvernance sont particulièrement détaillés car ce questionnaire a servi de seule et unique source de données en la matière, les sources de données secondaires étant inexistantes dans ce domaine d'étude. Il faut également préciser que plusieurs points traités dans les autres thématiques ont ensuite été rattachés à la gouvernance pour parfaire notre analyse (relations adhérents dans la partie amont, relations contractuelles clients dans la partie commercialisation, prise en compte des salariés dans la partie ressources humaines, par exemple).

Les autres sujets abordés portent sur les différentes dimensions de la performance coopérative, telles que nous avons pu les définir dans la Partie I (Chapitre 1, section 4) et nous ont permis de construire une approche globale de cette performance si complexe et spécifique à mesurer. Seule la partie concernant les ressources humaines a été moins directement exploitée à des fins de recherche.

Nous avons porté une attention toute particulière à la structuration globale de notre enquête, dans la mesure où nous avons clairement établi une progressivité dans le questionnement, passant de questions très fermées et précises dans la première moitié à des questions plus ouvertes et générales dans la seconde moitié (essentiellement immatériel et projet). Cela nous a permis de capter et de maintenir l'attention de nos interlocuteurs tout au long du face à face, faisant en sorte qu'ils ne se lassent pas, les questions les plus impliquantes et ardues se trouvant vers la fin.

Dans ce même souci de structuration et de rigueur scientifique, nous avons veillé à l'alternance des types de questions et à l'ordre précis des questions afin d'éviter les écueils de l'effet de halo (longue série de questions trop similaires pouvant entraîner une mécanique de réponses semblables) et de l'effet de contamination (succession de questions ayant une influence les unes sur les autres), comme le souligne Thiétart (2007).

De plus, nous avons élaboré des questions auxquelles nous savions que nos interlocuteurs – le plus souvent des Directeurs de caves coopératives de taille relativement limitée – pourraient répondre sans devoir procéder à des recherches ou à des recoupements fastidieux et finalement décourageants. C'est pourquoi, nous leur avons, entre autres attitudes pragmatiques, rarement demandé de nous communiquer une série de données sur plusieurs années en matière de gouvernance, sachant que ce

sujet était par nature délicat et n'était quasiment jamais traité à l'aide d'indicateurs structurés et suivis dans le temps.

L'étendue, la complexité et la confidentialité des thèmes traités nous ont logiquement conduits à mettre en œuvre une méthodologie d'administration directe du questionnaire en face à face afin d'expliciter les questions en cas de doute et d'en améliorer la complétude. C'est une technique particulièrement prenante.

Par ailleurs, nous avons opté, dans la plupart des cas, pour des échelles de mesure nominales ou de proportion (pourcentage) et continues en vue de faciliter le traitement et l'analyse statistique ultérieure des données collectées. Mais, nous avons été parfois obligé d'opter pour des échelles discontinues et donc discrètes, voire pour des questions de type « oui/non », au vu des sujets abordés (gouvernance disciplinaire, à travers le rôle des experts financiers externes, ou bien gouvernance cognitive, à travers le type de projet stratégique mis en place, par exemple).

En tout état de cause, nous n'avons pas utilisé d'échelles de mesure préexistantes car nous les avons jugées sans intérêt particulier, parfois trop éloignées de notre contexte d'étude, souvent trop « artificielles », ou difficilement transposables. Nous avons donc opté pour la prudence en la matière, que préconise d'ailleurs Thiétart (2007).

Les enquêtes individuelles auprès de chaque cave coopérative se sont déroulées d'avril à décembre 2012, à raison d'une demi-journée par coopérative (temps de déplacement et temps d'administration).

Elles ont été suivies de très nombreuses relances (courrier, mail et téléphone) afin d'aboutir à une cohérence d'ensemble et une complétude satisfaisante par rapport aux indicateurs que nous avions prévu de calculer et d'analyser. Elles ont surtout concerné la partie financière (documents comptables) et la partie commerciale (circuits de commercialisation en France). C'est d'ailleurs cette phase de relances multiples qui a été la plus laborieuse et difficile à suivre dans le temps, exigeant une grande opiniâtreté.

Nous avons donc rencontré les DDirecteurirecteurs, maîtres de chais, responsables administratifs/comptables ou Présidents des 87 caves coopératives qui sont toutes

devenues interactives au sein de l'outil COOPERFIC® si elles ne l'étaient pas auparavant. Au préalable, nous avions réalisé trois pré-tests afin de nous assurer de la pertinence de nos questions, autant sur la forme que sur le fond, ainsi que de la faisabilité de l'enquête dans une plage horaire acceptable (moins de 2h et si possible 1h30).

On peut souligner ici la qualité de l'accueil des dirigeants et autres personnes rencontrés, ainsi que l'intérêt et la disponibilité dont ils ont fait preuve. Mais, il faut également remarquer que l'information économique et de gestion est assez fréquemment difficile à mobiliser, que ce soit pour des raisons d'organisation interne (information détaillée détenue par les cabinets comptables notamment) ou bien d'appréhension, voire de réticence en matière de communication d'informations « sensibles »…

Au sein de cet échantillon, nous avons majoritairement enquêté les Directeurs (81,7%) car il s'agit, à nos yeux, des personnes ressources les plus aptes à répondre à ce type de questionnaire très global (ils représentaient 74,2% des personnes dans la partie qualitative). Nous avons également eu affaire moins fréquemment à des responsables comptables ou des DAF, voire à des Présidents (entre 8 et 9% pour chaque catégorie), notamment lorsque la coopérative n'avait pas de directeur en tant que tel, ainsi qu'à des maîtres de chai (2%).

Le tableau ci-après décrit la population des dirigeants élus ou salariés enquêtée, dont l'âge moyen est assez élevé (47 ans) et dont l'ancienneté moyenne est importante (niveau supérieur à 12 ans).

Tout comme pour les entretiens qualitatifs, il existe une certaine hétérogénéité en matière d'interlocuteur (Directeur, Président ou fonction financière/comptable), ainsi que dans le nombre de personnes enquêtées simultanément, mais de manière plus faible. Les Directeurs sont tout de même très largement majoritaires et 95% des enquêtes se sont déroulées en face à face, ce qui assure un « socle commun » conséquent.

Tableau 43- Caractéristiques des personnes interrogées pour l'enquête quantitative

Nombre d'enquêtes	87	
Nombre de personnes enquêtées	93	
Type d'administration du questionnaire	- Face à face Directeur …….. - Face à face Président …….. - Face à face autre personne … - Face à face binôme ……..	72 5 5 5
Fonction des personnes enquêtées	- Directeur…….. - DAF ou comptable ……. - Maître de chai …… - Président ……..	76 8 2 7
Age des personnes enquêtées	- < 40 ans……. - 41-50 ans …….. - 51-55 ans …….. - > 55 ans …….	22 35 15 21
Ancienneté des personnes enquêtées	- 0 à 3 ans……. - 4 à 5 ans……. - 6 à 10 ans…..... - 11 à 20 ans……. - > 20 ans……..	23 8 18 18 26

Sources : auteur et COOPERFIC®

Il faut en outre souligner que 76% des personnes rencontrées ont plus de 40 ans (la proportion est de 90% dans l'étude qualitative) et 67% ont plus de 5 ans d'ancienneté (contre 52% dans la partie qualitative). Nous avons donc eu très fréquemment affaire à des professionnels ayant à la fois de l'expérience et une bonne connaissance de leur coopérative, ce qui semble garantir une fiabilité satisfaisante aux réponses collectées.

La durée moyenne des enquêtes a été importante puisqu'elle s'est finalement avérée supérieure à 1h30, dans la mesure où chaque rendez-vous faisait notamment l'objet d'une collecte d'informations comptables détaillées. En outre, certaines questions amenaient nos interlocuteurs à consulter leurs fichiers, registres ou dossiers spécifiques. Ceci a pu compliquer les choses et rendre certains entretiens fastidieux, avec une fin de questionnaire parfois quelque peu tronquée.

Nous devons aussi préciser qu'au vu du nombre et du mode d'administration des questionnaires, deux enquêteurs ont été nécessaires : nous avons ainsi été épaulés par un élève ingénieur de Montpellier SupAgro qui était en stage de fin d'études au sein de Coop de France LR. Ce dernier a été préalablement formé pendant deux mois à la connaissance de secteur coopératif agricole et de ses spécificités socio-économiques, ainsi qu'à l'administration du questionnaire, en vue de partager la même approche.

Mais, cela pose tout de même la question, déjà évoquée pour l'analyse qualitative, de la distance du chercheur vis-à-vis de la source de données (Thiétart, 2007). Dans cette perspective, l'élève ingénieur a pu faire preuve de plus de distance vis-à-vis de ses interlocuteurs, alors que nous avions, de notre côté, davantage de proximité par rapport aux responsables dont nous connaissions les préoccupations. Nous avons donc dû gérer ces différences qui ont finalement permis d'équilibrer notre posture générale, vis-à-vis de ce dilemme du chercheur entre distance et intimité que développe Mitchell (1993).

D'ailleurs, pour assurer les répondants de notre respect par rapport à l'information recueillie, chaque nouvelle Cave Coopérative Interactive (63 au total) a validé en ligne la convention de travail et de confidentialité liée à COOPERFIC®, les autres entreprises (au nombre de 24) l'ayant signé électroniquement au cours des années précédentes, lors de leur premier accès à notre base de données.

En tout état de cause, au terme de cette phase de collecte d'informations, nous disposons d'un matériau d'étude spécifique et sans doute quasiment unique en France, avec un échantillon cylindré de 2006 à 2011 (récoltes 2005 à 2010), qui nous a permis de développer une analyse quantitative riche de perspectives en termes de management des coopératives, comme nous allons le découvrir.

3. Modèle, variables et méthodes de traitement des données

Après avoir examiné l'ensemble de la méthodologie de notre étude quantitative, il est maintenant important de nous pencher sur le modèle définitif et les variables que nous allons traiter statistiquement. Dans cette perspective, nous exposerons d'abord le modèle théorique définitif Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles, enrichi par notre analyse qualitative exploratoire, puis nous détaillerons les nombreuses variables que nous allons analyser, portant sur la gouvernance, les investissements immatériels et la performance, et nous terminerons par un tour d'horizon des différentes techniques statistiques utilisées.

3.1. Modèle définitif Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

Forts des résultats de notre analyse qualitative exposés dans le Chapitre 3, nous avons procédé à la détermination du modèle définitif « Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles adapté au contexte viticole. ». Ce modèle est donc venu s'enrichir des éléments qualitatifs conceptuels que nous avons mis en évidence grâce au décryptage thématique des 25 entretiens réalisés (voir Chapitre 2).

Il présente en fait un plus haut degré de complexité sur deux points principaux : la relation directe gouvernance/performance et la relation indirecte via les investissements immatériels, qui apparaissent maintenant en tant que tels. Il s'agit non pas de concepts supplémentaires ou nouveaux, mais de liens entre concepts, représentatifs de processus décisionnels internes relativement complexes dont nous pressentons l'importance toute particulière en matière de performance coopérative.

Ainsi, comme le caractère tridimensionnel de la gouvernance des coopératives agricoles a été validé par l'étude qualitative et que certains liens entre type de dimension de la gouvernance et type de performance apparaissent en filigrane dans notre analyse, notre hypothèse H2 se décline directement en 3 sous-hypothèses selon lesquelles chaque dimension de la gouvernance coopérative est susceptible d'influer sur le niveau de performance économique (H 2.1, H 2.2 et H 2.3).

Par ailleurs, au vu de l'importance du concept d'immatériel qui ressort de l'analyse qualitative, ainsi que du recoupement qui peut exister entre gouvernance cognitive et investissement immatériel (réflexion et accompagnement stratégique, formation, entre autres), nous faisons également l'hypothèse plus adaptée que l'existence d'une dimension cognitive importante en matière de gouvernance influence positivement le niveau d'investissements immatériels (H 2.3.1) qui, à son tour, permet d'améliorer la performance des coopératives à long terme (H 2.3.2), mais implique un accroissement du risque financier (H 2.3.3).

A ce sujet, précisons que nous parlons désormais d'investissements immatériels plutôt que simplement d'immatériel. En effet, l'analyse qualitative nous a montré que les dirigeants de coopératives partageaient l'idée que les investissements sont à présent,

avec la montée en puissance des normes, cahiers des charges et préoccupations d'accès aux marchés, tout autant immatériels que matériels. L'actif immatériel est un concept que la comptabilité ne sait pas complètement mesurer ou chiffrer, alors que l'effort d'investissement immatériel paraît plus facile à appréhender, voire à évaluer (dépenses annuelles d'audits et de conseils, coûts salariaux, par exemple).

En définitive, nous pouvons formuler nos hypothèses, qui sont reprises dans le Modèle définitif Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles (figure 64), de la manière suivante :

Encadré 10 – Formulation des hypothèses définitives relatives au Modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

H 1 – Les trois dimensions de la Gouvernance Coopérative Interne

La Gouvernance Coopérative Interne résulte de la combinaison de trois dimensions fondamentales, provenant des choix et de l'implication des acteurs : dimension disciplinaire, dimension partenariale et dimension cognitive.

H 2 – Liens Gouvernance Coopérative Interne – Performance Economique

La Gouvernance Coopérative Interne a une influence sur la performance économique de la coopérative qui se décline en 3 volets :

- H 2.1 : une implication des acteurs dans la gouvernance disciplinaire influe positivement sur la performance économique de la coopérative.

- H 2.2 : une implication des acteurs dans la gouvernance partenariale influe positivement sur la performance économique de la coopérative.

- H 2.3 : une implication des acteurs dans la gouvernance cognitive influe positivement sur la performance économique de la coopérative.
  - H 2.3.1 : une implication des acteurs dans la gouvernance cognitive influe positivement sur le niveau des investissements immatériels réalisés par la coopérative.
  - H 2.3.2 : des investissements immatériels importants entraînent une amélioration de la performance économique coopérative de long terme.
  - H 2.3.3 : des investissements immatériels importants entraînent une hausse du risque financier de la coopérative.

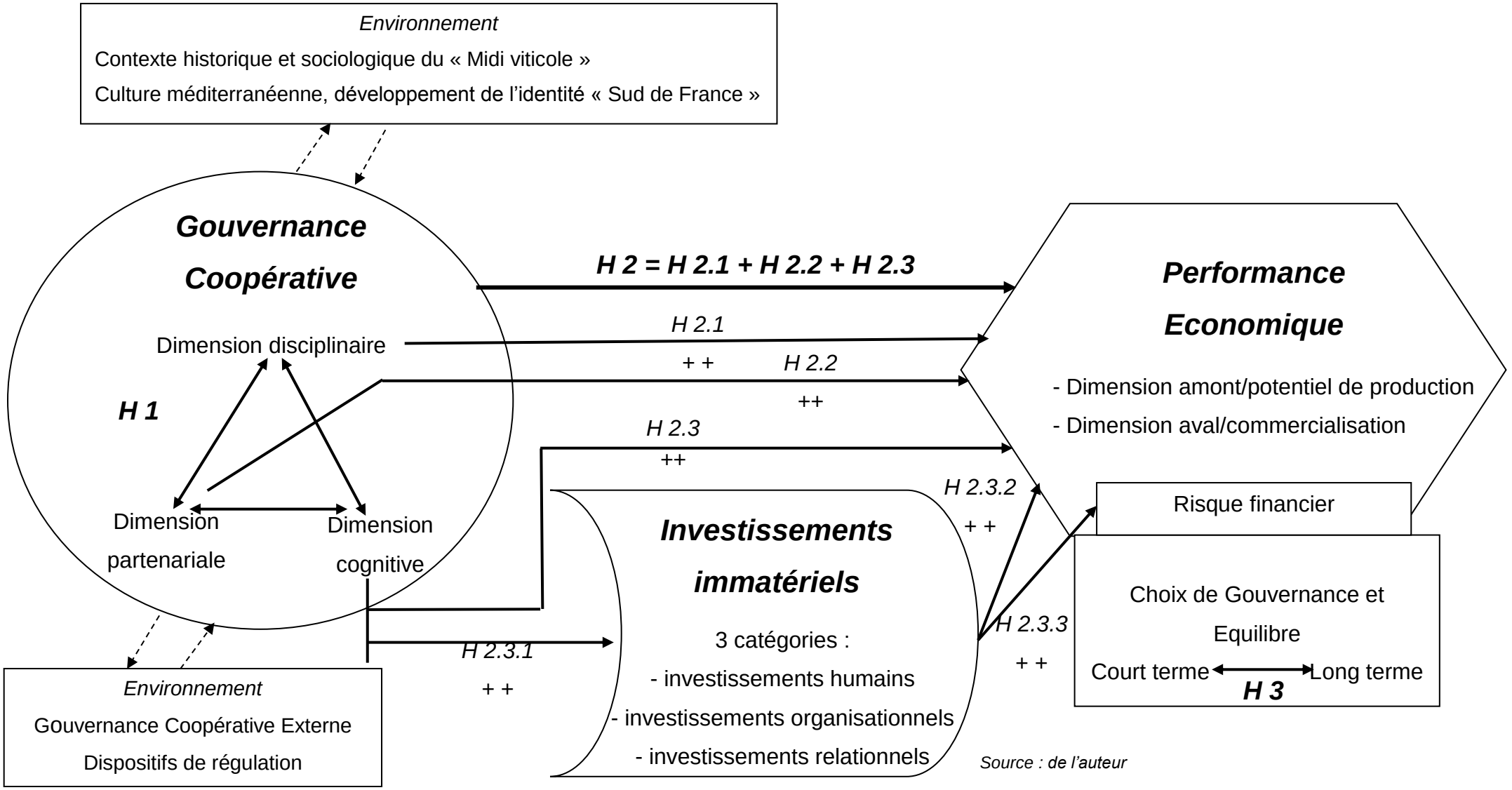
H 3 – Liens Gouvernance Coopérative Interne - Equilibre de la Performance Financière

L'équilibre de la Performance Financière de la Coopérative entre court terme et long terme résulte des choix et de l'implication des acteurs dans la gouvernance

Source : de l'auteur

Figure 64 – Modèle définitif Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

issu du modèle théorique appliqué au contexte viticole du Languedoc-Roussillon et des résultats qualitatifs



Source : de l'auteur

3.2. Description des variables

Notre modèle est bien évidemment composé d'indicateurs représentatifs et descriptifs des concepts théoriques qui le constituent. Nous les avons élaborés et calculés, en les traitant en partie sous COOPERFIC®, à partir de la masse d'informations mesurables provenant de notre enquête, que l'on peut évaluer à plus de 55 000 données.

En tenant compte des différences d'unités pour certains, ces indicateurs sont au nombre de 115 au total et sont décrits dans les tableaux 44 à 48. Les Annexes 8 à 14 détaillent plus amplement leurs caractéristiques et leur mode de calcul. Puis, ayant calculé, lorsque cela était possible, la moyenne des indicateurs sur les 6 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 environ 9 000 données sur l'ensemble des 87 caves coopératives, avant de réaliser les différents traitements statistiques que nous développerons dans la section 3.

3.2.1. Les variables de gouvernance

Pour ce qui est de la gouvernance (voir tableau 44), nous avons sélectionné au total une batterie de 51 indicateurs, se répartissant entre les trois dimensions identifiées au sein de notre modèle, permettant de refléter au mieux la diversité des situations et la complexité de ce concept, souvent difficilement mesurable et quantifiable.

Nous avons pris le parti de disposer d'un nombre croissant d'indicateurs selon le degré de complexité du phénomène étudié : la dimension disciplinaire, classique dans ses caractéristiques et implications, compte ainsi 13 indicateurs, alors que la dimension cognitive, mettant en jeu des mécanismes plus composites, comprend 23 variables. Quant à la dimension partenariale, elle comporte 15 indicateurs portant sur les administrateurs, les salariés, les clients, les filiales et l'ouverture à l'extérieur, de manière plus générale.

Tableau 44 – Indicateurs de gouvernance pour l'analyse quantitative

Type de gouvernance	Indicateur	Libellé court	Unité
Dimension disciplinaire	Implication Expert-comptable	EC	Echelle de 0 à 2
	Implication Commissaire aux comptes	CAC	Echelle de 0 à 2
	Taux de présence en AGO	Tx_AGO	%
	Taille du CA	CA	Nombre
	Taux de présence en CA	Tx_CA	%
	Fréquence CA	Nbre_CA	Nombre/an
	Taille du Bureau	Bureau	Nombre
	Taille Bureau/Taille CA	Bureau_CA	%
	Fréquence Bureau	Nbre_Bureau	Nombre/an
	Existence d'un Directeur	Dir	0 ou 1
	Fréquence contacts Président/Directeur	Pdt_Dir	Echelle de 0 à 5 (semaine)
	Présence du Président	Président	ETP
	Part VA brute adhérents dans VA brute totale	VA_brute_Adh	%
Dimension partenariale	Degré d'ouverture des AGO	Ouv_AGO	%
	Degré d'ouverture du CA	Ouv_CA	%
	Degré d'ouverture du bureau	Ouv_Bureau	%
	Degré d'ouverture de la Gouvernance Interne	Ouv_Gouv_Int	%
	Durée moyenne des AGO	Durée_AGO	Minutes
	Durée moyenne des CA	Durée_CA	Minutes
	Durée moyenne des Bureaux	Durée_Bureau	Minutes
	Mesures en faveur des adhérents	Mesure_Adh	%
	Non administrateurs participants aux commissions	Non_admin_comm	%
	Intéressement des salariés	Inter_Sal	0 ou 1
	Fréquence des réunions de service	Service	Nombre/an
	Certifications/Cahiers des charges	CC	Nombre
	Contrats pluriannuels en pourcentage du chiffre d'affaires	CPluri	%
	Existence d'une filiale commerciale au moins	Filiales	0 ou 1
	Part VA brute salariés dans VA brute totale	VA_brute_Sal	%
Dimension cognitive	Nombre de réunions adhérents	Réun_Adh	Nombre/an
	Taux de pluriactifs dans le CA	Pluri_CA	%
	Administrateurs stagiaires	Admin_Stag	Nombre
	Durée moyenne du mandat d'administrateur	Mandat_Admin	Années
	Temps total passé en CA	Tps_CA	Jours
	Temps total moyen passé par administrateur	Tps_Admin	Jours
	Nombre de niveaux d'organes de Gouvernance Interne	Niv_Gouv_Int	Echelle de 2 à 5
	Formation du CA depuis 5 ans	Form_CA	Jours
	Niveau du PSE (existence/formalisation)	Niv_PSE	Echelle de 0 à 3
	Durée du PSE (ancienneté)	Durée_PSE	Années
	Temps total passé en Bureau	Tps_Bureau	Jours
	Nombre de commissions existantes	Commis	Nombre
	Temps total passé en commissions	Tps_Commis	Jours
	Temps total passé en Gouvernance Interne	Tps_Tot_Gouv_Int	Jours
	Niveau de formation du Président actuel	Niveau_Pdt	Echelle de -1 à + 5
	Durée du mandat du Président actuel	Durée_Pdt	Années
	Durée moyenne du mandat de Président	Durée_M_Pdt	Années
	Niveau de formation du Directeur actuel	Niveau_Dir	Echelle de -1 à + 5
	Durée d'exercice du Directeur actuel	Durée_Dir	Années
	Durée moyenne d'exercice du Directeur	Durée_M_Dir	Années
	Durée Président /Durée Directeur actuels	Durée_Pdt_Dir	Nombre
	Durée Président/Durée Directeur moyens	Durée_M_Pdt_Dir	Nombre
	Ecart cognitif Président/Directeur actuels	Ecart_Cogn_Pdt_Dir	Echelle de -3 à + 6

Source : de l'auteur

Les indicateurs que nous avons choisis proviennent quasi exclusivement des résultats de notre analyse qualitative, que nous avons synthétisés dans les tableaux 36 à 38 du Chapitre 3, section 3.7. Ils sont assez largement corroborés par les travaux de Burress et al. (2011) en matière de conseil d'administration.

Seuls quelques-uns proviennent directement de travaux de recherche liés à la gouvernance et à la performance des coopératives :

- le taux de présence en CA (Tx_CA) et la durée moyenne du mandat d'administrateurs (Mandat_Admin) sont mis en avant par Burress et al. (2011) comme étant des variables pertinentes à étudier ;
- le taux de pluriactifs présents en CA (Pluri_CA) est également traité par Forbes et Milliken (1999) et indirectement abordé par Cook et Burress (2013), sous l'angle de la diversité des origines.

Enfin, le choix de la répartition de la « valeur ajoutée brute » entre adhérents et salariés comme indicateur de gouvernance partenariale provient d'une prise en compte croisée des analyses de Freeman (1984), en matière d'importance des salariés en tant que parties prenantes participant activement à la stratégie de l'entreprise, et de Declerck (2013), comparant la valeur ajoutée en coopérative à celle de la société de capitaux, exposées dans le Chapitre 1. En effet, la VA brute est un solde intermédiaire de gestion (SIG) adapté aux spécificités coopératives, intégrant la rémunération des apports des adhérents (nous le retrouvons d'ailleurs plus loin, dans le volet performance), qu'il nous est apparu judicieux de scinder en deux afin de percevoir indirectement l'orientation de la gouvernance coopérative dans la répartition de la création de valeur :

- la part de la VA brute distribuée aux salariés (VA_brute_Sal) sous forme de rémunérations (salaires bruts et charges patronales) montre l'intérêt porté au personnel par les dirigeants et peut être considérée comme un « marqueur » indirect du degré de gouvernance partenariale (proxy) ;

- la part de la VA brute distribuée aux associés coopérateurs (VA_brute_Adh) sous forme de paiement des apports de matière première (en l'occurrence le raisin transformé en vin) peut être vue en tant qu'indicateur de gouvernance orientée ou non adhérents, donc de gouvernance disciplinaire éventuellement marquée en faveur des « usagers-actionnaires », à l'exemple de la gouvernance orientée actionnaires.

D’autres variables méritent par ailleurs d’être mises particulièrement en évidence, dans la mesure où elles sont issues du fruit de notre réflexion, en lien avec les résultats très denses de notre analyse qualitative : il s’agit des 4 indicateurs d’ouverture de la gouvernance (dimension partenariale), ainsi que de 5 indicateurs spécifiques de gouvernance cognitive.

Pour ce qui est de l’ouverture de la gouvernance (Ouv_AGO, Ouv_CA, Ouv_Bureau et Ouv_Gouv_Int), nous avons souhaité mesurer par ce moyen l’interaction formelle ou informelle des parties prenantes internes (salariés) et externes avec les instances de gouvernance interne en calculant un score en pourcentage sur une échelle de 0 à 48 points (maximum correspondant à 12 types de parties prenantes invitées de manière systématique aux réunions de l’organe concerné, voir Annexe 9). Il s’agit donc de 3 indices détaillés par organe principal, ainsi que d’un indice global et synthétique, intégrant l’importance relative en durée et fréquence de réunion de chacune des instances. Ils permettent de mesurer l’implication générale de tous les acteurs au sein de la coopérative.

En ce qui concerne Niv_Gouv_Int, cet indicateur permet de matérialiser le fameux « cheminement » souvent nécessaire et décrit par un des Directeurs au cours de nos entretiens qualitatifs, grâce à une échelle allant de 2 (présence seulement de CA et AG) à 5 (commissions, tandem Président-Directeur, bureau, CA et AG). Cette variable est donc d’autant plus importante que le processus cognitif est long et complexe.

L’indicateur Tps_Tot_Gouv_Int est un autre moyen de mesurer directement par le temps passé (tenant compte de la fréquence des réunions, de leur durée et du nombre de personnes participant à chaque instance) l’ampleur de ce même processus cognitif, extrêmement prégnant dans une structure collective co-opérative (exigeante en termes d’attitude collaborative de chacun, de partage de connaissances et de points de vue).

Enfin, 3 indicateurs sont censés souligner l’importance du binôme Président-Directeur au sein de la gouvernance coopérative cognitive :
- Durée_Pdt_Dir et Durée_M_Pdt_Dir sont le fruit du rapport (durée Pdt/durée Dir), que cela concerne les acteurs actuels ou bien les acteurs passés par le biais d’une moyenne sur 20 ans minimum (et si possible depuis la création de la cave), partant du postulat, souvent évoqué lors des entretiens qualitatifs, que l’optimum d’efficience

cognitive se situe à 1 (même durée de mandat pour chacun, facilitant le partage d'une vision commune), voire entre 0,8 et 1,2 ;
- la variable Ecart_Cogn_Pdt_Dir, quant à elle, mesure l'écart de niveau de formation initiale entre chacun des deux protagonistes, dont l'accroissement nous paraît néfaste en termes de compréhension réciproque et donc de prise de décision.

3.2.2. Les variables d'investissements immatériels

En matière d'immatériel, nous avons suivi l'une des approches développées par Demotes-Mainard (2003), tournée vers la logique de l'investisseur à travers les trois composantes du « capital intellectuel » qui ont servi de fil conducteur au choix et à l'élaboration des 15 indicateurs qui suivent. En outre, les travaux de Vosselman (1998) et les dix items qu'il distingue (voir Chapitre 2) nous ont également permis de concevoir notre matrice de variables.

Ainsi, nous avons opté pour l'optique « investissements immatériels », reposant sur un spectre assez large, ayant trait à la fois aux aspects humains (au sens de capital humain), organisationnels et relationnels, que l'on peut décrire comme suit :

- investissements humains (IH)
  - recrutements de salariés permanents (coût standard des 3 premières années)
  - formation des salariés permanents (coût standard de formation)
  - action GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences)
- investissements organisationnels (IO)
  - brevets
  - systèmes d'information, logiciels, EDI (échanges de données informatisés)
  - normes (mise en place, renouvellement)
  - projets stratégiques, ingénierie technologique ou financière, autres audits et conseils externes
- investissements relationnels (IR)
  - marketing
  - sites internet
  - investissements financiers aval (filiales)
  - développement de cahiers des charges ou de contrats pluriannuels

Tableau 45 – Indicateurs d'investissements immatériels pour l'analyse quantitative

Type de mesure	Nom de l'indicateur	Libellé	Unité
Diversité des investissements	Taux de diversité des investissements immatériels	Div_IM	%
Nature des investissements	Taux d'investissements humains (nombre)	IH_IM_Nbre	%
	Taux d'investissements humains (montant)	IH_IM_Euros	%
	Taux d'investissements organisationnels (nombre)	IO_IM_Nbre	%
	Taux d'investissements organisationnels (montant)	IO_IM_Euros	%
	Taux d'investissements relationnels (nombre)	IR_IM_Nbre	%
	Taux d'investissements relationnels (montant)	IR_IM_Euros	%
Intensité des investissements	Intensité globale des investissements immatériels	IM_CA	%
	Intensité des investissements humains	IH_CA	%
	Intensité des investissements organisationnels	IO_CA	%
	Intensité des investissements relationnels	IR_CA	%
	Part des investissements immatériels dans l'actif net immobilisé	IM_Actif_Immob	%
Investissements humains	Recrutement de salariés liés à l'immatériel	Recrut_IM	Nombre
	Nombre de salariés s'occupant de l'immatériel	Salariés_IM	Nombre
	Part des salariés liés à l'immatériel dans l'ensemble du personnel permanent	Tx_Sal_IM	%

Source : de l'auteur

Comme le montre le tableau ci-dessus, les indicateurs calculés à partir de ces données portent à la fois sur la diversité, la nature et l'intensité de ces « investissements » (figurant la plupart du temps en poste de charges et non en actifs incorporels). Ils sont vecteurs d'une approche originale de leur mesure, toujours délicate à opérationnaliser. Notre méthode de travail a consisté à questionner les dirigeants sur leurs types de dépenses et leurs coûts réels, en estimant systématiquement le montant de certains postes plus difficiles à obtenir (coût de formation, coût salarial, notamment) par des charges « standard ».

En matière de diversité (Div_IM), nous avons construit un ratio du type (Nbre d'items concernés/Nbre total possible) nous permettant de disposer d'une estimation de l'amplitude qualitative des investissements réalisés.
Pour ce qui est de la nature des investissements, elle est mesurée à partir de la répartition des différentes catégories aussi bien en nombre qu'en montant.

L'intensité des investissements immatériels est calculée par catégorie en proportion du chiffre d'affaires, alors que l'intensité globale est mesurée en proportion du chiffre d'affaires (IM_CA), mais aussi de l'actif net immobilisé (IM_Actif_Immob : poids dans le total des immobilisations non encore amorties).

Enfin, il nous faut souligner ici que nous avons tout particulièrement souhaité orienter nos travaux sur la notion de « capital humain », trop souvent ignorée et considérée comme un coût fixe sans possibilité de retour sur investissements (voir les développements sur la notion de « frais de vinification » dans notre analyse qualitative), en nous inspirant de l'approche « Resource Based View » développée par Barney (1991) qui met en exergue son effet positif sur l'efficacité des entreprises.

C'est pourquoi, nous avons élaboré, au-delà de IH_CA, 4 autres indicateurs qui doivent nous permettre de mieux cerner l'effort réalisé par la coopérative en la matière :

- d'un point de vue dynamique, Recrut_IM mesure le nombre de salariés permanents recrutés sur les 6 années concernées qui se consacrent à l'immatériel (suivi et appui technique amont, qualité, direction, commercialisation) ;
- d'un point de vue plus statique, mais qui résulte des choix et des recrutements antérieurs (il y a certainement un effet retard entre choix de gouvernance, recrutements, organisation interne et répercussion éventuelle sur la performance), Salariés_IM totalise le nombre de salariés permanents affectés à l'immatériel en 2011 (mêmes fonctions que pour Recrut_IM), alors que Tx_Sal_IM évalue sa proportion dans l'ensemble de l'effectif pour cette même année.

3.2.3. Les variables de performance

Enfin, en ce qui concerne la performance coopérative, nous avons segmenté notre étude selon les trois volets amont, aval (commercialisation) et financier, en distinguant, pour chacun d'entre eux, les indicateurs que nous estimons de « court terme » (impact essentiellement sur les adhérents ou bien sur la situation à court terme de la coopérative) et ceux que nous estimons de « long terme » (impact sur l'avenir de la coopérative à plus de 5 ans ou bien sur la situation à moyen-long terme des adhérents).

Nous avons donc élaboré une grille à la fois synthétique et complète de l'analyse de la performance globale des caves coopératives, comportant 49 indicateurs, comme le détaillent les pages qui suivent.

Performance amont

Ce niveau de performance porte sur le potentiel de production et son évolution (surfaces, taille des exploitations adhérentes, taux d'arrachage et de restructuration du vignoble), ainsi que sur la production elle-même (volumes produits et leur répartition par types de vins, rendements).

Tableau 46 – Indicateurs de performance amont pour l'analyse quantitative

Horizon	Nom de l'indicateur	Libellé	Unité
Court terme	Rendement moyen tous vins	Rdt_Moy	hl/ha
	Rendement moyen AOP	Rdt_AOP	hl/ha
	Rendement moyen IGP	Rdt_IGP	hl/ha
	Rendement moyen VSIG	Rdt_VSIG	hl/ha
	Volume moyen produit	Vol_Moy	hl
	Part de la production en AOP	Vol_AOP	%
	Part de la production en IGP	Vol_IGP	%
	Part de la production en VSIG	Vol_VSIG	%
Long terme	Surfaces moyennes en production	Surf_Moy	ha
	Evolution moyenne des surfaces	Evol_Surf	%
	Taille moyenne des exploitations	Suf_EVV	ha
	Evolution de la taille moyenne 2010/2005	Evol_Surf_EVV	%
	Part des surfaces arrachées avec prime d'abandon définitif	Tx_PAD	%
	Taux de renouvellement du vignoble	Tx_RV	%

Source : de l'auteur

Ces indicateurs sont communément employés dans les synthèses statistiques produites par la Direction des Douanes et Droits Indirects, le Ministère de l'Agriculture et la plupart des Organismes de Gestion viticoles (dénomination correspondant aux ex-syndicats viticoles gérant les IGP ou les AOP).

Ils sont également mis en avant par Touzard et al. (2002) en matière de stratégie coopérative (recensement 2001 des caves coopératives en Languedoc-Roussillon), par Cordier (2011) qui expose la situation des caves coopératives de Provence ou encore par

Saïsset (2012) qui dresse un panorama de la production viticole coopérative en Languedoc-Roussillon.

Précisons ici que l'indicateur Tx_PAD - qui ne porte que sur la période 2008 à 2010 concernée par le dispositif d'arrachage avec abandon définitif des droits de replantation - ne touche pas forcément l'ensemble des caves car certaines zones (d'appellation notamment) étaient exclues de la mesure. Néanmoins, il constitue un indicateur particulièrement intéressant de la pérennité du potentiel de production, en mettre en parallèle de la variable Evol_Surf.

Pour ce qui est de la variable Tx_RV, elle constitue en fait un proxy du taux de renouvellement du vignoble, dans la mesure où nous ne disposons pas du détail de l'affectation des surfaces plantées par cave, mais seulement des surfaces globales plantées par les adhérents, qu'ils soient apporteurs totaux ou partiels.

Performance aval

Dans ce domaine, nous nous sommes focalisés sur 17 indicateurs qui représentent soit des moyennes sur 6 ans (prix moyen de vente), soit la situation de la coopérative en 2011 (types de conditionnement et circuits commerciaux), soit l'évolution entre 2006 et 2011 (mêmes indicateurs).

Nous nous sommes ici basés sur les travaux de Touzard et al. (2002), ainsi que de Couderc et Laye (2006) pour déterminer les variables à analyser en matière commerciale. Il s'agit donc des indicateurs communément utilisées dans les études portant sur la filière vins avec une forte dominante entreprises.

Il faut préciser que nous avons obtenu le chiffre d'affaires vins (CA vins), en déduisant du chiffre d'affaires total les produits issus des mesures de distillation (en forte baisse entre 2006 et 2011), ainsi que les ventes de produits non viti-vinicoles (huiles, produits du terroir divers) et les prestations de service. Nous avons donc affaire à un CA véritablement net de tout produit non vin en vue de disposer d'une base objective commune permettant de ne pas fausser les pourcentages calculés par la suite.

Tableau 47 – Indicateurs de performance commerciale pour l'analyse quantitative

Horizon	Nom de l'indicateur	Libellé	Unité
Court terme	Chiffres d'affaires moyen	CA_Moy	€
	Evolution du chiffre d'affaires moyen 2011/2006	Evol_CA	%
	Prix moyen de vente	PM	€/hl
	Part des ventes en vrac dans le CA vins 2011	CA_Vrac	%
	Evolution de la part des ventes en vrac dans le CA vins 2011/2006	Evol_CA_Vrac	%
	Part des ventes négoce dans le CA vins France 2011	CA_Négoce	%
	Evolution de la part des ventes négoce dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA_Négoce	%
Long terme	Part des ventes en conditionné dans le CA vins 2011	CA_Cond	%
	Evolution de la part des ventes en conditionné dans le CA vins 2011/2006	Evol_CA_Cond	%
	Part des ventes circuits courts dans le CA vins France 2011	CA_Circuits_courts	%
	Evolution de la part des ventes circuits courts dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA_Circuits_courts	%
	Part des ventes autres circuits dans le CA vins France 2011	CA_Autres	%
	Evolution de la part des ventes autres circuits courts dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA_Autres	%
	Part des ventes France dans le CA vins 2011	CA_France	%
	Evolution de la part des ventes France dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA_France	%
	Part des ventes Export dans le CA vins 2011	CA_Export	%
	Evolution de la part des ventes Export dans le CA vins 2011/2006	Evol_CA_Export	%

Source : de l'auteur

Enfin, pour ce qui est des dénominations des circuits étudiés, nous les définissons de la manière suivante :

- négoce ……ventes en vrac à des négociants en vins (qui ne sont pas des grossistes) ou bien aux groupements de producteurs,
- circuits courts …… vente directe, vente par correspondance, ventes aux CHR (cafés hôtels restaurants) locaux et à la grande distribution locale,
- autres ……..grossistes, cavistes, grande distribution.

Performance financière

Les 19 indicateurs employés pour notre analyse quantitative sont en bonne partie de long terme (valeur ajoutée, CAF, RCAI, endettement, valeur de la coopérative, notamment), mais ont également trait au court terme (charges fixes, rémunération des apports, valeur du vignoble). Nous avons en outre élaboré deux indicateurs d'équilibre entre court et long terme (E_Perf_Coop et E_Val_Coop).

Tableau 48 – Indicateurs de performance financière pour l'analyse quantitative

Horizon	Nom de l'indicateur	Libellé	Unité
Court terme	Charges fixes par hectolitre produit	CF_hl	€/hl
	Taux de charges fixes en proportion du CA	CF_CA	%
	Rémunération moyenne à l'hectare	Rémun_ha	€/ha
	Rémunération moyenne à l'hectolitre	Rémun_hl	€/hl
	Valeur du vignoble à l'hectare	Val_Vignes_ha	€/ha
Long terme	VA brute à l'hectare	VA_brute_ha	€/ha
	Taux de VA brute en proportion du CA	VA_brute_CA	%
	CAF à l'hectare	CAF_ha	€/ha
	CAF à l'hectolitre	CAF_hl	€/hl
	Taux de CAF en proportion du CA	CAF_CA	%
	Taux de réalisation de la CAF	CAF_Amort_Prov	%
	Taux de RCAI en proportion du CA	RCAI_CA	%
	Taux global d'endettement	Endet_CP	%
	Capacité de remboursement	Dettes_CAF	Années
	Volatilité du taux de RCAI	Vol_RCAI_CA	%
	Volatilité de la VA brute à l'hectare	Vol_VA_brute_ha	€/ha
	Valeur de la coopérative à l'hectare	Val_Coop_ha	€/ha
Equilibre CT/LT	Equilibre de la performance coopérative	E_Perf_Coop	%
	Equilibre de la valeur coopérative	E_Val_Coop	%

Source : de l'auteur

CA : chiffre d'affaires – VA : valeur ajoutée – CAF : capacité d'autofinancement – Amort : dotations aux amortissements – Prov : dotations aux provisions – RCAI : résultat courant avant impôts – CP : capitaux propres

Les indicateurs de court terme ont nettement émergé de notre analyse qualitative, comme le montrent les résultats exposés aux points 3.6. et 3.7. Nous ne reviendrons donc pas dessus. Seul le ratio Val_Vignes_ha nous a été inspiré par notre connaissance du terrain. En effet, il nous est apparu intéressant de disposer d'un

marqueur de la valeur des exploitations adhérentes à travers l'estimation d'une valorisation moyenne des vignes à l'hectare, fondée sur les statistiques du SRISE Languedoc-Roussillon (harmonisant désormais ses données avec la SAFER[42]). Le mode de calcul est présenté en Annexe 14.

Pour ce qui est des variables de long terme, une grande partie provient des éléments théoriques développés dans le Chapitre 1 (voir section 4.2.3.), dont les travaux de Thomé et Couderc (2011) ainsi que ceux de Declerck (2013). Notons ici que la valeur ajoutée brute, déclinée sous différents ratios, est considérée comme un indicateur de long terme car il intègre l'ensemble de la valeur créée par la coopérative, distribuable aux adhérents ou bien conservable par l'entreprise. Le ratio CAF_Amort_Prov est, par contre, le fruit de notre propre réflexion de praticien et vise à quantifier le degré de « déperdition » des principaux constituants de la CAF que sont les dotations aux amortissements et aux provisions, en fonction du résultat de fin d'exercice (qui, en théorie, ne peut être négatif en coopérative). Il permet de mesurer indirectement la « rentabilité » ou « l'efficience » de la coopérative.

En ce qui concerne les aspects relatifs aux risques financiers, nous nous sommes inspirés de Couderc (2000) et d'Amadieu et al. (2011) pour les estimer de façon cohérente. Nous avons ainsi pris en compte la notion d'endettement (Endet_CP) et de capacité de remboursement (Dettes_CAF), mais aussi le concept de volatilité de la rentabillité, grâce aux variables Vol_RCAI_CA et Vol_VA_brute_ha (écart type des ratios d'origine sur la période de 6 ans).

Enfin, 3 indicateurs ont été directement conçus par nos soins, compte tenu de notre connaissance empirique des entreprises coopératives et de notre volonté de vérifier si un certain équilibre existe entre ratios de court terme et de long terme. Il s'agit de Val_Coop_ha, de E_Val_Coop et de E_Perf_Coop.

Le premier indicateur constitue le pendant de Val_Vignes_ha et vise à mesurer la valeur d'une coopérative, difficile à appréhender du fait de ses spécificités marquées, à travers le ratio capitaux propres/surfaces en production. En effet, ni l'estimation du

[42] SAFER : Société d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural.

« fonds de commerce », impossible statutairement à valoriser dans les immobilisations incorporelles du fait de la logique a-capitaliste de la coopération, ni l'estimation sur la base du chiffre d'affaires annuel, fortement réductrice et sujette à de fortes variations conjoncturelles (aléas de récolte et de marchés vrac notamment) ne nous semblent convenir. En fait, Val_Coop_ha intègre l'ensemble des réserves impartageables qui sont le socle de la durabilité des coopératives (transmission de l'outil entre générations) et, à ce titre, apparaît judicieux.

Pour ce qui est des deux derniers indicateurs, ils sont le résultat d'un rapport établi entre les deux horizons (long terme/court terme) :
- E_Perf_Coop provient du calcul CAF/Rémunération des apports ;
- E_Val_Coop provient du calcul Capitaux propres/Valeur des Vignes.

3.3. Méthodes de traitement des données

3.3.1 Définition et justification des méthodes employées

Nous avons choisi d'utiliser un ensemble de méthodes de traitement des données quantitatives nous permettant, d'une part, de résumer l'information en la ramenant à un format compréhensible et, d'autre part, d'interpréter cette information en en extrayant la « substantifique moelle », c'est-à-dire en produisant du sens. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS® en y important la base de données constituée à l'issue de nos enquêtes.

3.3.1.1. L'analyse univariée

La première des techniques utilisées est l'analyse univariée qui nous a permis de décrire chaque variable de l'échantillon des 87 caves coopératives étudiées (115 variables au total, voir section 3.2.), selon trois types d'indicateurs, comme le préconisent notamment Carricano et al. (2010) :
- les indicateurs de tendance centrale…… moyenne et médiane ;
- les indicateurs de dispersion …… écart type, quartile, minimum et maximum ;
- les indicateurs de forme de distribution ….. coefficients de symétrie et d'aplatissement.

Pour ce qui est de la tendance centrale, nous avons donc calculé la moyenne arithmétique des variables métriques comme suit (*X* étant une variable quelconque) :

$$\overline{X} = \frac{\sum_{k=1}^{n} X_k}{n}$$

Cette mesure est intéressante, mais elle ne se situe pas au centre de l'échantillon si la distribution de la variable considérée présente une forte dissymétrie (observations extrêmes très éloignées : étendue importante) et s'avère donc alors insuffisante. Pour pallier cet inconvénient, nous avons également calculé la médiane, qui est la valeur de la variable coupant la population en deux parties égales.

En matière de dispersion, nous avons eu recours au calcul de l'écart type qui se définit comme la racine carrée de la moyenne des carrés des écarts à la moyenne (variance), noté S ou σ :

$$S = \sigma = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^{n}(X_k - \overline{X})^2}{n-1}}$$

Nous avons aussi calculé, selon les besoins, le coefficient de variation, qui s'obtient en divisant l'écart type par la moyenne et qui s'exprime en pourcentage. Cela permet de comparer des variables ayant des moyennes très différentes (du fait d'échelles de mesure très disparates) et donne des indications pertinentes (Evrard et al., 2009).

Enfin, il nous est apparu important de disposer d'informations relatives à la distribution des 115 variables analysées, à travers le calcul des coefficients de symétrie (ou Skewness) et d'aplatissement (ou Kurtosis) qui visent à vérifier si la distribution observée suit une loi normale, selon une courbe de Gauss (Carricano et al., 2010).

Skewness mesure donc le degré de symétrie d'une distribution :
- valeur égale à 0 lorsque la distribution est normale (valeurs symétriques de part et d'autre du centre de la distribution),
- valeur positive significative lorsque la distribution est asymétrique à droite,
- valeur négative significative lorsque la distribution est asymétrique à gauche.

Pour ce qui est de Kurtosis, il mesure le relief ou la platitude d'une distribution :
- valeur égale à 0 lorsque la distribution est normale,
- valeur positive pour une distribution « pointue »,

- valeur négative pour une distribution « aplatie ».

3.3.1.2. L'analyse bivariée

La deuxième des techniques employées est l'analyse bivariée qui a l'avantage d'aller plus loin qu'un simple tri à plat, réalisé dans le cadre d'une analyse univariée, pour mettre les variables en relation deux à deux par tris croisés. Pour Carricano et al. (2010), cela doit permettre de répondre à des questions que l'on se pose en mettant en évidence plus clairement des liens entre variables. Nous avons notamment procédé à ce type d'analyse par tris croisés pour mettre en relation le type de conditionnement et les caractéristiques de production ou bien de performance financière, ainsi que pour mesurer l'influence du degré de gouvernance disciplinaire sur la performance économique des caves coopératives étudiées.

Dans ce cadre, nous avons aussi et surtout procédé, pour l'ensemble des variables, au calcul du coefficient de corrélation de Pearson ou coefficient de corrélation linéaire, noté r, qui se définit comme suit, entre deux variables *X* et *Y* (Evrard et al., 2009) :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^{n}(X_i - \bar{X})(Y_i - \overline{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}(X_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^{n}(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

$\overline{X}$ et $\overline{Y}$ étant les valeurs moyennes des deux variables concernées.

Après division des deux membres de ce rapport par (n-1), nous obtenons :

$$r = \frac{Cov_{xy}}{S_x S_y}$$

Cov_{xy} étant la covariance entre les variables, S_x étant l'écart-type de *X* et S_y correspondant à l'écart-type de *Y*.

Ce coefficient de corrélation linéaire est un index du degré de relation linéaire qui existe entre deux variables : il permet de mesurer l'intensité de la liaison entre ces variables, selon Vessereau (1988). En fait, il varie entre -1 et +1. Plus sa valeur est proche de 0, moins la corrélation (donc la relation) entre les deux variables est forte. En outre, un

coefficient négatif signifie que les deux variables varient en sens inverse, alors qu'un coefficient positif signifie que les deux variables varient dans le même sens.

Il faut souligner ici que r peut faire l'objet d'un test de signification de Student. On calcule alors un indicateur t de la façon suivante :

$$\boldsymbol{t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}}$$

Au-dessus de 30 observations, ce qui est notre cas, les grandes valeurs prises par l'indicateur amènent à rejeter l'hypothèse nulle, correspondant à l'absence de relation (Evrard et al., 2009). Dans les matrices de corrélations analysées, nous avons fait figurer les significations à 1% et à 5% (risque de rejeter l'hypothèse nulle, alors qu'elle est vraie) et nous en avons bien évidemment tenu compte dans nos commentaires et analyses.

Enfin, il faut se garder de conclure systématiquement à une relation de cause à effet lorsqu'une corrélation, même significative ou très significative, existe. Vessereau (1988, p. 110) précise même que « la nature des causes de variation n'est pas révélée par l'analyse statistique, mais celle-ci constitue un guide pour leur recherche. » C'est la ligne de conduite que nous avons suivie dans nos travaux car il ne faut pas confondre concomitance et corrélation.

Dans le prolongement de cette méthode, nous avons employé la technique de la régression linéaire simple pour un certain nombre de variables quantitatives. Ce modèle, aisément compréhensible et facilement utilisable, met en relation, par une fonction, une variable à expliquer *y* (appelée aussi variable dépendante) avec une variable explicative *x* (appelée aussi variable indépendante), une constante *b* et un terme d'erreur ε. On peut la formuler ainsi :

$$\boldsymbol{y_i = ax_i + b + \varepsilon_i}$$

où *a* est un paramètre à trouver (pente de la droite de régression), tout comme *b* (intersection de la droite de régression avec l'axe des ordonnées), alors que ε constitue un résidu qui représente notamment l'effet des variables non prises en compte dans le

modèle. Le choix de *a* et *b* vise à minimiser les différences entre les valeurs théoriques prévues par le modèle et les valeurs observées.

La méthode d'estimation par les moindres carrés est utilisée pour estimer le modèle de régression linéaire simple, en recherchant les coefficients qui minimisent la somme des carrés des résidus (écart entre chaque point du nuage de points et la droite de régression).

Les conditions d'application de la régression sont les suivantes, d'après Carricano et al. (2010) :
- la linéarité du phénomène étudié, vérifiée par l'examen des résidus ;
- l'homoscédasticité ou variance du terme d'erreur, vérifiée soit par l'examen des résidus, soit par des tests statistiques ;
- la normalité de la distribution du terme d'erreur.

L'interprétation des résultats de la régression se fait à l'aide de 5 indices :
- le coefficient de corrélation multiple R, variant de -1 à +1, indiquant la force de la relation entre les variables indépendantes (une seule dans une régression simple) et la variable dépendante ;
- le coefficient de détermination R^2, compris entre 0 et 1 et permettant d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle, puisqu'il exprime la part de la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle par rapport à la variance totale ;
- le Bêta, permettant de comparer la contribution de chaque variable, puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené entre –1 et +1 ;
- le test F (Fisher-Snedecor) indiquant si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si la relation étudiée est susceptible d'exister dans la population (une très grande valeur signifie que l'influence des résidus est négligeable) ;
- le test t de Student, indiquant si le coefficient *a* est significatif (valeur supérieure à 1,96, seuil à 5%).

3.3.1.3. L'analyse multivariée

A ce niveau, nous avons eu affaire à deux méthodes aux objectifs bien différents : il s'agit, d'une part, de la régression linéaire multiple qui permet d'expliquer des relations

complexes et, d'autre part, de l'analyse en composantes principales (ACP) qui permet essentiellement de résumer et de décrire des données statistiques.

Pour ce qui est de la régression linéaire multiple, cette technique permet d'identifier la relation linéaire entre une variable dépendante quantitative et plusieurs variables indépendantes, quantitatives ou binaires. Le modèle de régression linéaire multiple prend la forme suivante :

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_{i1} + \beta_2 x_{i2} + \ldots + \beta_p x_{ip} + \varepsilon$$

où y_i représente les valeurs prises par la variable dépendante, x_{ip} concerne les valeurs prises par les p variables indépendantes, β_0 est la constante, les β_p sont les coefficients de régression partiels et ε est le terme d'erreur ou résidu.
Les conditions d'application de ce type de régression sont, outre celles déjà évoquées plus haut en matière de régression linéaire simple, les suivantes (Carricano et al., 2010) :
- l'indépendance des termes d'erreur qui est vérifiée par l'examen du graphique des résidus et le test de Durbin-Watson ;
- l'absence de colinéarité (absence de corrélations) entre variables indépendantes qui est vérifiée par le test de tolérance (valeur supérieure à 0,3) et celui du facteur d'inflation de la variance (VIF, dont la valeur doit être inférieure à 3).

Etant donné que le R^2, défini plus haut pour la régression linéaire simple, augmente avec le nombre de variables explicatives, on lui préfère généralement le R^2 ajusté au nombre de variables explicatives et à la taille de l'échantillon.

$$R^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^{n}(\widehat{Y}_i - \overline{Y})^2}{\sum_{i=1}^{n}(Y_i - \overline{Y})^2}$$

$$R^2\ ajusté = R^2 - \frac{p(1+R^2)}{n-p-1}$$

où n est la taille de l'échantillon et $\widehat{Y}_I$ sont les valeurs estimées de *Y*.

Par ailleurs, plusieurs méthodes de sélection des variables indépendantes de régression existent :

- la méthode « entrée » où toutes les variables d'un bloc sont introduites en une seule opération ;
- la méthode « pas à pas » où les variables sont ajoutées une à une et peuvent être enlevées si elles ne contribuent pas à la régression ;
- la méthode « éliminer bloc » où toutes les variables dans un bloc sont supprimées en une seule étape
- les méthodes « descendante » ou « ascendante » qui sont des déclinaisons du « pas à pas ».

Nous avons en général utilisé la méthode « entrée », mais il nous est également arrivé de tester certaines régressions avec la méthode « descendante ». En outre, nous avons eu recours à l'utilisation de données centrées-réduites, notamment lorsque la constante contribue fortement au R^2. Cette « standardisation » des données, qui permet de comparer des variables aux étendues très disparates et d'éliminer l'influence de la constante β_0 (Evrard et al., 2009), correspond à la formule suivante :

$$\boldsymbol{X'} = \frac{(\boldsymbol{X} - \overline{\boldsymbol{X}})}{\boldsymbol{\sigma}}$$

Enfin, nous avons choisi d´utiliser également l´ACP qui correspond à une méthode de statistique exploratoire applicable lorsque les individus étudiés sont décrits par un nombre important de variables. Cette méthode a l'avantage de permettre de traiter simultanément un nombre très important de variables quantitatives et n'impose pas une hypothèse de normalité des données (Larose, 2012).

Selon Larose (2012, p. 3), « une analyse en composantes principales (ACP) cherche à expliquer la structure des corrélations d´un ensemble de variables prédictives en utilisant un plus petit ensemble de combinaisons linéaires de ces variables, appelées composantes. [……] Ce qui signifierait qu´il y a presque autant d´information dans les *k* composantes qu´il y en a dans les *m* variables originales. »

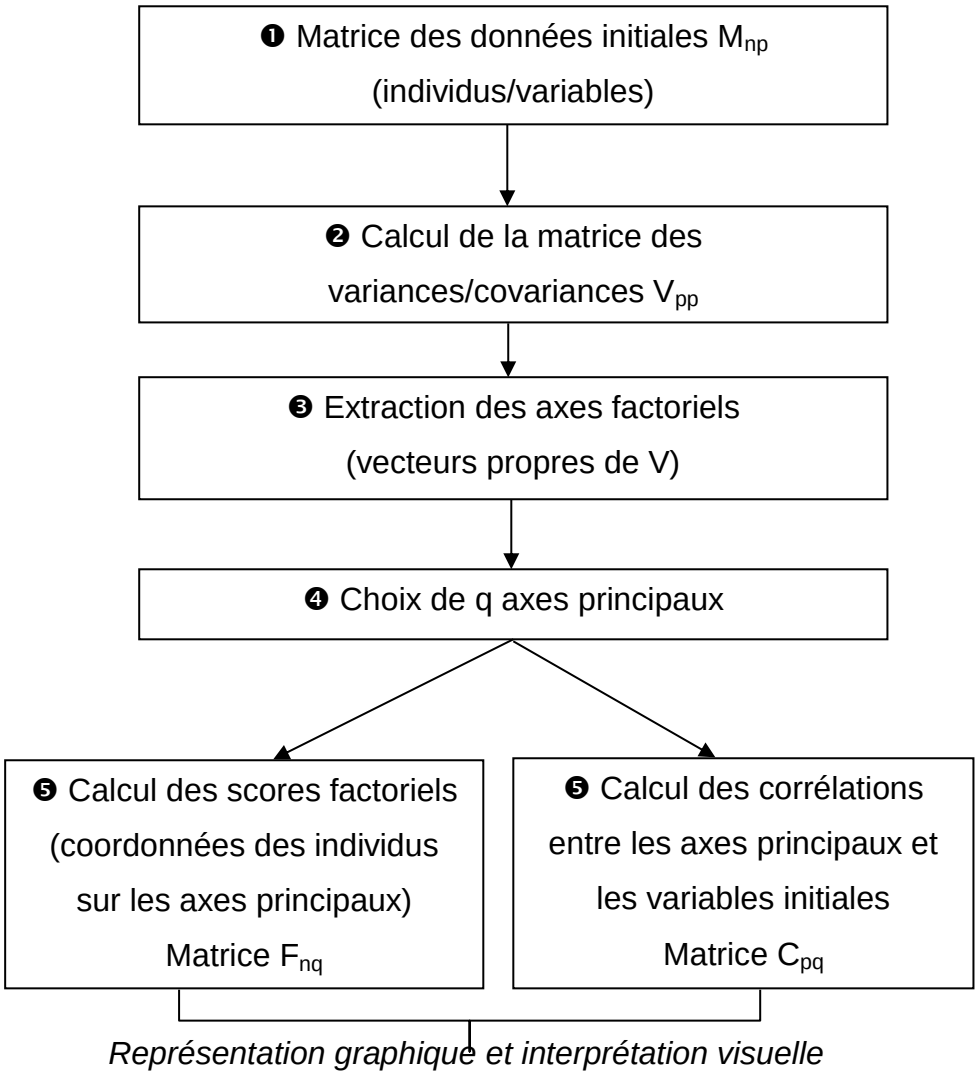
Cette forme d´analyse s'exprime mathématiquement de la façon suivante (Evrad et al., 2009) :

$$\boldsymbol{X_k = \sum_j a_{kj} F_j}$$

où X_k est la variable (k=1,…p), a_{kj} sont les coefficients de la forme linéaire qui relie les variables et les facteurs, F_j étant le facteur.

Selon la figure ci-dessous, la résolution d'une ACP comporte 5 phases qui méritent un certain nombre de commentaires et de précisions afin de comprendre la technique globale.

Figure 65- Procédure de résolution de l'ACP



Source : d'après Evrard et al. (2009)

En ce qui concerne la phase ❶, avant de procéder à l´analyse, il peut être souhaitable de standardiser les données pour que la moyenne de chacune des variables et que l´écart type soit compris entre -1 et +1, facilitant ainsi l'analyse, comme le préconise Larose (2012). C'est ce que nous avons fait dans le traitement de nos données, dont les échelles de mesure et les unités étaient très variables, avec des indicateurs ordinaux assez fréquents.

Dans la phase ❷, afin de s'assurer de la bonne adéquation des données et de corrélations suffisantes entre variables, il apparaît judicieux de réaliser le test de spécificité de Barlett et celui de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). En ce qui concerne le premier, il fournit la probabilité selon laquelle toutes les corrélations sont de zéro, ce qui est évidemment extrêmement rare… Le KMO, de son côté, évalue la cohérence de l'ensemble des variables et teste si les corrélations partielles entre variables ne sont pas trop faibles. Selon Carricano et al. (2010), des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 sont acceptables, mais il est préférable que le seuil de 0,7 soit dépassé.

Pour ce qui est des phases ❸ et ❹, elles apparaissent cruciales, dans le sens où elles vont déterminer le type de synthèse de l'information que va restituer l'ACP. En premier lieu, on procède à l'épuration des variables en examinant deux critères :
- tout d'abord, la « communalité », c'est-à-dire la part de variance des composantes expliquée par la variable, permettant d'éliminer les items de valeur inférieure à 0,5 ;
- ensuite, les « coefficients structurels », corrélations entre items et composantes principales, conduisant à écarter les items dont les coefficients sont faibles (moins de 0,5).

En second lieu, le choix des axes factoriels principaux peut se faire à l'aide de trois méthodes différentes :
- la règle des valeurs propres (valeur propre : quantité d'informations capturée par un facteur) supérieures à 1, appelée aussi règle de Kaiser-Guttman ;
- le test du « coude » ou de « l'éboulis » en sélectionnant, d'après le graphique des valeurs propres, les facteurs dont les valeurs propres se situent au-dessus du point d'inflexion de la courbe ;
- le pourcentage de variance cumulé représenté par les facteurs sélectionnés, dont il apparaît souhaitable qu'il soit d'au moins 60%.

Enfin, la phase ❺ doit permettre de procéder à une représentation quantitative (scores factoriels notamment), mais aussi graphique des composantes principales (mises en relation deux à deux), avec un positionnement des variables retenues et de la population étudiée, en vue de donner du sens aux axes déterminés et d'aboutir, si tel était l'objectif, à une typologie des individus analysés.

Pour cela, il est généralement nécessaire de réaliser une rotation des facteurs, pouvant d'ailleurs servir également à la sélection des facteurs dans la phase précédente. La plupart du temps, c'est la rotation orthogonale Varimax qui est conseillée car elle simplifie l'interprétation des facteurs (Evrard et al., 2009).

3.3.2. Les différentes étapes de l'analyse

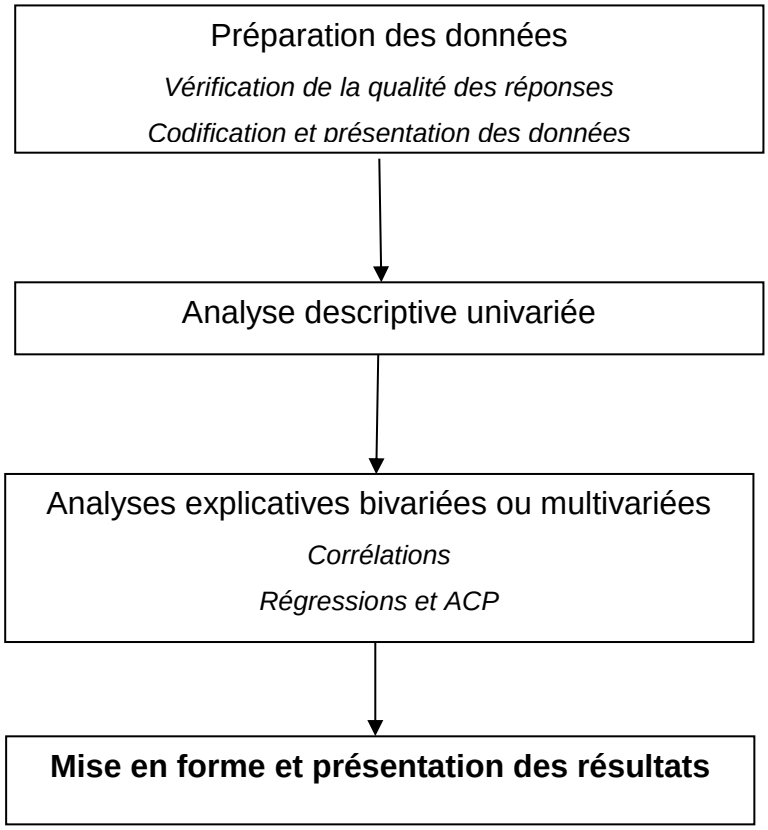
Nous inspirant de la vision de Thiétart (2007), nous pouvons distinguer quatre étapes essentielles qui ont structuré le processus global d'analyse quantitative des données (voir figure ci-après) :

- tout d'abord, une étape préalable de préparation des données, relativement longue et fastidieuse, mais indispensable vis-à-vis de la rigueur de la démarche et de la fiabilité des résultats ;

- ensuite, la mise en œuvre de l'analyse quantitative elle-même, à travers une première phase descriptive des données (analyse univariée), puis une seconde phase explicative (analyses bivariées et multivariées) ;

- enfin, la divulgation des résultats, qui constitue en quelque sorte le « produit fini » de notre analyse (mise en forme et communication).

Figure 66- Les quatre étapes du processus d'analyse quantitative des données



Sources : Thiétart (2007) et auteur

3.3.2.1. Préparation des données

Dans notre étude, les 87 enquêtes conduites auprès de 93 personnes ont tout d'abord été vérifiées, puis codifiées et enfin saisies sur fichiers Excel pour être importées sur COOPERFIC®. Les données économiques et financières quantitatives issues d'autres bases de données (CVI, Diane, COOPERFIC®) ont également été vérifiées, puis ont été transférées sur fichiers Excel pour aboutir, in fine, à une seule base de données sur Excel contenant l'ensemble de nos données sous forme d'indicateurs à analyser.

La première sous étape a donc consisté à contrôler la qualité de notre « matière première », c'est-à-dire celle des données brutes recueillies, à la fois sur les questionnaires papier et sur les supports informatiques. Suivant Evrard et al. (2009), nous avons tenu compte de la lisibilité (documents papier), de la complétude et de la cohérence des informations collectées. Le problème essentiel auquel nous avons été confronté a été l'existence de données manquantes, d'autant plus que nous voulions aboutir à un échantillon cylindré sur 6 années. Au final, après retour vers les personnes

enquêtées et compléments par d'autres sources (site *société.com* pour les données financières), nous avons eu moins de 2% de données manquantes. Dans certains cas, les moyennes sur 6 ans, calculées systématiquement pour lisser les effets « récoltes » (accidents ou aléas climatiques), ont dû être réduites à 3 ou 4 années.

La deuxième sous étape a consisté à codifier chaque réponse en lui associant un chiffre, qu'il s'agisse de la donnée chiffrée en elle-même pour une question de nature quantitative (variables continues : valeur absolue ou pourcentage) ou bien d'un code, allant de 0 à 9 maximum, pour une question de nature plus qualitative (variables discrètes). Au terme de cette codification, une seconde vérification a été réalisée par tabulation et premiers tris à plat. Nous avons opté pour le traitement des données telles quelles, sans éliminer certaines coopératives ou sans recoder les réponses en cas de données manquantes. Nous avons d'ailleurs abouti à une base d'échantillon constante pour l'ensemble des indicateurs, sauf pour le volet gouvernance et celui portant sur les investissements immatériels.

La troisième sous étape a concerné la présentation des données vérifiées et codifiées débouchant sur le fichier à partir duquel ont été effectuées les analyses et traitements statistiques. Nous avons ainsi constitué une feuille Excel sous forme de tableau comprenant 87 caves coopératives en colonnes et 128 caractéristiques ou indicateurs en ligne, soit 11 136 données potentielles. Nous sommes passés d'un bloc tridimensionnel de données (temps, coopératives, variables) pour tous les concepts, sauf pour la gouvernance (où nous ne disposions, la plupart du temps, que d'une réponse pour l'année 2012) à un bloc bidimensionnel (coopératives et variables) par lissage des données recueillies sur 6 années (moyenne arithmétique), permettant un traitement statistique plus aisé et cohérent. Ce fichier a ensuite été importé sous SPSS® en vue de réaliser les analyses appropriées.

3.3.2.2. Analyse descriptive univariée

Comme nous l'avons vu plus haut, nous avons procédé, dans un premier temps, à des analyses essentiellement descriptives, indicateur par indicateur, permettant de comparer ces derniers entre eux, notamment en matière de gouvernance, mais aussi d'examiner leur évolution dans le temps, sur la période considérée, allant de 2005/2006 à 2010/2011.

Il s'agit là d'un bon moyen pour comprendre la distribution de la population étudiée (nous avons d'ailleurs choisi de ne pas écarter les valeurs extrêmes car elles correspondaient toutes à des réalités de terrain qu'il fallait intégrer), mais aussi pour dégager de grandes tendances sur le long terme, puisque nous avions un recul sur une période de 6 ans.

3.3.2.3. Analyses explicatives bivariées ou multivariées

Pour ce qui est de l'analyse véritablement explicative, nous avons opté pour une approche mêlant analyses bivariées (tris croisés, corrélations de Pearson, régressions linéaires simples) et analyse multivariées (régressions linéaires multiples et ACP).

Grâce aux analyses bivariées, nous avons voulu livrer, dans le cadre de notre optique de recherche-action, une information facilement compréhensible et intelligible, à destination notamment des dirigeants de coopératives. Les nombreux graphiques, tableaux et encadrés doivent permettre de bien visualiser et saisir les résultats obtenus. Mais, il n'en reste pas moins que nous avons conscience de l'inconvénient de cette approche qui parcellise l'information et peut devenir fastidieuse, comme le soulignent Evrard et al. (2009).

C'est pourquoi, nous avons complété nos travaux par des analyses multivariées qui permettent de mieux appréhender la complexité de la réalité en prenant en compte de manière simultanée un grand nombre de variables.

Dans ce cadre, la régression linéaire multiple apparaît comme un bon moyen d'expliquer les relations entre gouvernance et performance, mais elle ne donne des résultats probants que dans certains cas, limitant nos investigations. Pour ce qui est de l'ACP, elle présente le grand avantage d'aider à synthétiser l'information foisonnante. Elle doit cependant être utilisée à bon escient et requiert, la plupart du temps, une démarche itérative assez longue.

3.3.3. Validité et fiabilité de l'étude quantitative

Nous devons nous poser ici la question, tout comme dans notre analyse qualitative, de savoir dans quelle mesure nos travaux sont rigoureux, généralisables à d'autres contextes et constituent une contribution substantielle aux sciences de gestion. Cette interrogation fondamentale, développée par Thiétart (2007), porte finalement sur deux concepts essentiels : la « validité » et la « fiabilité », déjà abordés au Chapitre 3, section 2.4.

En matière de validité interne, nous devons nous interroger sur les biais mis en avant par Campbell et Stanley (1966), comme pour la partie qualitative de nos travaux. Le tableau suivant liste ces derniers et la manière dont nous avons procédé pour les limiter :

Tableau 49– Les biais de validité interne et les solutions d'évitement relatives à l'analyse quantitative

Biais limitant la validité interne	Définition	Solutions d'évitement
Effet d'histoire	Résultats faussés par des évènements extérieurs survenus pendant la période d'étude	Concentration de 85% des enquêtes sur 6 mois
Effet de maturation	Changement des objets d'analyse pendant le cours de l'étude	
Effet de mortalité expérimentale	Disparition de sujets pendant la période d'étude	Sélection de caves coopératives hors processus de restructuration
Effet d'instrumentation	Mauvaise formulation des questions employées pour recueillir les données	Deux enquêteurs dont un spécialiste de la coopération et un élève ingénieur formé pendant 2 mois. Questionnaire d'enquête directif
Effet de sélection	Représentativité de la population pertinente pour l'étude	Démontrée (voir section 2.2.3)
Effet de contamination	Résultats faussés du fait de la connaissance de l'objet de l'étude par un individu interrogé, par l'intermédiaire d'autres individus	Enquêtes réalisées à 85% sur 6 mois. Confidentialité assurée

Sources : d'après Campbell et Stanley (1966) et auteur

En matière de validité externe, Thiétard (2007) met en avant qu'elle dépend essentiellement de la validité de l'instrument de mesure pour des travaux quantitatifs, elle-même étroitement liée à la validité du construit, donc à celle des indicateurs utilisés. Dans notre cas, nous avons élaboré et utilisé 115 indicateurs au total, sur la base de la littérature existante, des résultats de l'analyse qualitative et de notre expérience de terrain. Cette grande variété des variables et la robustesse de leurs fondements nous permettent de conclure à la validié du construit. En outre, les corrélations constatées entre indicateurs du même type (exemple : gouvernance disciplinaire, investissements immatériels) nous confortent dans ce constat.

Pour ce qui est de la fiabilité de notre analyse, nous pouvons essentiellement la jauger en fonction de la description détaillée du processus entier de recherche, depuis la collecte des données jusqu'à la présentation des résultats, au cours des 4 étapes décrites plus haut. Il est alors très important de pouvoir conserver les questionnaires d'enquêtes originaux et l'ensemble des traitements réalisés avant utilisation de la base de données finalisée, preuve de la rigueur du travail effectué.

4. Résultats et analyse

Compte-tenu du modèle théorique et de la méthodologie d'analyse qualitative retenus, nous pouvons à présent détailler les résultats obtenus relativement aux différentes hypothèses et sous hypothèses formulées. Ainsi, dans cette section, nous procéderons en premier lieu à une analyse descriptive approfondie de la population des 87 coopératives vinicoles étudiées. En second lieu, nous exposerons les résultats des tests relatifs à l'influence de la gouvernance sur la performance coopérative, avant de traiter des investissements immatériels (lien gouvernance cognitive/investissements immatériels et lien investissements immatériels/performance coopérative), puis d'examiner les effets des trois dimensions de la gouvernance sur l'équilibre de la performance financière à court ou long terme.

4.1. Description de la population et de ses évolutions

Nous procédons, dans un premier temps, à une analyse purement descriptive de l'ensemble des 87 caves coopératives étudiées à travers les éléments statistiques de base que sont la moyenne (arithmétique), la médiane, l'écart-type (traitant de la

dispersion globale), la valeur minimum, la valeur maximum (dernier quartile : Q4) et les trois autres quartiles (Q1 à Q3). Des évolutions dans le temps, sur les 6 années concernées, sont également présentées afin de mettre en perspective les principaux traits de cette population.

Il peut arriver que le nombre de coopératives soit inférieur à 87 lorsqu'il existe des données non renseignées ou bien lorsque l'indicateur est sans objet pour la cave en question (exemple : taille du bureau lorsque celui-ci n'a pas de rôle réel).

4.1.1. La gouvernance tridimensionnelle

Cette partie nous permet d'aborder en détail l'analyse descriptive des caractéristiques profondes de la gouvernance des caves coopératives du Languedoc-Roussillon en vue de mieux comprendre leur impact potentiel sur la performance, que nous testerons ensuite à partir de la section 4.2.

Nous entendons par « gouvernance tridimensionnelle » le fait que les coopératives agricoles se distinguent par trois composantes au sein de leur gouvernance interne :

- une composante de type disciplinaire, basée sur des relations d'agence entre les différents niveaux de gouvernance et pouvant engendrer des conflits d'intérêt entre dirigeants élus et salariés, notamment ;

- une composante partenariale, fondée sur la prise en compte des intérêts des parties prenantes internes et externes, en vue de créer de la valeur pour chacune d'entre-elles, dans une optique d'interactions positives contribuant à un climat favorable à la co-opération ;

- une composante de type cognitif, reposant sur la mise en relation des idées et des connaissances, dans un but de compréhension mutuelle, permettant de se projeter à moyen terme et de prendre des décisions stratégiques.

Ces statistiques sont exposées, pour une sélection d'indicateurs, dans le tableau qui suit et, pour l'ensemble des variables étudiées, dans l'Annexe 15.

Tableau 50 – Statistiques descriptives des indicateurs de gouvernance

Indicateurs	Unité	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Gouvernance disciplinaire										
CA	Nombre	87	15,5	15,0	5,9	6,0	40,0	12,0	15,0	18,0
Tx_CA	%	87	80,5%	80,0%	9,7%	60,0%	100,0%	72,3%	80,0%	90,0%
Nbre_CA	Nombre	87	13,1	12,0	7,6	3,0	52,0	10,0	12,0	15,0
Bureau	Nombre	58	5,8	5,0	1,5	3,0	10,0	5,0	5,0	7,0
Nbre_Bureau	Nombre	58	14,9	10,0	15,5	1,0	52,0	4,0	10,0	18,0
Président	ETP	86	0,24	0,17	0,24	0,01	1,0	0,08	0,17	0,28
VA_brute_Adh	%	87	77,3%	79,3%	10,7%	30,4%	95,3%	73,3%	79,3%	84,2%
Gouvernance partenariale										
Ouv_CA	%	86	11,4%	10,4%	9,6%	0,0%	54,2%	4,2%	10,4%	16,7%
Ouv_Bureau	%	58	4,7%	0,0%	8,4%	0,0%	31,3%	0,0%	0,0%	6,3%
Durée_CA	Minutes	87	120,4	120,0	31,6	60,0	210,0	90,0	120,0	150,0
Durée_Bureau	Minutes	58	89,3	60,0	40,4	20,0	180,0	60,0	60,0	120,0
Mesure_Adh	%	86	26,1%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Non_admin_comm	%	57	19,0%	14,0%	22,5%	0,0%	100,0%	0,0%	14,0%	30,5%
CC	Nombre	86	0,3	0,0	0,7	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0
CPlur	%	86	5,3%	0,0%	13,5%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%
VA_brute_Sal	%	87	15,6%	12,9%	8,3%	4,3%	61,2%	10,8%	12,9%	18,7%
Gouvernance cognitive										
Réun_Adh	Nombre	87	1,92	2,00	1,706	0,0	10,0	1,0	2,0	3,0
Mandat_Admin	Années	79	13,7	13,0	3,6	6,0	21,0	12,0	13,0	17,0
Tps_Tot_Gouv_Int	Jours	86	90,5	77,3	59,6	10,2	270,6	46,9	77,3	113,6
Tps_Tot_Admin	Jours	84	7,0	6,0	4,0	1,2	19,6	3,9	6,0	9,2
Form_CA	Jours	86	2,6	0,0	11,5	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0
Durée_PSE	Années	62	4,0	3,0	3,5	0,0	15,0	1,0	3,0	5,0
Niveau_Pdt	-1 à 5	84	1,0	0,0	1,8	-1,0	5,0	0,0	0,0	2,0
Durée_Pdt	Années	87	10,3	8,0	7,8	1,0	40,0	5,0	8,0	15,0
Niveau_Dir	-1 à 5	78	3,6	4,0	1,7	-1,0	5,0	2,0	4,0	5,0
Durée_Dir	Années	78	13,3	11,0	10,2	1,0	38,0	4,0	11,0	23,0
Durée_Pdt_Dir	Nombre	78	2,29	0,88	4,37	0,04	25,00	0,35	0,88	2,00
Durée_M_Pdt_Dir	Nombre	79	0,81	0,67	0,55	0,00	2,80	0,50	0,67	1,00
Ecart_Cogn_Pdt_Dir	-3 à +6	79	2,7	3,0	2,3	-3,0	6,0	2,0	3,0	5,0

Source : de l'auteur

4.1.1.1. La gouvernance disciplinaire

Cette dimension de la gouvernance est celle qui se caractérise par les aspects les plus formels - contrôle en AG de la gestion des administrateurs par les associés-coopérateurs, supervision régulière en CA de l'action du Directeur par les administrateurs, notamment – qui sont encadrés par des règles et obligations statutaires très précises (quorum, majorité simple ou qualifiée, etc…).

Ainsi, cela se traduit par des écarts-types généralement limités et des coefficients de variation *(σ/x)* assez faibles, souvent de l'ordre de 40 à 50%, traduisant une faible dispersion. C'est clairement le cas pour les indicateurs portant sur les AGO et CA, comme le montre le tableau ci-dessus.

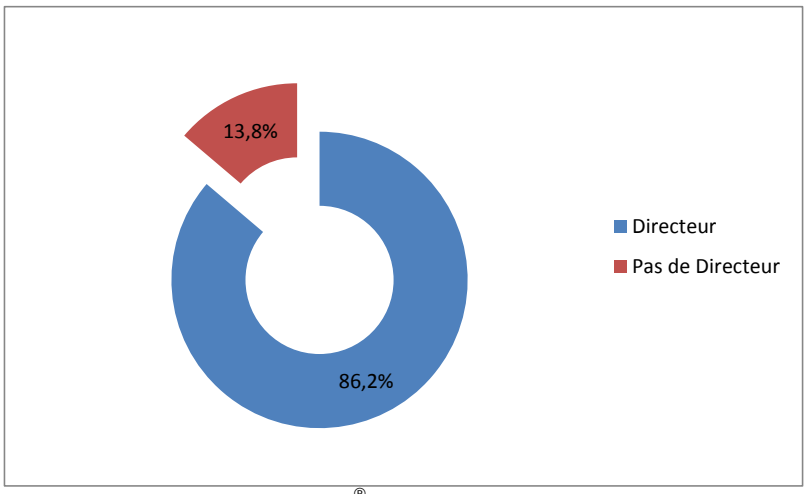
De manière générale, les taux de présence en AGO annuelle et en CA apparaissent ainsi élevés, tout autant que le nombre de réunions des organes clés de gouvernance interne que sont le CA et le bureau.

Le nombre moyen d'administrateurs est également conséquent (médiane à 15), avec 25% (dernier quartile) des entreprises coopératives ayant 18 à 40 administrateurs, ce qui peut alors induire des coûts d'agence importants, pouvant nuire à la performance « orientée adhérents » que constitue la rémunération des apports.

La taille du bureau est, quant à elle, bien plus restreinte, avec une valeur moyenne à 6 qui représente 40% de la taille du CA. Cela correspond bien aux résultats des entretiens qualitatifs : il s'agit d'un organe de gouvernance restreint qui doit permettre de préparer les décisions en petit groupe.

Par ailleurs, il faut remarquer que près de 15% des caves n'ont pas de Directeur, comme l'illustre la figure ci-après, ce qui est susceptible de poser problème en matière d'équilibre des pouvoirs et de confusion des genres entre pouvoir politique (normalement confié aux élus, dont le Président, par les adhérents) et pouvoir opérationnel (habituellement délégué au Directeur par le CA).

Figure 67 – Part des caves coopératives enquêtées n'ayant pas de Directeur salarié (variable Dir)



Sources : auteur et COOPERFIC®

En matière de tandem Président-Directeur, nous avons vu dans le Chapitre 3 que des relations étroites étaient indispensables à la bonne marche de ce pivot de la

gouvernance coopérative, reposant sur de la confiance, mais aussi sur une juste proportion de contrôle du Président à l'égard du Directeur. Les statistiques nous montrent une grande disparité des situations, dans la mesure où l'écart type de la variable « Président » est de 0,24 ETP, équivalent à la moyenne. Cependant, la fréquence des rencontres (hebdomadaires) Président-Directeur est souvent élevée, voire très élevée, le Président passant plus de 6h en moyenne dans la coopérative. Si l'on y ajoute les différentes réunions des organes de gouvernance, c'est l'équivalent de ¼ de temps plein que consacre, en moyenne, le Président à l'animation et à la supervision de la coopérative. En contrepartie, la cave verse très fréquemment des indemnités compensatrices de temps passé, au même titre que certains administrateurs fortement impliqués, dont l'enveloppe, proposée par le CA, doit être votée en AG annuelle. En tout état de cause, cette forte présence d'ensemble peut avoir des conséquences en matière d'équilibre de la performance (court terme/long terme) que nous examinerons plus loin.

Enfin, remarquons que la part de la VA brute redistribuée aux associés coopérateurs sous forme de paiement de leurs apports de raisins est extrêmement élevée, atteignant plus de 77% de moyenne. Se pose ici encore une fois la question que nous avions envisagée de par la théorie, à savoir la possibilité d'être confronté à une gouvernance coopérative essentiellement « orientée adhérents », à l'exemple de la gouvernance d'entreprise « orientée actionnaires », sans réelle prise en compte des autres parties prenantes, dont les salariés, et susceptible d'avoir des effets certains sur la performance. Nous aprofondirons cette problématique plus loin, à partir de la section 4.2.

En définitive et malgré les très nombreuses fusions qui se sont déroulées en Languedoc-Roussillon depuis près de 15 ans, nous avons donc encore affaire, dans la plupart des cas, à des coopératives de dimension humaine où la relation de proximité est au centre des préoccupations et de la gestion quotidienne.

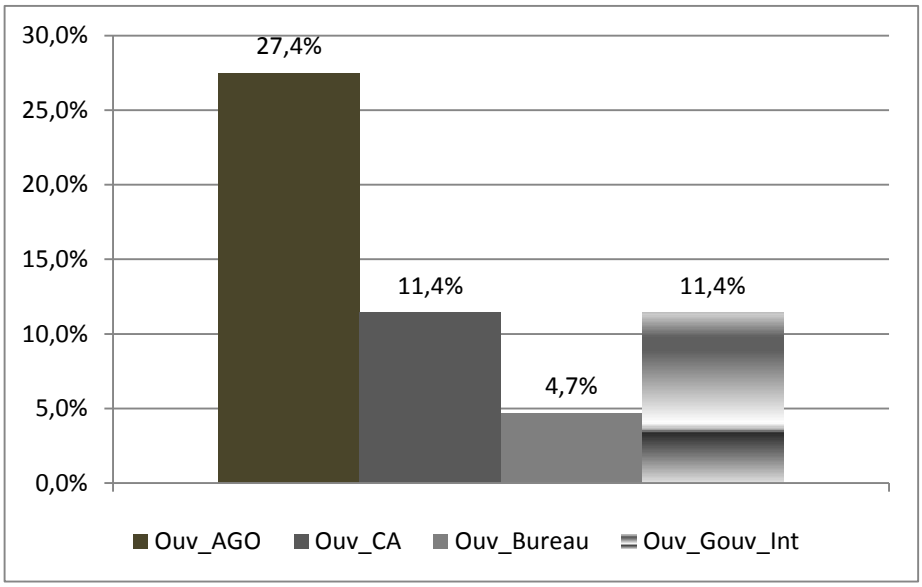
4.1.1.2. La gouvernance partenariale

Avec cette dimension, il s'agit d'évaluer le « degré d'ouverture » de la cave coopérative en interne (adhérents et salariés essentiellement), aussi bien qu'en externe (partenaires

professionnels, territoriaux, techniques et financiers), que nous présentons à travers les résultats statistiques des principaux indicateurs (tableau 50).

Dans ce cadre, les variables spécifiques d'ouverture des différents organes de la gouvernance interne coopérative nous donnent une idée globale de l'intensité de la dimension partenariale, qui va decrescendo de l'AGO au bureau, en passant par le CA, comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 68 – Degré d'ouverture aux parties prenantes des organes de gouvernance interne des caves coopératives du Languedoc-Roussillon



Sources : auteur et COOPERFIC®

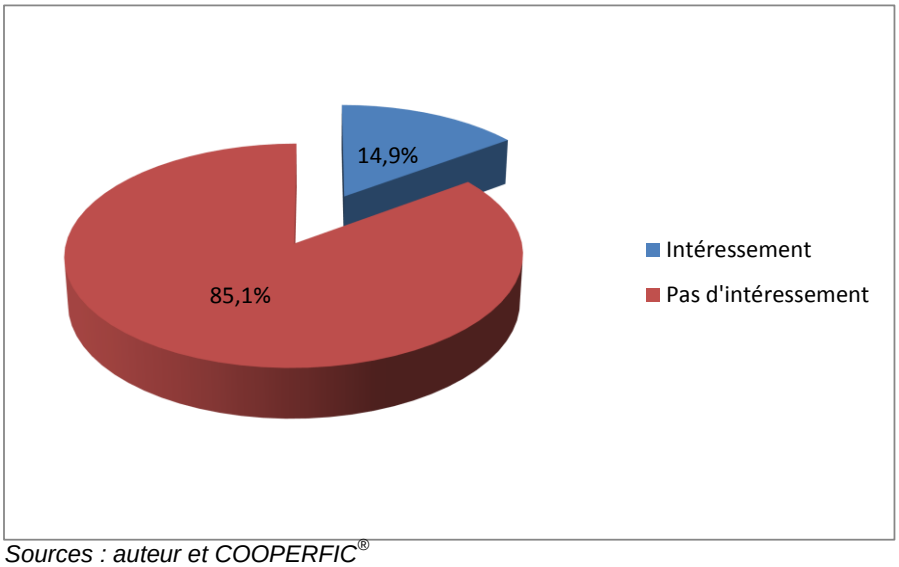
On voit alors que ce degré d'ouverture est bien plus fort dans un organe « généraliste » tel que l'AG annuelle (moyenne à plus de 27%) que dans un organe décisionnel ou pré-décisionnel tel que le bureau, où la confidentialité doit déontologiquement prévaloir (médiane à 0% : la moitié des caves concernées n'invite jamais aucun partenaire interne ou externe).

Même si l'indice global d'ouverture de la gouvernance (Ouv_Gouv_Int) se situe à peine au-dessus de 10%, il n'en demeure pas moins qu'il existe de très grandes variations d'une cave à l'autre (coefficients de variation de 51% pour les AGO à 179% pour les bureaux), démontant sans doute des typologies différentes pouvant avoir une répercussion positive sur la performance financière notamment.

En fait, les caves du Languedoc-Roussillon privilégient très nettement la relation vis à vis de leurs sociétaires. Ainsi, de nombreuses caves mettent en place des mesures (Mesure_Adh) permettant de pérenniser et développer l'activité de leurs adhérents, puisque seules ¼ d'entre-elles n'y ont pas recours. On peut aussi souligner que la durée moyenne des réunions de CA est particulièrement élevée (Durée_CA : 2 heures), dénotant un effort certain pour impliquer les administrateurs, parties prenantes internes et pierres angulaires de la vie coopérative, dans la prise de décision.

Par contre, l'intégration des salariés à la gouvernance coopérative est très contrastée et généralement beaucoup moins prononcée, se concentrant généralement sur un nombre limité de caves, comme le souligne le schéma suivant en matière d'intéressement (variable Inter_Sal) :

Figure 69 – Part des caves coopératives enquêtées ayant mis en place un intéressement des salariés (Inter_Sal)



Sources : auteur et COOPERFIC®

Il en est d'ailleurs de même pour ce qui est du partage de la valeur créée avec les salariés, approché par la répartition de la VA brute (comprenant la rémunération des coopérateurs), puisque seulement 25% des caves distribuent plus de 18% de leur valeur aux salariés, alors que la moyenne est à près de 16% et la médiane à 13% environ.

L'importance des filiales est à souligner ici, en lien avec notre analyse qualitative : 2/3 des entreprises coopératives étudiées en ont au moins une (généralement

commerciale) et doivent faire évoluer leur mode de prise de décision en fonction de ce nouvel acteur du périmètre coopératif élargi.

Enfin, en ce qui concerne les parties prenantes externes, la contractualisation pluriannuelle aval (Pluri_CA) est relativement peu fréquente et peu importante (à peine 5% du chiffre d'affaires en moyenne), même s'il existe de fortes variations (écart-type de 13,5%). Elle se trouve en fait concentrée dans un nombre restreint de caves, tout comme pour ce qui est des normes, cahiers des charges et démarches qualité (variable « CC »).

On voit donc que se dessine une assez forte dimension partenariale globale naturellement tournée vers les adhérents, mais aussi une gouvernance plus ouverte aux autres parties prenantes dans un nombre toutefois moins important de caves coopératives.

4.1.1.3. La gouvernance cognitive

Ce volet de la gouvernance coopérative porte sur la bonne compréhension par l'ensemble des parties prenantes internes dont nous venons de traiter (adhérents, administrateurs et salariés) des enjeux de la coopérative, de sa situation et des évolutions de son environnement (marchés, règlementation, notamment) en vue d'avoir une connaissance partagée et une perception commune des évènements, permettant une prise de décision judicieuse.

Dans ce cadre, la communication interne, le travail en commun, la réflexion collective, les compétences et l'expérience sont des éléments primordiaux et c'est ce processus complexe que nous avons essayé de mesurer ici.

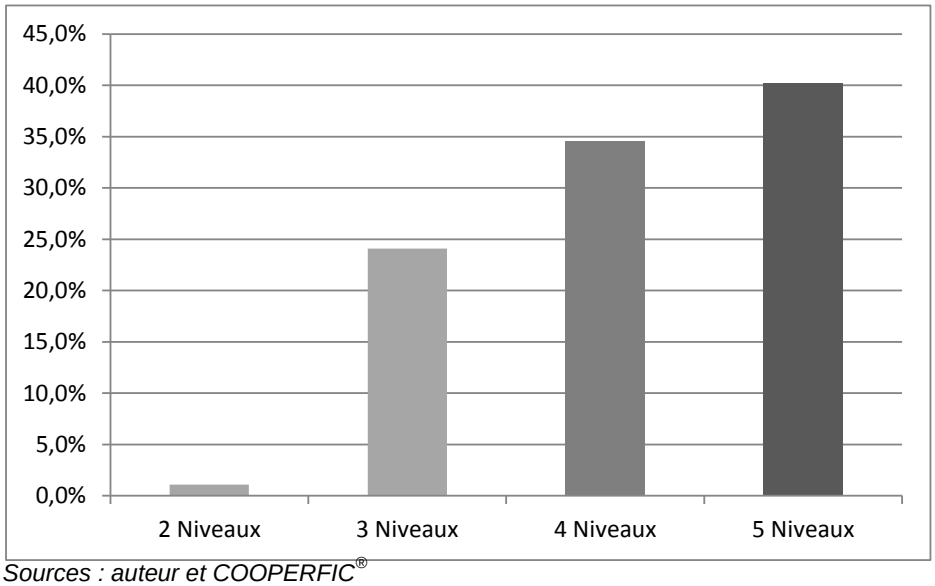
Ayant une visée explicative et informationnelle évidente, les réunions d'information auprès des adhérents (Réun_Adh), dont une des fonctions principales est d'exposer la stratégie aval pour agir en amont, sont pratiquées par 82% des caves enquêtées et ont une fréquence extrêmement variable. D'ailleurs, le mode est égal à 1 (28,7% des effectifs), mais la moyenne et la médiane se situent à 2, avec un écart type de 1,7.

La durée moyenne du mandat des administrateurs en fonction (Mandat_Admin) est, quant à elle, relativement élevée (près de 14 ans, soit l'équivalent de plus de 4 mandats de 3 ans) et assez homogène. Cet état de fait est positif au regard de la connaissance et de l'expérience qu'ont pu acquérir les dirigeants élus sur une telle période, mais cela peut aussi parfois constituer un frein à de nouveaux projets, à l'investissement, du fait de l'instauration d'une certaine « routine », faute d'un renouvellement suffisant des administrateurs.

D'ailleurs, le manque d'administrateurs « stagiaires » (variable Admin_Stag, Annexe 15), présents en CA sans pouvoir décisionnel pendant une certaine période, en vue d'une prise de responsabilité ultérieure, atteste de cette problématique : la moitié des caves coopératives enquêtées n'en ont pas, ce qui peut être signe, pour certaines, d'une désaffection des adhérents vis-à-vis de la fonction d'administrateur.

Nous intéressant plus spécifiquement aux processus qui jouent un grand rôle en matière cognitive et plus généralement au sein de la gouvernance des coopératives agricoles (Cook et Burress, 2013), l'indicateur Niv_Gouv_Int, permettant de dénombrer les strates décisionnelles ou réflexives laisse apparaître un mode à 5 niveaux (AG, CA, bureau, tandem Président-Directeur, commissions), représentant 40% de la population étudiée.

Figure 70 – Répartition des caves coopératives étudiées par nombre de niveaux de gouvernance interne (Niv_Gouv_Int)

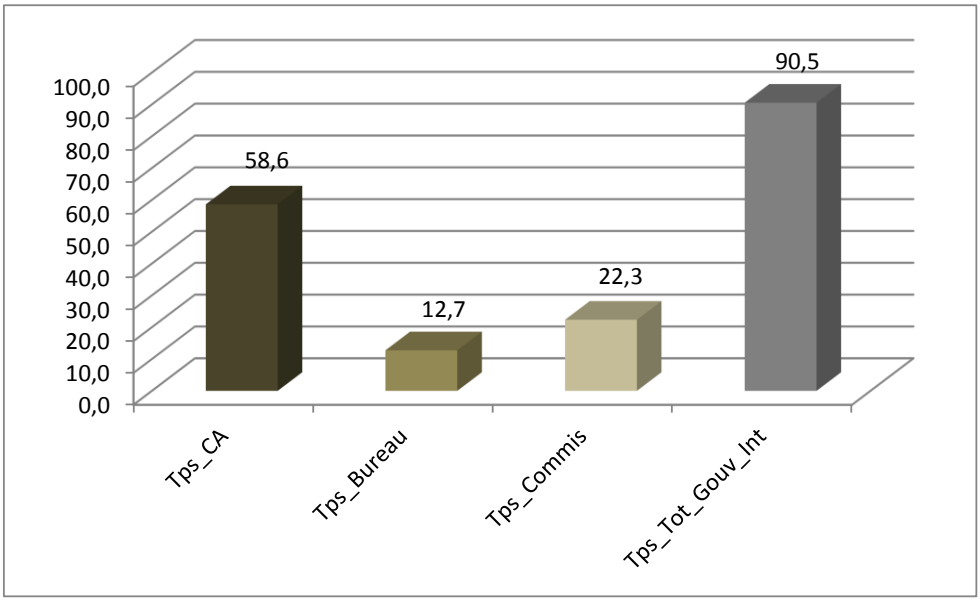


Sources : auteur et COOPERFIC®

De plus, il existe une gradation d'effectif sur les principales classes déterminées, montrant, s'il en était encore besoin, l'étendue de la complexité des coopératives, dont les pratiques sont loin d'être homogènes.

En lien avec ce constat, il est intéressant de se pencher sur le temps consacré aux réunions de bureau ou de CA (mesuré en jours pour l'ensemble des participants), qui est aussi un marqueur de cette dimension cognitive, extrêmement fluctuant d'une cave à l'autre : écart-type représentant 67% de la valeur moyenne pour le CA, allant jusqu'à 157% pour le bureau (Annexe 15). Le graphique ci-après décrit la situation moyenne d'ensemble :

Figure 71 – Répartition des caves coopératives étudiées
par nombre de niveaux de gouvernance interne (nombre de jours)



Sources : auteur et COOPERFIC®

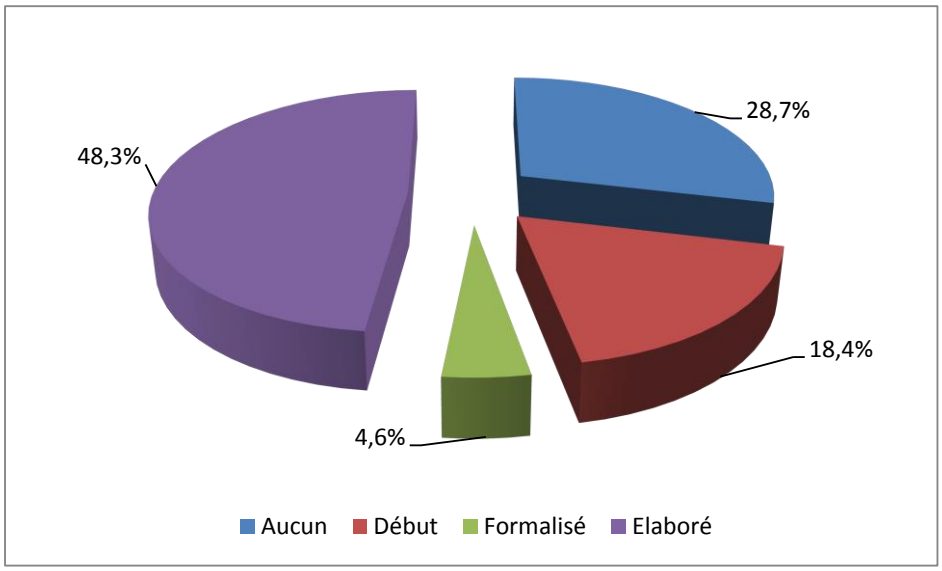
On voit nettement que, si le CA domine, les commissions jouent un rôle complémentaire réel et très significatif : plus de 22 jours par an de moyenne, devant le bureau. Ainsi, un quart des caves coopératives ont au moins 2 commissions qui fonctionnent afin notamment d'assister le CA et de préparer les décisions qu'il devra prendre ultérieurement.

Remarquons également que les actions de formation des administrateurs (exprimées en jours par an, voir Annexe 15) sont peu répandues – cet item est inexistant dans au moins 50% des entreprises – et que l'effort consacré à cette amélioration des compétences est extrêmement faible, puisque la moyenne se situe à moins de 3 jours

par an pour l'ensemble d'un CA, corroborant les affirmations des dirigeants lors des entretiens qualitatifs…

Enfin, il faut souligner la mesure du degré d'aboutissement du PSE (projet stratégique d'entreprise), noté sur une échelle de 0 à 3 (d'inexistant à formalisé avec objectifs par écrit), donnant la répartition suivante des effectifs :

Figure 72 – Répartition des caves coopératives enquêtées selon le niveau d'aboutissement de leur réflexion stratégique (Niv_PSE)



Sources : auteur et COOPERFIC®

On voit là que près de la moitié des PSE est véritablement « élaborée », alors que la réflexion est encore largement en cours pour l'autre partie des caves étudiées. Il nous faudra examiner plus loin quelle conséquence cela peut avoir sur la performance économique.

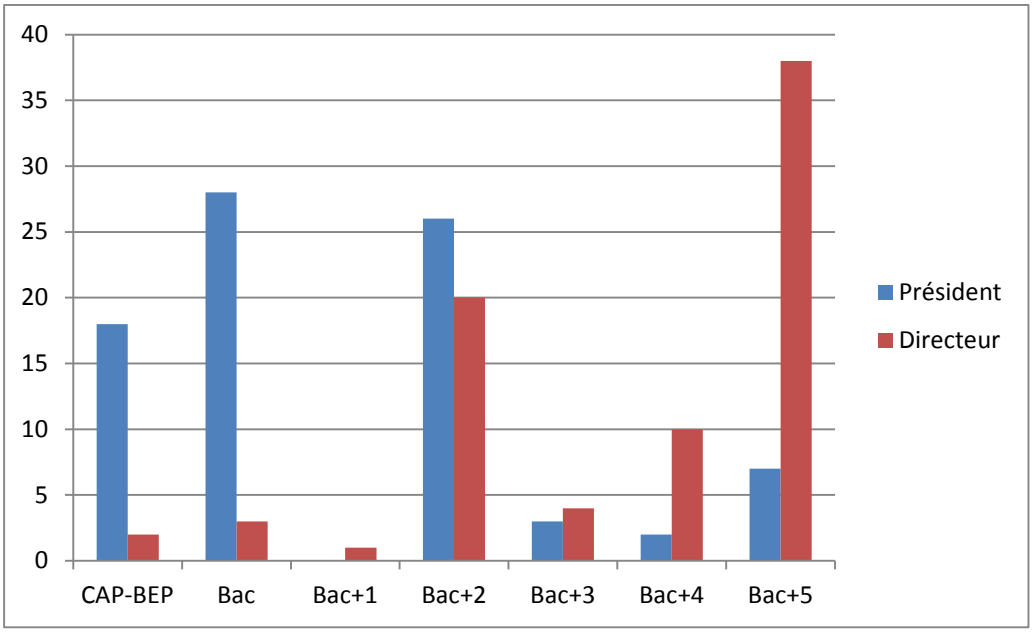
La plupart des autres indicateurs cognitifs ont trait au binôme Président-Directeur, en comparant leur niveau de formation (échelle allant de -1 pour niveau inférieur au baccalauréat à + 5 pour un niveau master 2 ou ingénieur) et leur ancienneté, deux facteurs qui peuvent jouer sur leur degré de connivence.

La figure ci-dessous nous livre la fréquence par classe des indicateurs Niv_Dir et Niv_Pdt et fait assez clairement apparaître le différentiel de niveau de formation initiale entre Président et Directeur. Alors que plus de 40% des Présidents a un niveau égal ou inférieur au baccalauréat, c'est à l'inverse plus de 50% des Directeurs qui est titulaire

d'un diplôme de niveau licence minimum, une forte proportion d'entre-eux étant œnologues et/ou ingénieurs.

Cette différence est susceptible, à nos yeux, d'être préjudiciable au bon fonctionnement du tandem, du fait de tensions pouvant provenir d'incompréhensions mutuelles, voire de dissonnances cognitives, et de difficultés de prise de décision, ayant alors des répercussions sur la marche de la cave et sa performance.

Figure 73 – Répartition des effectifs de Présidents et Directeurs des caves coopératives enquêtées selon leur niveau de formation initiale (Niv_Pdt et Niv_Pdt)



Sources : auteur et COOPERFIC®

Enfin, nous nous sommes penchés sur les « durées moyennes » d'exercice des fonctions de Président et de Directeur (Durée_M_Pdt et Durée_M_Dir) qui concernent la longue période (au moins 20 ans ou même depuis la création de la coopérative), ainsi que sur les « durées » qui portent uniquement sur les Présidents ou Directeurs en place au jour de l'enquête, en 2012 (Durée_Pdt et Durée_Dir). On constate ainsi que, sur le long terme, le mandat total d'un Président est inférieur de 20% à celui d'un Directeur, alors que les Présidents actuels sont en fonction depuis deux fois plus longtemps que les Directeurs, signe d'un renouvellement important de ces derniers au cours des années précédentes (effet « génération » et/ou effet « crise »).

4.1.1.4. Les liens bilatéraux et multilatéraux

A ce stade, nous pouvons aborder les interactions qui existent au sein de la gouvernance entre les différentes dimensions que nous révèle l'analyse des coefficients de corrélation de Pearson. Ceci complète les résultats de l'étude qualitative qui nous a montré l'effectivité de la gouvernance tridimensionnelle. Nous mettons en premier lieu en avant quelques relations bilatérales extraites de la matrice globale des corrélations (coefficients de Pearson supérieurs à 0,2 et au moins significatifs au seuil de 5%), puis nous nous penchons sur des relations multilatérales impliquant les trois dimensions de la gouvernance coopérative qui nous paraissent particulièrement pertinentes.

Ainsi, nous souhaitons tout d'abord souligner que de multiples relations bilatérales existent entre indicateurs de gouvernance, prouvant l'imbrication des dimensions et mécanismes en jeu au sein des coopératives C'est le cas du nombre de conseils d'administration (CA, gouvernance disciplinaire) qui est très significativement corrélé avec l'écart cognitif Président-Directeur (Ecart_Cogn_Pdt_Dir, gouvernance cognitive), à hauteur de 0,307**. Ceci atteste qu'une forte différence de niveau de formation au sein du binôme peut entraîner des visions différentes et des incompréhensions (asymétrie d'information et de connaissances) nécessitant un rythme de réunions de CA accru, non seulement pour mieux appréhender les problèmes et les questions à traiter, mais aussi pour exercer un contrôle plus important par rapport à un Directeur qui prendrait peut-être alors un peu trop de latitude, voire de libertés aux yeux de certains administrateurs…

D'autres exemples de liens entre dimensions peuvent être mis en avant :
- la corrélation positive de 0,351** entre Niv_PSE et Filiale laisse à penser qu'un partenariat étroit noué avec une filiale commerciale est susceptible d'avoir une influence importante sur le degré d'avancement du projet stratégique au sein de la coopérative, les préoccupations aval pouvant tirer vers le haut les réflexions à moyen ou long terme de la cave ;
- le lien existant entre Mesure_Adh et Niv_PSE (corrélation de 0,218*) peut signifier qu'une meilleure prise en compte des préoccupations des adhérents, à travers le développement de mesures de soutien technique ou financier, contribue à une ambiance favorable à la réflexion collective en vue de se projeter dans l'avenir.

Bien évidemment, des liens existent également entre variables représentatives d'une même dimension : c'est le cas, en matière cognitive, de Niv_Dir et Niv_PSE (corrélation de 0,225*), montrant l'effet bénéfique sur la structuration stratégique d'un Directeur de formation élevée, ou encore de Niv_PSE et Tps_Tot_Gouv_Int (corrélation de 0,438**), illustrant la nécessité d'un processus de réflexion relativement long au sein des différents organes de gouvernance pour aboutir à une stratégie claire et partagée.

Mais, au-delà de ces relations intra dimension ou purement bilatérales, il existe également des relations en chaîne de type multilatéral qui vont dans le sens d'une interpénétration des trois dimensions, de manière soit complémentaires, soit antinomiques. Le tableau ci-après décrit, par une matrice de corrélations sur 9 indicateurs, ce type de liens qui apparaissent très intéressants.

Tableau 51 – Matrice des corrélations de variables de gouvernance

	CA	Bureau	Mesure _Adh	CC	Niv_Gouv_Int	Tps_CA	Tps_Bureau	Tps_Commis	Tps_Tot_Gouv_Int
CA	1	,574**	,307**	,313**	,400**	,604**	,326*	,372**	,730**
Bureau		1	,282**	,059	,390**	,248*	,295*	,230	,425**
Mesure_Adh			1	,159	,188	,264*	,366**	,199	,395**
CC				1	,078	,289**	,195	,555**	,396**
Niv_Gouv_Int					1	,174	-,100	-,041	,344**
Tps_CA						1	,167	,427**	,869**
Tps_Bureau							1	,145	,488**
Tps_Commis								1	,678**
Tps_Tot_Gouv_Int									1

Source : de l'auteur

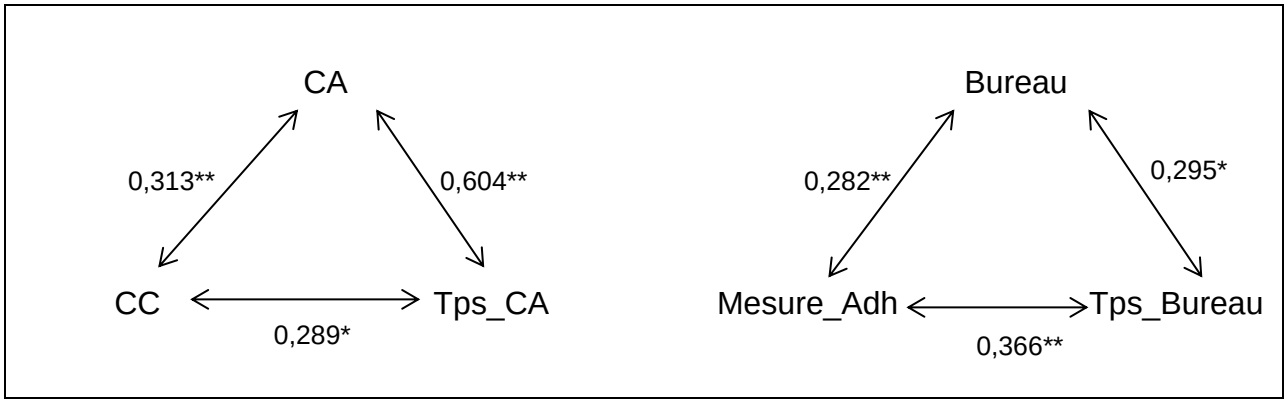
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Cette matrice nous indique que des liens significatifs à très significatifs s'établissent entre les trois dimensions de la gouvernance des coopératives vinicoles étudiées et que

l'on peut ainsi constituer des enchaînements entre indicateurs, révélateurs de la complexité de la gouvernance des coopératives, qu'illustre la figure ci-dessous.

Figure 74- Des exemples de « triangle vertueux » de la gouvernance au sein des caves coopératives du Languedoc-Roussillon



Source : de l'auteur

CC : nombre de certifications et cahiers des charges

On voit donc, grâce à cet exemple, qu'un accroissement de la taille du CA (CA, dimension disciplinaire) peut entraîner, par une plus grande latitude laissée au Directeur et une plus grande diversité des administrateurs, un développement des démarches normatives ou sous cahiers des charges (CC, dimension partenariale), impliquant indirectement des parties prenantes dans la gouvernance interne coopérative, provoquant à son tour un accroissement du temps passé en CA (Tps_CA, dimension cognitive), du fait des problèmes d'asymétrie de connaissance ainsi que de coordination collective.

Bien évidemment, les interactions peuvent exister dans les deux sens et sont représentées par des flèches doubles. Le schéma de gauche décrit un autre enchaînement, mettant en jeu le bureau et le développement de mesures de soutien en direction des adhérents.

Nous avons affaire ici à ce que l'on pourrait qualifier de « triangle vertueux de la gouvernance coopérative », associant les trois dimensions disciplinaires, partenariales et cognitives dans une approche globale d'un système complexe qui se nourrit d'interactions.

En définitive, au terme de l'analyse de la gouvernance au sein des coopératives vinicoles, nous pouvons affirmer que des liens bilatéraux, mais aussi multilatéraux et tripartites, existent entre les différentes facettes de la gouvernance de ces entreprises coopératives, prouvant la pertinence de notre modèle tridimensionnel.

Ainsi, l'hypothèse H 1 est également validée sur le plan quantitatif.

4.1.2. Les investissements immatériels

Notre approche inédite des investissements de nature immatérielle nous amène à mesurer tout d'abord la diversité de cet effort financier, grâce au nombre de types d'investissements sur les 11 que nous avons répertoriés (voir ci-dessus, section 3.2.2.), puis leur nature précise, à travers les trois catégories définies (investissements humains, organisationnels et relationnels).

Tableau 52 – Statistiques descriptives des indicateurs d'investissements immatériels

Indicateurs	Unité	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Diversité des investissements										
Div_IM	%	86	25%	24,2%	11,9%	1,5%	65,2%	19,3%	24,2%	31,8%
Nature des investissements										
IH_IM_Nbre	%	86	49,0%	44,5%	21,5%	0,0%	100,0%	34,6%	44,5%	55,6%
IH_IM_Euros	%	86	43,3%	37,5%	32,8%	0,0%	100,0%	12,9%	37,5%	72,6%
IO_IM_Nbre	%	86	15,6%	12,5%	13,4%	0,0%	53,8%	6,6%	12,5%	25,0%
IO_IM_Euros	%	86	18,3%	11,1%	21,9%	0,0%	93,6%	2,4%	18,8%	6,5%
IR_IM_Nbre	%	86	35,3%	38,9%	21,6%	0,0%	100,0%	11,1%	38,9%	34,7%
IR_IM_Euros	%	86	38,4%	34,7%	30,7%	0,0%	100,0%	30,4%	50,0%	64,6%
Intensité des investissements										
IM_CA	%	86	1,13%	0,77%	1,27%	0,00%	7,47%	0,22%	0,77%	1,61%
IH_CA	%	86	0,44%	0,12%	0,55%	0,00%	2,09%	0,04%	0,12%	0,79%
IO_CA	%	86	0,11%	0,03%	0,28%	0,00%	2,25%	0,00%	0,03%	0,10%
IR_CA	%	86	0,47%	0,23%	0,69%	0,00%	3,78%	0,04%	0,23%	0,57%
IM_Actif_Immob	%	86	2,63%	1,54%	3,02%	0,01%	19,84%	0,56%	1,54%	3,94%
Investissements humains										
Recrut_IM	Nombre	86	0,6	0,0	1,2	0,0	6,0	0,0	0,0	1,0
Salariés_IM	Nombre	86	3,7	2,5	4,4	0,0	28,0	1,0	2,5	4,7
Tx_Sal_IM	%	86	32,4%	32,9%	15,4%	0,0%	62,5%	22,2%	32,9%	42,9%

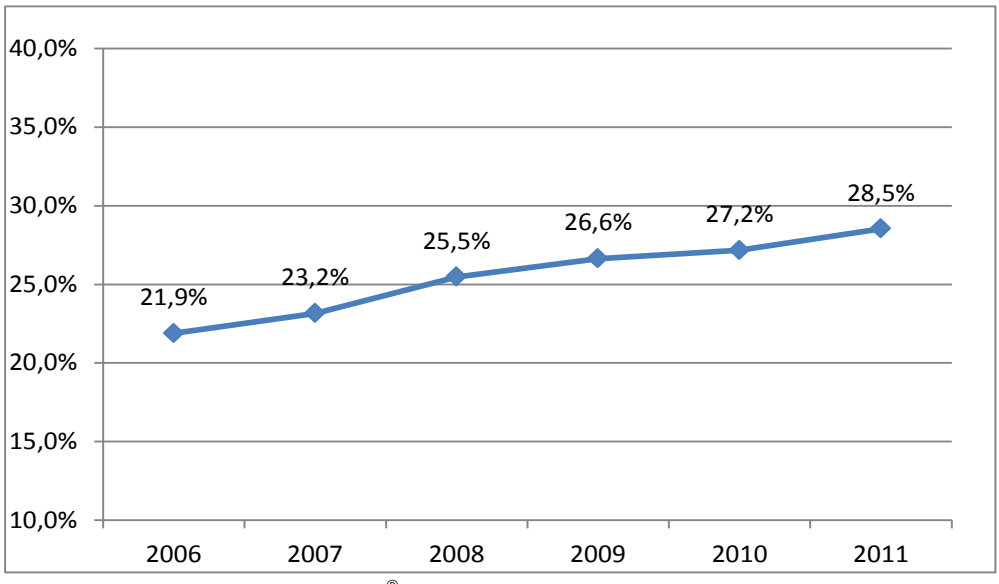
Sources : auteur et COOPERFIC®

IH : investissements humains – IO : investissements organisationnels – IR : investissements relationnels – IM : total des investissements immatériels (en nombre ou en montant)

En ce qui concerne la diversité, elle apparaît relativement développée, mais elle est centrée sur une fourchette de 20 à 30% des « potentialités », tendant peut-être à montrer la volonté des coopératives de ne pas s'éparpiller, mais aussi et plus vraisemblablement, leurs limites dans la capacité à développer des investissements liés notamment à la réflexion stratégique et à l'aval de la filière. C'est en fait le dernier quartile qui montre le plus de diversité dans la prise en compte de l'immatériel.

En matière d'évolution, le graphique ci-dessous montre clairement la hausse significative de cet indicateur, passant de moins de 22% en 2006 à plus de 28% en 2011, soit + 6,6 points en 6 ans. Les caves coopératives du Languedoc-Roussillon élargissent ainsi leurs choix d'investissements dans ce domaine, y compris en période difficile (2006 à 2008), ce qui semble révélateur d'une prise de conscience quant à l'importance de l'immatériel dans le contexte concurrentiel actuel, notamment en matière de marketing et de commercialisation.

Figure 75 – Evolution du taux de diversité des investissements immatériels des caves coopératives enquêtées (Div_IM)



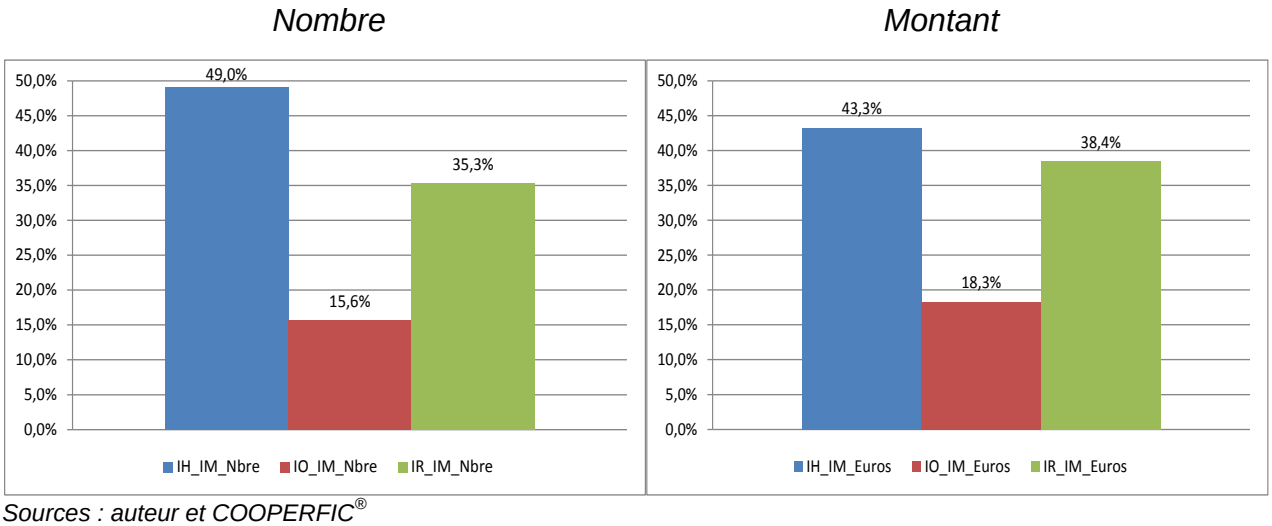
Sources : auteur et COOPERFIC®

Pour ce qui est de la nature des investissements, il transparaît clairement que ce sont les aspects humains (IH) qui dominent largement, devant les investissements relationnels (IR, aspects aval essentiellement), puis les aspects organisationnels (IO), comme l'illustre la figure ci-après.

Toutefois, il faut remarquer qu'il existe un certain rééquilibrage entre IH et IR en matière d'effort financier, ce qui laisse à penser que les investissements relationnels consentis sont particulièrement importants dans certaines caves (création ou prises de participation dans des filiales de mise en marché, notamment), en lien avec le développement commercial et la performance aval.

En ce qui concerne les IO, il y a à l'évidence un effort particulier à réaliser qui rejoint en bonne partie la dimension cognitive de la gouvernance : démarche stratégique, animation de formations en intra, etc.… En effet, à quoi bon essayer de vendre plus et mieux, si c'est sans un véritable projet à moyen terme ? Une gouvernance plus ouverte et plus structurée au niveau cognitif doit permettre d'améliorer la situation sur le moyen terme, en contribuant à créer de la valeur essentiellement au niveau de la coopérative elle-même.

Figure 76 – Répartition par nature des investissements immatériels des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur et COOPERFIC®

L'effort d'investissement est rapporté dans le tableau 52, d'une part, au chiffre d'affaires, de manière globale (IM_CA) et de manière détaillée (IH_CA, IO_CA et IR_CA) puis, d'autre part, à l'actif immobilisé net (IM_Actif_Immob : assimilation à un véritable actif).

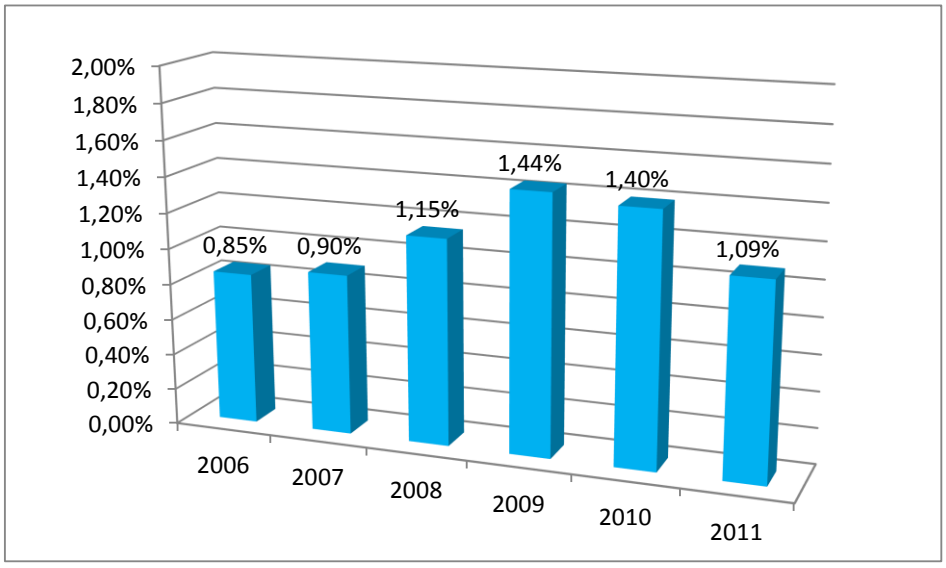
On perçoit tout d'abord que les investissements globaux recensés sont assez faibles – autour de 1% du CA – (mais très variables, avec un écart type supérieur à la moyenne) surtout si on les compare au taux d'investissements matériels observés en Languedoc-

Roussillon sur une période similaire (2006-2009) qui est de 5,5% du CA '(source : COOPERFIC® – Coop de France LR). On a donc un rapport de 1 à 5 entre les deux types d'investissements qui apparaît considérable…. Après d'importantes phases d'investissements technologiques relatifs à la production et au conditionnement, les caves coopératives seraient-elles en train de rattraper un certain retard en matière d'immatériel ? C'est une question légitime que l'on peut se poser.

Cette interrogation est d'autant plus légitime que l'intensité des investissements immatériels est nettement plus marquée dans le quartile supérieur, dont le niveau de la variable IM_CA est au moins 2 fois supérieur à la moyenne des 86 caves enquêtées. Une vingtaine de coopératives aurait ainsi une stratégie immatérielle prononcée et tirerait l'ensemble vers le haut.

D'ailleurs, la dynamique d'investissements immatériels est nettement à la hausse de 2006 à 2009, voire 2010, avec un net recul sur 2011. Compte-tenu de la décroissance de l'activité commerciale sur cette période pour un grand nombre de caves (crise et récoltes plus faibles), on peut finalement affirmer que les investissements sont restés stables en valeur absolue. Les caves du Languedoc-Roussillon n'ont donc pas baissé la garde en temps difficile.

Figure 77 – Evolution du taux d'investissements immatériels des caves coopératives enquêtées (IM_CA)



Sources : auteur et COOPERFIC®

Le ratio IM_Actif_Immob fait apparaitre un niveau global plus élevé (moyenne à 2,6%) et une plus grande amplitude (de 0,001% à plus de 19%), avec une assez forte dichotomie entre les caves qui intègrent fortement l'immatériel et celles qui sont en retrait (méDiane à 1,5%).

Pour ce qui est des efforts réalisés par nature d'immatériel, on peut constater que la partie relationnelle est souvent plus prononcée que les autres en proportion du chiffre d'affaires (médiane de IR_CA à 0,23%), alors que la partie organisationnelle est assez fortement limitée (IO_CA se situant autour de 0,10 % de moyenne).

Le volet humain, mesuré par IH_CA, est assez élevé, à 0,44% de moyenne, mais l'éloignement entre cette dernière et la médiane confirme clairement le poids prépondérant de certaines caves qui recrutent notamment beaucoup plus que d'autres.
Dans ce domaine, il apparaît d'ailleurs que seulement environ 25% des caves ont procédé à des recrutements de postes liés à l'immatériel (Recrut_IM) de 2006 à 2011 (fonctions aval, qualité, appui technique), la moyenne étant à peine à 0,6 ETP par coopérative.

En termes de dynamique dans le temps, ce sont bien les investissements humains et relationnels qui dominent assez nettement sur les 6 années observées (voir figure en Annexe 16).

4.1.3. La performance économique

4.1.3.1. La performance amont

Les 10 indicateurs retenus pour caractériser la performance au vignoble et au chai (voir tableau ci-après) montrent un rendement moyen global sur 6 ans assez limité, inférieur à 60 hl/ha. Il est d'ailleurs flagrant de voir que même les rendements moyens en vins à Indication Géographique Protégée (IGP) et en Vins Sans Indication Géographique (VSIG) sont compris entre 55 et 62 hl/ha, ce qui est particulièrement limitant et préoccupant pour la rentabilité des exploitations en Languedoc-Roussillon. En effet, un rendement cible pour ces derniers types de vins devrait être d'au moins 80 hl/ha, voire largement plus de 100 hl/ha pour les VSIG qui ne font l'objet d'aucune contrainte de rendement). Il est vrai que la très bonne récolte de 2011 n'est ici pas prise en compte.

Pour les coopératives spécialisées dans le vrac et spécialisées en IGP, au sujet desquelles nous reviendrons plus loin, l'optimisation de la rémunération des apports des adhérents passe le plus souvent par une recherche de rendement maximum et la situation générale actuelle est assez préoccupante. D'ailleurs, il faut atteindre le troisième quartile pour trouver des coopératives dont le rendement moyen, supérieur à 65 ou 70 hl/ha commence à être satisfaisant du point de vue de la rentabilité des exploitations…

Quant aux VSIG, ils semblent réellement servir de variable d'ajustement, au vu de la grande volatilité d'une cave à l'autre qui les caractérise (coefficient de variation de 78,1% et premier quartile à 15,7 hl/ha…).

Tableau 53 – Statistiques descriptives des indicateurs de performance amont

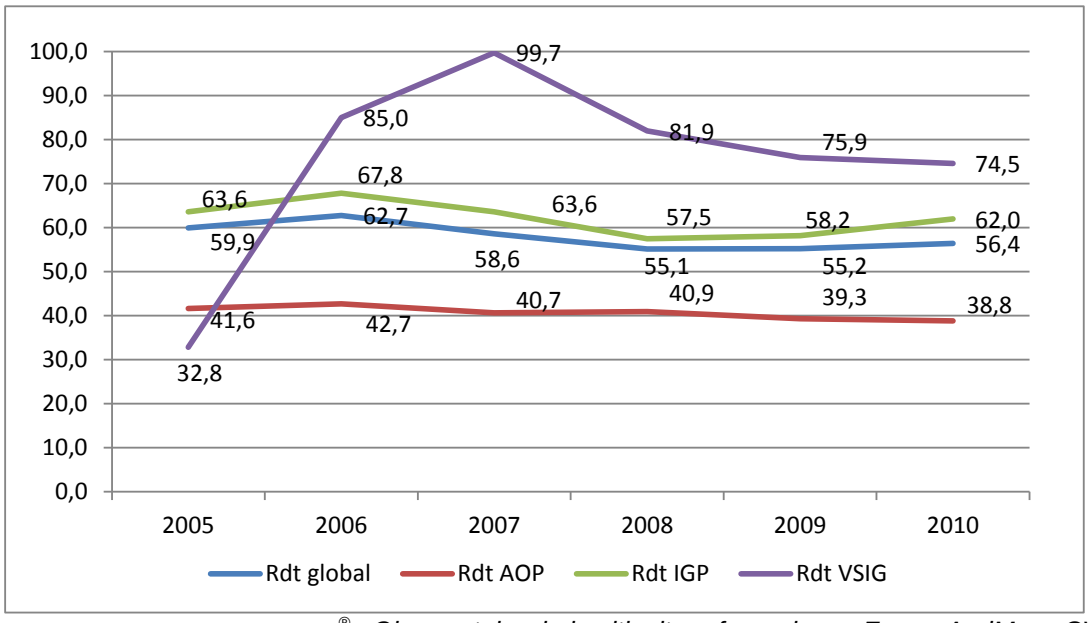
Indicateurs	Unité	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Court terme										
Rdt_Moy	hl/ha	87	58,0	63,1	13,4	18,5	81,2	48,1	63,1	67,8
Rdt_AOP	hl/ha	70	40,4	41,4	8,2	18,3	58,6	35,9	41,4	45,7
Rdt_IGP	hl/ha	87	61,9	62,9	10,0	23,6	80,5	57,1	62,9	68,2
Rdt_VSIG	hl/ha	87	56,3	53,0	44,4	0,0	263,0	15,7	53,0	88,6
Vol_Moy	hl	87	51 584	43 559	40 252	2 452	245 870	25 377	43 559	67 922
Vol_AOP	%	87	23,1%	5,9%	29,8%	0,0%	98,0%	0,4%	5,9%	39,1%
Vol_IGP	%	87	65,9%	77,4%	30,4%	0,0%	99,1%	43,3%	77,4%	91,8%
Vol_VSIG	%	87	6,1%	5,1%	4,5%	0,0%	23,8%	2,8%	5,1%	8,0%
Long terme										
Surf_Moy	ha	87	862,6	691,7	611,7	82,7	3161,3	432,3	691,67	1079,50
Evol_Surf	%	87	0,63%	-0,71%	8,24%	-14,03%	30,10%	-4,31%	-0,71%	3,17%
Suf_EVV	ha	87	6,84	6,29	2,87	1,11	15,2	4,9	6,3	8,9
Evol_Surf_EVV	%	87	9,44%	7,67%	23,50%	-72,59%	97,54%	-1,72%	7,67%	17,36%
Tx_PAD	%	87	2,56%	1,91%	2,08%	0,00%	8,68%	0,98%	1,91%	3,94%
Tx_RV	%	87	2,98%	2,69%	1,44%	0,67%	8,51%	2,21%	2,69%	3,39%

Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

La figure ci-dessous montre clairement l'évolution préoccupante des rendements, surtout depuis 2007. On voit qu'en bas de l'échelle, le rendement en AOP est extrêmement faible et très stable (de l'ordre de 40 hl/ha), alors qu'à l'autre extrémité, les VSIG connaissent un pic à plus de 100 hl/ha en 2007, puis une diminution progressive jusqu'à 75 hl/ha.

Cette tendance pourrait provenir de l'effet conjugué des arrachages massifs réalisés entre 2008 et 2010, ayant touché les vignes à fort potentiel (niveau de prime croissant en fonction des rendements), de la crise viticole ayant entraîné un certain relâchement en matière de conduite du vignoble à des fins économiques et des petites récoltes dues aux aléas climatiques.

Figure 78 – Evolution de Rdt_Moy (hl/ha) et de sa déclinaison par type de vins pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Il y a donc un réel problème de niveau de rendement en Languedoc-Roussillon qui peut influer négativement sur le niveau de revenu des exploitations adhérentes des caves étudiées – puisque 20% de rendement en moins correspond à 20% de coûts unitaires de production de raisin en plus - et qui peut compromettre la transmission d'exploitation…

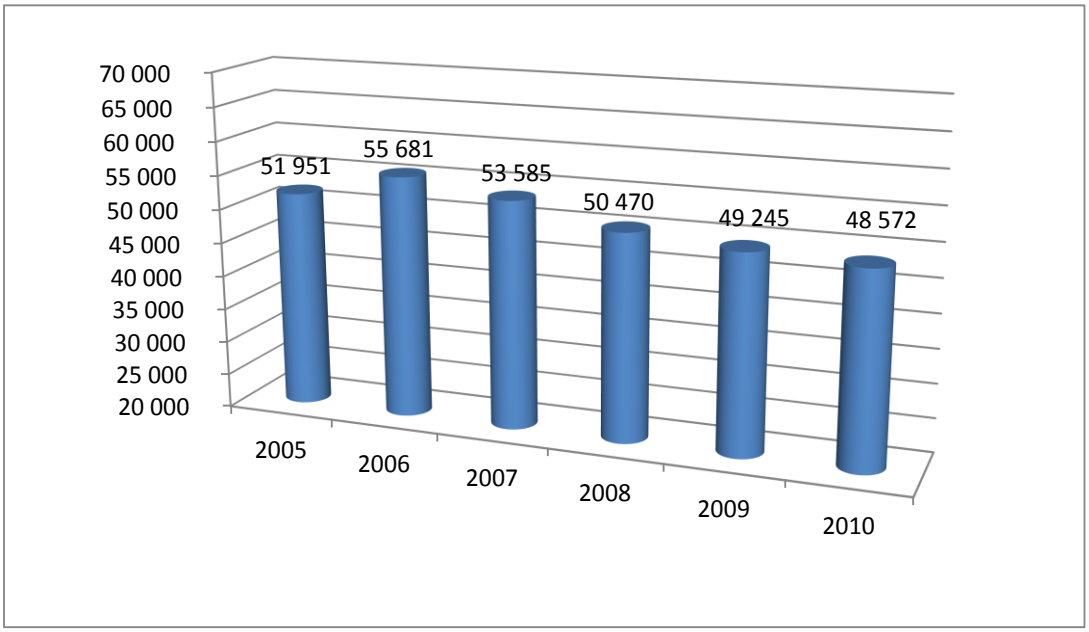
Un des indicateurs les plus utilisés dans le domaine de la performance économique a trait au volume récolté et vinifié, qui se traduit ici par la notion de volume moyen, révélateur de la taille globale, de la capacité à produire et de l'éventuel phénomène de concentration, résultant des nombreuses fusions-absorptions. Les vignerons coopérateurs sont souvent friands de cette notion, vantant les mérites des économies d'échelle et de la course aux volumes, dans leur approche court terme tournée vers la baisse des « frais de vinification », dont nous avons vu, à travers l'analyse qualitative, qu'ils constituaient un véritable leurre parfois dangereux. D'ailleurs, le volume moyen

par cave n'a pas bougé en Languedoc-Roussillon depuis plus de 15 ans, se situant toujours aux environs de 40 000 hl (voir Chapitre 2, section 4.3.).

On voit, grâce à la figure ci-après, que la taille moyenne des 87 caves enquêtées est de 50 à 55 000 hl entre 2005 et 2007, puis a tendance à diminuer légèrement pour se stabiliser à un peu moins de 50 000 hl. Ces volumes apparaissent donc assez nettement supérieurs à la moyenne régionale, ce qui provient du biais d'échantillonnage constaté à la section 2.2.3.

On se situe donc dans une perspective de tassement des volumes, malgré les 160 disparitions de caves coopératives entre 2000 et 2010, essentiellement du fait des très nombreuses disparitions d'exploitations par arrachage définitif qui ont causé une perte de surfaces.

Figure 79 – Evolution de Vol_Moy (hl) pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Le tableau ci-dessus fait apparaître une assez grande variabilité de ces volumes, mais avec une nette prépondérance des IGP dans la production (66%), les AOP ne représentant qu'un peu moins de 25% de la récolte lissée sur 6 ans.

En fait, les logiques de spécialisation produits et souvent commerciales amènent à des structures de potentiel de production et à des dynamiques bien distinctes qui ne

peuvent permettre de considérer un seul objectif de « taille critique » comme réaliste. Dans cette perspective, le tableau ci-dessous détaille les principales caractéristiques des caves AOP (troisième quartile de Vol_AOP) et celles des caves qui sont orientées IGP-VSIG.

La taille est plus de deux fois inférieure entre les caves spécialisées AOP et les autres, avec des rendements moyens naturellement très différents (écart de près de 60%). Toutefois, le potentiel viticole semble globalement bien moins menacé et même en expansion du côté des coopératives orientées appellations : moins d'arrachages primés, tailles moyennes d'exploitation similaires et bon taux de renouvellement du vignoble.

Tableau 54 – Principales caractéristiques des caves coopératives AOP / IGP-VSIG

Indicateur	**Caves AOP** Vol_Moy > 39,1% AOP	**Caves IGP-VSIG** Vol_Moy < 39,1% AOP
Vol_Moy (hl)	27 616 hl	59 189 hl
Suf_Moy (ha)	662	927
Rdt_Moy (hl/ha)	40,5	63,1
Evol_Surf (%)	+ 2,7%	+ 0,1%
Suf_EVV (ha)	7,1	6,7
Tx_PAD (%)	1,7%	2,8%
Tx_RV (%)	2,9%	3,0%

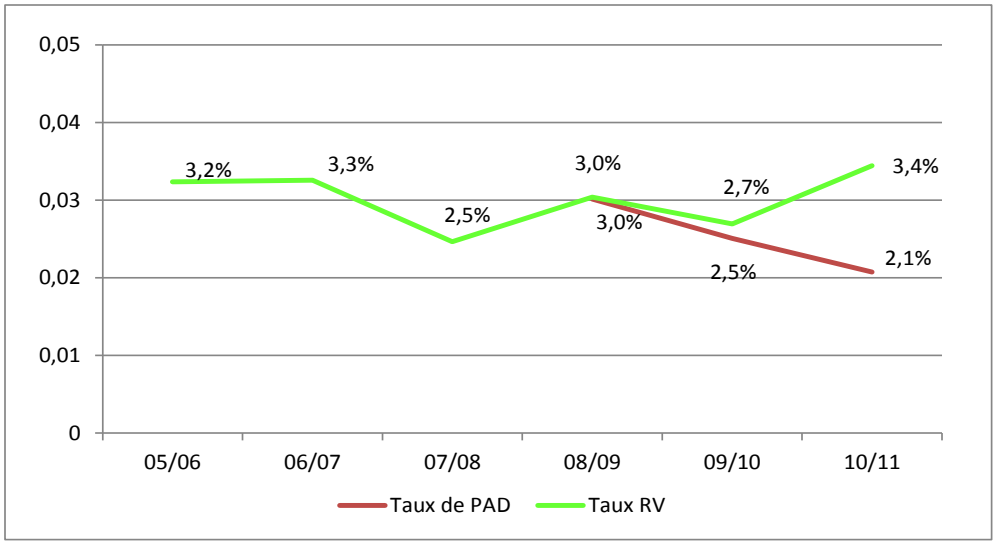
Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Ainsi, la « course à la taille » n'est pas forcément une fin en soi, particulièrement lorsque l'on suit une stratégie de spécialisation AOP, et il paraît vraiment essentiel de se pencher sur la dynamique de plantations et d'arrachages, détaillées dans la figure ci-après.

On se rend compte que le taux de plantation (surfaces plantées estimées/surfaces totales) fluctue entre 2,5% et 3,4% selon les campagnes et semble repartir assez nettement à la hausse sur 2010/2011. Toutefois, cette dynamique a été contre balancée, entre 2008/2009 et 2010/2011, par 3 campagnes de primes d'arrachage définitifs (PAD) ayant entraîné des pertes massives de potentiel : 13 000 ha pour l'ensemble des caves du Languedoc-Roussillon, ce qui est toutefois moindre que ce

que la région a connu de 1988 à 1995, comme nous l'avons évoqué dans le Chapitre 2. Ainsi, le taux moyen de PAD atteint 2% à 3% des surfaces, ce qui est particulièrement important et peut compromettre l'avenir d'un certain nombre des 87 caves coopératives étudiées.

Figure 80 – Evolution de Tx_RV et Tx_PAD pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

4.1.3.2. La performance commerciale

Le tableau 55 décrit les 17 indicateurs aval sélectionnés pour appréhender le niveau de performance dans le domaine commercial.

Il faut noter ici la grande disparité des niveaux de chiffre d'affaires sur la population des 87 caves étudiées, avec notamment un dernier quartile présentant une taille moyenne largement supérieure à 5 M€. On peut également souligner les évolutions moyennes nettement positives entre 2006 et 2011, que ce soit en matière de chiffre d'affaires global ou bien de prix moyen de vente (incluant les variations de stocks). Ainsi, la progression du CA moyen, constante depuis 2006, est très nette : il passe de 3,7 M€ à 4,7 M€ en 6 ans, grâce à la fois à une reprise des marchés depuis 2009 et aux différentes fusions qui ont marqué cette période.

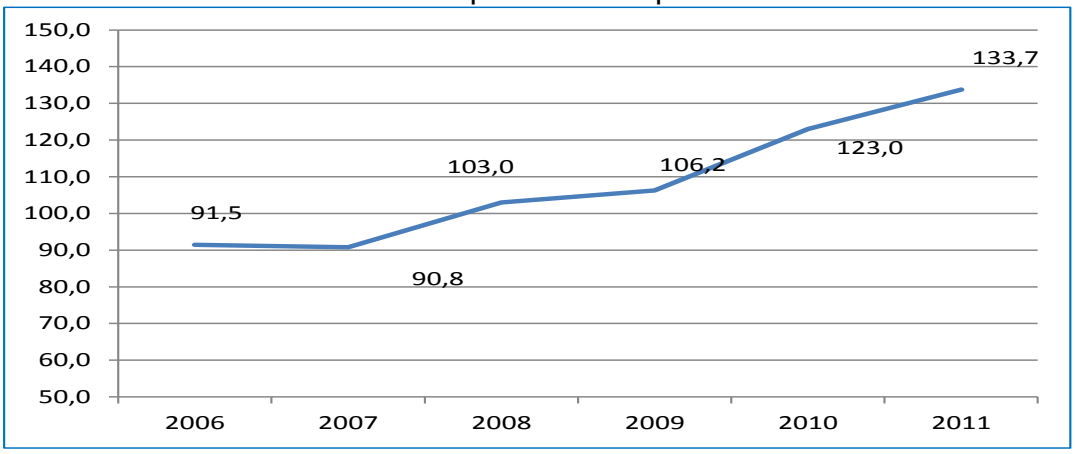
Tableau 55 – Statistiques descriptives des indicateurs de performance commerciale

Indicateurs	Unité	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Court terme										
CA_Moy	€	87	4 273 135,0	3 198 501,3	3 914 282,5	309 283,7	26 868 036,3	1 921 655,2	3 198 501,3	4 870 982,3
Evol_CA	%	87	4,14%	3,88%	8,04%	-23,67%	26,26%	-0,45%	3,88%	9,08%
PM	€/hl	87	105,5	68,1	125,8	43,5	999,1	57,1	68,1	99,5
CA_Vrac	%	87	72,4%	84,3%	28,9%	0,0%	100,0%	50,0%	84,3%	96,2%
Evol_CA_Vrac	%	87	-2,66%	-1,07%	13,86%	-49,73%	77,18%	-5,86%	-1,07%	0,00%
CA_Négoce	%	87	71,6%	84,2%	29,0%	0,0%	100,0%	50,4%	84,2%	95,4%
Evol_CA_Négoce	%	87	-4,00%	-1,09%	10,23%	-46,06%	19,13%	-5,94%	-1,09%	0,00%
Long terme										
CA_Cond	%	87	27,6%	15,7%	28,9%	0,0%	100,0%	3,8%	15,7%	50,0%
Evol_CA_Cond	%	87	3,48%	1,30%	13,28%	-77,18%	49,73%	0,00%	1,30%	5,94%
CA_Circuits_courts	%	87	16,6%	10,0%	17,1%	0,0%	82,0%	4,2%	10,0%	25,0%
Evol_CA_Circuits_courts	%	87	2,17%	0,7%	6,24%	-17,80%	29,60%	0,0%	0,7%	4,8%
CA_Autres	%	87	11,9%	0,0%	20,0%	-2,1%	100,0%	0,0%	0,0%	18,0%
Evol_CA_Autres	%	87	1,83%	0,0%	7,08%	-19,83%	40,00%	0,0%	0,00%	2,4%
CA_France	%	87	92,8%	100,0%	12,0%	40,9%	100,0%	88,0%	100,00%	100,00%
Evol_CA_France	%	87	-1,40%	0,0%	6,93%	-29,02%	18,89%	-1,7%	0,00%	0,00%
CA_Export	%	87	7,2%	0,0%	12,0%	0,0%	59,1%	0,0%	0,00%	11,98%
Evol_CA_Export	%	87	1,40%	0,0%	6,93%	-18,89%	29,02%	0,0%	0,00%	1,73%

Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk- Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Pour ce qui est des prix de vente, leur hausse est particulièrement importante (tous circuits et conditionnements confondus), de l'ordre de 45% sur la période analysée. Cette progression assez fulgurante doit être toutefois prise avec précaution car, d'une part, elle s'appuie, sur une moyenne arithmétique par cave, attribuant le même poids à chacune d'entre-elles et car, d'autre part, elle cache de notables disparités.

Figure 81 – Evolution du prix moyen de vente (PM, €/hl) des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur et COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Il faut également préciser que, pour le vrac, l'on se trouve désormais en « sortie de crise » et qu'un retour de balancier sur ce marché, favorable aux producteurs, se confirme, avec une tendance marquée vers des prix « normaux », la baisse ayant été très forte au cours des années précédentes avec des prix qui s'établissaient souvent nettement en dessous des coûts de revient complets (voir tableau ci-après sur les caractéristiques commerciales par type de conditionnement).

En ce qui concerne les types de conditionnement et de circuit, il n'est pas surprenant de souligner la prédominance des ventes en vrac et au négoce (ou aux unions) à plus de 70%. Leur évolution semble à la baisse, mais il est nécessaire de pondérer ces résultats qui ne sont le fruit que de moyennes arithmétiques.

Par ailleurs, même si le vrac domine largement, nous pouvons nous poser la question de l'intérêt à long terme de ces marchés de matières premières où les prix sont très volatiles. En outre, les stratégies de différenciation amenant à une meilleure valorisation, par le positionnement sur du vrac de « spécialité », correspondant à des cahiers de charges précis, sont possibles mais souvent très limitées dans leurs effets. Nous l'avons d'ailleurs perçu à travers le faible niveau de la variable CPluri (part du CA issu de contrats pluriannuels dans le CA total vins) dans la partie gouvernance partenariale. A contrario, ce type d'orientation est beaucoup plus envisageable avec du vin conditionné (produits et surtout circuits différents), mais sous condition d'investissements immatériels importants, ainsi que d'une gouvernance à la fois partenariale et cognitive plus accentuée, telle que nous l'avons mis en évidence dans la démonstration sur le « triangle vertueux de la gouvernance coopérative » (section 4.1.1.4.).

D'ailleurs, le troisième quartile de la variable CA_Cond fait apparaître un groupe de caves spécialisées dans le conditionné (CA_Cond > 50% du CA vins) sur lequel il paraît intéressant de nous pencher.

Dans ce but, nous avons segmenté la population analysée en trois classes, en fonction du niveau de conditionnement des vins, afin de mieux appréhender la diversité des situations, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 56 – Principales caractéristiques commerciales des caves coopératives par type de conditionnement (moyenne 2006-2011)

Indicateur	**Caves Conditionné** CA_Cond > 50%	**Caves Intermédiaires** 10% < CA_Cond < 50%	**Caves Vrac** CA_Cond < 10%
Nombre	23	26	38
Vol_AOP	47,2%	20,6%	11,7%
CA_Moy (€)	5 226 933	3 787 658	4 103 756
Evol_CA (%)	+ 3,18%	+ 5,03%	+ 4,02%
PM (€/hl)	211,5	81,7	64,5
CA_Négoce (%)	30,4%	74,8%	91,8%
CA_Circuits courts (%)	38,1%	16,9%	4,3%
CA_Autres (%)	31,5%	8,2%	4,0%
CA_Export (%)	16,4%	5,1%	3,7%

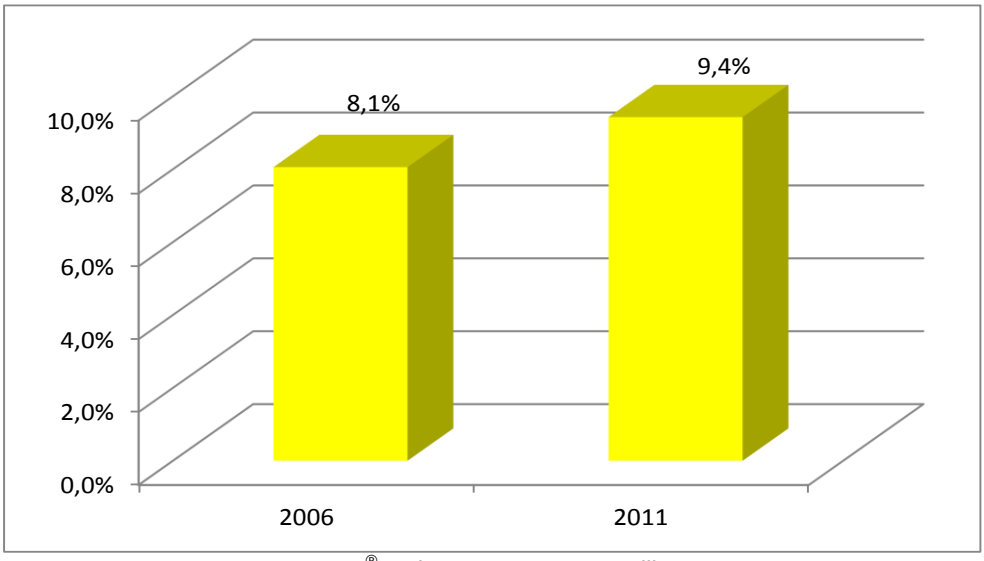
Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

On voit ainsi clairement une différence de taille, de valorisation unitaire et de circuits commerciaux entre les trois types de caves coopératives, avec un gradient très net de diversification des circuits commerciaux du vrac vers le conditionné, ainsi que des prix unitaires de vente fortement différenciés, mais pouvant rester encore inférieurs aux coûts de revient.

Il faut aussi souligner l'importance croissante de la part des AOP dans la production des coopératives en fonction du niveau de conditionnement des produits. Ceci n'est pas étonnant, mais tend à prouver que les caves coopératives tournées vers leurs parties prenantes externes, telles que les Organismes De Gestion (ODG) viticoles AOP, et agissant sur l'amont en lien souvent étroit avec ces dernières, améliorent sensiblement leurs performances commerciales. La rente d'appellation repose d'ailleurs sur une marque construite et évoluant collectivement. Les dimensions partenariales et cognitives de la gouvernance apparaissent donc particulièrement prégnantes à ce niveau-là.

Par ailleurs et de manière générale, les marchés export semblent se développer (taux moyen de progression de 1,4% entre 2006 et 2011), signe d'un regain de dynamisme commercial qui s'inscrit dans la durée. Il s'agit en fait, tout comme pour les prix moyens, d'un début de rattrapage après la chute à l'export des vins du Languedoc-Roussillon, suite aux crises de 2001 à 2003, puis de 2005 à 2009.

Figure 82 – Evolution du taux de ventes à l'export (CA_Export) des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

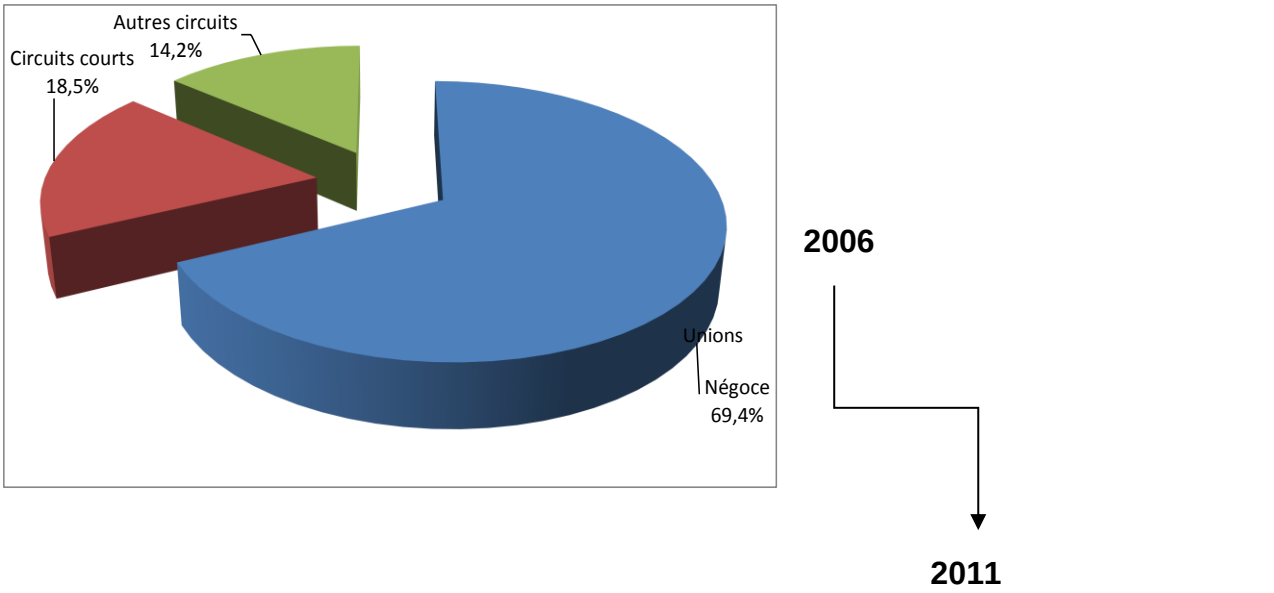
Enfin, nous avons différencié les principaux circuits commerciaux des caves étudiées sur le marché français – une première en Languedoc-Roussillon – et analysé leur évolution, comme le détaille la figure ci-après.

Il n'est pas surprenant de noter la prépondérance des ventes au négoce et unions (autour de 69%), que nous avons déjà soulignée précédemment, mais il est surtout très intéressant de pouvoir évaluer le poids des circuits courts (ventes directes, vente par correspondance et ventes locales en direction d'autres circuits) qui atteignent 17% à 18% du CA vin.

Il faut aussi souligner la part croissante des « autres circuits » plus longs (Grandes et Moyennes Surfaces – GMS - grossistes, filiales hors circuits courts, etc…) qui dépasse en 2011 celle des circuits courts (près de 18%).

Les caves enquêtées semblent ainsi vouloir assez nettement diversifier leurs débouchés commerciaux, en lien avec le développement de réflexions stratégiques internes.

Figure 83 – Evolution des circuits de commercialisation (en % du CA vin France) des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur et COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

4.1.3.3. La performance financière

La mesure de la performance financière est particulièrement délicate en coopérative agricole car ses objectifs ne sont pas ceux d'une entreprise capitalistique « classique », dans la mesure où le but poursuivi n'est pas le profit des actionnaires et la distribution de dividendes, mais la satisfaction des besoins économiques des « usagers-propriétaires », qui sont de véritables associés-coopérateurs, par l'intermédiaire de la rémunération des produits que ces derniers livrent. Nous avons abordé ces particularités dans le Chapitre 1 (sections 2 et 4), à travers notamment la conception de la coopérative en tant que firme développée par Helmberger et Hoos (1962), ainsi que

grâce aux travaux de Deshayes (1988) portant sur la gestion des coopératives agricoles.

Ainsi, les critères de performance et de rentabilité habituellement utilisés sont peu adaptés aux spécificités du secteur coopératif où co-existent deux tendances que tout paraît opposer, mais qu'il s'agit pour les dirigeants d'équilibrer de manière pertinente afin de pouvoir se projeter dans l'avenir :

- d'un côté, la vision « terre à terre » et à court terme des adhérents qui souhaitent bénéficier des avantages de la coopérative et maximiser le prix net de rémunération des produits qu'ils apportent ;
- d'un autre côté, la vision de plus long terme des cadres dirigeants, partagée de manière plus ou moins importante avec les administrateurs, qui les amène à vouloir améliorer la pérennité de leur entreprise grâce à une structure financière adéquate et un autofinancement suffisant pour évoluer et investir.

Dans ce cadre, les 19 indicateurs sélectionnés se partagent entre court terme (charges fixes, rémunération des apports, valeur du vignoble) et long terme (valeur ajoutée brute, capacité d'autofinancement, risque financier, endettement et valeur de la coopérative), avec également deux indicateurs d'équilibre originaux, synthétisant le « dilemme coopératif » entre les deux horizons.

Le tableau ci-après détaille la situation d'ensemble des caves enquêtées qui apparaît plutôt nuancée, voire tendue, du fait notamment d'une VA_brute_ha encore insuffisante (inférieure à 4 000 €/ha), ne permettant pas une rémunération correcte des adhérents (moins de 3 000 €/ha). En effet, il s'agit là d'un niveau moyen qui s'avère nettement insuffisant car il se situe encore en-deçà des 4 000 à 4 500 €/ha, considérés par l'ensemble de la profession (Comité de Bassin, CER France, notamment) comme pouvant permettre de couvrir les coûts de production (autour de 3 500 €/ha) et de rémunérer correctement la main d'œuvre (environ 1 000 €/ha pour une exploitation de 15 à 20 ha).

En outre, l'indicateur Val_Vignes_ha (prix moyen pondéré du vignoble détenu par les adhérents d'une coopérative vinicole) se situe aux environs de 12 000 €/ha, soit assez nettement en-dessous des coûts de plantation qui avoisinent, en moyenne,

15 000 €/ha. On voit par là que la vigne s'avère être, en moyenne, un investissement non rentable, ce qui apparaît fortement défavorable à l'installation et au renouvellement des générations.

Tableau 57 – Statistiques descriptives des indicateurs de performance financière

Indicateurs	Unité	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3
Court terme										
CF_hl	€/hl	87	23,791	12,6	53,7253	6,0	461,9	9,7	12,6	19,5
CF_CA	%	87	18,6%	17,3%	5,8%	9,4%	46,7%	14,7%	17,3%	21,4%
Rémun_ha	€/ha	87	2 862,5	2 702,6	946,4	1 260,9	6 605,0	2 247,5	2 702,6	3 151,4
Rémun_hl	€/hl	87	55,4	43,8	38,4	27,2	236,0	37,2	43,8	53,6
Val_Vignes_ha	€/ha	87	12 373,9	11 688,2	2 542,3	8 551,7	24 081,8	10 971,2	11 688,2	12 665,9
Long terme										
VA_brute_ha	€/ha	87	3 899,1	3 398,3	1 911,3	2 205,2	17 105,8	3 023,4	3 398,3	4 064,1
VA_brute_CA	%	87	78,5%	77,8%	12,1%	47,5%	124,6%	70,5%	77,8%	84,6%
CAF_ha	€/ha	87	188,0	191,4	243,0	-1 598,0	788,2	118,8	191,4	281,5
CAF_hl	€/hl	87	3,6	3,2	5,8	-34,4	28,0	1,9	3,2	4,8
CAF_CA	%	87	3,7%	4,0%	4,6%	-32,2%	10,1%	2,4%	4,0%	6,2%
CAF_Amort_Prov	%	87	60,0%	75,0%	65,8%	-462,4%	127,9%	44,5%	75,0%	91,0%
RCAI_CA	%	87	0,07%	-0,39%	6,45%	-6,33%	57,07%	-1,31%	-0,39%	0,39%
Endet_CP	%	87	54,7%	40,1%	57,2%	0,3%	455,6%	22,1%	40,1%	78,3%
Dettes_CAF	Années	87	7,2	5,2	15,8	-45,7	81,2	2,6	5,2	9,3
Vol_RCAI_CA	€/ha	87	3,02%	1,52%	6,20%	0,11%	52,60%	0,81%	1,52%	3,06%
Vol_VA_brute_ha	%	87	666,2	500,6	471,7	78,1	2 475,4	418,0	500,6	711,0
Val_Coop_ha	€/ha	87	2 862,1	2 554,8	1 675,8	827,3	13 138,5	1 935,5	2 554,8	3 293,7
Equilibre Court terme / Long terme										
E_Perf_Coop	%	87	5,8%	6,8%	15,4%	-126,7%	36,0%	3,9%	6,8%	9,7%
E_Val_Coop	%	87	24,1%	22,3%	11,3%	6,0%	69,7%	16,6%	22,3%	28,3%

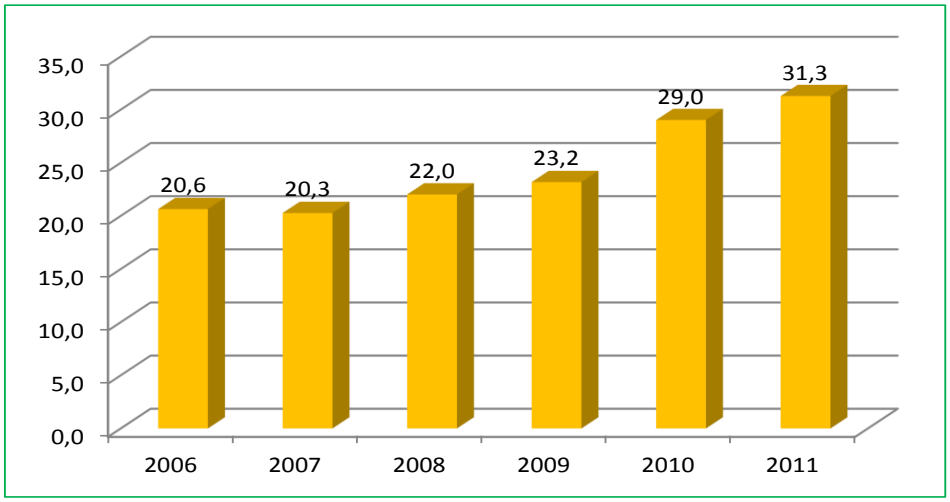
Sources : auteur - COOPERFIC®- Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

En matière de court terme, les charges fixes à l'hectolitre (CF_hl) apparaissent très fluctuantes d'une coopérative à l'autre (coefficient de variation supérieur à 200%), notamment à l'intérieur du dernier quartile. Ceci provient pour une bonne part des différences constatées entre stratégies commerciales, comme le détaille la figure 84.

Le graphique ci-dessous montre que ces charges sont également variables en fonction des années, progressant fortement entre 2006 et 2011 (+ 52%), en passant de 20 €/hl à 31 €/hl, mais essentiellement du fait de volumes de récolte tendanciellement à la baisse sur les 6 années. Ces mêmes charges fixes ramenées au chiffre d'affaires (CF_CA)

sont, de leur côté, extrêmement stables, à 19% de moyenne sur la période analysée, du fait d'une croissance des marchés en valeur.

Figure 84 – Evolution des charges fixes par hectolitre (CF_hl) des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC®- Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

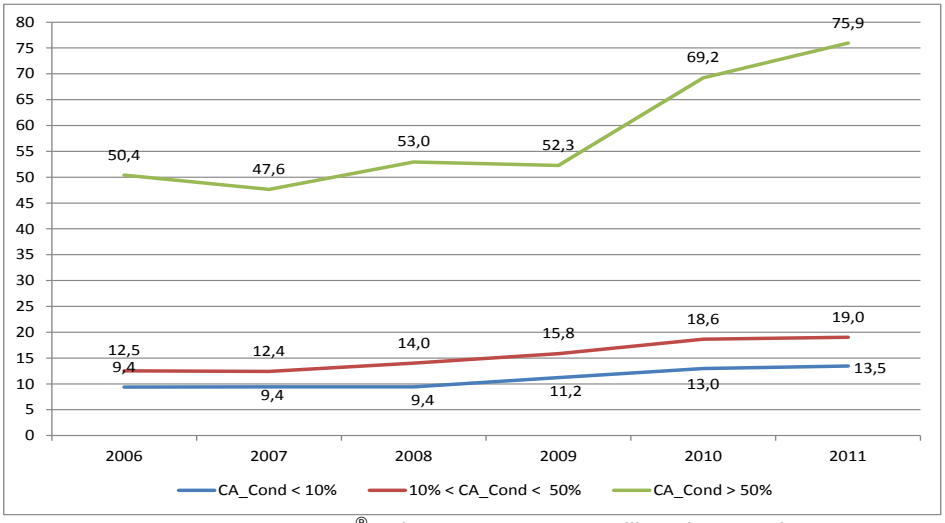
Mais, ce niveau de charges, est encore plus fluctuant si l'on considère la stratégie commerciale poursuivie, comme le détaille le tableau et la figure qui suivent.

Tableau 58 – Principales caractéristiques financières des caves coopératives par type de conditionnement

Indicateur	**Caves Conditionné** CA_Cond > 50%	**Caves Intermédiaires** 10% < CA_Cond < 50%	**Caves Vrac** CA_Cond < 10%
Nombre	23	26	38
Vol_AOP	47,2%	20,6%	11,7%
CF_hl (€/hl)	54,2	14,6	11,4
Rémun_ha (€/ha)	3 224,5	2 715,1	2 688,5
Rémun_hl (€/hl)	80,4	49,5	43,2
E_Perf_Coop (%)	3,1%	6,4%	7,0%
Val_Vignes_ha (€/ha)	13 626,2	12 159,7	11 762,6
Val_brute_ha (€/ha)	5 329,6	3 401,9	3 302,2
CAF_CA (%)	2,1%	3,9%	4,4%
Val_Coop_ha (€/ha)	3 612,5	2 915	2 371,8
E_Val_Coop (%)	27,6%	25,9%	20,8%

Sources : auteur - COOPERFIC®- Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Figure 85 – Evolution des charges fixes par hectolitre (CF_hl)
et par niveau de conditionnement des caves coopératives enquêtées



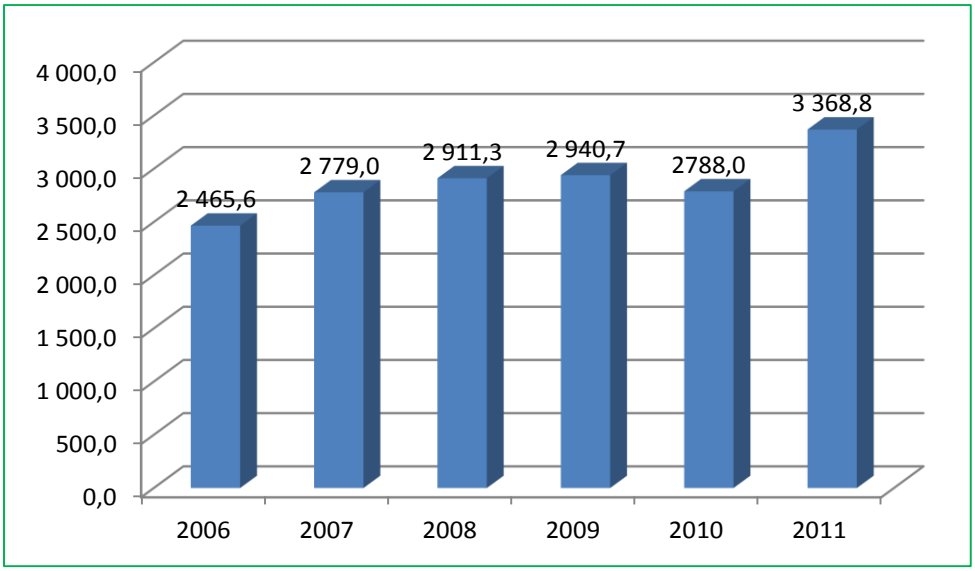
Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

La différence va du simple au quadruple ou quintuple entre les caves « vraqueuses » et les « spécialisées bouteilles », ce qui ne nuit pas pour autant à la performance d'ensemble, bien au contraire, alors même que les adhérents pensent souvent « frais de vinification » au lieu de rémunération nette…

Une nouvelle fois, nous pouvons mettre en avant qu'un mode de gouvernance plus ouvert, porté à la fois vers l'amont (adhérents) et l'aval (clients, filiales) et prenant en compte le capital humain (salariés), source d'avantage concurrentiel au sens de Barney (1991), est certainement inducteur de performance à court terme et à long terme.

Il en est notamment ainsi de la rémunération des adhérents telle que la décrivent les figures ci-après. Pour ce qui est de la rémunération moyenne sur l'ensemble des 87 caves, on peut noter une augmentation très notable de 2006 à 2011 (+ 36,6%), avec juste un décrochage passager en 2010. La situation des exploitations adhérentes s'améliore donc assez nettement, l'année 2011 marquant le franchissement d'un pallier à 3 000 €/ha. Toutefois, c'est un niveau moyen qui est encore insuffisant, comme nous l'avons vu plus haut.

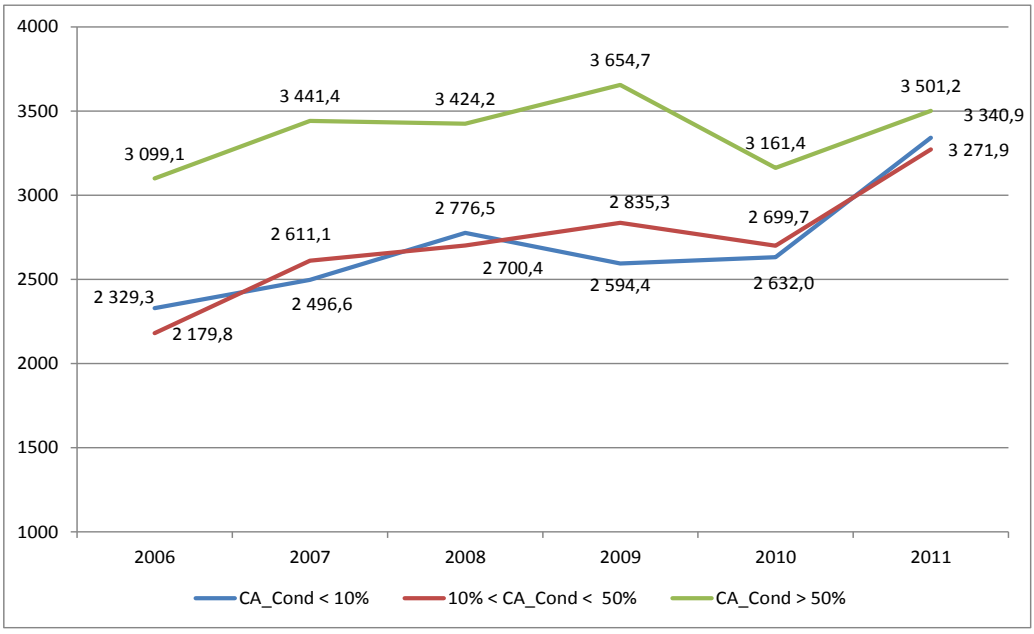
Figure 86 – Evolution de Rémun_ha (€/ha) pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Si l'on prend en considération le type de conditionnement et donc le niveau de valorisation des vins, la supériorité des résultats obtenus par les caves spécialisées dans le conditionné est évidente, mais avec un certain tassement sur la dernière année, du fait de la reprise très nette des marchés vrac.

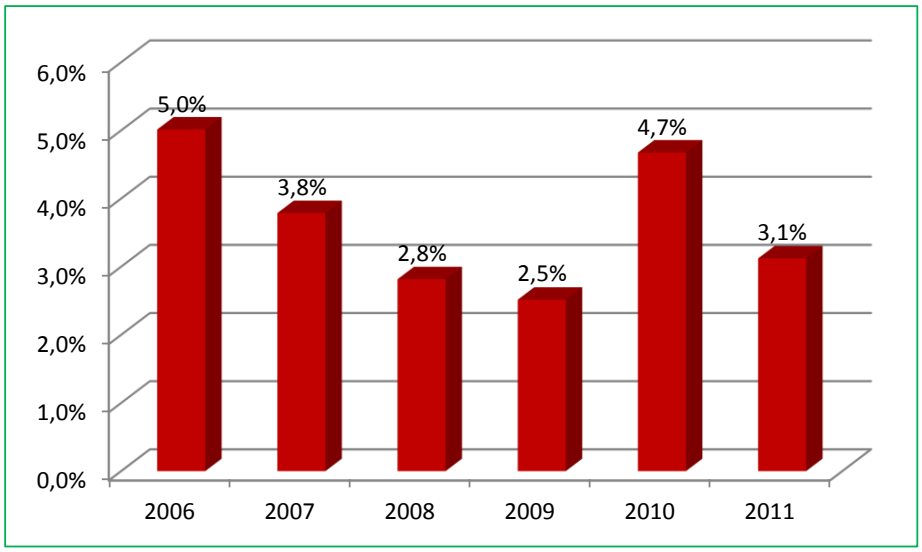
Figure 87 – Evolution de Rémun_ha (€/ha) par type de conditionnement pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

En ce qui concerne la CAF, que nous considérons comme l'autre indicateur pertinent et de long terme, constituant le pendant de la rémunération des adhérents, dans l'équilibre entre performance de court terme et performance de long terme qui nous paraît devoir être recherchée, la moyenne des taux constatés (en % du CA) sur les 87 caves coopératives de notre échantillon connaît une baisse marquée, du moins jusqu'en 2009 (- 50%), avec un sursaut en 2010, puis un tassement à un peu plus de 3% du CA en 2011. De ce côté, la dégradation de la situation est donc à souligner : après des années de crise, les caves ont décidé de redistribuer prioritairement la valeur créée aux associés coopérateurs en vue d'améliorer la rentabilité de leurs exploitations, souvent mise à mal jusque-là.

Figure 88 – Evolution de CAF_CA pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

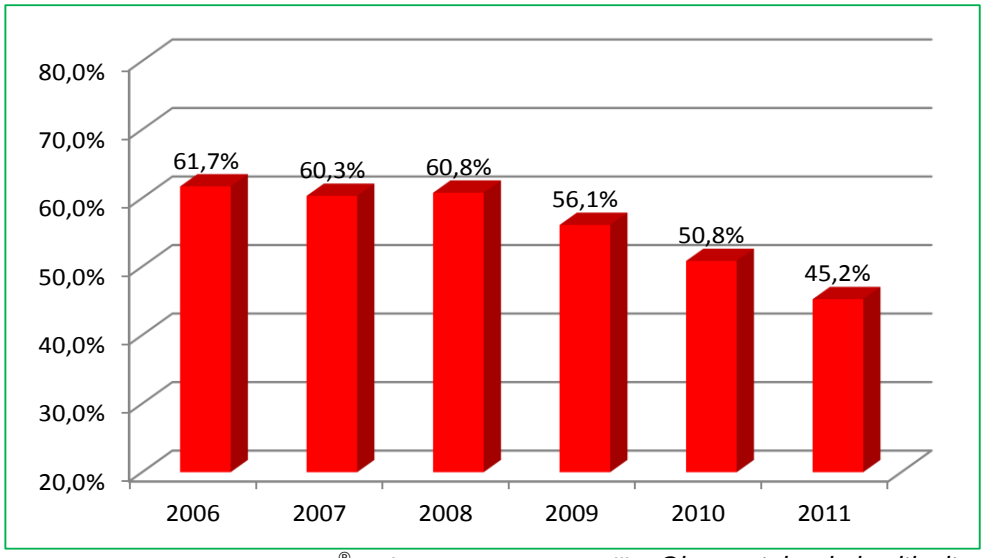
Le tableau 58 laisse d'ailleurs transparaître qu'en moyenne l'autofinancement est plutôt meilleur dans les caves « vraqueuses » que dans les autres. Aussi, on aboutit à un « équilibre de la performance coopérative » (variable E_Perf_Coop) de niveau plus élevé pour ces dernières que pour les « caves intermédiaires » et pour les « spécialisés conditionné », alors que l'indicateur « d'équilibre de la valeur coopérative » (E_Val_Coop) suit une logique inverse.

Le véritable indicateur de création de richesse globale au sein de la cave, sans doute plus pertinent et davantage représentatif de la réalité économique pourrait d'ailleurs être la valeur ajoutée brute (hors déduction de la rémunération des adhérents) qui atteint près de 80% du CA sur les 6 années analysées et qui, pour les caves axées sur la

bouteille, atteint plus de 5 000 €/ha de moyenne, contre à peine plus de 3 300 €/ha pour les caves orientées vrac.

Enfin, il faut souligner l'évolution à la baisse, donc favorable, du taux d'endettement global (dettes financières bancaires à court et moyen-long terme/capitaux propres), après une certaine stagnation jusqu'en 2008, qui diminue de 16,5 points sur 6 ans pour atteindre à peine plus de 45% en 2011. Les annuités de remboursement et les charges financières pèsent donc à présent bien moins sur la situation économique et financière des caves étudiées.

Figure 89 – Evolution de Endet_CP pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Sur les 6 ans, la médiane se situe à 40%, signe d'une situation saine dans l'ensemble. Elle est de 5 ans environ pour la capacité de remboursement (ratio Dettes_CAF).

4.2. L'influence effective de la gouvernance sur la performance des coopératives agricoles

Dans cette partie de notre analyse quantitative, nous exposons les résultats les plus saillants de nos travaux statistiques et économétriques réalisés sur les 115 indicateurs et 9 000 données issues des enquêtes réalisées auprès des 87 caves coopératives du Languedoc-Roussillon.

Nous allons voir que ces résultats sont particulièrement riches et intéressants, dans la mesure où ils sont porteurs de sens non seulement pour les coopératives vinicoles, mais aussi et surtout pour l'ensemble du secteur coopératif agricole, étant donné que notre modèle est de nature générique. Soulignons ici que l'hypothèse H2 se compose en fait de trois sous hypothèses, H 2.1 (gouvernance disciplinaire/performance économique), H 2.2 (gouvernance partenariale/performance économique) et H 2.3 (gouvernance cognitive/performance économique) que nous allons aborder successivement.

4.2.1. Une dimension disciplinaire aux effets peu prononcés mais réels

Dans ce volet de notre étude, nous allons tester l'hypothèse H 2.1 que nous avons formulée ainsi :

H 2.1 : une implication des acteurs dans la gouvernance disciplinaire influe positivement sur la performance économique de la coopérative.

Pour cela, nous avons mis en relation les 13 variables de gouvernance disciplinaire avec les 49 variables de performance en établissant une matrice des corrélations de Pearson et en nous focalisant sur celles qui concourraient aux résultats les plus significatifs (seuils de signification bilatérale à 1% et à 5%). Nous en avons extrait une matrice plus réduite contenant au total 21 indicateurs, dont 6 de gouvernance et 15 de performance (voir tableau 59).

4.2.1.1. L'effet de la taille de la coopérative sur les organes de gouvernance

Il ressort en premier lieu que la taille de la coopérative a une influence très notable sur le nombre d'administrateurs, ainsi que sur celui des membres composants le bureau. On pourrait penser que l'effet joue en direction inverse (des organes de gouvernance vers la dimension économique), mais cela n'a aucun sens par rapport à la réalité que nous connaissons.

Ainsi, les coefficients sont particulièrement importants et de niveau très significatif ($p < 0,01$), notamment avec le CA_Moy : 0,693** vis-à-vis de CA et 0,345** par rapport à Bureau.

Cette tendance existe, mais est moins marquée, au regard du potentiel de production (que l'on pourrait qualifier de « taille amont ») :
- pour CA, coefficients de 0,575** et de 0,647** respectivement par rapport à Vol_Moy et Surf_Moy ;
- pour Bureau, niveaux moindres mais très significatifs également, avec des coefficients de l'ordre de 0,300**.

Tout se passe donc comme si la volonté des dirigeants était de constituer des organes de gouvernance, cruciaux pour la vie de la coopérative, dimensionnés proportionnellement à la taille économique de la coopérative (elle-même fortement liée au nombre d'adhérents). Ce désir de représentativité, sous-tendant l'idéal démocratique coopératif, souligné par Cornforth (2004), nous l'avons constaté à de nombreuses reprises dans notre activité de conseil et notamment lors des opérations de fusion-absorption, où la tentation est grande d'additionner le nombre d'administrateurs (Saïsset et Cherriet, 2012). L'effet est moins prononcé sur la taille du bureau car cet organe a vocation à être d'envergure restreinte en vue d'être plus efficace que le conseil d'administration en matière de prise de décision (voir résultats qualitatifs)

Il s'agit donc là d'un phénomène important dont il faut absolument tenir compte par la suite dans nos interprétations.

4.2.1.2. Une influence non linéaire des organes de gouvernance

Alors que nous postulions, en lien avec l'analyse qualitative, qu'un faible nombre d'administrateurs ou de membres de bureau devait avoir un effet positif sur les capacités de contrôle et de supervision des dirigeants élus, améliorant alors la performance coopérative, cela ne transparaît pas directement de nos données : aucune corrélation négative n'existe entre CA ou Bureau et l'une des 16 variables de performance, aussi bien amont qu'aval ou financière.

Tableau 59 – Matrice des corrélations gouvernance disciplinaire-performance économique

	Dir	CA	Tx_CA	Bureau	Président	VA_brute_Adh	Vol_Moy	Surf_Moy	Evol_Surf	Tx_ PAD	CF_hl	CF_CA	Rémun_ha	Rémun_hl	CAF_hl	CAF_CA	Endet_CP	Vol_RCAI_CA	CA_Vrac	CA_Négoce	CA_Circuits_courts
Dir	1	,115	,055	,027	-,356**	,062	,134	,139	,100	-,182	,049	-,057	,222*	,133	,238*	,278**	-,037	-,375**	,045	,010	,025
CA	,115	1	-,275*	,574**	,021	-,062	,575**	,647**	,286**	-,048	,333**	,163	,057	,062	,251*	,154	-,029	-,105	,076	,030	-,069
Tx_CA	,055	-,275*	1	-,158	,045	,061	-,047	-,084	,113	-,148	,008	-,079	,116	,088	,041	-,025	-,071	-,016	,022	-,010	,001
Bureau	,027	,574**	-,158	1	-,042	,078	,304**	,343**	,173	,115	,188	,126	,000	-,003	,176	,169	-,143	-,113	,250*	,243*	-,192
Président	-,356**	,021	,045	-,042	1	-,121	,072	,084	,247*	-,173	,029	,060	-,043	,025	-,191	-,288**	,192	,401**	-,236*	-,321**	,222*
VA_brute_Adh	,062	-,062	,061	,078	-,121	1	,276**	,096	,120	,153	-,644**	-,739**	,015	-,370**	-,450**	-,046	-,325**	,026	,624**	,646**	-,557**
Vol_Moy	,134	,575**	-,047	,304**	,072	,276**	1	,928**	,148	-,013	-,173	-,218*	-,039	-,271*	,008	,265*	-,079	-,146	,349**	,323**	-,376**
Surf_Moy	,139	,647**	-,084	,343**	,084	,096	,928**	1	,194	-,064	-,039	-,064	-,051	-,162	,078	,222*	-,042	-,135	,249*	,201	-,305**
Evol_Surf	,100	,286**	,113	,173	,247*	,120	,148	,194	1	-,307**	-,021	-,122	,149	,077	,147	,159	,024	-,167	,012	-,059	-,019
Tx_PAD	-,182	-,048	-,148	,115	-,173	,153	-,013	-,064	-,307**	1	-,250*	-,043	-,476**	-,417**	-,291**	-,059	-,146	,164	,332**	,382**	-,305**
CF_hl	,049	,333**	,008	,188	,029	-,644**	-,173	-,039	-,021	-,250*	1	,682**	,359**	,695**	,522**	-,062	,379**	-,008	-,465**	-,464**	,579**
CF_CA	-,057	,163	-,079	,126	,060	-,739**	-,218*	-,064	-,122	-,043	,682**	1	-,097	,295**	,229*	-,107	,396**	,166	-,312**	-,318**	,400**
Rémun_ha	,222*	,057	,116	,000	-,043	,015	-,039	-,051	,149	-,476**	,359**	-,097	1	,757**	,463**	,154	,207	-,255*	-,272*	-,253*	,264*
Rémun_hl	,133	,062	,088	-,003	,025	-,370**	-,271*	-,162	,077	-,417**	,695**	,295**	,757**	1	,552**	-,024	,379**	-,108	-,508**	-,494**	,568**
CAF_ha	,223*	,199	,034	,157	-,192	-,290**	,158	,159	,169	-,245*	,225*	,038	,361**	,247*	,912**	,911**	-,031	-,774**	-,075	-,066	-,021
CAF_hl	,238*	,251*	,041	,176	-,191	-,450**	,008	,078	,147	-,291**	,522**	,229*	,463**	,552**	1	,735**	,048	-,684**	-,242*	-,236*	,213*
CAF_CA	,278**	,154	-,025	,169	-,288**	-,046	,265*	,222*	,159	-,059	-,062	-,107	,154	-,024	,735**	1	-,102	-,790**	,208	,215*	-,269*
Endet_CP	-,037	-,029	-,071	-,143	,192	-,325**	-,079	-,042	,024	-,146	,379**	,396**	,207	,379**	,048	-,102	1	,168	-,216*	-,259*	,203
Vol_RCAI_CA	-,375**	-,105	-,016	-,113	,401**	,026	-,146	-,135	-,167	,164	-,008	,166	-,255*	-,108	-,684**	-,790**	,168	1	-,100	-,104	,214*
CA_Vrac	,045	,076	,022	,250*	-,236*	,624**	,349**	,249*	,012	,332**	-,465**	-,312**	-,272*	-,508**	-,242*	,208	-,216*	-,100	1	,902**	-,803**
CA_Négoce	,010	,030	-,010	,243*	-,321**	,646**	,323**	,201	-,059	,382**	-,464**	-,318**	-,253*	-,494**	-,236*	,215*	-,259*	-,104	,902**	1	-,735**
CA_Circuits_courts	,025	-,069	,001	-,192	,222*	-,557**	-,376**	-,305**	-,019	-,305**	,579**	,400**	,264*	,568**	,213*	-,269*	,203	,214*	-,803**	-,735**	1

Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

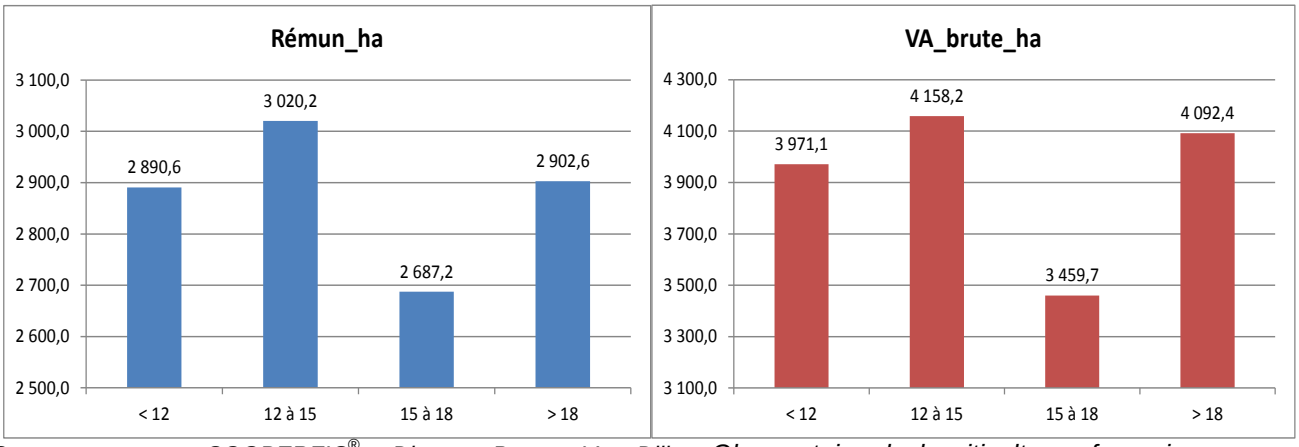
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Les indicateurs Nbre_CA et Nbre_Bureau ont même été écartés car ils ne présentent aucun lien linéaire avec les différentes dimensions de la performance. De son côté, la VA_brute_Adh, pourtant révélatrice de la gouvernance disciplinaire orientée associés-coopérateurs, n'est pas non plus corrélée au nombre d'administrateurs, ni au nombre de membres du bureau.

L'effet particulier des conseils d'administration (CA) de 12 à 15 membres

En fait, il apparaît que les relations en la matière ne sont pas linéaires, mais relèvent plutôt d'effets sous forme de courbe en cloche où l'optimum se situerait autour de 13 administrateurs (quartile 2 : 12 à 15), comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure 90 – Relation entre taille du CA et performance financière pour les caves coopératives enquêtées



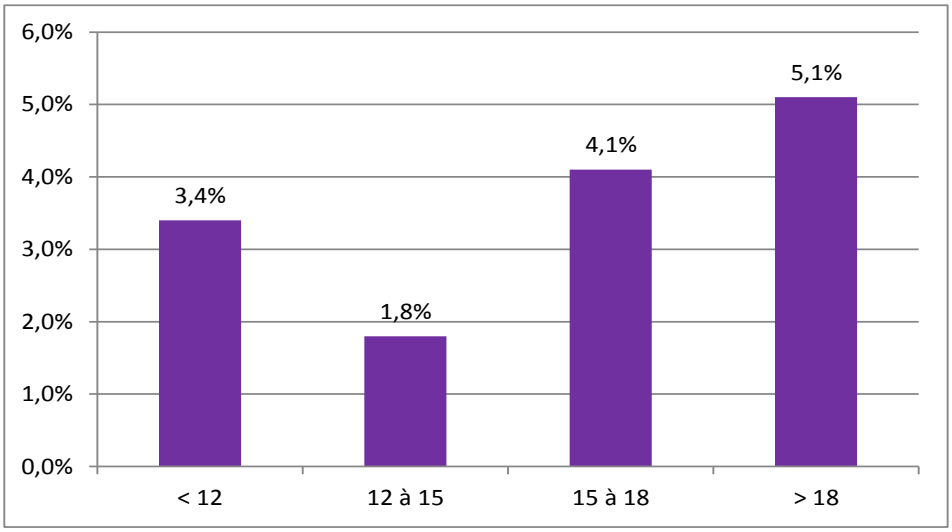
Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Pour Rémun_ha, l'influence de la classe 12 à 15 administrateurs est parlante, avec un différentiel d'au moins 100 €/ha, soit 4% du montant le plus élevé, alors qu'il s'agit de données lissées sur 6 années. Pour la création de valeur globale, telle que VA_brute_ha, l'écart existe bien, mais il est moins prononcé, voire inexistant, entre le second quartile et le dernier.

En ce qui concerne la création de valeur sur le long terme (CAF), l'effet quartile joue également, mais en sens inverse et on a plutôt une courbe en U, avec un minimum pour

les CA de 12 à 15 administrateurs qui montrent de loin le taux le plus faible, avec moins de 2%, largement inférieur à la moyenne de l'échantillon qui est de 3,7%.

Figure 91 – Relation entre la taille du CA et CAF_CA
pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

En définitive, les conseils d'administration de 12 à 15 membres ont une très nette tendance à arbitrer davantage pour la répartition de la valeur créée dans leur propre intérêt de court terme, c'est à dire en direction des adhérents, sous forme de rémunération optimale, en minimisant alors l'autofinancement coopératif, pourtant gage de pérennité pour la structure. Au-delà de cette taille, le nombre croissant d'administrateurs ne permet pas de suffisamment contraindre le Directeur qui influe alors dans le sens d'une conservation plus importante de la valeur au sein de la coopérative (baisse de VA_brute_Adh), lui garantissant une meilleure assise financière.

Pour ce qui est des CA de faible taille (moins de 12 membres), ils concernent, au sein de l'échantillon et en bonne partie, des caves coopératives de petite dimension (CA_Moy inférieur à 2 M€), ayant souvent un positionnement commercial de niche sur des produits qualitatifs mais à faibles rendements au vignoble, ne leur permettant pas toujours de rémunérer au mieux leurs sociétaires, alors que leur activité s'avère gourmande en fonds de roulement, exigeant ainsi un autofinancement important.

Enfin, en matière de charges fixes, le nombre d'administrateurs semble avoir un impact sur le niveau constaté, compte tenu de la corrélation significative à 1% entre les variables CA et CF_hl (0,333**). Ainsi, un nombre plus élevé de dirigeants élus peut entraîner une moindre surveillance de l'action du dirigeant salarié dont la plus grande latitude discrétionnaire l'amène alors à privilégier certaines dépenses ayant une répercussion directe sur le taux de charges fixes (salaires notamment). Nous y reviendrons plus loin.

Une influence très limitée des réunions de bureau

Pour ce qui est du bureau, son influence est beaucoup plus ténue, voire inexistante en matière de performance amont ou financière. Elle est d'autant plus difficile à mettre en évidence que sa taille est très limitée (en moyenne, 40% de celle du CA, avec un maximum de 10) et que son écart type n'est que de 1,5 contre près de 6 pour le CA.

Par contre, il faut souligner que l'accroissement de son envergure correspond à une augmentation du taux de ventes en vrac et au négoce : corrélations respectives de 0,250* et de 0,243*. Il semble alors qu'une taille trop importante nuise à la mise en place de stratégies commerciales alternatives à celle qui prédomine au niveau de l'ensemble des caves coopératives. Mais, nous sommes plutôt ici dans une dimension cognitive que purement disciplinaire…

4.2.1.3. Le rôle central du tandem Président-Directeur et l'effet de la VA brute orientée adhérents

C'est finalement le tandem Président-Directeur qui s'avère être paradoxalement le cœur de la gouvernance à caractère disciplinaire et qui permet de mettre en évidence une véritable influence de cette dimension sur la performance économique des coopératives.

Ce constat est en effet surprenant au premier abord du fait de l'aspect très informel de ce binôme qu'aucun texte règlementaire n'évoque en tant que tel et auquel, la plupart du temps, aucun pouvoir n'est explicitement et officiellement attribué par le conseil d'administration. Mais, cet état de fait correspond bien à ce que nous ont appris les entretiens qualitatifs (voir Chapitre 3, section 3.3.5.), à travers les témoignages et

discours des Directeurs : importance des relations et contacts réguliers, d'une vision partagée et d'une confiance mutuelle reposant sur une fluidité essentielle de l'information.

C'est ce que nous retrouvons et confirmons à travers l'analyse des deux indicateurs clés que sont la variable Dir (existence ou pas d'un Directeur) et la variable Président (temps passé en Equivalent Temps Plein (ETP) par le Président en exercice au sein de la coopérative).

Une influence du Directeur orientée vers la performance financière à LT

En fait, 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 (coefficient de 0,278**) 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 (Vol_RCAI_CA ; corrélation de -0,375**).

Nous pouvons alors affirmer que la présence d'un Directeur au sein d'une coopérative agricole conduit à une amélioration de la performance financière à long terme (CAF) ainsi qu'à un tassement du risque financier (volatilité du RCAI)

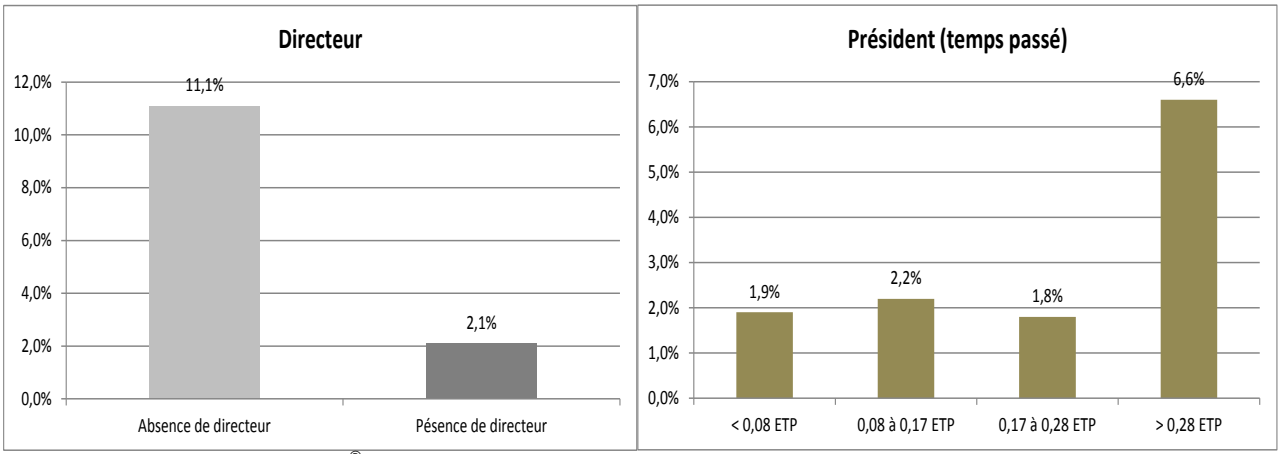
Une influence du Président axée sur la performance financière à CT

De son côté, le Président semble agir davantage dans l'intérêt de l'ensemble des adhérents, de manière plus court termiste, en « opposition » ou contre poids par rapport à l'action du Directeur :
- en premier lieu, un accroissement de sa présence contribue à une baisse limitée, mais significative, du taux de CAF, se traduisant par une corrélation Président/CAF_CA de -0,288 ($p < 0,01$) ;
- en second lieu, des contacts plus fréquents avec le Directeur et une présence plus importante conduisent à une volatilité supérieure du RCAI et donc du risque financier

(corrélation de 0,401**), le Président concentrant certainement son action vers une meilleure rémunération des apports des adhérents, mais sans que cela ne transparaisse dans nos statistiques.

Le graphique ci-dessous présente cette double tendance très nette en matière de risque financier qui illustre les « tensions » pouvant exister au sein du tandem Président-Directeur :

Figure 92 – Les effets opposés du Directeur et du Président sur Vol_RCAI_CA



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

Pour aller plus loin, nous avons procédé à la détermination de la relation exacte qui existe entre Vol_RCAI_CA, et les deux variables sus-mentionnées, à l'aide d'un modèle de régression linéaire multiple, en nous basant sur les données centrées-réduites (minimisation de la constante), afin d'aboutir à une équation du type :

$$Vol_{RCAI\ CA} = \alpha\, Dir + \beta\, Président + \varepsilon$$

Tableau 60– Résultat de régression multiple sur Vol_RCAI_CA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	19,134	2	9,567	12,038	,000[b]
Résidus	66,756	84	,795		
Total	85,890	86			

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	,054	,097		,560	,577		
Dir	-,307	,119	-,266	-2,588	,011	,874	1,145
Président	,310	,104	,306	2,976	,004	,874	1,145

Source : de l'auteur

Les résultats exposés dans le tableau ci-avant montrent que, malgré une signification globale de la régression et des tests de colinéarité satisfaisants (tolérance > 0,3 et VIF < 3), seule la variable « Président » peut-être conservée dans l'équation ($p < 0,05$).

Nous avons donc procédé, dans un second temps, à une régression simple, dont le modèle est très significatif, mais qui n'a pas donné satisfaction en termes de normalité des résidus.

Tableau 61– Résultat de régression simple sur Vol_RCAI_CA

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	,009	,099		,087	,931
Président	,406	,101	,401	4,036	,000

Source : de l'auteur

On peut donc conclure à un effet notable séparé de chaque indicateur de gouvernance disciplinaire sur la variable de performance relative à la volatilité du RCAI, mais en aucun cas concomitant, et dont l'aspect linéaire n'est pas entièrement démontré.

Il apparaît donc qu'une implication plus importante du Président dans la vie et la gouvernance de la coopérative influe négativement sur la performance financière à LT (CAF notamment) et entraîne une recrudescence du risque financier (volatilité du RCAI) de l'entreprise coopérative agricole.

L'effet spécifique de la gouvernance « orientée adhérents »

Le second type d'indicateur de gouvernance qui a clairement une influence importante sur le niveau de performance est la proportion de VA brute consacrée à la rémunération des adhérents, dont l'importance croissante atteste de l'intensité de la gouvernance disciplinaire axée sur la satisfaction des intérêts économiques des associés coopérateurs.

Or, l'examen attentif de la matrice des corrélations représentée par le tableau 59 montre des effets multiples de ce proxy de dimension disciplinaire de la gouvernance à tous les niveaux de la performance, excepté l'amont :

- impact fortement négatif et très significatif, mais sans surprise, sur les charges fixes CF_hl (entre - 0,600 et - 0,700), ainsi que, de manière plus étonnante, sur la rémunération des apports Rémun_hl (- 0,370**) et le taux d'endettement (Endet_CP, -0,325) ;
- impact extrêmement négatif sur les circuits courts (-0,557**) ;
- influence très marquée sur le développement de l'optique « matière première », à travers le développement des ventes au négoce, qui peut être assimilé à un grand immobilisme commercial (coefficient de corrélation supérieur à 0,600**) ou, du moins, à une stratégie de court terme.

Pour confirmer la robustesse de l'effet VA_brute_Adh, conjugué à l'effet taille du CA, nous avons à nouveau procédé à une régression multiple de type linéaire, qui a donné d'excellents résultats, comme le prouve le tableau multiple ci-dessous :

Tableau 62– Résultat de régression multiple sur CF_hl

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,708[a]	,501	,489	,7152

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	43,114	2	21,557	42,144	,000[b]
Résidus	42,967	84	,512		
Total	86,080	86			

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
(Constante)	,001	,077		,011	,991
VA brute Adh	-,626	,077	-,626	-8,104	,000
CA	,293	,077	,294	3,808	,000

Source : de l'auteu

Le modèle défini est accepté, dans la mesure où il explique près de 50% des charges fixes concernées, où il est très significatif (seuil de 0%) et où les deux tests de colinéarité sont bons.

On peut donc écrire l'équation suivante, révélatrice de l'effet très significatif de la dimension disciplinaire de la gouvernance coopérative sur la performance financière. :

$$\boldsymbol{CF_{hl} = 0,293\ CA - 0,626\ VA_{brute\ Adh}}$$

Nous pouvons affirmer qu'une orientation de la gouvernance disciplinaire vers la satisfaction des adhérents entraîne une diminution des coûts fixes et un certain immobilisme commercial (faiblesse des circuits courts, importance des ventes au négoce).

Nous avons vu, grâce à ces différents résultats, que la dimension disciplinaire de la gouvernance des coopératives agricoles peut avoir de multiples effets, parfois opposés.

En définitive, au terme de l'analyse de la dimension disciplinaire, nous pouvons affirmer que cet aspect de la gouvernance coopérative, par le biais de la taille du CA, de l'existence d'un Directeur, de la présence du Président au sein de la coopérative et de l'orientation de la VA brute vers les adhérents, permet

- de minimiser les charges fixes,

- de maximiser la CAF,

- d'améliorer la rémunération des adhérents,

- de réduire les risques financiers.

Aussi, l'hypothèse H 2.1 est validée.

4.2.2. Une dimension partenariale à l'importance cruciale

Dans cette section, nous allons tester l'hypothèse H 2.2, formulée de la façon suivante :

H 2.2 : une implication des acteurs dans la gouvernance partenariale influe positivement sur la performance économique de la coopérative.

Pour cela, nous avons mis en relation les 15 variables de gouvernance partenariale avec les 49 variables de performance en établissant une matrice des corrélations de Pearson et en nous focalisant sur celles qui concourraient aux résultats les plus significatifs (seuils de signification bilatérale à 1% et à 5%). Nous en avons extrait une matrice plus réduite contenant au total 23 indicateurs, dont 8 de gouvernance et 15 de performance (voir tableau 63).

4.2.2.1. Des effets nombreux et massifs en relation avec la taille des coopératives et leur lien au territoire

Le premier constat que nous devons faire porte sur la pertinence de la plupart des indicateurs de gouvernance partenariale retenus dans notre analyse, qui ont de multiples et importants effets sur la performance économique des coopératives, aussi bien en amont qu'en aval ou qu'au niveau financier.

Ainsi, sur les 16 indicateurs mis en avant pour mener à bien notre étude, nous en avons retenu la moitié ayant des impacts significatifs sur les différentes dimensions de la performance. Mais, on peut d'ores et déjà souligner que l''influence des parties prenantes internes nous semble véritablement prépondérante par rapport aux acteurs extérieurs que nous avions identifiés. Ceci est sans doute dû en partie à l'existence de nombreuses interactions informelles, difficiles à mesurer et chiffrer, mais reflète également une « ouverture » de la gouvernance coopérative agricole encore assez limitée. Nous y reviendrons dans la section 4.2.2.3.

Tableau 63 – Matrice des corrélations gouvernance partenariale-performance économique

	Ouv_Bureau	Durée_CA	Durée_Bureau	Mesure_Adh	Inter_Sal	Service	CC	VA_brute_Sal	Evol_Surf	Vol_AOP	Tx_PAD	CF_hl	Rémun_ha	Rémun_hl	VA_brute_ha	CAF_hl	Dettes_CAF	PM	CA_Cond	Evol_CA_Vrac	Evol_CA_Cond	CA_Négoce	CA_Circuits_courts
Ouv_Bureau	1	,222	,228	,138	-,063	-,103	-,066	,309*	-,043	,133	-,186	,292*	,196	,217	,314*	,242	,038	,278*	,164	-,057	,023	-,168	,156
Durée_CA	,222	1	,498**	,352**	,056	-,039	,251*	,189	,040	,081	-,042	,325**	,237*	,226*	,338**	,273*	,183	,317**	,215*	,009	-,010	-,203	,178
Durée_Bureau	,228	,498**	1	,408**	,247	,196	,094	,185	,252	,196	-,286*	,342*	,164	,265	,316*	,238	,383**	,339*	,310*	-,006	,005	-,318*	,433**
Mesure_Adh	,138	,352**	,408**	1	,101	-,027	,159	,133	,165	,213*	-,236*	,294**	,317**	,294**	,367**	,193	,271*	,339**	,174	,060	-,067	-,190	,173
Inter_Sal	-,063	,056	,247	,101	1	,306**	,215*	,222*	,130	,181	-,070	,280**	,218*	,294**	,311**	,292**	,018	,335**	,318**	,179	-,038	-,392**	,275*
Service	-,103	-,039	,196	-,027	,306**	1	,120	,096	-,079	-,015	,180	,008	-,107	-,042	-,053	,028	-,003	-,001	,200	-,389**	,394**	-,187	,049
CC	-,066	,251*	,094	,159	,215*	,120	1	,295**	,221*	,222*	-,166	,258*	,074	,131	,235*	,221*	,022	,248*	,155	,357**	-,215*	-,299**	,116
VA_brute_Sal	,309*	,189	,185	,133	,222*	,096	,295**	1	-,123	,361**	-,167	,773**	,047	,445**	,567**	,345**	-,044	,718**	,532**	,120	-,126	-,568**	,547**
Evol_Surf	-,043	,040	,252	,165	,130	-,079	,221*	-,123	1	,154	-,307**	-,021	,149	,077	,003	,147	,354**	,016	-,012	,266*	-,094	-,059	-,019
Vol_AOP	,133	,081	,196	,213*	,181	-,015	,222*	,361**	,154	1	-,363**	,471**	,412**	,719**	,518**	,307**	,209	,628**	,530**	,084	-,087	-,565**	,498**
Tx_PAD	-,186	-,042	-,286*	-,236*	-,070	,180	-,166	-,167	-,307**	-,363**	1	-,250*	-,476**	-,417**	-,405**	-,291**	-,266*	-,356**	-,332**	-,170	,153	,382**	-,305**
CF_hl	,292*	,325**	,342*	,294**	,280**	,008	,258*	,773**	-,021	,471**	-,250*	1	,359**	,695**	,850**	,522**	,101	,947**	,465**	,051	-,067	-,464**	,579**
Rémun_ha	,196	,237*	,164	,317**	,218*	-,107	,074	,047	,149	,412**	-,476**	,359**	1	,757**	,713**	,463**	,155	,537**	,272*	-,028	-,001	-,253*	,264*
Rémun_hl	,217	,226*	,265	,294**	,294**	-,042	,131	,445**	,077	,719**	-,417**	,695**	,757**	1	,805**	,552**	,171	,865**	,508**	,017	-,049	-,494**	,568**
VA_brute_ha	,314*	,338**	,316*	,367**	,311**	-,053	,235*	,567**	,003	,518**	-,405**	,850**	,713**	,805**	1	,459**	,093	,912**	,553**	,008	-,030	-,545**	,597**
CAF_hl	,242	,273*	,238	,193	,292**	,028	,221*	,345**	,147	,307**	-,291**	,522**	,463**	,552**	,459**	1	,042	,579**	,242*	,059	-,069	-,236*	,213*
Dettes_CAF	,038	,183	,383**	,271*	,018	-,003	,022	-,044	,354**	,209	-,266*	,101	,155	,171	,093	,042	1	,115	,064	,102	-,104	-,074	,037
PM	,278*	,317**	,339*	,339**	,335**	-,001	,248*	,718**	,016	,628**	-,356**	,947**	,537**	,865**	,912**	,579**	,115	1	,591**	,041	-,061	-,588**	,648**
CA_Cond	,164	,215*	,310*	,174	,318**	,200	,155	,532**	-,012	,530**	-,332**	,465**	,272*	,508**	,553**	,242*	,064	,591**	1	-,238*	,312**	-,902**	,803**
Evol_CA_Vrac	-,057	,009	-,006	,060	,179	-,389**	,357**	,120	,266*	,084	-,170	,051	-,028	,017	,008	,059	,102	,041	-,238*	1	-,841**	-,018	-,090
Evol_CA_Cond	,023	-,010	,005	-,067	-,038	,394**	-,215*	-,126	-,094	-,087	,153	-,067	-,001	-,049	-,030	-,069	-,104	-,061	,312**	-,841**	1	-,034	,213*
CA_Négoce	-,168	-,203	-,318*	-,190	-,392**	-,187	-,299**	-,568**	-,059	-,565**	,382**	-,464**	-,253*	-,494**	-,545**	-,236*	-,074	-,588**	-,902**	-,018	-,034	1	-,735**
CA_Circuits_courts	,156	,178	,433**	,173	,275*	,049	,116	,547**	-,019	,498**	-,305**	,579**	,264*	,568**	,597**	,213*	,037	,648**	,803**	-,090	,213*	-,735**	1

Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) * La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Au-delà de cette observation générale, nous voudrions également insister sur deux points qui ont, à nos yeux, une importance notable : il s'agit de l'effet de la taille des entreprises coopératives et du lien des variables de gouvernance partenariale avec la production AOP. En ce qui concerne la taille, on peut faire le même type de constat qu'au niveau de la gouvernance disciplinaire : la dimension de la coopérative a une influence marquée sur l'ouverture du bureau, la durée moyenne des CA et des bureaux, ainsi que sur les mesures envers les adhérents ou encore le nombre de démarches qualité ou certifications entreprises. En fait, elle agit bien plus en termes de chiffre d'affaires, intégrant la valorisation des vins et une dimension aval, qu'en termes de quantités produites (volumes) ou de potentiel de production (surfaces). Le tableau suivant détaille ces relations.

On voit que Mesure_Adh est particulièrement sensible à la taille, aussi bien d'un point de vue amont qu'aval, puis Durée_CA (durée moyenne des CA) et CC (nombre de certifications et cahiers de charges) viennent en seconde position. Il ne nous paraît pas aberrant que ces effets jouent sur la dimension partenariale, étant donné qu'un volume de production plus conséquent (Vol_Moy) peut pousser à mettre en place des mécanismes partenariaux incitant à une meilleure qualité des produits, en améliorant leur adaptation aux marchés. De même, une assise commerciale et financière plus importante (CA_Moy) peut favoriser des mécanismes de gouvernance facilitateurs d'accès à certains marchés plus lointains ou exigeants.

Tableau 64– Coefficients de corrélation de Pearson entre indicateurs de taille (amont/aval) et indicateurs de gouvernance partenariale

Indicateur	Surf_Moy	Vol_Moy	CA_Moy
Ouv_Bureau	0,164	0,054	0,314*
Durée_CA	0,262*	0,235*	0,405**
Durée_Bureau	0,188	0,113	0,331*
Mesure_Adh	0,320**	0,220*	0,505**
Inter_Sal	0,023	-0,017	0,244*
Service	0,000	0,023	0,024
CC	0,237*	0,091	0,440**
Val_brute_Sal	- 0,139	- 0,304**	0,343**

Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)

Ainsi, nous inscrivons très clairement ces pratiques de gouvernance dans une optique de développement des liens et interactions amont/aval au sein des coopératives (trop souvent délaissés) visant à créer davantage de valeur pour l'ensemble des parties prenantes internes.

On peut toutefois noter qu'il existe beaucoup moins de relations taille/gouvernance en matière d'orientation salariés, ce qui nous permet d'affirmer que ces pratiques partenariales ne sont pas forcément réservées à de grandes coopératives ayant d'importants moyens financiers. D'ailleurs, nous pensons plus généralement que les effets décrits ici sont certainement réciproques et mutuels dans ce domaine partenarial car le phénomène d'interactions est une des caractéristiques principales de ce type de gouvernance (exemple : relation Suf_Moy/Mesure_Adh).

En outre, il existe également un certain lien entre production d'AOP et gouvernance partenariale : il en est ainsi pour Mesure_Adh (0,213*), pour CC (0,222*) et pour VA_brute_Sal (0,361**). Comme nous l'avions suggéré au cours de notre analyse statistique descriptive, nous pouvons ainsi établir une relation entre stratégie AOP et dimension plus affirmée de la gouvernance en matière partenariale, l'action collective sous la « bannière » AOP relevant le plus souvent d'une forte implication des différents acteurs, en lien avec les ODG viticoles concernées, dans une logique de réseau correspondant notamment à l'approche développée par Filippi (2004) ou Chiffoleau et Touzard (2007).

Par l'intermédiaire de la politique AOP, on peut mieux saisir la réalité du concept de « coopérative réseau » et l'effet indirect des parties prenantes externes qui maillent le territoire sur lequel se déploie la coopérative. Les interactions existent bien entendu pour les nombreuses caves produisant des IGP, mais elles sont parfois plus difficiles à appréhender et à quantifier.

4.2.2.2. Le rôle prépondérant des parties prenantes internes

Notre analyse fait nettement ressortir l'impact essentiel des acteurs directs de la gouvernance interne coopérative que sont les associés coopérateurs et les salariés. Bien entendu, les administrateurs, élus et représentants l'ensemble des adhérents ont ici aussi

un rôle clé, en tant que délégataires du pouvoir et responsables des décisions prises par la coopérative. On peut synthétiser ces effets sur la performance comme suit :

Tableau 65– 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 : de l'auteur

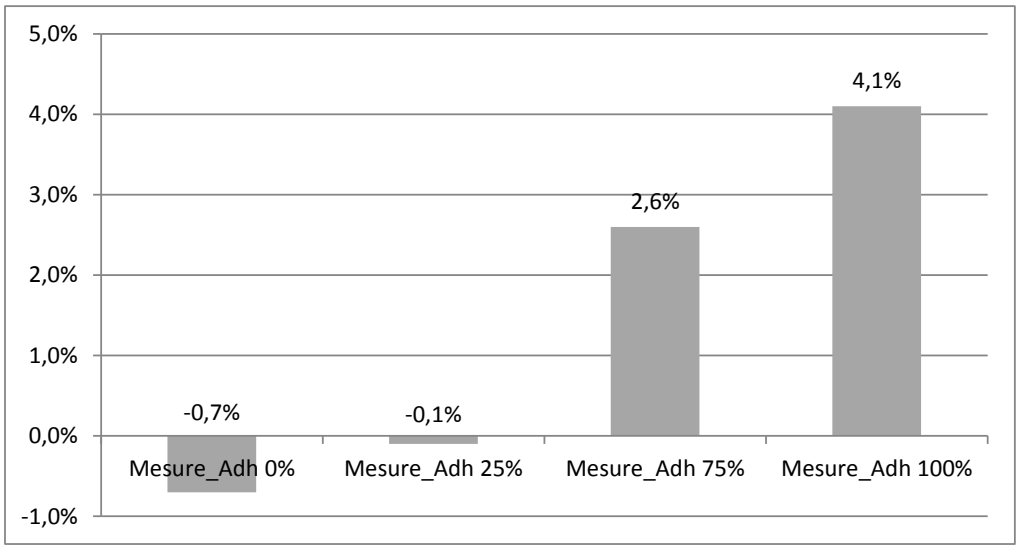
Un effet notable de l'implication des associés-coopérateurs sur la performance amont et financière

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.

A ce niveau, Mesure_Adh est la seule et unique variable qui nous a permis d'évaluer la relation entre une gouvernance prenant davantage en compte le point de vue direct des sociétaires et le niveau de performance. Le taux de représentation des non administrateurs au sein des commissions de travail (Non_admin_comm) avait également été intégré dans notre modèle, mais il s'est avéré très peu significatif, avec un seul impact intéressant concernant le Tx_PAD, avec un coefficient de corrélation de -0,304*.

Ainsi, même s'il n'existe pas de relation linéaire significative (corrélation de 0,165), on peut affirmer qu'une plus grande implication des dirigeants de la coopérative dans la mise en place de mesures soutenant l'activité des vignerons coopérateurs agit favorablement sur l'amont et plus particulièrement sur l'évolution du potentiel de production (variation des surfaces totales en production entre 2005 et 2010, exprimée en %), comme l'illustre la figure suivante :

Figure 93 – Niveau moyen de Evol_Surf en fonction du taux de mise en place de mesures en faveur des adhérents (Mesure_Adh)



Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Il s'agit là d'un premier effet marquant de la gouvernance partenariale orientée adhérents, mais il faut tout de même prendre ce résultat avec précaution du fait des effets probables d'opérations de fusion-absorption intervenues au cours de cette période.

Un deuxième effet amont a trait aux surfaces (Surf_Moy) et volumes moyens produits (Vol_Moy) qui apparaissent d'autant plus conséquents que l'indicateur étudié est élevé. Pour autant, nous l'avons vu plus haut, il est délicat de déterminer dans quel sens intervient la corrélation et il est aussi probable que la taille a une influence notable sur le niveau des mesures en faveur des adhérents. Cependant, on peut considérer qu'une gouvernance partenariale axée sur les adhérents et leurs exploitations favorise l'accroissement du potentiel de production, notamment par l'arrivée de nouveaux membres attirés par ces mesures incitatrices ou protectrices, et que cela a un effet sur l'augmentation de la production de la coopérative.

D'ailleurs, l'engagement de la coopérative envers ses adhérents semble avoir un troisième effet amont : l'atténuation de la perte de potentiel par arrachage définitif primé, Mesure_Adh et Tx_PAD étant corrélés à hauteur de -0,236 ($p < 0,05$). C'est un impact très positif, surtout en temps de crise, mais qui reste limité.

En aval, le seul lien que l'on peut mettre en évidence porte sur la valorisation des vins, mais il est conséquent : Mesure_Adh et PM (prix moyen de vente) sont corrélés à 0,339**. On perçoit ici le lien amont/aval dont nous parlions précédemment et qui se concrétise par ce biais. Ce pourrait être une manifestation tangible du souhait, tant de fois invoqué, et de l'intérêt, souvent mis en avant, du « pilotage de l'amont par l'aval »… En effet, il semble que la politique commerciale ait une influence positive sur la mise en place de mesures de soutien auprès des associés coopérateurs (hausse de Mesure_Adh) en vue de les inciter à évoluer dans leurs pratiques et à s'adapter à la demande des clients, entraînant une meilleure valorisation des produits (hausse de PM).

Enfin, même si ce type de mesures semble inducteur de coûts supplémentaires, du fait notamment du probable déploiement de l'action de techniciens amont (coefficient de 0,294** vis-à-vis de CF_hl), et d'une moindre capacité de remboursement (provenant d'endettement et d'investissements), il n'en demeure pas moins que l'accroissement de Mesure_Adh a une influence très significative et assez forte sur l'augmentation de la création de valeur globale (VA_brute_ha, corrélation de 0,367**) et plus particulièrement sur l'optimisation de la rémunération des adhérents (coefficient de 0,294** pour Rémun_hl et de 0,317** pour Rémun_ha). L'effet positif sur la performance financière est donc ici clairement établi.

Par conséquent, il apparaît qu'une implication plus importante des parties prenantes sociétaires dans la vie et la gouvernance de la coopérative influe positivement, mais de manière souvent non linéaire, sur la performance amont (vignoble dans notre cas), aussi bien que sur la performance financière de l'entreprise coopérative agricole.

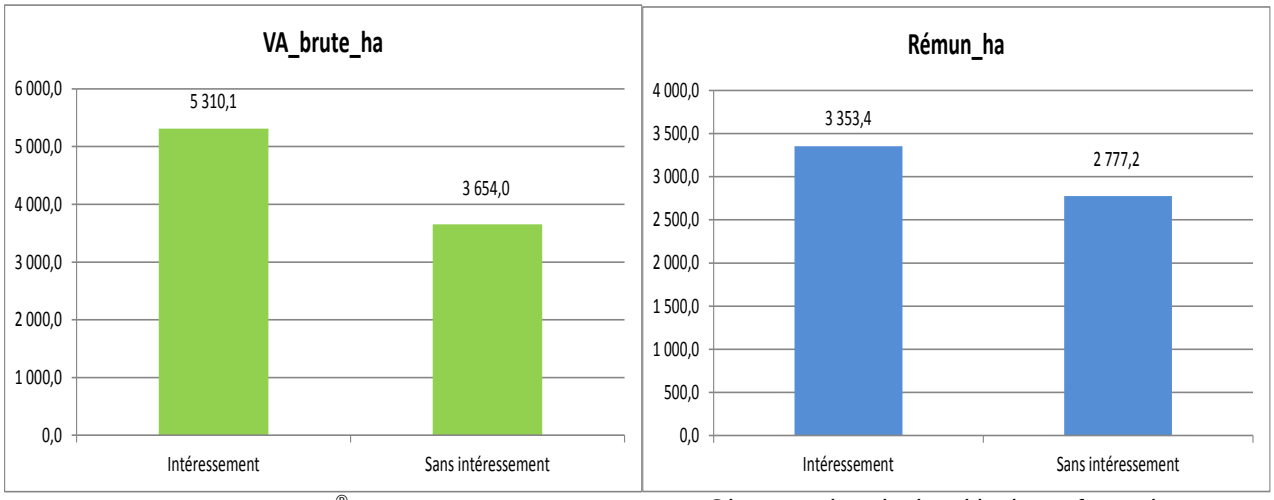
Une influence marquante de l'implication des salariés sur la performance aval et financière

Mais, au-delà de cette importance indéniable et évidente des adhérents sur la situation économique de leur coopérative, ce qui est bien plus marquant et essentiel à nos yeux est la place incontournable des salariés dans l'amélioration de la performance économique coopérative, portant sur les aspects aval et financiers. Bien évidemment, le Directeur est concerné au premier chef par ce constat et il est très certainement largement responsable de cet état de fait, mais nous avons utilisé des indicateurs globaux qui ont trait à

l'ensemble du personnel (Inter_Sal, Service et VA_brute_Sal) et donc nos résultats ne peuvent donner lieu à aucune segmentation par type d'acteur salarié, coupant court à toute conjecture.

En matière financière, la présence d'une politique d'intéressement des salariés au sein de la cave (Inter_Sal, variable discrète) entraîne une amélioration très nette de la performance, que ce soit de façon globale (VA_brute_ha, corrélation de 0,311**) ou à court terme et en faveur des adhérents (Rémun_ha), comme le montre la figure ci-après :

Figure 94 – Relation entre intéressement des salariés (Inter_Sal) et performance financière des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

L'écart est véritablement parlant entre les deux modalités et ne souffre aucune contestation. Mais, il faut souligner que le nombre de caves coopératives ayant engagé une politique d'intéressement n'est que de 13, représentant donc seulement 15% de l'échantillon. Toute généralisation doit ainsi être tempérée et relativisée de par ce nombre limité d'occurrences. Cependant, nous pensons, d'après notre expérience professionnelle et grâce à la connaissance fine des entreprises coopératives viticoles que nous avons, que ce taux correspond à la réalité des caves coopératives dans leur ensemble en Languedoc-Roussillon et ne compromet pas fondamentalement notre analyse présente, ainsi que ce qui suivra.

Une bonne partie de ces résultats, dans tous les cas, est corroborée par le lien qui existe entre VA_brute_Sal et Rémun_hl : corrélation de 0,445 ($p < 0,01$). Ceci confirme donc

l'effet positif d'une gouvernance plus ouverte prenant en compte les intérêts et les points de vue des salariés, dans un souci de responsabilité sociale évident. En outre, la variable CAF_hl est significativement corrélée à Inter_Sal, à hauteur de 0,292 ($p < 0,05$), prouvant également que la performance financière à plus long terme est aussi positivement impactée par la reconnaissance du rôle crucial des salariés au sein de la coopérative. Ces effets conjugués de Inter_Sal, contribuant à la motivation des salariés, et de VA_brute_Sal, qui sert de marqueur quant à l'orientation vers la répartition équitable des richesses créées en direction des salariés, nous font toucher du doigt la dynamique de « spirale vertueuse » partenariale que peuvent engendrer des modes de gouvernance plus ouverts aux salariés. Dans cette perspective, ces derniers ne sont plus uniquement et étroitement (voire comptablement) considérés comme une « charge » qu'il est essentiel de contenir, mais aussi et surtout comme des parties prenantes qui font avancer le projet collectif coopératif.

D'ailleurs, une politique salariale plus motivante et moderne implique fort logiquement un accroissement des coûts fixes (CF_hl) qui n'obère cependant pas, comme nous venons de le voir, les capacités de rémunérer les adhérents, dès lors que la stratégie suivie vise à créer de la valeur au bénéfice de tous, et non à gérer et négocier une « matière première », sans valeur ajoutée, au prix mondial du vrac.

Dans ce cadre, il faut mettre en évidence que les trois variables de gouvernance retenues pour notre analyse influent (ou interagissent) grandement sur la fonction aval de la coopérative pour en améliorer la performance, à court et surtout à long terme :

- le prix moyen de vente (PM) et le type de conditionnement orienté bouteilles (CA_Cond) ou bag-in-box (BIB) sont assez fortement et positivement liés à l'intéressement des salariés (corrélations respectives de 0,335** et de 0,318**) et encore plus fortement à la valeur créée pour les salariés (corrélations de 0,178** pour l'un et 0,532** pour l'autre) ;
- les taux de ventes au négoce (CA_Négoce) et en direction des circuits courts (CA_Circuits_courts) sont déterminés par Inter_Sal (-0,392** pour le premier indicateur relatif au négoce ; 0,275* pour le second), mais également par VA_brute_Sal (respectivement -0,568*** et 0,547**) ;
- le nombre de réunions de service (Service) influe négativement sur la dynamique des ventes en vrac (-0,389**) et positivement sur celle des ventes en conditionné (Evol_CA_Cond : coefficient de 0,394**).

C’est pourquoi, nous pouvons dire qu’une plus grande implication des parties prenantes salariées dans la vie et la gouvernance directe ou indirecte de la coopérative provoque un véritable et important effet positif sur la performance commerciale et financière de l’entreprise coopérative agricole.

Un impact significatif de l’implication des administrateurs sur la performance aval et financière

Enfin, il est nécessaire de nous pencher sur l’impact des instances de gouvernance et donc principalement des administrateurs sur la performance coopérative. Le rôle du CA est encore une fois central, mais avec davantage d’effet sur la situation financière (très certainement dû à sa fonction statutaire axée notamment sur le suivi des comptes), alors que le rôle du bureau est un peu plus épars, mais avec quelque influence supplémentaire sur la commercialisation (pouvant correspondre au rôle de suivi rapproché en matière commerciale, ressortant de notre analyse qualitative).

Le CA semble influer positivement sur le niveau des prix de vente globaux puisque PM présente une corrélation très significative et assez importante avec Durée_CA (0,317**) et de moindre ampleur pour les ventes en conditionné (0,215*). Nous partons ici du principe qu’une plus grande durée des réunions est révélatrice d’une meilleure prise en compte des points de vue et intérêts des membres qui la composent et qu’ainsi des décisions à la fois « éclairées » et acceptées par le plus grand nombre sont prises en vue d’une meilleure efficacité économique.

Pour ce qui est de la performance financière, un accroissement de la durée des réunions de CA paraît contribuer significativement à une meilleure création de richesse, mais en s’accompagnant également de charges fixes plus importantes (CF_hl, corrélation de 0,325**) :
- corrélation de 0,273* en ce qui concerne CAF_hl ;
- corrélation de 0,338** en matière de VA_brute_ha ;
- corrélation significative d’un peu plus de 0,200 avec Rémun_hl et Rémun_ha.

Du côté des effets du bureau, il faut tout d’abord noter une tendance à la baisse de Tx_PAD inversement proportionnelle à Durée_Bureau (corrélation de -0,286*), montrant

une nouvelle fois tout l'intérêt d'une consultation plus importante des administrateurs pour aboutir à des décisions efficaces, dans le sens où elles sont porteuses de pérennité et de développement, notamment en amont. Mais, l'influence la plus notable se situe en aval. Ainsi, le bureau contribue à l'amélioration conséquente des taux de vente en conditionné (corrélation de 0,310*) et en circuits courts (0,433**), en vue d'accroître la valeur ajoutée des vins produits, lorsque la durée de ses réunions augmente. Nous interprétons ce résultat positif comme provenant d'une meilleure coordination des membres du bureau, dont les intérêts peuvent diverger, lorsque la durée moyenne des réunions s'accroît.

Il semble que nous nous trouvions ici dans une logique de prise de décision, puis de construction collaborative, partenariale et finalement, tout simplement, co-opérative. Elle est exigeante en termes de respect et d'écoute, mais peut conduire, si elle est bien menée, à une performance plus importante, ce qui transparaîtrait à travers ces résultats

Tout comme le CA, le bureau se caractérise par un impact positif sur la performance, mais de manière plus limitée et surtout plus contrastée. Ainsi, l'indicateur VA_brute_ha, est significativement corrélé avec Durée_Bureau (0,318*), ce qui montre l'effet améliorateur du bureau, mais CF_hl (0,342*) et Dettes_CAF (0,383**) le sont aussi, alors qu'il s'agit là de tendances à la dégradation de la performance.

En fait, c'est très probablement l'impact commercial qui rejaillit sur la performance financière : les vins conditionnés et les circuits plus courts sont sensés tirer la valeur ajoutée vers le haut (ce que nous percevons à travers le taux de VA brute), mais leur développement nécessite plus de « capital humain » et donc plus de forces de vente au sens large (charges salariales), ainsi que davantage d'endettement notamment à court terme, nécessaire au financement du besoin en fonds de roulement. Mais, si les charges (frais de personnel, prestataires de service, notamment) augmentent de manière trop importante et non maîtrisée, aller davantage vers l'aval peut provoquer une dégradation de la performance économique et financière.

On peut donc dire qu'une implication conséquente des administrateurs (dont les membres du bureau) dans la gouvernance de la coopérative a un effet positif et significatif sur la performance aval (bureau) et financière (ensemble du CA) de l'entreprise coopérative agricole.

Des effets combinés indéniables de l'implication des associés-coopérateurs et des salariés sur la performance financière et commerciale

Pour confirmer la robustesse des effets liés à la prise en compte des salariés, mais aussi des adhérents, nous avons procédé à deux régressions multiples de type linéaire, qui ont donné d'excellents résultats, comme le prouvent les tableaux multiples ci-dessous.

La première régression est emblématique de l'influence partenariale « équilibrée » entre adhérents et salariés qui contribuent mutuellement à la création de richesse au sein de l'entreprise coopérative. Quant à la seconde, elle atteste de la complexité de la construction de stratégies aval alternatives, mais aussi de leur intérêt indéniable pour la durabilité du secteur coopératif agricole.

Tableau 66– Résultat de régression multiple sur VA_brute_ha

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,459[a]	,211	,192	,9043

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	18,128	2	9,064	11,085	,000[b]
Résidus	67,869	83	,818		
Total	85,997	85			

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-,039	,099		-,400	,690		
Mesure adh	,342	,099	,340	3,466	,001	,990	1,010
Inter Sal	,309	,109	,277	2,823	,006	,990	1,010

Source :de l' auteur

Dans ce premier cas, où VA_brute_ha est la variable dépendante et où Mesure_Adh et Inter_Sal sont les variables explicatives, nous constatons que le R^2 ajusté est de 0,192, ce qui signifie que le modèle choisi explique environ 20% de la variance totale. Même si cette

proportion apparaît assez limitée, la régression nous semble intéressante car elle est globalement significative (test F) et car il y a absence de colinéarité entre les deux variables dépendantes sélectionnées (tolérance > 0,3 et VIF < 3).

En outre, ces variables sont significatives, respectivement aux seuils de 1% et de 6% (test t), ce qui ajoute à l'intérêt du modèle. Seule, la constante est à éliminer car elle est de faible valeur et non signicative.

On peut donc écrire que la création de valeur globale au sein de la coopérative est, en partie, une fonction linéaire de l'implication des adhérents et des salariés dans la gouvernance interne qui s'exprime comme suit :

$$\boldsymbol{VA_{brute\ ha}} = \mathbf{0{,}340}\ \boldsymbol{Mesure_{Adh}} + \mathbf{0{,}277}\ \boldsymbol{Inter_{Sal}}$$

Dans le second cas, la variable dépendante choisie est CA_Circuits_courts, alors que les variables explicatives sont Durée_Bureau et VA_brute_Sal. Nous constatons que le R^2 ajusté est de 0,456, c'est-à-dire que le modèle choisi explique 45% de la variance totale, ce qui démontre sa pertinence.

Tableau 67– Résultat de régression multiple sur CA_Circuits_courts

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,690[a]	,476	,456	,8165

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	30,947	2	15,473	23,207	,000[b]
Résidus	34,004	51	,667		
Total	64,951	53			

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-,022	,111		-,196	,846		
Durée Bureau	,366	,114	,331	3,214	,002	,966	1,035
VA brute Sal	,524	,099	,547	5,310	,000	,966	1,035

Source : de l'auteur

De plus, la régression est globalement très significative (test F), il y a absence de colinéarité entre les deux variables dépendantes étudiées (tolérance > 0,3 et VIF < 3) et l'examen de la distribution des résidus est concluant. Par ailleurs, ces variables sont elles-mêmes très significatives, respectivement aux seuils de 2% et de 1% (test t), ce qui renforce l'intérêt du modèle. Ici aussi, la constante est à éliminer car elle est non signicative.

On peut ainsi affirmer que le taux de vente en circuits courts au sein de la coopérative est une fonction linéaire de l'implication des salariés et des administrateurs dans la gouvernance interne qui se résume selon la formule suivante :

$$\boldsymbol{CA_{Circuits\ courts} = 0,547\ VA_{brute\ Sal} + 0,331\ Durée_{Bureau}}$$

Par conséquent, nous pouvons affirmer qu'une implication plus importante et combinée des parties prenantes internes (salariés, associés coopérateurs et/ou administrateurs) a une influence positive sur création globale de richesse (performance financière) et la diversification des circuits de vente en France (performance commerciale) de l'entreprise coopérative agricole.

4.2.2.3. Une ouverture plus limitée vers les parties prenantes externes

En matière d'interactions avec les parties prenantes externes, les caves coopératives que nous avons enquêtées ont des attitudes très variables. Les relations existantes, parfois étroites, sont toutefois difficilement perceptibles à travers l'observation du fonctionnement des organes de gouvernance interne que sont le bureau, le CA ou encore l'AG.

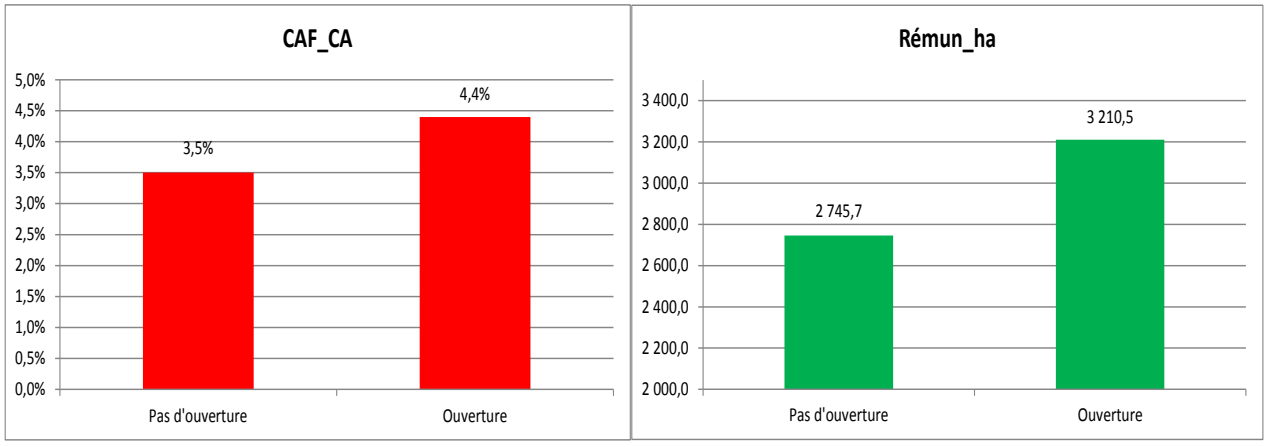
La relation entre degré d'ouverture - mesurée par un pourcentage pour Ouv_AGO, Ouv_CA, Ouv_Bureau et Ouv_Gouv_Int - et performance coopérative est alors particulièrement difficile à mettre en évidence, qui plus est dans un cadre linéaire (coefficients de corrélation de Pearson). Malgré cet état de fait, on peut relever trois types d'influences notables orientées aval et financier en matière d'ouverture du bureau :

- tout d'abord, une augmentation de l'ouverture aux parties prenantes a tendance à permettre un accroissement de la valeur créée (corrélation de 0,314* avec VA_brute_ha), mais en provoquant également une recrudescence des charges fixes (CF_hl : corrélation de 0,292*) ;
- ensuite, une plus grande ouverture du bureau aux membres extérieurs induit une meilleure valorisation des vins mis en marché (PM : corrélation de 0,278*).

Fort de ce constat, nous pouvons avancer que l'effet des parties prenantes externes (le plus souvent, il s'agit des experts comptables, commissaires aux comptes et œnologues conseil) tend à se manifester davantage à travers l'instance du bureau de la coopérative où le nombre plus restreint de participants permet d'échanger et d'interagir plus facilement, en vue de préparer des décisions qui seront prises officiellement en CA (nous l'avons analysé dans la partie qualitative).

La figure ci-dessous atteste des bienfaits d'une ouverture, même limitée, vis-à-vis de la performance financière de la cave, aussi bien sur la CAF que sur la rémunération des adhérents. Le différentiel est très important et donc véritablement signifiant : 1,2 points de taux de CAF et surtout près de 500 €/ha en matière de rémunération moyenne des apports (soit 17% de différence).

Figure 95 – Relation entre ouverture du bureau aux parties prenantes hors administrateurs (Ouv_Bureau) et performance financière des caves coopératives enquêtée

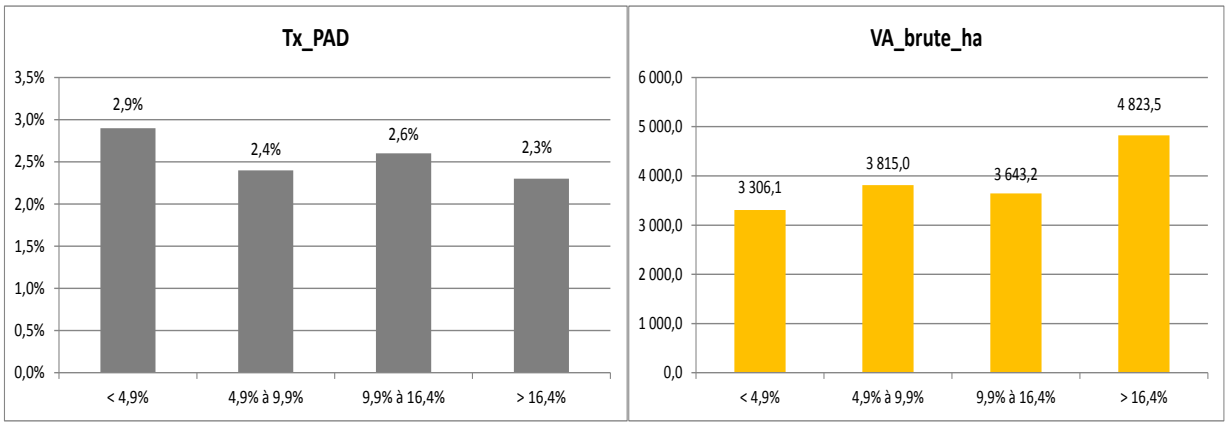


Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

A ce niveau, nous pouvons dire qu'une ouverture plus importante des réunions de bureau à des parties prenantes externes (auditeurs financiers, œnologue conseil, consultants, entre autres) contribue à une amélioration de la performance financière de l'entreprise coopérative agricole.

D'ailleurs, en examinant plus précisément l'indice global d'ouverture de la gouvernance, qui ne semble, au premier abord, avoir qu'un effet mineur voire nul, nous nous apercevons que son accroissement est bien vecteur de performance, mais de manière parfois moins prononcée, autant en amont (baisse du taux d'arrachages primés) qu'en matière financière (augmentation de la VA brute par hectare), comme le montre la figure suivante.

Figure 96 – Relation entre ouverture de la gouvernance interne aux parties prenantes hors administrateurs et adhérents (Ouv_Gouv_Int) et performance financière des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

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. Il existe ainsi un effet d'ensemble liant dimension partenariale de la gouvernance et performance économique de la coopérative.

Il apparaît donc qu'une plus grande ouverture aux parties prenantes externes (auditeurs financiers, œnologue conseil, consultants, entre autres) de l'ensemble des organes de gouvernance interne entraîne une meilleure performance amont et financière de l'entreprise coopérative agricole.

Le dernier indicateur analysé, appelé « CC » et correspondant au nombre de démarches qualité, normes et cahiers des charges mis en place, est révélateur des interactions avec les clients, les distributeurs et l'ensemble des metteurs en marché professionnels qui peuvent avoir un impact sur les choix de la coopérative, ses évolutions organisationnelles et sa performance, notamment commerciale.

Il est donc cohérent de souligner que les principaux effets de CC (certifications et cahiers des charges), marqueur du lien amont-aval que doit mettre en place et faire vivre toute cave pour s'adapter aux exigences des marchés, portent sur PM (corrélation de 0,248*) et Evol_CA_vrac (0,357**). Il semble ainsi que ces démarches soient orientées vers des acheteurs de vrac de qualité permettant une meilleure valorisation des vins, correspondant à une segmentation particulière de vrac différencié. Par des visites régulières de la coopérative et des contacts fréquents avec ses dirigeants ou responsables techniques, ces acheteurs contribuent à une plus grande création de valeur au sein de la coopérative : accroissement de la VA brute à l'hectare (coefficient de 0,235*), ainsi que du taux de CAF proportionnellement au chiffre d'affaires (0,226*).

En définitive, au terme de l'analyse portant sur la dimension partenariale, nous pouvons affirmer que ce volet de la gouvernance coopérative contribue très nettement à l'amélioration de la performance, grâce notamment aux interactions avec les parties prenantes internes que sont les adhérents et les salariés. Une implication plus grande des différents acteurs dans la gouvernance partenariale permet ainsi :

- de maintenir, voire de développer le potentiel amont de la coopérative,

- de maximiser la valeur créée (VA brute),

- d'améliorer la rémunération des adhérents,

- d'améliorer très sensiblement les performances commerciales.

Aussi, l'hypothèse H 2.2 est validée.

4.2.3. Une dimension cognitive aux effets complexes

Dans cette section, nous allons tester l'hypothèse H 2.3, formulée de la façon suivante :

H 2.3 : une implication des acteurs dans la gouvernance cognitive influe positivement sur la performance économique de la coopérative.

Pour cela, nous avons mis en relation les 23 variables de gouvernance cognitive avec les 49 variables de performance économique en établissant une matrice des corrélations de Pearson et en nous focalisant sur celles qui concourraient aux résultats les plus significatifs (seuils de signification bilatérale à 1% et à 5%). Nous en avons extrait une matrice plus réduite contenant au total 24 indicateurs, dont 7 de gouvernance et 17 de performance (voir tableau 68).

4.2.3.1. Une influence disparate et sans doute indirecte

A travers cette dimension de la gouvernance coopérative, nous examinons presqu'exclusivement les processus (temps passé essentiellement) permettant de mesurer l'importance des aspects cognitifs au sein des organes de gouvernance interne et du binôme Président-Directeur. Le tableau suivant donne un aperçu général des effets des multiples facettes de la gouvernance cognitive émergeant de notre analyse globale des corrélations entre indicateurs.

Tableau 69– Niveau d'influence des différents ressorts de la gouvernance cognitive sur l'amélioration de la performance économique des coopératives vinicoles enquêtées

	CA	Bureau	Commissions	Gouvernance Interne	PSE	Président Directeur
Performance amont	+			+	+	+
Performance aval	+	+	++			++
Performance financière		+-		++	+	+

Source : de l'auteur

Tableau 68 – Matrice des corrélations gouvernance cognitive-performance économique

	Niv_Gouv_Int	Tps_CA	Tps_Bureau	Tps_Commis	Tps_Tot_Gouv_Int	Niv_PSE	Durée_M_Pdt	Evol_Surf	Evol_Surf_EVV	CF % CA	VA_brute_ha	VA_brute_CA	CAF_hl	CAF_CA	Dettes_CAF	Vol_RCAI_CA	Evol_CA	PM	CA_Vrac	Evol_CA_Vrac	CA_Négoce	CA_Circuits_courts	CA_Autres	Evol_CA_Cicuits_courts	Evol_CA_Autres
Niv_Gouv_Int	1	,174	-,100	-,041	,344**	,089	,113	,048	-,223*	,035	,109	,163	,278**	,304**	,096	-,276**	,044	,142	,142	,111	,136	-,074	-,133	-,056	-,137
Tps_CA	,174	1	,167	,427**	,869**	,401**	,123	,336**	,039	-,001	,093	,087	,130	,173	,137	-,095	,215*	,033	-,009	,120	-,057	,071	,021	-,007	,038
Tps_Bureau	-,100	,167	1	,145	,488**	,315*	,022	,249	,048	,270*	,274*	-,010	,164	-,197	,296*	-,013	,315*	,280*	-,145	,157	-,143	,270*	-,070	-,091	-,048
Tps_Commis	-,041	,427**	,145	1	,678**	,294*	,081	,257	,018	,011	-,022	-,178	,121	,107	,113	,041	-,038	,040	-,073	,282*	-,267*	-,054	,396**	-,218	,264*
Tps_Tot_Gouv_Int	,344**	,869**	,488**	,678**	1	,438**	,145	,361**	-,035	,102	,167	,034	,212*	,173	,223*	-,103	,223*	,161	-,029	,205	-,112	,079	,094	-,101	,061
Niv_PSE	,089	,401**	,315*	,294*	,438**	1	-,014	,211*	,214*	,036	-,023	,217*	-,067	,011	,253*	,179	,080	-,058	,111	,103	,080	-,074	-,053	-,053	,144
Durée_M_Pdt	,113	,123	,022	,081	,145	-,014	1	,218	-,004	-,219*	-,090	-,085	,000	,064	,037	-,179	,215	-,088	,227*	,231*	,088	-,318**	,143	-,063	-,054
Evol_Surf	,048	,336**	,249	,257	,361**	,211*	,218	1	,221*	-,122	,003	-,235*	,147	,159	,354**	-,167	,618**	,016	,012	,266*	-,059	-,019	,101	,019	,025
Evol_Surf_EVV	-,223*	,039	,048	,018	-,035	,214*	-,004	,221*	1	-,089	-,012	-,112	-,075	,002	,024	,033	-,035	-,094	,052	-,116	,046	-,089	,009	-,134	,183
CF_CA	,035	-,001	,270*	,011	,102	,036	-,219*	-,122	-,089	1	,444**	,003	,229*	-,107	,056	,166	-,186	,559**	-,312**	,155	-,318**	,400**	,117	-,216*	-,045
VA_brute_ha	,109	,093	,274*	-,022	,167	-,023	-,090	,003	-,012	,444**	1	-,097	,459**	-,131	,093	,050	-,036	,912**	-,553**	,008	-,545**	,597**	,277**	-,089	,001
VA_brute_CA	,163	,087	-,010	-,178	,034	,217*	-,085	-,235*	-,112	,003	-,097	1	-,361**	-,172	,000	,279**	-,026	-,248*	,492**	,020	,508**	-,240*	-,529**	,023	-,199
CAF_hl	,278**	,130	,164	,121	,212*	-,067	,000	,147	-,075	,229*	,459**	-,361**	1	,735**	,042	-,684**	,097	,579**	-,242*	,059	-,236*	,213*	,159	-,128	-,006
CAF_CA	,304**	,173	-,197	,107	,173	,011	,064	,159	,002	-,107	-,131	-,172	,735**	1	,008	-,790**	,164	-,071	,208	,054	,215*	-,269*	-,080	-,069	-,032
Dettes_CAF	,096	,137	,296*	,113	,223*	,253*	,037	,354**	,024	,056	,093	,000	,042	,008	1	-,004	,282**	,115	-,064	,102	-,074	,037	,076	-,099	-,091
Vol_RCAI_CA	-,276**	-,095	-,013	,041	-,103	,179	-,179	-,167	,033	,166	,050	,279**	-,684**	-,790**	-,004	1	-,249*	-,037	-,100	-,049	-,104	,214*	-,033	,125	,038
Evol_CA	,044	,215*	,315*	-,038	,223*	,080	,215	,618**	-,035	-,186	-,036	-,026	,097	,164	,282**	-,249*	1	-,070	,084	,297**	,061	-,067	-,031	-,125	-,134
PM	,142	,033	,280*	,040	,161	-,058	-,088	,016	-,094	,559**	,912**	-,248*	,579**	-,071	,115	-,037	-,070	1	-,591**	,041	-,588**	,648**	,295**	-,123	-,005
CA_Vrac	,142	-,009	-,145	-,073	-,029	,111	,227*	,012	,052	-,312**	-,553**	,492**	-,242*	,208	-,064	-,100	,084	-,591**	1	,238*	,902**	-,803**	-,616**	-,157	-,245*
Evol_CA_Vrac	,111	,120	,157	,282*	,205	,103	,231*	,266*	-,116	,155	,008	,020	,059	,054	,102	-,049	,297**	,041	,238*	1	-,018	-,090	,102	-,335**	-,528**
CA_Négoce	,136	-,057	-,143	-,267*	-,112	,080	,088	-,059	,046	-,318**	-,545**	,508**	-,236*	,215*	-,074	-,104	,061	-,588**	,902**	-,018	1	-,735**	-,815**	-,104	-,243*
CA_Circuits_courts	-,074	,071	,270*	-,054	,079	-,074	-,318**	-,019	-,089	,400**	,597**	-,240*	,213*	-,269*	,037	,214*	-,067	,648**	-,803**	-,090	-,735**	1	,207	,182	,055
CA_Autres	-,133	,021	-,070	,396**	,094	-,053	,143	,101	,009	,117	,277**	-,529**	,159	-,080	,076	-,033	-,031	,295**	-,616**	,102	-,815**	,207	1	-,005	,304**
Evol_CA_Cicuits_courts	-,056	-,007	-,091	-,218	-,101	-,053	-,063	,019	-,134	-,216*	-,089	,023	-,128	-,069	-,099	,125	-,125	-,123	-,157	-,335**	-,104	,182	-,005	1	,176
Evol_CA_Autres	-,137	,038	-,048	,264*	,061	,144	-,054	,025	,183	-,045	,001	-,199	-,006	-,032	-,091	,038	-,134	-,005	-,245*	-,528**	-,243*	,055	,304**	,176	1

Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Nous voyons, grâce à ce panorama général, que cette dimension de la gouvernance a manifestement bien plus d'influence sur la performance aval et financière que sur l'amont. De plus, 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 portent assez largement 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, tout comme le tandem Président-Directeur.

Les effets contrastés du CA et du PSE

Seuls, le niveau de Projet Stratégique d'Entreprise (PSE) et surtout le CA en tant que tel apparaissent peu influants, avec des rôles paradoxalement presque annexes et marginaux. Mais, ceci n'est finalement pas si surprenant, dans la mesure où nous avons ici la confirmation quantitative d'un élément fort qui ressortait de notre analyse qualitative : le rôle essentiel en matière cognitive des organes et instances plus informelles que sont le bureau et les commissions de travail ou de réflexion, préparant souvent longuement les décisions qui seront ensuite avalisées, « validées » par l'organe officiel décisionnel qu'est le CA.

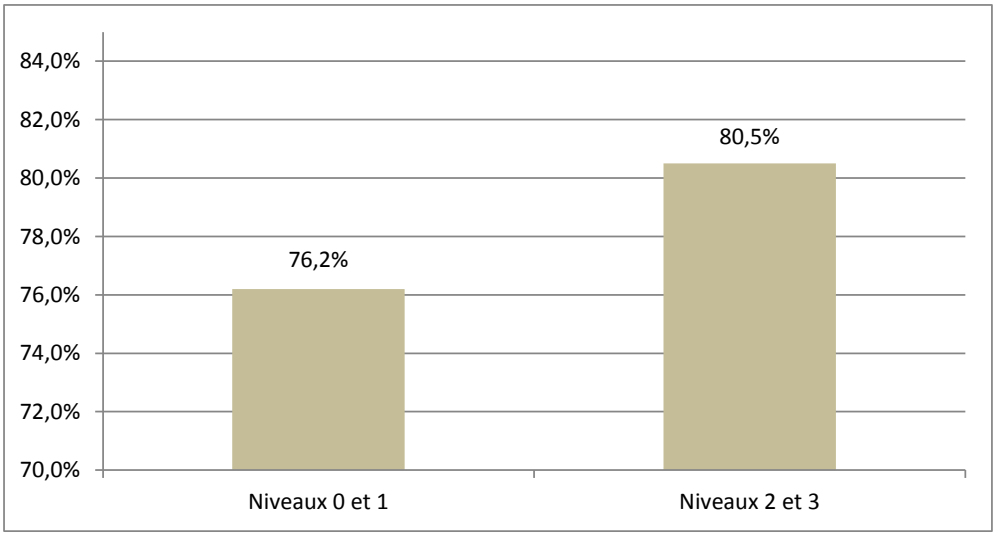
Dans cette perspective, et cela rejoint le constat établi dans le domaine partenarial, le bureau apparaît comme l'antichambre cognitive du CA, épaulé par un ou plusieurs groupes de travail sous forme de commissions. Ces dernières accueillent d'ailleurs très souvent des non administrateurs, permettant ainsi une ouverture propice à la fois à la réflexion et à l'appropriation des sujets en question.

Revenant au CA (Tps_CA), nous pouvons souligner que son influence se concentre sur l'accroissement de la taille de la coopérative en amont aussi bien qu'en aval (corrélation de 0,336** avec Evol_Suf et de 0,215* avec Evol_CA) et, plus généralement, sur la pérennité de la structure par préservation du potentiel de production (Tx_PAD corrélé à -0,219*).

Pour ce qui est du PSE, qui mesure le degré d'élaboration du projet stratégique de la cave sur une échelle de 0 à 3, il présente des effets également limités, mais orientés d'un côté en amont, venant conforter le « sourcing » (corrélations de 0,211* avec Evol_Surf et de

0,214* avec Evol_Surf_EVV) et ainsi améliorer la pérennité de l'ensemble de la coopérative, et portant d'un autre côté sur la performance financière globale (corrélation de 0,217* avec VA_brute_CA), contribuant alors à un accroissement de la valeur à partager entre les différents acteurs de la coopérative. La figure ci-après montre ce dernier aspect de manière très claire :

Figure 97 – Relation entre niveau d'élaboration du projet stratégique (PSE) et VA_brute_CA pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer – CVI

En résumé, nous constatons que l'influence du CA dans la gouvernance cognitive est très limitée en matière de performance économique, alors que celle de la réflexion stratégique (PSE) contribue à l'amélioration de la performance financière globale.

Une influence significative du Président sur la performance financière et surtout commerciale

Enfin, il nous faut parler du tandem Président-Directeur que nous avons mis en exergue en élaborant 9 indicateurs de gouvernance cognitive portant sur leurs caractéristiques principales : niveau de formation initiale, durée du mandat, équilibre de formation et de durée, différentiel de formation à travers la notion d'écart cognitif. Ces variables se révèlent, pour la plupart, assez peu significatives dans un nombre de cas limités. En fait, ressortent essentiellement le niveau de formation du Directeur actuel (Niveau_Dir) et surtout la durée moyenne du mandat de Président depuis la création de la coopérative (Durée_M_Pdt).

C’est ce dernier indicateur qui apparaît le plus intéressant, avec un effet limité en matière financière, mais surtout une influence marquée sur la performance aval. Ainsi, l’accroissement de Durée_M_Pdt entraîne une baisse significative des coûts fixes (CF_CA, coefficient de -0,219*), montrant par là le rôle important du Président en tant que représentant des adhérents, agissant dans leur intérêt, mais plutôt sur le court terme (tassement des charges sans contrepartie significative au niveau de la rémunération moyenne).

L’autre pan de l’action cognitive du Président, qui s’avère d’ailleurs être le plus important, porte sur la commercialisation, à la fois sur le type de conditionnement et sur le type de circuit. En matière de stratégie aval, un accroissement du mandat moyen du Président entraîne une évolution à la hausse de la vente de vins en vrac : corrélations de 0,227* avec CA_vrac et de 0,231* avec Evol_CA_vrac. Dans un certain nombre de cas, la forte présence du Président, en relation avec l’objectif de baisse des coûts (qui est souvent, nous l’avons vu dans la partie qualitative, le leitmotiv des adhérents), conduit à une action davantage tournée vers le court terme et la « facilité » du marché vrac (pas ou peu d’investissements commerciaux ou immatériels).

Cet axe stratégique est confirmé par la corrélation très significative et négative existant entre Durée_M_Pdt et CA_Circuits_courts (-0,318**). Il semble donc qu’un certain immobilisme commercial prévale dans ce cas de figure. L’aversion au risque, voire à la nouveauté et à l’inconnu peut expliquer ce constat, le Président, ancré dans sa coopérative (mandat de plus de 10 ou 15 ans) et peut-être dans ses habitudes, pouvant être à l’origine d’une résistance au changement interne, éventuellement néfaste vis-à-vis de l’horizon de long terme. On retrouve d’ailleurs ce même effet avec Mandat_admin (durée moyenne du mandat d’administrateur), non retenu pour l’analyse d’ensemble, mais ayant une influence négative sur l’évolution des circuits courts (Evol_Circuits_courts : corrélation de -0,228*).

Nous pouvons finalement dire qu’une implication importante du Président en matière de gouvernance cognitive peut entraînerf une amélioration significative de la performance financière par baisse des coûts fixes, ainsi qu’une importance plus marquée des ventes sur le marché des « commodities » (matières premières agricoles indifférenciées).

4.2.3.2. Le rôle primordial du cheminement cognitif

La dimension cognitive de la gouvernance se révèle surtout par la mesure de deux indicateurs qui nous paraissent vraiment essentiels et complémentaires, relevant d'une approche globale de la gouvernance interne des coopératives : il s'agit de Niv_Gouv_Int (nombre d'échelons de gouvernance existant dans la réflexion, puis la prise de décision) et de Tps_Tot_Gouv_Int (durée totale consacrée par les administrateurs et membres de commissions à la gouvernance de leur coopérative)

Précisons ici que ces deux indicateurs, ainsi que ceux portant sur le temps passé en CA, bureau et commissions, sont corrélés très positivement à la taille de la coopérative, avec des coefficients allant de 0,291** à 0,634** vis-à-vis de CA_Moy et variant de 0,290** à 0,554*** vis-à-vis de Vol_Moy. Ceci est logique, dans la mesure où nous avons vus dans la section 4.2.1.1. que la taille du CA notamment (donc le nombre d'administrateurs) était fortement dépendante de la dimension économique de la coopérative. Nous mesurons donc, grâce à ces deux indicateurs de gouvernance cognitive, un effet de masse provenant d'un effort collectif de *mentoring***,** qui peut-être bien moins important à fournir lorsque le CA est de taille restreinte.

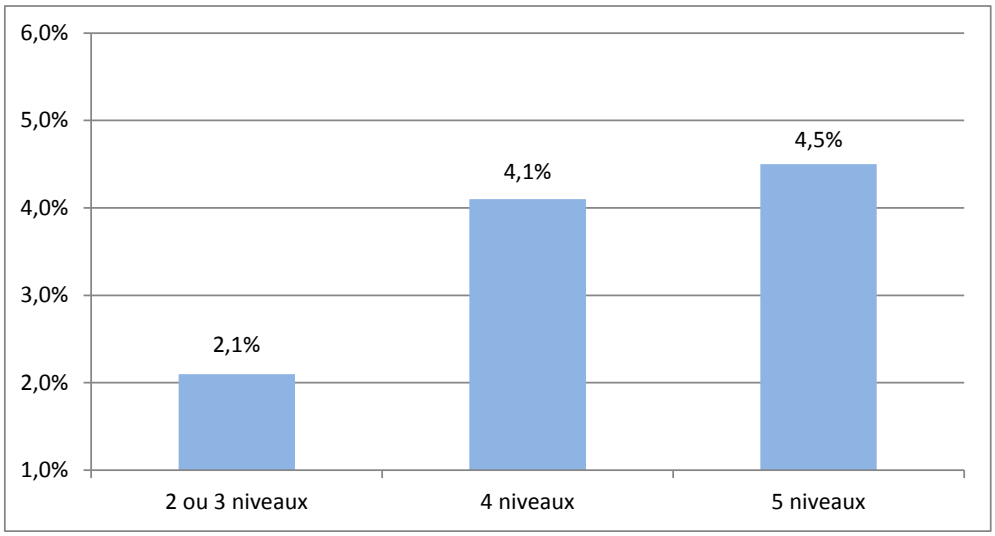
Un effet positif du « cheminement cognitif » au sein de la gouvernance coopérative sur la performance financière

Dans le processus long et complexe de la prise de décision en coopérative, lié aux nombres d'acteurs et à leur niveau de connaissance différents (Directeur, Président, administrateurs, membres de commissions salariés ou adhérents), il apparaît très 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 et une certaine baisse du risque financier. Ce sont d'ailleurs ses deux uniques effets, mais ils sont particulièrement significatifs et importants :

- corrélation de 0,278** avec la CAF_hl et de 0,304** avec la CAF_CA ;
- corrélation de – 0,278** avec Vol_RCAI_CA.

Ces résultats très parlants sont illustrés par la figure suivante :

Figure 98 – Relation entre nombre de niveaux de gouvernance interne (Niv_Gouv_Int) et CAF_CA pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

Ce constat très clair nous permet de prouver quantitativement ce que nous avions 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.

Il est évident qu'il doit exister un optimum de niveaux de gouvernance, mais il est très certainement propre à la situation de chaque cave coopérative, en fonction de son contexte de production et de marché. En fait, un nombre plus élevé d'instances et d'interactions ne semble pas réellement augmenter les coûts de transaction et d'agence car « l'actionnariat coopératif » (le sociétariat) est par nature très dispersé et assez loin des préoccupations des dirigeants élus ou salariés des coopératives. De ce fait, la bonne gouvernance coopérative nécessite un socle conséquent d'efforts de coordination qui trouvent dans nos résultats leur justification.

Par ailleurs et complémentairement à cet effet, le temps total de gouvernance interne est également vecteur de performance à long terme, mais de manière bien moins prononcée : Tps_Tot_Gouv_Int et CAF_hl sont ainsi corrélés à hauteur de 0,212*, alors que la corrélation est de 0,179 par rapport à CAF_CA. Ici aussi, un « abus » de discussion et d'échanges récurrents n'est pas propice à l'amélioration de la performance, du fait d'une inertie alors trop prononcée, nuisant à l'efficacité de la prise de décision.

Parallèlement, l'accroissement du temps total de gouvernance interne aboutit généralement à une dégradation de la capacité de remboursement, évaluée par Dettes_CAF : corrélation positive de 0,223*. Cet effet négatif peut provenir d'investissements ayant nécessité un recours aux emprunts de moyen-long terme important (immatériels par exemple, comme nous l'aborderons par la suite), mais aussi, et ce peut être alors préjudiciable pour la coopérative si cela perdure, d'une prise de décision trop tardive ou décalée ayant pu entraîner un endettement à court terme par manque de trésorerie.

Il ressort de nos analyses qu'un plus grand nombre d'organes de gouvernance interne contribue à l'amélioration de la performance financière de long terme (CAF) et à la baisse du risque financier de l'entreprise coopérative agricole (volatilité du RCAI), alors qu'un accroissement du temps global passé en gouvernance interne est susceptible d'induire, a contrario, une hausse de ce risque financier (mesuré en terme de capacité de remboursement).

Les effets positifs du bureau et des commissions sur la performance aval et financière

Enfin, en matière d'organes de gouvernance, nous avons vu que le bureau et les commissions jouaient des rôles de premier plan, avec des effets souvent complémentaires, mais sans répercussion sur l'amont.

Ainsi, le temps passé par le bureau influe quelque peu sur l'aval : progression du chiffre d'affaires (Evol_CA, corrélation de 0,315*) et du prix moyen de vente (PM, corrélation de 0,280*) par un accroissement du temps passé. La réflexion en bureau porte alors sur des problématiques commerciales et peut concourir à une amélioration de la valorisation des vins mis en marché.

Mais, l'effet cognitif du bureau (Tps_Bureau) apparaît beaucoup plus net et important vis-à-vis de la performance financière coopérative :
- création de valeur globale mesurée par VA_brute_ha et corrélée à hauteur de 0,274* ;
- accroissement des coûts fixes par augmentation du temps global passé, se manifestant par une corrélation très significative de 0,375** avec CF_hl ;
- influence plus mesurée vis-à-vis de CF_CA, se traduisant par une corrélation de 0,270*.

Nous prenons ici conscience que l'effet du cheminement cognitif est relativement complexe, puisqu'il débouche sur deux conséquences qui pourraient paraître antinomiques au premier abord. Mais, en fait, ce constat peut tout à fait s'expliquer par la notion d'investissements, qu'ils soient matériels ou immatériels : une plus grande activité cognitive du bureau peut provenir d'une réflexion approfondie sur des investissements significatifs, entraînant, une fois mis en œuvre, soit un accroissement des dotations aux amortissements (investissements matériels), soit une augmentation des charges salariales (création de postes commerciaux, investissements immatériels). Ceci est corroboré par la recrudescence de Dettes_CAF corrélativement à l'accroissement de Tps_Bureau (coefficient de 0,299*), signe d'un endettement plus important provenant notamment d'investissements.

Enfin, la dimension cognitive des commissions de travail interne (Tps_Comm) se révèle avoir un impact unique et relativement conséquent sur la stratégie et la performance commerciale de la coopérative, avec toutefois des effets opposés :
- une évolution à la baisse du taux de vente au négoce (CA_Négoce : coefficient de –0,267*) et une hausse des circuits « autres » (GMS, filiales, grossistes, notamment), se manifestant par une corrélation positive avec CA_Autres de 0,396** ;
- une variation positive du taux de ventes en vrac, se traduisant par une corrélation positive avec Evol_CA_Vrac de 0,282*.

Il semble donc que le temps passé en commission ait notamment pour objectif d'effectuer un changement stratégique commercial important, non pas en matière de désengagement du vrac en lui-même, mais plutôt en faveur du développement de courants d'affaires vers d'autres types de metteurs en marché, voire en fonction d'alliances ou de créations de filiales.

Il transparaît ainsi qu'une plus grande implication des membres du bureau en matière cognitive entraîne une amélioration de la valeur globale créée (VA brute), mais aussi une situation financière plus fragile. Pour ce qui est des commissions, elles ont une influence notable sur la mise en marché (diversification des circuits).

Il est clair que le cheminement cognitif joue un rôle très important et parfois relativement contrasté sur la performance économique des coopératives agricoles qui doit être souligné.

En définitive, au terme de l'analyse portant sur la dimension cognitive, nous pouvons affirmer que ce volet de la gouvernance coopérative contribue significativement, mais de manière quelque peu éparse ou différenciée (choix stratégiques vrac/bouteille), à l'amélioration de la performance, grâce aux effets positifs de l'ensemble de la Gouvernance Coopérative Interne (nombre d'organes de gouvernance actifs, temps passé en gouvernance interne). Une implication plus grande des différents acteurs dans la gouvernance cognitive permet ainsi :

- d'une part de maximiser la valeur créée pour la coopérative (CAF),

- d'autre part, d'améliorer très sensiblement les performances commerciales en diversifiant les circuits de distribution hors négoce.

Aussi, l'hypothèse H 2.3 est validée.

4.3. Les investissements immatériels, facilitateurs de la performance à long terme

Dans cette section, nous allons tester les trois hypothèses relatives aux investissements immatériels, formulées de la façon suivante :

H 2.3.1 : une implication des acteurs dans la gouvernance cognitive influe positivement sur le niveau des investissements immatériels réalisés par la coopérative.

H 2.3.2 : des investissements immatériels importants entraînent une amélioration de la performance économique coopérative de long terme.

H 2.3.3 : des investissements immatériels importants entraînent une hausse du risque financier de la coopérative.

Pour cela, nous avons mis en relation les 23 variables de gouvernance cognitive avec les 15 variables relatives à l'immatériel et avec les 49 variables de performance, en établissant une matrice des corrélations de Pearson et en nous focalisant sur celles qui concourraient aux résultats les plus significatifs (seuils de signification bilatérale à 1% et à 5%). Nous en avons extrait deux matrices plus réduites figurent dans les deux tableaux qui suivent.

4.3.1. L'effet positif de la dimension cognitive de la gouvernance coopérative sur les investissements immatériels

Au sein des 14 indicateurs de gouvernance cognitive, nous avons retenus les 7 qui avaient les effets les plus nombreux et les plus significatifs sur les principales variables d'investissements immatériels (qui se sont avérées être 9).

Partant de cette sélection, dont la matrice des corrélations figure ci-après, nous avons établi une synthèse des effets des grands types d'indicateurs de gouvernance sur les investissements immatériels présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 71– Niveau d'influence des différents ressorts de la gouvernance cognitive sur les investissements immatériels des coopératives vinicoles enquêtées

	CA et Administrateurs	Bureau	Gouvernance Interne	PSE
Diversité globale	++	++	+++	+
Intensité globale	++	+	++	++
Investissements Humains	++	++	+++	+
Investissements Organisationnels	++		++	
Investissements Relationnels				

Source : de l'auteur

Tableau 70– Matrice des corrélations entre gouvernance cognitive et investissements immatériels

	Mandat_Admin	Niv_Gouv_Int	Tps_CA	Tps_Bureau	Tps_Admin	Tps_Tot_Gouv_Int	Niv_PSE	Div_IM	IO_IM_Nbre	IO_IM_Euros	IM_CA	IH_CA	IO_CA	Recrut_IM	Salariés_IM	Tx_Sal_IM
Mandat_Admin	1	-,070	-,026	-,046	-,080	-,037	-,224*	-,384**	,032	-,007	-,196	-,298**	,051	-,186	-,116	-,075
Niv_Gouv_Int	-,070	1	,174	-,100	,255*	,344**	,089	,223*	,236*	,165	-,047	-,005	,152	,046	,247*	,273*
Tps_CA	-,026	,174	1	,167	,552**	,869**	,401**	,395**	,259*	,390**	,270*	,040	,378**	,315**	,414**	,200
Tps_Bureau	-,046	-,100	,167	1	,831**	,488**	,315*	,320*	,029	,003	,267*	,303*	-,041	,365**	,431**	,163
Tps_Admin	-,080	,255*	,552**	,831**	1	,697**	,310**	,462**	,251*	,138	,285**	,308**	,126	,421**	,391**	,294**
Tps_Tot_Gouv_Int	-,037	,344**	,869**	,488**	,697**	1	,438**	,477**	,256*	,380**	,289**	,103	,322**	,427**	,601**	,266*
Niv_PSE	-,224*	,089	,401**	,315*	,310**	,438**	1	,260*	,154	,101	,277**	,188	,204	,240*	,270*	,075
Div_IM	-,384**	,223*	,395**	,320*	,462**	,477**	,260*	1	,366**	,136	,370**	,395**	,225*	,535**	,633**	,307**
IO_IM_Nbre	,032	,236*	,259*	,029	,251*	,256*	,154	,366**	1	,547**	,108	-,042	,404**	,094	,161	-,033
IO_IM_Euros	-,007	,165	,390**	,003	,138	,380**	,101	,136	,547**	1	,059	-,236*	,497**	,045	,213*	-,049
IM_CA	-,196	-,047	,270*	,267*	,285**	,289**	,277**	,370**	,108	,059	1	,634**	,448**	,553**	,344**	,271*
IH_CA	-,298**	-,005	,040	,303*	,308**	,103	,188	,395**	-,042	-,236*	,634**	1	-,032	,561**	,249*	,262*
IO_CA	,051	,152	,378**	-,041	,126	,322**	,204	,225*	,404**	,497**	,448**	-,032	1	,173	,230*	,119
Recrut_IM	-,186	,046	,315**	,365**	,421**	,427**	,240*	,535**	,094	,045	,553**	,561**	,173	1	,653**	,253*
Salariés_IM	-,116	,247*	,414**	,431**	,391**	,601**	,270*	,633**	,161	,213*	,344**	,249*	,230*	,653**	1	,437**
Tx_Sal _IM	-,075	,273*	,200	,163	,294**	,266*	,075	,307**	-,033	-,049	,271*	,262*	,119	,253*	,437**	1

Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Cette synthèse nous amène à faire immédiatement un double constat :
- d'une part, il apparaît clairement que les effets de la gouvernance cognitive sur les investissements immatériels sont globalement larges et intenses ;
- d'autre part, si l'on examine plus particulièrement les investissements immatériels relationnels, aucun lien de nature linéaire ne transparaît entre la dimension cognitive de la gouvernance et ce type d'investissements (marketing et communication, investissements financiers aval, développement de cahiers des charges ou de contrats pluriannuels).

En fait, c'est la gouvernance interne considérée dans son ensemble (Niv_Gouv_Int et Tps_Tot_Gouv_Int) 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. Le CA (Tps_CA) et les administrateurs (Mandat_Admin et Tps_Admin) ont aussi un effet important et assez large, alors que le bureau présente une moindre influence.

Le PSE (niveau d'élaboration du projet stratégique), quant à lui, a essentiellement un impact sur l'intensité globale, sans lien très clair avec le type d'investissement.

Un impact négatif de l'enracinement des administrateurs sur l'immatériel

En matière d'administrateurs, il faut souligner l'influence négative de la durée moyenne du mandat (Mandat_Admin) sur le dynamisme et l'innovation :
- corrélation de - 0,384** avec l'indicateur de diversité (Div_IM) ;
- corrélation de – 0,298** avec l'intensité des investissements humains (IH_CA).

Nous avons ici des éléments tangibles tendant à prouver que plus un administrateur est élu depuis longtemps, moins il est enclin à investir massivement, par aversion au risque, tout comme le Président, vis-à-vis des coûts fixes ou des circuits commerciaux (voir section 4.4.1), ou bien par peur de l'inconnu et ancrage dans des « certitudes » qui peuvent s'avérer dépassées.

Une influence notable de l'implication des administrateurs dans les différents organes de gouvernance interne sur les investissements immatériels

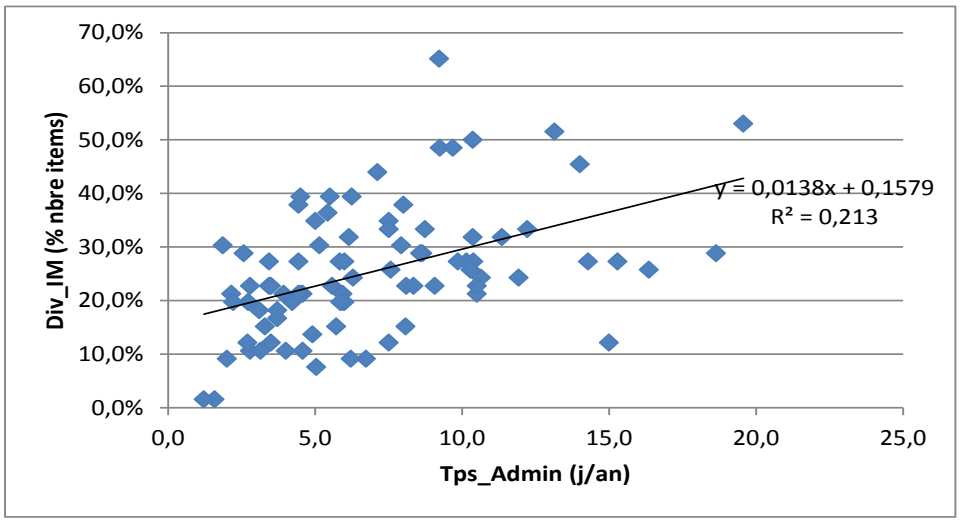
Pour ce qui est de la gouvernance interne globale, il faut noter une faible influence de Niv_Gouv_Int, qui joue sur peu de variables : corrélation d'à peine 0,223* avec Div_IM et de 0,273* avec Tx_Sal_IM.

Par contre, Tps_Tot_Gouv_Int présente un spectre très large d'actions, tout comme par rapport à la performance économique :

- influence positive sur la diversité des investissements immatériels (corrélation : 0,477**) ;
- influence positive, mais moins significative, sur l'intensité globale (corrélation de 0,289*) ;
- effet très net sur l'intensité des investissements organisationnels (corrélation de 0,322**) ;
- impact important sur les investissements humains (corrélations de 0,601** avec Salariés_IM et de 0,427** avec Recrut_IM).

Enfin, il nous faut souligner le rôle crucial et central du temps passé par chaque administrateur dans l'investissement immatériel. Ainsi Tps_Admin est très fortement corrélé avec la quasi-totalité des variables décrivant et quantifiant ces investissements, de 0,294** vis-à-vis de Tx_Sal_IM à 0,462** par rapport à Div_IM, en passant par 0,308** avec IH_CA.

Figure 99 – Relation de type linéaire entre Tps_Admin et Div_IM pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC®

Ainsi, le processus cognitif suivi par chaque administrateur va avoir une influence très notable dans les décisions d'investissements, notamment immatériels, et in fine sur le niveau de ces investissements. On peut ici établir un lien évident avec les résultats de notre analyse qualitative qui mentionnaient que le processus décisionnel d'investissements était assez fréquemment long et complexe, les administrateurs ayant notamment du mal à saisir l'intérêt d'investir dans l'immatériel (commercialisation et forces de vente, par exemple).

Des effets combinés et complexes relatifs à l'implication cognitive des administrateurs sur le niveau d'investissements immatériels

Pour clore cette analyse, nous avons procédé à une régression multiple afin de déterminer un modèle d'influence de 2 indicateurs de gouvernance cognitive (Tps_Admin et Mandat_Admin) sur les investissements immatériels et plus précisément sur leur diversité (Div_IM). Ce test a donné un excellent résultat (signification à 0%, colinéarité non établie et résidus non corrélés) et figure ci-dessous.

Tableau 72– Résultat de régression multiple sur Div_IM

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	,597[a]	,357	,340	,7768

Modèle	carrés	ddl	moyen	F	Sig.
Régression	25,112	2	12,556	20,810	,000[b]
Résidus	45,252	75	,603		
Total	70,363	77			

Modèle	standardisés		s	t	Sig.	colinéarité	
	B	standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	-,054	,088		-,609	,545		
Tps Admin	,435	,088	,459	4,938	,000	,993	1,007
Mandat Admin	-,329	,088	-,346	-3,720	,000	,993	1,007

Source : de l'auteur

Nous constatons que le R^2 ajusté est de 0,340, c'est-à-dire que le modèle choisi explique près de 35% de la variance totale, ce qui démontre son intérêt. Seule la constante doit être éliminée car elle est non signicative.

On peut ainsi affirmer que la diversité des investissements immatériels d'une entreprise coopérative est partiellement expliquée par une fonction linéaire proportionnelle à l'implication des administrateurs dans la gouvernance interne et inversement proportionnelle à la durée de leur mandat :

$$\boldsymbol{Div_{IM} = 0,459\, Tps_{Admin} - 0,346\, Mandat_{Admin}}$$

Au terme de cette analyse, nous pouvons affirmer que la dimension cognitive de la gouvernance coopérative contribue significativement et de manière importante à l'accroissement des investissements immatériels, que ce soit au niveau de leur intensité ou de leur diversité, à la fois en matière d'investissements humains et organisationnels.

Aussi, l'hypothèse H 2.3.1 est validée.

4.3.2. L'influence indéniable de l'immatériel sur la performance à long terme

Au sein des 15 indicateurs d'investissements immatériels, nous avons retenu les 8 qui avaient les effets les plus nombreux et les plus significatifs sur les principales variables de performance de long terme (qui se sont avérées être 10).

Tableau 73– Matrice des corrélations entre investissements immatériels et performance économique à long terme

	Div_IM	IM_CA	IH_CA	IR_CA	IM_Actif_Immob	Recrut_IM	Salariés_IM	Tx_Sal_IM	Tx_PAD	CF_hl	CF_CA	Rémun_hl	CAF_ha	Val_Coop_ha	CA_Cond	CA_Négoce	CA_Circuits_courts	CA_Export
Div_IM	1	,370**	,395**	,234*	,375**	,535**	,633**	,307**	-,360**	,233*	,257*	,154	,198	,226*	,363**	-,365**	,282**	,277**
IM_CA	,370**	1	,634**	,828**	,757**	,553**	,344**	,271*	-,243*	,043	,259*	,028	-,006	,056	,182	-,207	,229*	,193
IH_CA	,395**	,634**	1	,273*	,740**	,561**	,249*	,262*	-,262*	,019	,162	-,059	,113	,000	,287**	-,308**	,349**	,253*
IR_CA	,234*	,828**	,273*	1	,682**	,231*	,175	,161	-,166	,022	,214*	,033	-,099	,053	,092	-,137	,113	,130
IM_Actif_Immob	,375**	,757**	,740**	,682**	1	,395**	,242*	,238*	-,325**	,162	,247*	,102	-,009	,000	,359**	-,426**	,417**	,315**
Recrut_IM	,535**	,553**	,561**	,231*	,395**	1	,653**	,253*	-,338**	,204	,245*	,081	,166	,148	,196	-,258*	,237*	,133
Salariés_IM	,633**	,344**	,249*	,175	,242*	,653**	1	,437**	-,378**	,597**	,423**	,390**	,289**	,433**	,403**	-,448**	,373**	,247*
Tx_Sal_IM	,307**	,271*	,262*	,161	,238*	,253*	,437**	1	-,286**	,116	,078	,237*	,087	,202	,336**	-,322**	,432**	,158
Tx_PAD	-,360**	-,243*	-,262*	-,166	-,325**	-,338**	-,378**	-,286**	1	-,250*	-,043	-,417**	-,245*	-,253*	-,332**	,382**	-,305**	-,263*
CF_hl	,233*	,043	,019	,022	,162	,204	,597**	,116	-,250*	1	,682**	,695**	,225*	,480**	,465**	-,464**	,579**	-,010
CF_CA	,257*	,259*	,162	,214*	,247*	,245*	,423**	,078	-,043	,682**	1	,295**	,038	,293**	,312**	-,318**	,400**	-,142
Rémun_hl	,154	,028	-,059	,033	,102	,081	,390**	,237*	-,417**	,695**	,295**	1	,247*	,507**	,508**	-,494**	,568**	,069
CAF_ha	,198	-,006	,113	-,099	-,009	,166	,289**	,087	-,245*	,225*	,038	,247*	1	,367**	,075	-,066	-,021	,179
Val_Coop_ha	,226*	,056	,000	,053	,000	,148	,433**	,202	-,253*	,480**	,293**	,507**	,367**	1	,384**	-,355**	,380**	,038
CA_Cond	,363**	,182	,287**	,092	,359**	,196	,403**	,336**	-,332**	,465**	,312**	,508**	,075	,384**	1	-,902**	,803**	,436**
CA_Négoce	-,365**	-,207	-,308**	-,137	-,426**	-,258*	-,448**	-,322**	,382**	-,464**	-,318**	-,494**	-,066	-,355**	-,902**	1	-,735**	-,436**
CA_Circuits_courts	,282**	,229*	,349**	,113	,417**	,237*	,373**	,432**	-,305**	,579**	,400**	,568**	-,021	,380**	,803**	-,735**	1	,146
CA_Export	,277**	,193	,253*	,130	,315**	,133	,247*	,158	-,263*	-,010	-,142	,069	,179	,038	,436**	-,436**	,146	1

Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

Partant de cette sélection, dont la matrice des corrélations figure dans le tableau 73, nous avons établi une synthèse des effets des grands types d'indicateurs d'investissements immatériels sur la performance coopérative à long terme que présente le tableau ci-après.

Tableau 74– Niveau d'influence des investissements immatériels sur la performance à long terme des caves coopératives enquêtées

Source : de l'auteur

	Diversité	Intensité globale	Investissements Humains	Investissements Organisationnels	Investissements Relationnels
Performance amont LT	++	++	+++		+
Performance aval LT	++	+++	+++	++	+
Performance financière LT	+	- -	++	-	-

Tout d'abord, il nous faut souligner que deux points principaux ressortent de cette mise en relation :

- en premier lieu, il apparaît que les investissements organisationnels (brevets, systèmes d'informations, échanges de données informatisées, normes, conseils stratégiques ou technologiques externes) et relationnels (marketing, communication, investissements aval, cahiers des charges, contractualisation pluriannuelle) ont peu ou pas d'effet sur l'amélioration de la performance à long terme ;
- en second lieu, la performance financière est relativement peu impactée positivement par les investissements immatériels, si ce n'est par les investissements humains (créations de postes de salariés permanents, formations, GPEC).

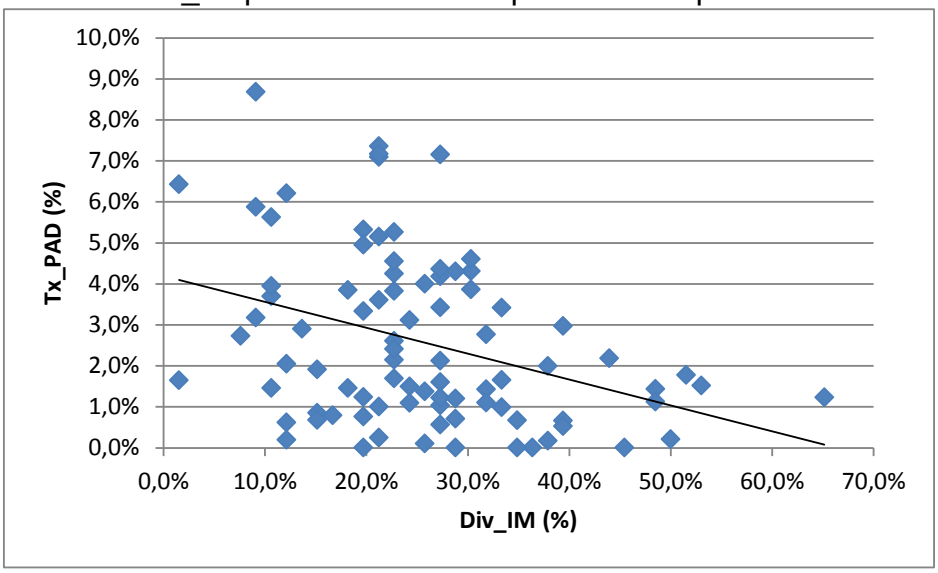
Un effet notable des investissements immatériels sur la performance amont

Pour ce qui est de la performance amont, il ressort que la plupart des indicateurs d'investissements immatériels sont corrélés négativement avec le niveau d'arrachages définitifs (Tx_PAD), faisant clairement apparaître l'effet « préventif » par rapport au risque de perte de potentiel (sociétariat vieillissant, pression foncière, rémunération très fluctuante) de l'effort en matière d'immatériel (conseils et accompagnement amont par

de l'appui technique personnalisé, développement de débouchés commerciaux plus valorisateurs et plus durables, etc…). Il faut d'ailleurs noter ici que plus le nombre de salariés affectés à l'immatériel augmente (appui technique, normes et cahiers des charges, direction, marketing et commercialisation), plus la rémunération unitaire s'accroit (corrélation de 0,390** entre Rémun_hl et Salariés_IM).

Le graphique ci-dessous illustre cet impact positif sur le maintien du potentiel de production, à travers l'effet induit par la diversité des investissements immatériels.

Figure 100 – Relation de type linéaire entre Tx_PAD et Div_IM pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Une influence très importante des investissements immatériels sur la performance commerciale

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. Toutefois, il faut souligner le très faible impact des investissements relationnels sur ce volet de la performance aval, pourtant très lié.

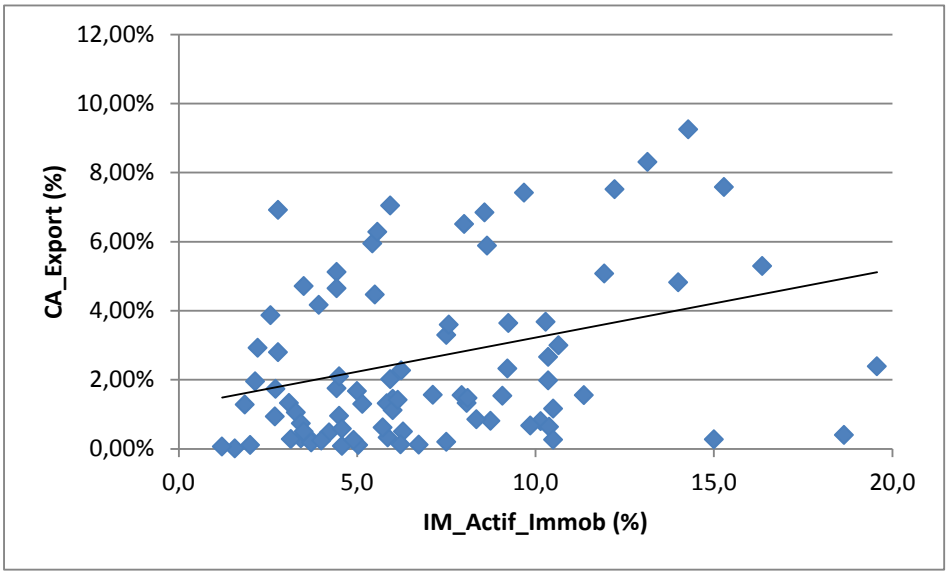
Le type de conditionnement est particulièrement impacté par le montant et la diversité des investissements immatériels, puisque CA_Cond est notamment corrélé très significativement à Div_IM (0,363**), IH_CA (0,288**) ou encore Tx_Sal_IM (0,336**).

La variable CA_Négoce est, quant à elle, corrélée négativement avec plusieurs indicateurs d'investissements immatériels, dont Div_IM (-0,365**) ou encore Salariés_IM (-0,448**), alors que CA_Circuits_courts est corrélée positivement avec les mêmes indicateurs (0,282** par rapport à Div_IM et 0,373** vis-à-vis de Salariés_IM).

Ces résultats nous amènent à penser qu'un effort prononcé dans l'immatériel (créations de postes commerciaux, réflexion stratégique poussée, ingénierie technologique permettant d'adapter la qualité de la production aux marchés cibles, notamment) contribue substantiellement au développement de circuits de commercialisation plus diversifiés et sources de valorisation, permettant de sortir de la logique du tout vrac, qui induit de fortes variations de prix par dépendance au marché mondial.

Le taux de ventes à l'export est également influencé par l'investissement dans l'immatériel, notamment par l'intermédiaire de leur intensité. C'est ce que décrit la figure ci-après, mettant en relation CA_Export avec IM_Actif_Immob qui ont une corrélation positive de 0,315**. Ainsi, on peut affirmer qu'une importance accrue de l'effort immatériel proportionnellement à l'actif net immobilisé a tendance à permettre une présence à l'export plus grande.

Figure 101 – Relation de type linéaire entre CA_Export et IM_Actif_Immob pour les caves coopératives enquêtées



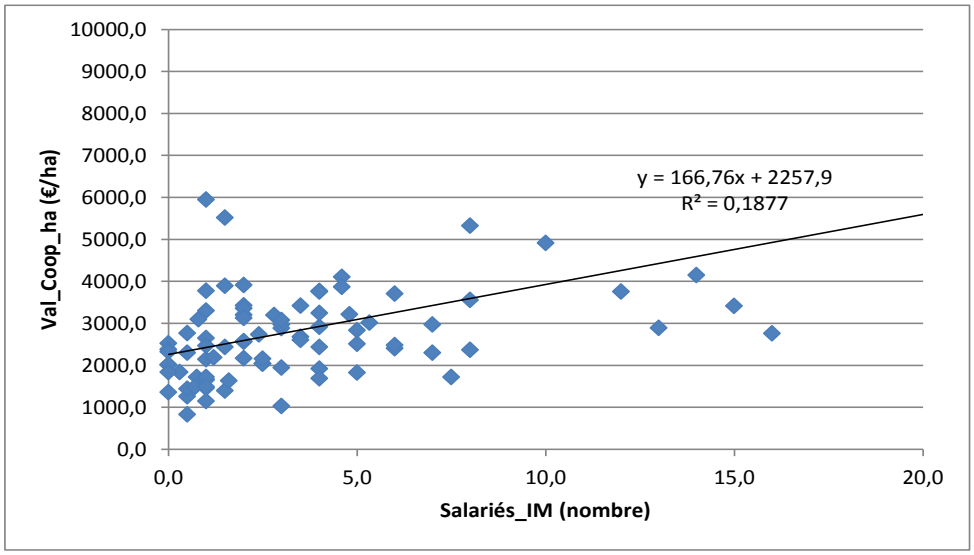
Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

Un impact relativement limité des investissements immatériels sur la performance financière

Enfin, en matière financière, l'impact des investissements immatériels est beaucoup plus diffus, voire même négatif, si l'on considère les charges fixes (corrélation de 0,259* entre IM_CA et CF_CA ou encore de 0,214* entre IR_CA et CF_CA).
En fait, ce sont quasi-exclusivement les investissements humains (Salariés_IM) qui ont un effet important sur la performance de long terme, se traduisant par :
- une corrélation largement positive et très significative avec CAF_ha (0,289*) et CAF_hl (0,414**) ;
- une corrélation encore plus importante avec Val_Coop_ha (0,433**).

Ainsi, on peut mettre en évidence le véritable capital humain et immatériel que constituent le savoir-faire, l'expérience et la connaissance accumulés par l'ensemble des salariés. Cette sorte de « goodwill » est parfaitement illustrée par le lien étroit qui existe entre le nombre de salariés se consacrant à l'immatériel et la valeur de la coopérative en tant qu'entreprise, que nous avons basée sur ses fonds propres, à travers Val_Coop_ha.

Figure 102 – Relation de type linéaire entre Val_Coop_ha et Salarié_IM pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

C'est là un point fondamental de nos résultats quantitatifs qui montre toute l'importance des ressources humaines au sein de la coopérative, porteuses d'un avantage compétitif indéniable.

Au terme de cette analyse, nous pouvons affirmer qu'un accroissement de la diversité et de l'intensité des investissements immatériels, et plus particulièrement humains, influent positivement sur la performance économique à long terme de la coopérative

L'hypothèse H 2.3.2 est donc validée.

4.3.3. Des investissements immatériels augmentant partiellement les facteurs de risque financier

Dans cette section, nous avons mis en relation les 8 indicateurs d'investissements immatériels, sélectionnés dans la section précédente, avec les 4 indicateurs de risques financiers, qui ont trait au niveau d'endettement (Endet_CP), à la capacité de remboursement (Dettes_CAF) et à la volatilité de la « rentabilité » (Vol_VA_brute_ha et Vol_RCAI_CA). La matrice des corrélations qui en découle est présentée ci-dessous.

Tableau 75– Matrice des corrélations entre investissements immatériels et risque financier pour les caves coopératives enquêtées

	Div_IM	IH_IM_Nbre	IM_CA	IH_CA	IM_Actif Immob	Recrut_IM	Salariés_IM	Tx_Sal_IM	Endet_CP	Dettes_CAF	Vol_VA_brute_ha	Vol_RCAI_CA
Div_IM	1	-,593**	,370**	,395**	,375**	,535**	,633**	,307**	,129	,236*	,035	-,085
IH_IM_Nbre	-,593**	1	-,172	-,024	-,163	-,142	-,301**	-,214*	-,164	-,277*	-,050	,068
IM_CA	,370**	-,172	1	,634**	,757**	,553**	,344**	,271*	,197	,402**	,069	,072
IH_CA	,395**	-,024	,634**	1	,740**	,561**	,249*	,262*	-,024	,103	-,019	-,035
IM_Actif Immob	,375**	-,163	,757**	,740**	1	,395**	,242*	,238*	,148	,152	-,012	-,017
Recrut_IM	,535**	-,142	,553**	,561**	,395**	1	,653**	,253*	,082	,303**	,057	,008
Salariés_IM	,633**	-,301**	,344**	,249*	,242*	,653**	1	,437**	,156	,341**	,054	-,051
Tx_Sal_IM	,307**	-,214*	,271*	,262*	,238*	,253*	,437**	1	,080	,153	,136	,072
Endet_CP	,129	-,164	,197	-,024	,148	,082	,156	,080	1	,244*	,137	,168
Dettes_CAF	,236*	-,277*	,402**	,103	,152	,303**	,341**	,153	,244*	1	,075	-,004
Vol_VA_brute_ha	,035	-,050	,069	-,019	-,012	,057	,054	,136	,137	,075	1	,389**
Vol_RCAI_CA	-,085	,068	,072	-,035	-,017	,008	-,051	,072	,168	-,004	,389**	1

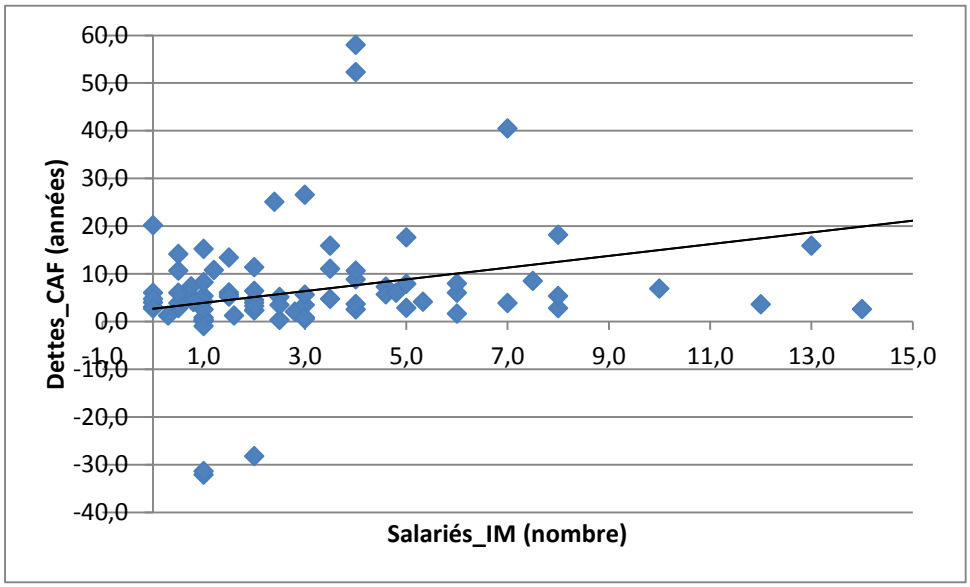
Source : de l'auteur

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

On voit ici clairement que seul le risque financier lié à la capacité de remboursement est impacté par un accroissement des investissements immatériels, du fait de l'existence de corrélations positives et significatives avec Div_IM, IM_CA, Recrut_IM et Salariés_IM. La figure ci-après illustre d'ailleurs la relation existant entre Salariés_IM et Dettes_CAF (corrélation de 0,341**).

Figure 103 – Relation de type linéaire entre Dettes_CAF et Salarié_IM pour les caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk

Ainsi, nous pouvons affirmer que les investissements immatériels ne participent que partiellement à l'augmentation des risques financiers en coopérative, les autres liens n'étant pas avérés.

Au terme de cette analyse, nous pouvons affirmer qu'un accroissement de la diversité et de l'intensité des investissements immatériels n'influe que partiellement sur le risque financier de la coopérative, à travers l'augmentation du ratio Dettes/CAF

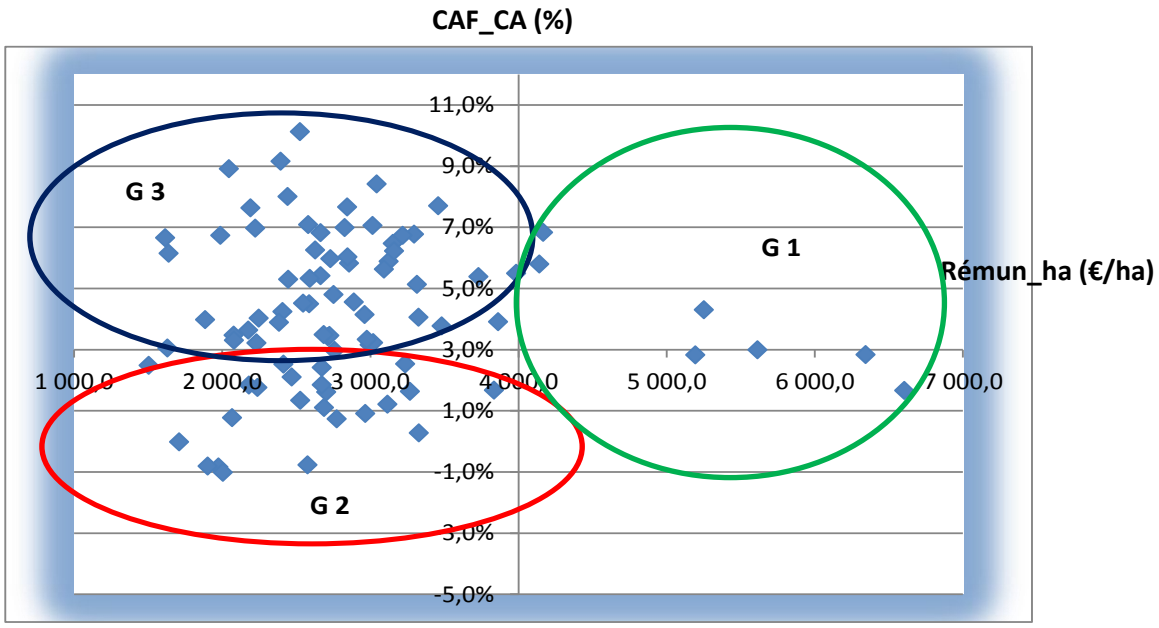
L'hypothèse H 2.3.3 est donc partiellement validée.

4.4. La gouvernance : un déterminant de l'équilibre court terme/long terme de la performance financière

Nous l'avons perçu à travers les développements qui précèdent : les différentes dimensions de la gouvernance coopérative peuvent avoir un impact sur la performance à court terme ou bien à long terme de ces entreprises. Nous avons choisi de nous focaliser ici sur la performance financière qui, à nos yeux et d'après l'approche de Kaplan et Norton (1996), constitue la résultante des autres caractéristiques de la performance économique (amont et aval, dans le cas des coopératives vinicoles).

La figure ci-dessous décrit la répartition des caves coopératives de l'échantillon étudié en fonction du croisement des deux variables qui représentent l'horizon de court terme (rémunération par hectare) et celui de long terme (taux de CAF), laissant apparaître trois groupes distincts aux particularités et dynamiques différentes.

Figure 104 – Equilibre de la performance financière au sein des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Nous avons considéré qu'une cave coopérative présentait une performance de bon niveau selon les critères suivants :

- taux de CAF supérieur ou égal à 3% (les dotations aux amortissements atteignant en moyenne 5 à 6% du chiffre d'affaires des caves coopératives de la région, d'après COOPERFIC®) ;
- rémunération moyenne à l'hectare de plus de 4 000 € (coûts de production au vignoble de 3 000 €/ha et rémunération du vigneron de 1 000 €/ha).

Le Groupe 1 (G 1) est composé de 8 coopératives (9% de l'échantillon), présentant les meilleurs niveaux de performance grâce à un équilibre entre les 2 indicateurs : rémunération moyenne sur 6 récoltes égale ou supérieure à 4 000 €/ha et taux de CAF satisfaisant (dont 3 caves en limite inférieure du seuil de 3%). Dans ce groupe, les objectifs de court et de long terme sont atteints et augurent d'un horizon économique favorable.

A l'opposé, le Groupe 2 (G 2), est composé de 24 coopératives (28% de l'échantillon), présentant toutes une rémunération moyenne des apports inférieure à 4 000 €/ha et une capacité d'autofinancement systématiquement inférieure à 3%. L'équilibre de la performance est ici le pire (mauvais aussi bien à court terme qu'à long terme), avec une tendance à la dégradation. Pour ces caves, l'horizon est sombre et incertain, avec risque de disparition dans les cas les plus graves.

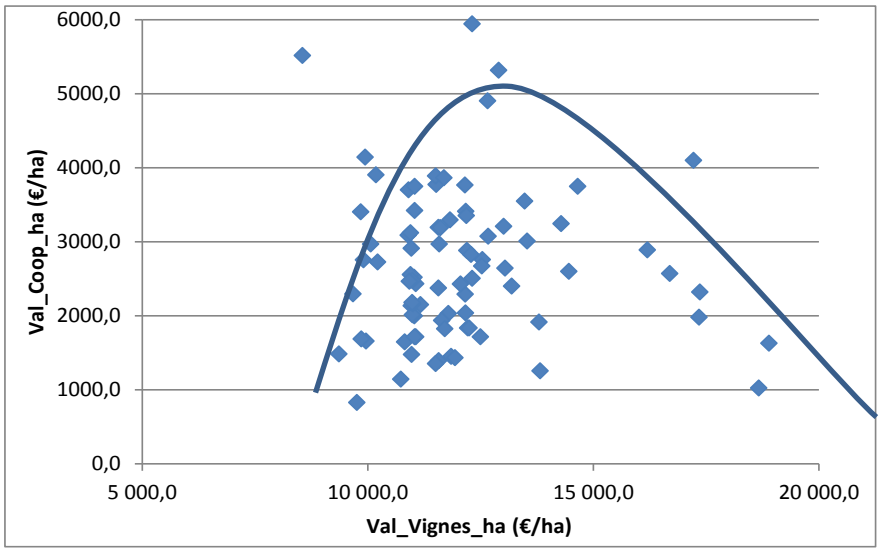
De son côté, le troisième Groupe (G 3), qui est le plus important, avec 55 coopératives (63% du total), se caractérise par un niveau moyen de rémunération relativement insuffisant (inférieur à 4 000 €/ha et souvent inférieur à 3 000 €/ha), contrebalancé par un ratio de CAF plutôt bon, voire très bon, variant de 3% à 10%. Ce Groupe présente un équilibre financier orienté long terme, mais requiert une attention toute particulière et une surveillance spécifique, du fait d'un basculement possible de certaines caves coopératives dans des problèmes liés notamment à la perte de potentiel de production par défaut de performance de court terme.

En complément de cette approche entrepreneuriale (synthétisée par l'indicateur E_Perf_Coop), nous pouvons également évoquer l'approche patrimoniale qui porte sur l'équilibre entre valeur de la coopérative (créée progressivement par les investissements matériels et immatériels et donc par la CAF) et valeur du vignoble des

adhérents (créée progressivement grâce à une juste rémunération des apports), comme l'illustre la figure ci-après qui met les deux indicateurs en relation.

Nous voyons qu'aucune relation directe et linéaire ne transparaît entre les deux horizons d'amont et d'aval. Toutefois, il semble qu'il y ait un optimum autour de 14 000 €/ha pour Val_Vignes_ha et 5 000 €/ha pour Val_Coop_ha.

Figure 105 – Approche patrimoniale de l'équilibre court terme/long terme au sein des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur - COOPERFIC® - Diane – Bureau Van Dijk - Observatoire de la viticulture française – FranceAgriMer - CVI

Cette sorte de courbe en « cloche » nous laisse à penser qu'il existe deux stades dans la relation entre les deux variables :

- de 9 000 à 14 000 €/ha (valeur du vignoble), tout se passe comme si un accroissement de la valeur de l'actif vigne individuel (car propre à chaque adhérent) entraînait une augmentation plus que proportionnelle de la valeur de la coopérative, outil collectif (mais avec une très grande variabilité), aboutissant à un équilibre relativement harmonieux (passage d'un rapport Val_Coop _ha/Val_Vignes_ha de 1/10 à un rapport de 1/3) ;
- au-delà de 14 000 €/ha, l'enrichissement des vignerons coopérateurs se fait de manière moins fréquente, mais croissante, au détriment manifeste de la valeur créée et conservée au sein de la coopérative, pour déboucher sur un ratio encore plus défavorable à l'aval par rapport à l'amont (rapport de 1/20 !).

Partant de ce constat, nous nous proposons de nous pencher sur la dernière hypothèse de notre modèle qui traite de l'origine de cet équilibre et de ses variations. Pour cela, nous allons tester la proposition suivante :

H 3 : l'équilibre de la performance financière de la coopérative, entre court terme et long terme, résulte des choix et de l'implication des acteurs dans la gouvernance.

A cette fin, nous testerons successivement l'effet de la dimension disciplinaire, celui de la dimension partenariale et enfin de la dimension cognitive sur l'équilibre financier en question.

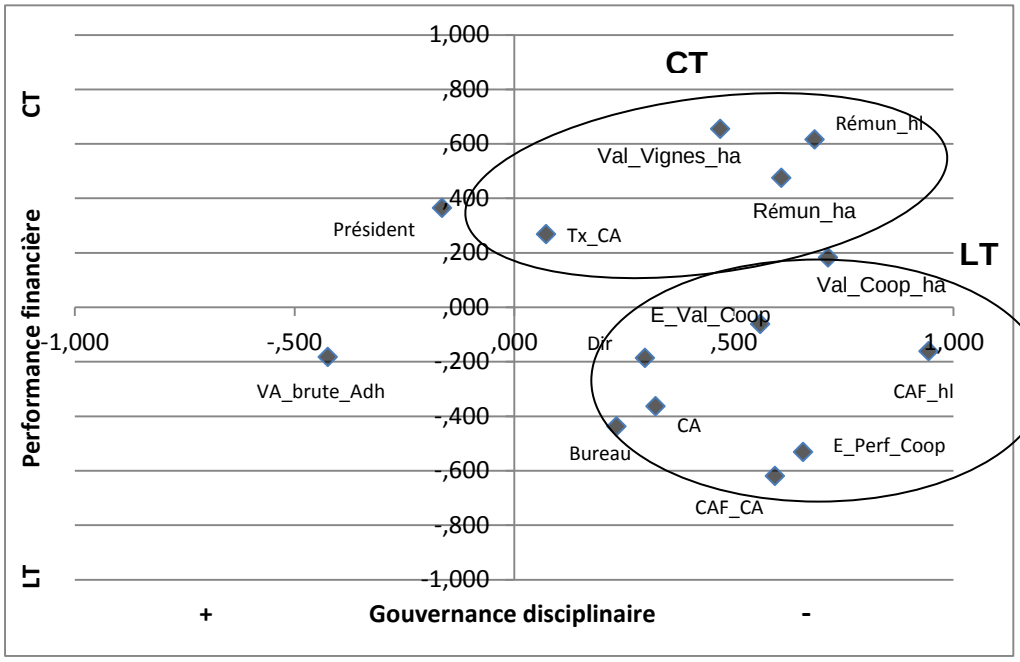
4.4.1. Un effet réel mais diffus de la gouvernance disciplinaire : le « dilemme coopératif »

Nous avons procédé ici à une analyse en composantes principales (ACP) avec les 5 principales variables de gouvernance disciplinaire utilisées pour tester H 2.1, ainsi que Tx_CA qu'il nous est apparu important d'ajouter afin de disposer d'un ensemble étoffé d'indicateurs, et 8 variables de performance financière, emblématiques de l'opposition court terme/long terme.

L'analyse a donné d'assez bons résultats (voir Annexe 17) : valeur du test de KMO de 0,476, test de Barlett significatif, communalités très majoritairement supérieures à 0,7 et 45,5 % de la variance totale représentée par les deux premiers axes factoriels que nous avons conservés et représentés ci-après.

En fait, deux groupes d'indicateurs de performance se détachent de manière plus ou moins nette, avec une proximité parfois assez faible vis-à-vis des indicateurs de performance, donc une influence alors diffuse, mais bien réelle.

Figure 106 – ACP gouvernance disciplinaire/performance financière au sein des caves coopératives enquêtées



Source : de l'auteur

Conformément à ce que nous avions décrit et mis en avant dans la section 4.2.1.3, la variable Président a une certaine influence sur l'amélioration de la performance à court terme et nous pouvons maintenant y ajouter Tx_CA. Ce sont les deux indicateurs qui structurent donc le groupe CT, ce qui paraît tout à fait logique dans une perspective de relation d'agence : plus le Président est présent au sein de la cave et plus les administrateurs sont assidus aux réunions, meilleure est leur rémunération moyenne, ainsi que la valeur de leur patrimoine viticole, puisque l'arbitrage financier se fait alors essentiellement dans l'intérêt des adhérents. On peut alors tendre vers une gouvernance exclusivement orientée adhérents qui risque de se révéler tout autant préjudiciable qu'une gouvernance orientée actionnaires dans les sociétés de capitaux.

Positionné en dessous sur notre matrice, le groupe LT se caractérise par une influence prépondérante du nombre d'administrateurs (variables CA et Bureau), ainsi que par l'existence d'un Directeur (Dir) : avec l'accroissement de la taille de ces deux organes de gouvernance, la supervision exercée par les administrateurs sera moins grande et le Directeur disposera alors de davantage de latitude discrétionnaire qui l'amènera à privilégier, à son profit notamment, la création de valeur au sein de la coopérative (CAF et E_Perf_Coop).

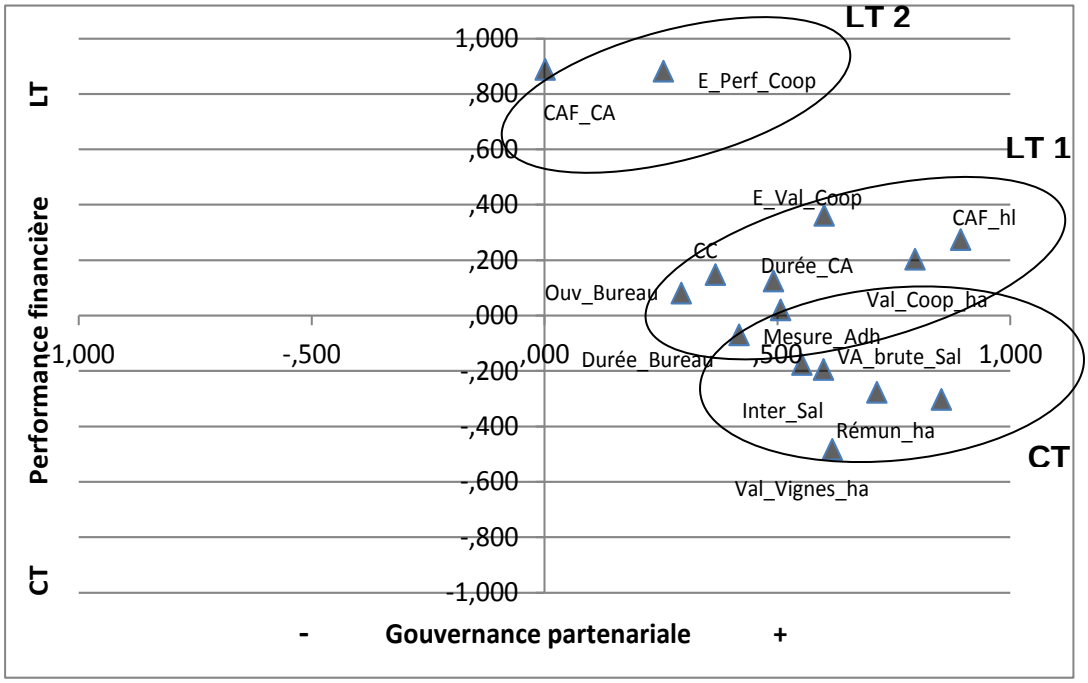
Nous avons là une représentation et une preuve plus robuste de l'existence du conflit d'intérêts interne, émergent à la fois de la littérature et de nos résultats qualitatifs, que nous qualifions de « dilemme coopératif ». Ainsi, nous considérons que ***H 3 est validée pour la dimension disciplinaire de la gouvernance coopérative.***

4.4.2. Un effet conjugué sur le court terme et le long terme de la gouvernance partenariale

Nous avons procédé à ce niveau à une ACP portant sur les 6 principales variables de gouvernance partenariale, utilisées pour tester H 2.2, et sur les 8 variables de performance financière, emblématiques de l'opposition court terme/long terme.

L'analyse a donné de bons résultats (voir Annexe 18) : valeur du test de KMO de 0,593, test de Barlett siginificatif, communalités quasi-exclusivement supérieures à 0,7 et 49,1 % de la variance totale représentée par les deux premiers axes factoriels que nous avons conservés et représentés ci-après.

Figure 107 – ACP gouvernance partenariale/performance financière au sein des caves coopératives enquêtées



Source : de l'auteur

L'effet de la gouvernance partenariale apparaît aussi important sur la performance financière à court terme qu'à long terme. En ce sens, cette dimension de la gouvernance porte en elle une influence beaucoup plus puissante et bénéfique pour l'ensemble des parties prenantes internes à la coopérative.

Ainsi, nous voyons clairement que, si les dimensions de court terme et de long terme se distinguent quelque peu l'une de l'autre, les deux principaux groupes identifiés (CT et LT 1) sont tout de même relativement proches, voire mêlés.

Dans ce cadre, le rôle clé de Inter_Sal vis-à-vis de la performance court terme est confirmé, alors que Durée_Bureau ou Durée_CA influent positivement sur la performance à long terme (CAF_hl, mais aussi Val_Coop_ha).

Le groupe LT 2 se distingue des deux autres de par son éloignement et son positionnement médian, qui montre la dimension bien moins partenariale d'une valeur élevée des deux indicateurs concernés (CAF_CA et E_Perf_Coop).

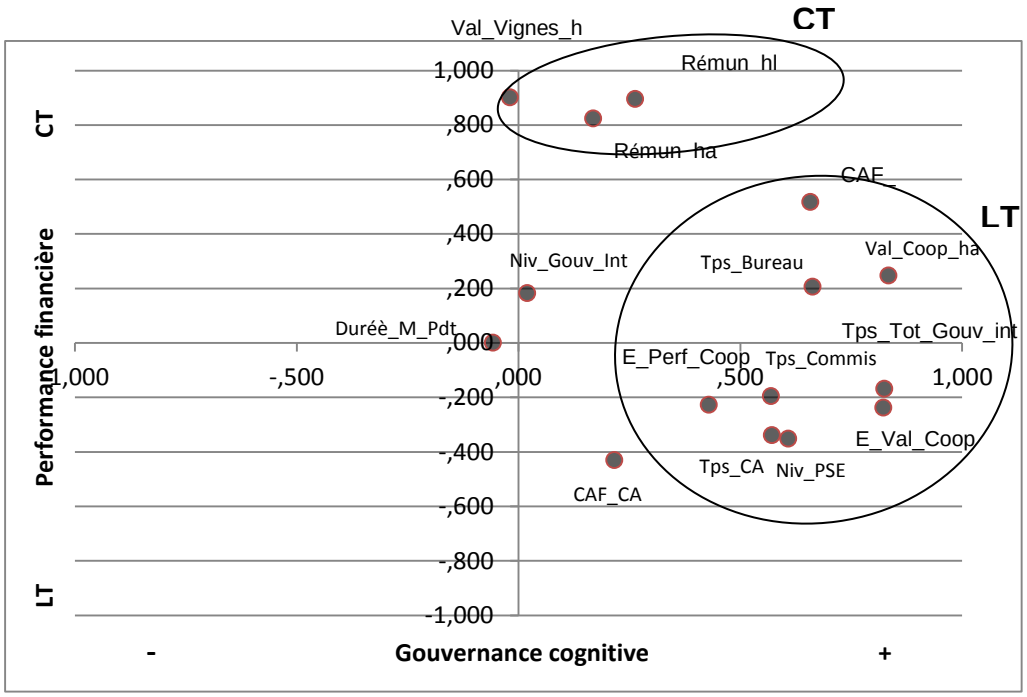
Nous sommes ici en présence de la confirmation du fait qu'une plus grande dimension partenariale de la gouvernance coopérative, grâce à l'action conjuguée des salariés et des adhérents, en lien avec des administrateurs à leur écoute, participe d'une meilleure performance financière, à la fois de court terme et de long terme. Ainsi, nous pouvons considérer que ***H 3 est validée pour la dimension partenariale de la gouvernance coopérative.***

4.4.3. Un effet long terme de la gouvernance cognitive

Nous avons procédé, pour ce dernier test, à une ACP portant sur les 7 principales variables de gouvernance cognitive, utilisées pour tester H 2.3, et sur les 8 variables de performance financière, emblématiques de l'opposition court terme/long terme, précédemment utilisées.

L'analyse a donné de bons résultats (voir Annexe 19) : valeur du test de KMO de 0,439, test de Barlett significatif, communalités quasi-exclusivement supérieures à 0,7 et 50,5 % de la variance totale représentée par les deux premiers axes factoriels que nous avons conservés et représentés ci-après.

Figure 108 – ACP gouvernance cognitive/performance financière au sein des caves coopératives enquêtées



Source : de l'auteur

L'effet de la gouvernance cognitive apparaît très nettement orienté vers la performance financière à long terme : CAF, valeur de la coopérative, équilibre de la performance coopérative composent le groupe LT. On perçoit clairement l'influence du temps passé dans les différents organes de gouvernance, dont Tps_Tot_Gouv_Int qui englobe l'ensemble.

Comme nous l'avions constaté précédemment, le rôle de la durée moyenne du mandat du Président et du nombre de niveaux d'organes de gouvernance n'est pas déterminant en la matière.

Quant au groupe CT, il est naturellement très éloigné du précédent et, surtout, des principaux indicateurs de gouvernance cognitive. Sa position isolée nous montre la très faible influence de la dimension cognitive sur la performance financière de court terme.

Nous pouvons donc affirmer sans ambiguïté qu'une dimension cognitive accrue de la gouvernance favorise uniquement la performance financière à long terme, très certainement en lien avec des investissements immatériels plus importants (voir

validation de H 2.3.2. Ainsi, nous considérons que ***H 3 est validée pour la dimension cognitive de la gouvernance coopérative.***

Au terme de cette triple analyse, nous pouvons affirmer que :

- une implication des acteurs dans la dimension disciplinaire de la gouvernance coopérative peut entraîner, selon le choix établi et selon le modèle du « dilemme coopératif », soit un équilibre de la performance financière orientée vers le court terme (optique adhérents), soit un équilibre axé sur le long terme (optique direction et salariés) ;

- une implication des acteurs dans la dimension partenariale de la gouvernance coopérative entraîne un accroissement de la performance financière globale (court et long terme), en vue de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes internes ;

- une implication des acteurs dans la dimension cognitive de la gouvernance coopérative entraîne un accroissement exclusif de la performance financière à long terme, en lien avec une stratégie d'investissements immatériels.

L'hypothèse H 3 est donc validée.

4.5. Synthèse du test des hypothèses

Au terme de cette analyse quantitative, nous pouvons dresser une synthèse de l'ensemble des hypothèses testées et des résultats obtenus. Il apparaît dans le tableau suivant que 7 hypothèses et sous hypothèses sur 8 sont entièrement validées. Seule, la sous hypothèse 2.3.3, relative aux risques financiers induits par les investissements immatériels, n'est que partiellement validée.

Tableau 76– Récapitulatif du test des hypothèses relatives au modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles

Hypothèse Sous-hypothèse		Formulation de l'hypothèse	Résultat
H 1		La Gouvernance Coopérative Interne résulte de la combinaison de trois dimensions fondamentales, provenant des choix et de l'implication des acteurs : dimension disciplinaire, dimension partenariale et dimension cognitive	Validée (analyse qualitative et quantitative)
H 2	H 2.1	Une implication des acteurs dans la gouvernance disciplinaire influe positivement sur la performance économique de la coopérative	Validée
	H 2.2	Une implication des acteurs dans la gouvernance partenariale influe positivement sur la performance économique de la coopérative	Validée
	H 2.3	Une implication des acteurs dans la gouvernance cognitive influe positivement sur la performance économique de la coopérative	Validée
Investissements immatériels	H 2.3.1	Une implication des acteurs dans la gouvernance cognitive influe positivement sur le niveau des investissements immatériels réalisés par la coopérative	Validée
	H 2.3.2	Des investissements immatériels importants entraînent amélioration de la performance économique coopérative de long terme	Validée
	H 2.3.3	Des investissements immatériels importants entraînent une hausse du risque financier de la coopérative	Partiellement validée
H 3		L'équilibre de la performance financière de la coopérative, entre court terme et long terme, résulte des choix et de l'implication des acteurs dans la gouvernance.	Validée

Source : de l'auteur

Ainsi, nous pouvons à présent avancer que la gouvernance des coopératives agricoles résulte de la combinaison et de l'imbrication des dimensions disciplinaires, partenariales et cognitives, mettant l'accent sur sa complexité, mais aussi le degré d'exigence qu'elle porte en elle. Le discours des professionnels et notre analyse qualitative tendent à le

démontrer. L'analyse quantitative l'a confirmé, à travers ce que nous avons appelé le « triangle vertueux de la gouvernance coopérative ».

Nous avons également démontré que chaque dimension de la gouvernance que nous avions identifiée avait une influence sur le niveau de performance des coopératives vinicoles enquêtées et analysées. Dans ce cadre, plus grande est l'implication des acteurs dans une dimension, meilleure est la performance économique de la coopérative, mais avec des différences substantielles selon que l'on s'attache à considérer la performance amont, aval ou bien financière.

Par ailleurs, nous avons montré que les investissements immatériels avaient un rôle important entre gouvernance et performance : ils sont nettement accrus par une plus forte implication des acteurs en matière cognitive et ils ont ensuite un effet sur la performance à long terme des coopératives agricoles, notamment en aval (augmentation des circuits courts et de l'export). En outre, ils induisent une hausse de l'endettement, mais pas significativement du risque financier.

Enfin, nous avons démontré que l'équilibre de la performance financière entre court terme et long terme est extrêmement variable selon la dimension en jeu :
- en matière disciplinaire, la gouvernance peut soit orienter la performance financière vers le court terme (vision des associés-coopérateurs), soit l'orienter vers le long terme (vision de l'entreprise et de ses salariés) ;
- en matière partenariale, une gouvernance plus « ouverte » et « participative » entraîne une augmentation de la performance financière d'ensemble (aussi bien de court que de long terme) ;
- en matière cognitive, une gouvernance plus « réfléchie » et plus « stratégique » conduit à une recrudescence de la performance financière à long terme.

5. Conclusion du Chapitre 4

Ce Chapitre, axé sur l'analyse quantitative, avait pour premier objectif de présenter la méthodologie utilisée et, pour deuxième objectif, d'exposer et de discuter les résultats obtenus en vue de valider le modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles, ainsi que les hypothèses et les sous-hypothèses sur lesquelles s'appuient nos travaux de recherche.

Nous avons tout d'abord présenté les bases de données économiques et financières Diane et COOPERFIC®, puis présenté le questionnaire d'enquête et décrit l'échantillon de coopératives vinicoles constitué par choix raisonnné dans le but de valider le modèle. Composé de 87 caves coopératives, cet échantillon correspond à un taux de sondage de 41% et garantit une bonne description de la population, notamment en termes financier.

Nous avons ensuite discuté du modèle défintif testé, qui est une adaptation, tenant compte des résultats de l'analyse qualitative, du modèle présenté à la fin du Chapitre 2. Ce modèle détaille les concepts de gouvernance, investissements immatériels et performance coopérative, qui sont ressortis des entretiens semi-directifs réalisés avec 25 coopératives (voir Chapitre 3). Nous avons également présenté les 115 indicateurs, conçus à partir de la revue de littérature et de l'analyse qualitative, élaborés à partir des données recueillies et qui servent au test statistique du modèle.

Nous avons par ailleurs décrit la méthode d'analyse statistique qui consiste à combiner analyses univariées, bivariées et multivariées, dont des régressions linéaires simples ou multiples, ainsi que des analyses en composantes principales. Cette méthodologie présente notamment l'avantage d'une restitution et d'une appropriation plus aisée dans le cadre de notre approche fondée sur la recherche-action.

Nous avons enfin présenté les résultats obtenus concernant les 8 hypothèses et sous hypothèses retenues, portant à la fois sur les liens entre gouvernance coopérative et performance et sur le rôle particulier des investissements immatériels, qui se situe entre gouvernance cognitive et performance économique. Ces résultats sont très denses et riches, permettant d'apporter un éclairage détaillé sur l'importance cruciale des modes de gouvernance en tant que déterminants de la performance des coopératives agricoles, avec des particularités propres à ce secteur de l'ESS.

Conclusion de la Partie II

La seconde Partie de notre thèse visait la réalisation des deux objectifs principaux que sont, d'une part, l'amélioration et la finalisation du modèle théorique par des questions exploratoires, comme l'approfondissement du concept de gouvernance en coopérative, et, d'autre part, le test statistique de ce modèle global par la validation des hypothèses et sous hypothèses retenues.

Nous avons mené à bien le premier objectif, dans le Chapitre 3 de cette thèse, grâce à la réalisation de 25 entretiens semi-directifs avec des dirigeants salariés ou élus et à l'analyse de leur discours, basée notamment sur l'approche multi-paradigmatique de la gouvernance coopérative. Nous avons ainsi pu préciser la profonde évolution du périmètre coopératif au cours des 30 dernières années, définir la nature et le rôle des acteurs de la gouvernance coopérative, l'importance des différents organes de gouvernance (l'informel ayant une place primordiale), montrer que les stratégies d'investissements (matériels ou immatériels) sont peu formalisées et que la mesure de la performance est assez peu développée. La gouvernance est clairement apparue tridimensionnelle, combinant aspects disciplinaires, partenariaux et cognitifs. En outre, de nombreux indicateurs de gouvernance ont émergé de ces discours et nous ont permis d'aller plus loin dans nos travaux.

Nous avons ensuite procédé, dans le Chapitre 4, à la vérification statistique du modèle issu du chapitre précédent. Dans ce but, nous avons mobilisé, conçu et calculé des indicateurs, à la fois à partir des enquêtes réalisées auprès d'un échantillon de 87 caves coopératives et des bases de données économiques et financières Diane et COOPERFIC®. Ces variables ont été utilisées pour tester notre modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles. Les résultats de cette analyse quantitative nous ont permis de valider et de confirmer la plupart de nos hypothèses. Ainsi, chaque dimension de la gouvernance a bien un effet sur la performance économique des coopératives agricoles, mais qui est différencié selon la dimension considérée. En outre, les investissements immatériels sont clairement favorisés par une gouvernance cognitive accrue et ont eux-mêmes un effet positif sur la performance économique à long terme.

Conclusion générale

1. Synthèse des travaux

L'objectif de cette thèse est d'évaluer l'influence de la gouvernance sur la performance des entreprises coopératives agricoles. Dans la mesure où peu de travaux ont été conduits sur les modalités détaillées de la gouvernance coopérative, sur son influence en matière d'investissements immatériels et, par suite, sur la performance dans le secteur coopératif agricole, on peut dire que ce travail contribue à la compréhension de la « boîte noire » des sociétés coopératives. Nous en tirons donc un certain nombre d'enseignements dans les pages qui suivent.

Dans le Chapitre 1, nous avons décrit les spécificités des coopératives en détaillant les fondements du mouvement coopératif, ainsi que les valeurs et principes qui en font l'originalité. Nous avons également brossé un panorama complet des nombreuses conceptions théoriques des coopératives, plus ou moins étroitement influencées par l'éthique propre à ce type d'organisation et laissant transparaître leur complexité. Puis, nous avons réalisé une large revue de littérature sur la gouvernance des entreprises coopératives, confirmant très nettement cette complexité, du fait de la variété des approches (au moins au nombre de quatre) dont aucune ne peut résumer à elle seule les postures et décisions prises par les différents acteurs, comme le souligne Cornforth (2004). La gouvernance des coopératives apparaît ainsi réellement multiforme, reposant sur un socle démocratique important et des interactions fortes entre parties prenantes internes. Enfin, nous avons traité de la performance des coopératives, à travers leurs particularités comptables et financières, l'équilibre entre vision de court terme et vision de long terme, ainsi que leurs indicateurs de performance spécifiques. En définitive, ces différentes facettes de la gouvernance paraissent avoir une influence notable sur le niveau de performance économique des coopératives, puisqu'il faut concilier des objectifs de court terme (maximisation de la rémunération des adhérents) avec ceux de plus long terme liés à l'entreprise elle-même (capacités d'autofinancement et de développement).

Dans le Chapitre 2, nous avons précisé l'objet de recherche tout en adaptant le cadre théorique. Il est apparu que le lien entre gouvernance et performance a été abondamment étudié, mais essentiellement en matière d'entreprises de nature capitalistique. Ainsi, nous avons discuté des déterminants de la performance coopérative via, d'une part, les effets des différentes facettes de la gouvernance sur la

performance économique de ce type d'entreprise, et, d'autre part, l'influence de l'immatériel sur cette même performance. Nous avons souligné que ces deux types de liens semblaient être fondés et qu'une seule approche de la gouvernance ne pouvait pas tout expliquer. En outre, nous avons mis en exergue que l'impact de l'immatériel, en lien avec la RBV et les aspects cognitifs de la gouvernance, a été finalement peu analysé dans la littérature existante. Ensuite, nous avons examiné le contexte historique, économique et juridique propre à la coopération agricole et viticole française, faisant apparaître des fondements spécifiques et une profonde évolution sur le long terme (concentration, accroissement du périmètre, trajectoires stratégiques différenciées). Enfin, nous avons décrit le vignoble et la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon à travers révoltes et mutations économiques, façonnant la « culture » organisationnelle régionale et la manière de gouverner. In fine, nous avons proposé un modèle gouvernance/performance recentré et spécifique aux coopératives agricoles, reposant sur les trois dimensions de la gouvernance coopérative (disciplinaire, partenariale et cognitive), le rôle particulier de l'immatériel et l'approche globale de la performance économique des coopératives agricoles, avec un équilibre nécessaire entre horizon de court terme et horizon de long terme.

Cette première Partie met en exergue l'intérêt de cette thèse où est développée une approche multi-paradigmatique de la gouvernance des entreprises coopératives agricoles, permettant de mieux appréhender sa complexité. Les questions soulevées ont notamment porté sur l'identification des différents acteurs de la gouvernance, sur la définition de l'immatériel et sur la mesure de la performance coopérative. Cela a débouché sur des hypothèses et sous hypothèses axées sur l'influence de chaque dimension de la gouvernance et de l'immatériel sur la performance.

Dans le Chapitre 3 nous avons mené une analyse exploratoire qualitative du système de gouvernance des coopératives agricoles, appliqué au secteur viti-vinicole du Languedoc-Roussillon, permettant d'approfondir le modèle théorique exposé au Chapitre précédent. Nous avons notamment précisé la nature de la gouvernance coopérative, le rôle des différents acteurs internes ou externes, ainsi que l'articulation avec les concepts d'investissements et de performance, faisant également émerger un certain nombre d'indicateurs de gouvernance adaptés. Nous avons, en outre, procédé à la validation de l'hypothèse H 1, énoncée dans le Chapitre 2 (gouvernance tridimensionnelle à caractère disciplinaire, partenarial et cognitif). Reposant sur la

réalisation d'entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de 31 dirigeants (élus ou salariés) issus de 25 caves coopératives du Languedoc-Roussillon, les résultats de l'analyse de contenu thématique des discours sont venus enrichir notre modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles à travers plusieurs particularités : profonde évolution du périmètre coopératif (unions, fusions, développement de filiales), multiplicité des acteurs de la gouvernance coopérative, importance primordiale des organes de gouvernance informels, processus décisionnel particulièrement long et complexe, mesure de la performance peu détaillée.

Le quatrième Chapitre nous a conduits à valider notre modèle en testant les hypothèses et les sous-hypothèses qui y sont liées. Nous nous sommes basés sur le modèle définitif qui est une adaptation du modèle présenté à la fin du Chapitre 2, tenant compte des résultats de l'analyse qualitative. Nous appuyant à la fois sur une enquête par questionnaire en face à face auprès d'un échantillon de 87 coopératives vinicoles, constitué par choix raisonné, ainsi que sur les bases de données COOPERFIC® et Diane, nous avons combiné analyses statistiques univariées, bivariées et multivariées, dont des régressions linéaires simples ou multiples pour mener à bien nos investigations scientifiques. L'influence du type et du niveau de gouvernance, ainsi que des investissements immatériels, sur la performance des entreprises coopératives agricoles ressortent clairement de ces travaux. Ces résultats sont très denses et riches, permettant d'apporter un éclairage détaillé sur l'importance cruciale des modes de gouvernance coopérative. Ainsi, en matière de gouvernance disciplinaire, une plus grande implication des acteurs entraîne une minimisation des charges fixes, une maximisation de la CAF, une amélioration de la rémunération des adhérents et une réduction des risques financiers. Pour ce qui est de la dimension partenariale, une implication plus grande des différents acteurs dans la gouvernance partenariale permet de maintenir, voire de développer, le potentiel amont de la coopérative, de maximiser la valeur globale créée, d'améliorer la rémunération des adhérents et les performances commerciales. Par ailleurs, une implication plus grande des différents acteurs dans la gouvernance cognitive permet de maximiser la valeur créée pour la coopérative (CAF) et d'améliorer les performances commerciales (diversification des circuits de distribution hors négoce). En ce qui concerne les investissements immatériels, nous avons montré qu'ils jouent un rôle important entre gouvernance et performance : un accroissement de la gouvernance cognitive entraîne leur augmentation et une plus grande intensité de ces investissements a un effet positif sur la performance à long terme des coopératives

agricoles, notamment en aval. En outre, ils induisent une hausse de l'endettement, mais pas significativement du risque financier. Enfin, nous avons montré que l'équilibre de la performance financière entre court terme et long terme est très variable selon la dimension concernée : alors que dans le domaine disciplinaire, la gouvernance peut impacter la performance financière sur le court terme ou bien sur le long terme (notion de « dilemme coopératif »), en matière partenariale, une gouvernance plus « participative » provoque un accroissement de la performance financière d'ensemble (court et long terme) et, en matière cognitive, une gouvernance plus « réfléchie » conduit à un développement de la performance financière à long terme.

Cette deuxième Partie souligne l'intérêt empirique de notre thèse à travers les résultats de nos analyses qualitatives et quantitatives qui nous ont permis de valider et de confirmer la quasi-totalité de nos hypothèses. Ainsi, chaque dimension de la gouvernance a bien un effet sur la performance économique des entreprises coopératives agricoles, mais qui est différencié selon la dimension considérée. Nous avons ainsi mis en évidence le rôle des différents acteurs internes ou externes, ainsi que celui des organes de gouvernance, formels ou informels. Les investissements immatériels apparaissent avoir un rôle un rôle important et intermédiaire entre gouvernance et performance.

2. Apports de la thèse

2.1. Apports théoriques

Les apports théoriques de ce travail de recherche ont tout d'abord trait à l'approche multi-paradigmatique de la gouvernance des coopératives que nous percevons comme un concept complexe, alliant plusieurs dimensions, dont les interactions et l'importance réciproque façonnent le style de prise de décision au sein de ces entreprises aux spécificités marquées. Dans le prolongement des travaux de Cornforth (2004), portant sur les coopératives et les associations, mais aussi de Charreaux (2008), qui sont plus généralistes, tout en allant bien au-delà de leurs approches, nous montrons la nécessité au niveau théorique d'utiliser un modèle de la gouvernance intégrant l'ensemble des leviers de nature différentes que sont la dimension disciplinaire, s'inspirant de la théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), la dimension partenariale, fondée sur la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) et la création de valeur partenariale

(Charreaux et Desbrières, 1998), ainsi que la dimension cognitive, s'appuyant notamment sur les travaux de Huse et al. (2005) ou encore de Wirtz (2006). La combinaison de ces trois théories en un modèle « syncrétique » constitue donc un apport non négligeable en matière de gouvernance des entreprises coopératives, d'autant plus que l'approche véritablement cognitive apparaît comme étant encore peu développée dans les travaux de recherche en gestion financière.

La contribution théorique de nos travaux concerne également l'immatériel et plus particulièrement le rôle singulier des investissements de nature immatérielle dans les coopératives agricoles. En effet, la problématique de l'immatériel a été étudiée depuis plus de 20 ans, mais de manière relativement globale et quasi-exclusivement au sein des entreprises de type capitalistique. Or, nous traitons ici des contours de l'immatériel, envisagés sous l'angle dynamique des investissements, pour des entreprises dont l'analyse des stratégies d'investissements n'a porté jusqu'à présent que sur la dimension matérielle, dont la comptabilisation est clairement établie. En outre, le rôle intermédiaire entre système de gouvernance et performance économique dans les coopératives, attribué aux investissements immatériels dans notre modèle, n'a pas été étudié jusqu'ici, à notre connaissance.

Le troisième type d'apports a trait aux liens proprements dits entre gouvernance et performance des coopératives agricoles. Comme nous l'avons vu dans le Chapitre 2, section 2.2, les études relatives à ces relations sont peu nombreuses et finalement relativement peu détaillées. Notre thèse constitue donc une contribution théorique à l'analyse de ces effets complexes entre système de gouvernance interne et performance coopérative, envisagée dans une perspective globale et multidimensionnelle (volets amont, aval et financier). Notre modèle permet de développer une analyse fine de ces liens, mettant en relation les trois dimensions de la gouvernance, identifiées et validées grâce à l'analyse qualitative, avec les trois niveaux de performance économique. Il s'agit ainsi d'une approche originale qui permet de comprendre un peu mieux la « boîte noire » des entreprises coopératives agricoles.

Enfin, il est important de souligner que notre conception de la performance coopérative, résultant d'un équilibre entre objectifs de court terme et de long terme, fait aussi partie des apports théoriques des travaux que nous avons menés. Ceci permet d'ajouter un lien supplémentaire entre gouvernance et performance, susceptible de concerner les

différentes « facettes » de l'entreprise coopérative, aussi bien en amont, vis-à-vis de son sociétariat, qu'en aval, vis-à-vis de ses clients, ainsi qu'en matière strictement financière.

2.2. Apports méthodologiques

Le premier apport méthodologique de notre thèse concerne la démarche de recherche-action, voire de recherche-intervention, qui nous a guidés tout au long de nos travaux. En effet, notre fonction d'Ingénieur conseil en gestion auprès des coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon nous a amené à souhaiter prendre du recul par rapport à nos missions quotidiennes d'audit, formation et conseil, en effectuant un travail de recherche approfondie, et en même temps interagir avec les dirigeants que nous côtoyons et qui ont participé à notre étude, en vue d'améliorer les pratiques de management. Ainsi, nos travaux ont été marqués par de constants allers-retours entre théorie et pratique, permettant une sorte de « fertilisation croisée » entre terrain d'étude et modèle théorique. Cet enrichissement mutuel a contribué à améliorer la viabilité/fiabilité de notre thèse. Notre double posture, même si elle a pu déplaire à certains responsables professionnels ou être mal interprétée, nous a apporté rigueur, distance et réactivité, conduisant à des résultats très variés, transférables aux coopératives dans un but d'amélioration de la performance (nous y reviendrons au point 2.3).

La deuxième contribution en la matière est l'amélioration continue de notre modèle gouvernance/performance, au cours des différentes phases de nos travaux. Elle découle directement de notre volonté de faire de la recherche-action, dans la mesure où l'analyse qualitative exploratoire nous a non seulement permis de valider le modèle, mais surtout de l'enrichir significativement. Il est bien évident que cette étape qualitative, sous forme d'entretiens en face à face, aurait été bien plus difficile à mener si nous n'avions pas connu le terrain d'étude et eu des contacts privilégiés avec les dirigeants des coopératives enquêtées. Ainsi, partant d'un modèle très générique à la fin du Chapitre 1, issu d'une revue de littérature complète sur les coopératives agricoles, nous avons conçu ensuite un modèle adapté (fin du Chapitre 2), tenant compte d'un approfondissement des spécificités des liens entre gouvernance et performance et du contexte de la coopération agricole et viticole, que nous connaissons bien, puis nous avons abouti à un modèle définitif (Chapitre 4), à la suite de sa

confrontation au terrain d'étude du Languedoc-Roussillon. Les résultats de l'étude qualitative ont permis d'identifier plus précisément le rôle des acteurs, ceux des organes de gouvernance, leurs liens avec les trois dimensions de la gouvernance coopérative (qui ont été validées) et de mieux comprendre les mécanismes décisionnels. Enfin, l'analyse quantitative a permis de valider statistiquement ce modèle en précisant notamment l'incidence de chaque dimension sur la performance financière à court ou long terme. Cette démarche méthodologique particulière montre qu'il est important de repenser le modèle théorique à chaque étape d'un travail de recherche, en le considérant comme un outil évolutif, dont les contours ne sont pas figés.

Le troisième et dernier apport méthodologique réside dans la combinaison entre analyse qualitative et analyse quantitative. En effet, ce type d'étude combinée est extrêmement rare dans le domaine de la finance et plus particulièrement celui des entreprises coopératives agricoles. Mauran-Vallet (2011) met d'ailleurs en avant l'accroissement du degré de formalisation sous forme quantitative des méthodes de recherche en sciences de gestion, provenant à la fois de facteurs psychologiques et sociologiques. Nous allons donc dans une autre direction qui nous paraît plus ancrée dans la réalité et la complexité, donc plus pertinente. L'analyse qualitative permet ainsi une approche conceptuelle en profondeur, alors que l'analyse quantitative permet une approche statistique validant l'approche qualitative et quantifiant les impacts des différentes dimensions de la gouvernance.

2.3. Apports empiriques relatifs au management des entreprises coopératives agricoles

Cette thèse est, à notre connaissance, une des rares études scientifiques concernant une analyse d'ensemble des mécanismes de la gouvernance des coopératives agricoles. Des travaux existent sur des points particuliers, le plus souvent en lien avec les caractéristiques des associés-coopérateurs, mais ils ne sont pas porteurs d'une vision globale, comme l'est notre thèse. Notre approche de la complexité du réel, ainsi que la richesse de nos éléments qualitatifs aussi bien que quantitatifs confèrent une originalité certaine à nos travaux, visant à améliorer les pratiques managériales au sein des entreprises coopératives. En outre, il semble qu'aucune recherche empirique alliant approche qualitative et quantitative n'ait été conduite sur la gouvernance des entreprises coopératives agricoles. La détermination d'un grand nombre d'indicateurs

de gouvernance et leur opérationnalisation, pouvant être transférée aux dirigeants, notamment dans le cadre de COOPERFIC®, nous paraissent des apports empiriques très significatifs. La compréhension des effets du système de gouvernance et des différentes postures adoptées sur la situation économique et financière des coopératives agricoles nous semble être un apport également très important pour le secteur de la coopération agricole.

Par ailleurs, nos 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 permettre de mieux comprendre la situation de la coopérative. Il apparaît donc important que cette expertise soit transférée aux coopératives vinicoles, mais aussi aux coopératives des autres secteurs agricoles, sous forme d'ateliers d'échanges et de formations. Ceci est d'autant plus nécessaire que les dirigeants interrogés dans l'étude qualitative nous ont fait part de leurs lacunes en matière de pilotage économique et financier.

Enfin, notre analyse de l'immatériel comme ressource stratégique des coopératives agricoles constitue un pan très original de notre étude empirique qu'il faut souligner. En effet, notre démarche a été guidée par un souci constant de chiffrer et donc d'essayer d'objectiver une notion d'investissements qui ne correspond à aucune approche comptable ou financière « normée ». Il nous a donc fallu construire un cadre d'analyse (mode de calcul des investissements, se traduisant le plus souvent par des postes de charges d'exploitation), puis élaborer des indicateurs suffisamment pertinents pour pouvoir être à la fois utilisés dans notre travail de recherche et dans l'observatoire COOPERFIC®. A notre connaissance, il n'avait jamais été produit par enquête une telle quantité d'informations chiffrées, sur de tels concepts si difficiles à cerner, à l'échelle d'un si grand nombre d'entreprises. 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 terme.

De manière plus générale, il semble éminemment souhaitable que les résultats de ce travail de recherche-action soient partagés avec les responsables professionnels et l'ensemble des dirigeants de coopératives vinicoles, tout autant que des autres filières. Des outils leur permettant d'améliorer leur système de gouvernance (indicateurs sur les trois dimensions et analyse qualitative spécifique à chaque entreprise) ainsi que leur

performance doivent pouvoir leur être proposés. Les dirigeants salariés sont apparus demandeurs de conseil et de formation en matière de décisions d'investissements, de pilotage stratégique et d'organisation de la gouvernance interne de leur coopérative. Il faut donc aller à leur rencontre et répondre à leurs attentes.

3. Limites de la thèse

3.1. Limites théoriques

Notre modèle théorique se veut relativement global et n'intègre pas l'ensemble des aspects envisagés au cours de nos travaux en vue de ne pas aboutir à un cadre conceptuel trop complexe et trop lourd.

En matière de gouvernance, si les 3 dimensions disciplinaires, partenariales et cognitives sont validées et détaillées, il n'en reste pas moins que les mécanismes internes à ce cadre multi-paradigmatique ne sont pas explicités en tant que tels dans le modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles. L'approfondissement serait donc nécessaire et judicieux, aussi bien au niveau des interactions entre acteurs de chaque dimension qu'entre organes de gouvernance, formels ou informels (tandem Président-Directeur, notamment). On a pu percevoir en partie ces mécanismes internes lors de la synthèse de notre analyse qualitative, mais il faudrait aller plus loin pour mieux appréhender les liens multiples existants.

En outre, nous avons développé une vision essentiellement statique du système de gouvernance des coopératives agricoles. Nos résultats sont basés sur un modèle qui n'apporte pas de vision dynamique. Les modèles proposés par Wirtz (2006) ou Charreaux (2008) présentent des approches plus évolutives, mais nous n'avons pas voulu les faire nôtres pour deux raisons principales : notre volonté de clarté dans la restitution des résultats, du fait de notre inscription dans une optique de recherche-action, mais aussi un manque d'opérationnalisation statistique des modèles évoqués ci-dessus qui nous a freiné dans nos « ardeurs » premières à ce sujet.

En matière de performance, on peut aussi souligner que notre modèle n'est pas non plus dynamique, qu'il s'agisse des 3 dimensions étudiées ou bien de l'équilibre entre court terme et long terme. Connaissant les liens qui sont établis dans l'approche sous

forme de tableaux de bord prospectifs (Kaplan et Norton, 1996), nous aurions pu nous pencher sur la question des relations de cause à effet entre dimensions de la performance. Cela aurait sans doute nécessité des investigations plus importantes en matière de groupes de coopératives, ainsi que des outils d'analyse statistique plus complexes. Nous y reviendrons dans le point 3.2. Il n'en reste pas moins que cette problématique particulière mériterait d'être étudiée dans des travaux ultérieurs.
Une autre limite théorique réside dans l'absence de boucle de rétroaction entre performance et gouvernance des coopératives. Dans notre souci de clarté et de d'utilité vis-à-vis des dirigeants de coopératives agricoles, nous avons laissé de côté cet élément du modèle, envisagé dès le début de nos travaux, qu'il ne nous est pas apparu opportun de traiter dans notre thèse. Toutefois, il serait très intéressant d'analyser dans d'autres travaux la relation entre la performance de l'année N et le mode de gouvernance des années N+1 à N+3, par exemple.

Enfin, on peut ajouter que nous n'avons tenu compte que des stratégies d'investissements immatériels dans notre modèle, alors même que les investissements matériels ont un effet certain sur le niveau de performance des entreprises, comme ont pu le montrer de nombreux travaux de recherche. Les déterminants de la performance sont multiples, d'après la littérature que nous avons analysée au Chapitre 2. Il serait donc pertinent de se focaliser ultérieurement sur les liens entre gouvernance, investissements à la fois matériels et immatériels et performance des coopératives agricoles.

3.2. Limites méthodologiques

Une première limite méthodologique a trait à l'élaboration et au calcul des indicateurs de gouvernance utilisés pour la validation quantitative de notre modèle. En effet, nous nous sommes limités à la collecte quasi exclusive de données pouvant être traduites en variables quantitatives, en vue de faciliter les traitements statistiques. Or, cela a pu restreindre notre appréhension de la réalité de ce concept éminemment organisationnel et donc qualitatif qu'est la gouvernance d'entreprise. Cela a d'ailleurs posé un problème de réponse à certains professionnels enquêtés car ces informations sont très rarement suivies, compilées et facilement accessibles au sein même des coopératives. Aussi, Il serait très intéressant, lors d'études à venir sur le même thème, de poser des questions

sous forme d'échelle de Likert, autorisant un traitement quantitatif d'informations à l'origine qualitatives.

La deuxième limite porte sur les méthodes d'analyse quantitative utilisées qui peuvent apparaître relativement partielles et n'englobant pas un ensemble de variables différentes, par exemple dans la mise en relation entre une dimension de la gouvernance et la performance économique au sens large. Les résultats obtenus sont probants, mais ils semblent quelque peu atomisés. D'un point de vue empirique, il nous a paru important de pouvoir « individualiser » les relations entre variables afin d'être le plus illustratif et factuel possible lors de la restitution aux dirigeants. Mais, au plan méthodologique, il n'en reste pas moins que les techniques statistiques employées ne synthétisent pas toujours suffisamment l'information très riche dont nous disposons. En outre, les liens entre gouvernance et performance sont loin d'être tous de type linéaire, puisque nous avons montré qu'il pouvait notamment exister des effets de seuils et des courbes en forme de « cloche ». Ainsi, il aurait été pertinent d'utiliser le système des équations structurelles pour réduire et analyser l'information dont nous disposions, méthode ayant l'avantage de mettre en relation plusieurs dimensions entre-elles. Mais, il faut souligner ici que le temps très important consacré à la collecte et à la vérification des données, ainsi qu'au calcul des indicateurs, ne nous a pas permis d'aller aussi loin dans les traitements statistiques que ce que nous aurions souhaité.

La troisième limite concerne la non prise en compte du décalage dans le temps entre l'observation de la gouvernance, celle des investissements immatériels et celle de la performance coopérative. Cela rejoint la limite théorique évoquée au point 3.1 en matière de dynamique. Ayant collecté des informations quantitatives sur 6 ans, aussi bien pour l'immatériel que pour la performance économique, nous pensions en faire de même en matière de gouvernance, en vue d'intégrer « l'effet retard » des modes de gouvernance et des investissements immatériels sur la performance (décalage de 2 à 3 ans minimum). Or, il s'est avéré impossible de collecter des données ayant trait au volet gouvernance sur plusieurs années, au vu du constat développé plus haut, au début de cette section (absence de suivi d'indicateurs). C'est pourquoi nous n'avons pas pu intégrer à nos traitements quantitatifs d'effets dynamiques.

3.3. Limites empiriques relatives au management des entreprises coopératives agricoles

Une première limite empirique a trait au type de coopérative agricole enquêtée. On peut d'abord évoquer la taille, qu'elle se mesure en chiffre d'affaires, en quantités produites (dans le cas des coopératives vinicoles, en volumes de vins), ou encore en nombre d'associés-coopérateurs. En effet, on pourrait envisager qu'il existe des différences de style de gouvernance entre coopératives en fonction du niveau d'activité, ce dernier pouvant induire des différences organisationnelles parfois conséquentes (nombre de cadres, nombre d'administrateurs, existence de filiales, entre autres) à l'origine de ces différences. Nous pourrions donc envisager, sans doute avec un échantillon plus important sur la même population, de réaliser de nouveaux traitements statistiques en scindant l'échantillon par groupes de taille et en testant la significativité des différences éventuellement constatées. Il faut également évoquer les disparités qui seraient susceptibles de provenir de l'appartenance à un groupe ou une union de coopératives comparativement à des coopératives « indépendantes ». Nous n'en avons pas tenu compte dans notre analyse.

Une seconde limite est liée au secteur et à la région concernés qui, comme nous l'avons vu dans la section 4 du Chapitre 2, ont des particularités bien marquées : poids de l'histoire syndicale et militante, culture et mentalités méditerranéennes, contexte économique se distinguant par des caves coopératives de taille assez limitée (moyenne de 4 M€ de chiffre d'affaires) et région comptant très peu de groupes coopératifs de dimension nationale, voire internationale, contrairement au Nord et à l'Ouest de la France (lait, céréales, approvisionnement). Ainsi, l'étude réalisée devrait être étendue à d'autres régions, voire à d'autres secteurs agricoles afin d'avoir une vision plus complète de la réalité des choses.

4. Perspectives de la thèse

Compte tenu des apports et limites de nos travaux de thèse, un certain nombre de perspectives de recherche peuvent être envisagées en vue d'améliorer notre connaissance scientifique du management et de la finance des entreprises coopératives agricoles.

4.1. L'étude détaillée des mécanismes de la gouvernance tridimensionnelle

Il nous semble pertinent d'améliorer encore notre connaissance du fonctionnement de la gouvernance interne des coopératives agricoles grâce à une étude approfondie des types d'interactions entre les trois dimensions identifiées, leurs acteurs et les organes de gouvernance, aussi bien formels qu'informels. Ceci permettrait de mieux appréhender les liens multiples existants, en caractérisant notamment les effets de synergie ou bien d'antagonisme. Cela pourrait être réalisé par une nouvelle étude qualitative plus ciblée avec traitement par analyse factorielle.

4.2. Une approche plus dynamique du modèle gouvernance/performance

Il nous paraît essentiel de pouvoir, à l'avenir, enrichir notre modèle par une approche dynamique, tenant compte du décalage dans le temps entre l'observation de la gouvernance, l'effet sur les investissements immatériels et celui sur la performance coopérative. Il est donc nécessaire de travailler sur « l'effet retard » de la gouvernance ou de l'immatériel sur la performance.

Pour cela, il est indispensable de disposer de données sur une période assez longue (4 ans minimum) et avec un détail suffisant en matière de gouvernance, permettant de constituer un bloc de données à 3 dimensions (individu, valeur des variables et temps). Cela doit nous aider à mettre en évidence le délai existant entre la mise en place d'un mécanisme de gouvernance et son impact sur la stratégie d'investissements immatériels ou bien sur la performance à court ou long terme. Il doit également exister un délai entre la réalisation d'investissements immatériels et la modification de niveau de performance.

4.3. L'extension de l'analyse quantitative et de la validation du modèle à un plus grand nombre d'entreprises coopératives agricoles

Nous avons observé l'influence de la gouvernance sur la performance des coopératives agricoles, appliquée au secteur viticole. Il serait intéressant, à nos yeux, de réaliser le

même type d'analyse dans d'autres secteurs agricoles et dans d'autres régions afin de pouvoir généraliser sans biais les résultats nos travaux à l'ensemble des filières agricoles.

Dans cette optique, il serait indispensable d'avoir le soutien de l'ensemble du réseau coopératif agricole, ce qui nous permettrait de constituer un échantillon de coopératives le plus large possible, permettant des extrapolations plus aisées. Il s'agit là d'une perspective de recherche particulièrement intéressante.

Bibliographie

Adams R. B., Licht A. N. et Sagiv L. (2011), « Shareholders and stakeholders: how do directors decide ? » Strategic Management Journal, vol. 32, n°12, p. 1331-1355.

Alba A., Isaac J., Michaud J., Poutas Ch. H. (1980), « L'histoire. Tome 3 : Les Révolutions. » Paris, Marabout.

Albaek S et Schultz C. (1997), « One cow, one vote ? » The Scandinavian Journal of Economics, vol. 99, n°4, p. 597-615.

Albaek S. et Schultz C. (1998), « On the relative advantage of cooperatives. » Economics Letters, vol. 59, n°3, p. 397-401.

Alchian, A. A. et Demsetz H. (1972), « Production, information costs, and economic organization. » The American economic review, p. 777-795.

Amadieu P., Maurel C. et Viviani J. L. (2011), « Intangible expenses, export intensity and company performance in the French wine industry. » 6th AWBR International Conference, Bordeaux, France, 9-10 june.

Amadieu P. et Viviani J. L. (2011), « Intangible expenses : a solution to increase the French wine industry performance ? » European Review of Agricultural Economics, vol. 38, n°2, p. 237-258.

Angers F. A. (1976), « La coopération : de la réalité à la théorie. », tome 2, Montréal, Fides.

Aresvik O. (1955), « Comments on "Economic Nature of the Cooperative Association". » Journal of Farm Economics, vol. 37, n°1, p. 140-144.

Arrighetti A., Landini F. et Lasagni A. (2014), « Intangible assets and firm heterogeneity: Evidence from Italy. » Research Policy, vol. 43, n°1, p. 202-2013.

Aurier P. (2007), « Pratique des études de marché. Outils du diagnostic marketing. » Paris, Economica.

Aymerich A. (1901), « L'organisation de la vente des vins. » Progrès Agricole et Viticole, mars, p. 273.

Baculard H. et Julia J. (2011), « Les immatériels actifs : le nouveau modèle de croissance. » Paris, Le Cherche Midi.

Bakaikoa B., Errasti A. et Begiristain A. (2004), « Governance of the Mondragon Corporacion Cooperativa. » Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 75, n°1, p. 61-87.

Barbier R. (1996), « La Recherche Action. » Paris, Economica.

Bardes B. (1997), « L'investissement immatériel. » Bulletin de la Banque de France, n°40, p.121-135.

Bardin L. (2001), « L'analyse de contenu. » Paris, Presses Universitaires de France.

Baret P. (2006), « L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management sociétalement responsable ? » 2ème journée de recherche du CEROS, p. 1-24.

Barney J.B. (1986), « Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage ? » Academy of Management Review, vol.11, n°3, p. 656-665.

Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage. » Journal of Management, vol.17, n°1, p. 99-120.

Barraud-Didier V., Henninger M. C. et El Akremi A. (2012), « The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives : the role of organizational commitment. » International Food and Agribusiness Management Review, vol. 15, n°1, p. 1-24.

Bartoli P., Boulet D., Lacombe P. et al. (1987), « L'économie viticole française. » Paris, INRA.

Battilani P. (2011), « The creation of new entities : stakeholders and shareholders in 19th century italian cooperatives. » Working paper DSE n°761

Benvenutti B. a cura di (1982), « I problemi dell'imprenditorialità agricola nell'integrazione cooperative. » AIPA, Bologna.

Berle A. et Means G. (1932), « The Modern Corporation and Private Property. » New York, Transaction Pub.

Bescos P., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G. (1993), « Contrôle de gestion et management. » Paris, Monchrestien.

Bessire D. (1999), « Définir la performance. » Comptabilité-Contrôle-Audit, vol. 5, n°2, p.127-150.

Bianchini S. (2007), « Forme di governance e livelli di performance nelle cooperative di trasformazione vitivinicola : un'analisi comparativa tra le cooperative dell'Umbria e del Languedoc. » Universita' degli Studi di Perugia, Facolta' di Agraria.

Bianchini S., Couderc J.P. et Marchini A. (2008), « Wine Cooperatives performance determinants: a comparative analysis between Italy and France. » Competitive paper presented at the AIEA2 International Conference, Bologna, 8-30 may.

Bobillo A. M., Sanz J. A. et Gaite F. T. (2006), « Innovation investment, competitiveness, and performance in industrial firms. » Thunderbird International Business Review, vol. 48, n°6, p. 867-890.

Bøhren Ø et Odegaard B. A. (2004), « Governance and performance revisited. » Working paper, Norwegian School of Management.

Bollaert H., Daher H., Deroo A., Dupire-Declerck M. (2010), « Corporate governance and performance of french listed companies. » Document de travail du LEM 2010-10.

Bonner A. (1961), « British co-operation: the history, principles and organisation of the British Co-operative Movement. » Manchester, Co-operative union.

Bonnetier C., Bourgeois P. (1984), « 100 ans de syndicalisme agricole. » FNSEA.

Böök S. A. (1992), « Co-operative values in a changing world: Report to the ICA Congress. » Tokyo, octobre 1992, ICA.

Borgen S. O. (2003), « Rethinking incentive problems in co-operative organisations. » Norwegian Agricultural Economics Research Institute, Journal of Socio-Economics, vol. 33, n°4, p. 383–393.

Boudoulec S. (1984), « Les Banques des origines à la mise en place de la loi du 13 mars 1917. » Thèse de doctorat en histoire, Université Paris I.

Boulet D. (1972), « Structure et comportement des coopératives agricoles en rapport avec leur environnement socio-économique. Le cas des coopératives vinicoles du Languedoc. », Montpellier, INRA-ENSAM.

Boulet D. (1973), « La coopération agricole en question. » RECMA, n°172, p. 155-183.

Boulet D., Lacombe Ph. et Pinchard R. (1967), « Réflexions sur la coopération agricole » Montpellier, INRA-ENSAM.

Boulet D. et Laporte J. P. (1973), « Structures viticoles et action coopérative. » Economie méridionale, n°4, p. 1-4.

Bouquin H. (1986), « Le contrôle de gestion. » Paris, Presses Universitaires de France.

Bourgeon J. M. et Chambers R. G. (1999) « Producer organizations, bargaining, and asymmetric information. » American journal of agricultural economics, vol. 81, n°3, p. 602-609.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? » Revue Française de comptabilité, vol. 269, p. 61-66.

Bou Saba M. (2011), « L'implantation d'un outil d'intelligence collective. Un essai d'observation et d'interprétation. L'outil COOPERFIC® pour les coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.

Buchez J.P. (1866), « Traité de politique et de science sociale. » vol. 1, Paris, Amyot.

Bulmer M. (1999), « Ethical problems in social research: the case of covert participant observation. » in Bryman A., Burgess R. G., (eds), « Qualitative research. » vol. IV, Issues in qualitative research, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 3-11.

Burgelman R.A. (1983), « A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. » Academy of Management Review, vol. 8, n°1, p. 61-70.

Bürgenmeyer B. (1994), « La socio-économie. » Paris, Economica.

Burress M. J., Cook M. L. et O'Brien D. J. (2011), « Governing agribusiness: The impact of board structure and process on performance of producer-owned agribusinesses. » Working paper, Missouri University.

Cadiou C., Morvan J. et Gabriel P. (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise : la construction d'une légitimité globale », XIVe Congrès de l'AIMS, Angers, 7-9 juin.

Cadiou C., Régnard Y., Rousseau A. et Morvan J., (2008), « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du crédit mutuel. » in Munoz J., Radrigan Rubio M. & Régnard Y., (eds), « La gouvernance des entreprises coopérative. » Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Campbell D. T. et Stanley J. C. (1966), « Experimental and quasi experimental design for research. » Chicago, Rand McNally College Publishing Company.

Carricano M., Poujol F. et Bertrandias L. (2010), « Analyse de données avec SPSS®. » Paris, Pearson.

Casta J. F., Ramond O. J. et Escaffre L. (2008), « Economic properties of recognized intangibles under domestic accounting standards: Evidence from european capital markets. » Illinois International Accounting Symposium, April, Warsaw, Pologne.

Chabin Y. et Viviani J.L. (2007), « Performance des coopératives viticoles : des indicateurs stratégiques et prospectifs à la création de valeur. » in Couderc J.P, D'Hauteville F., Hannin H.et Montaigne E., eds, « Bacchus 2008 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière viti-vinicole. » Paris, Dunod, p. 213-233.

Chaddad F.R. et Cook M.L. (2004), « Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. » Applied Economic Perspectives and Policy, vol. 26, n°3, p. 348-360.

Chantelot S., Filippi M., Pérès S. et Triboulet P. (2010), « The Geography of French agricultural co-operative: an explanatory spatial data analysis. », 50th European Congress of the Regional Science Association International, Jönköping, 19-23 august.

Chapsal A. (2008), « Un temple de l'utopie social renaît à Guise, en Picardie. » Le Monde, 29 avril, p. 19.

Charreaux G. (1996), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises. » IAE Dijon - CREGO/LATEC.

Charreaux G. (1997), « Vers une théorie du gouvernement des entreprises. », in Charreaux G., (ed), « Le Gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits. » Paris, Economica, p. 421-469.

Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. » Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, p. 57 88.

Charreaux G. (2000), « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance » Working paper IAE-LATEC Dijon, décembre 2000.

Charreaux G. (2002a), « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives. » Revue Française de Gestion, vol. 5, n°141, p. 77-107.

Charreaux G. (2002b), « Variations sur le thème : « A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. » Finance Contrôle Stratégie, vol. 5, n°3, p. 5-68.

Charreaux G. (2004), « Les grands auteurs en théorie des organisations – Michael Jensen : la théorie positive de l'agence et ses applications à l'architecture et à la gouvernance des organisations » Cahiers du FARGO n°1041203, décembre.

Charreaux G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » : une réflexion exploratoire … » Cahier du FARGO n°1050601.

Charreaux G. (2008), « A la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. » Cahiers du FARGO, N°1080502, mai 2008.

De Charrin G. (1989), « Les coopératives agricoles à l'heure du marché unique. » Revues Purpan n°151 et n°152.

Champagne P. (1998), « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? » RECMA, n° 269, p. 32-45.

Chavance B. (2012), « L'économie institutionnelle. » Paris, La Découverte.

Chiang H. T.et Chia F. (2005), « An empirical study of corporate governance and corporate performance. » Journal of American Academy of Business, vol. 6, n°1, p. 95-101.

Chiffoleau Y. (1999), « La mobilisation des adhérents : la relation adhérent-coopérative et le projet collectif. » Journée de restitution du programme DADP, « Les mutations des coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon », 2 avril 1999, p. 7-10.

Chiffoleau Y. (2001), « Révolution qualité et nouvelles solidarités en coopération viticole languedocienne. », Actes du séminaire « Qualité et solidarité : des enjeux pour la coopération viticole de l'ancien et du nouveau monde ? » ENSAM-INRA, 24 avril 2001, Montpellier, p. 63-68.

Chiffoleau Y. et Touzard J. M. (2007), « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les relations de conseil. » Economies et sociétés, vol. 41, n°9, p. 1485-1506.

Chiffoleau Y., Dreyfus F., Stofer R. et Touzard J. M. (2007), « Networks, innovation and performance – Evidence from a cluster of wine cooperatives (Languedoc, South of France). » in Karantininis K. et Nilsson J., (eds), « Vertical markets and cooperative hierarchies. » Dordrecht, Springer, p. 35-59.

Chiron M., Dupuis G., Fourquet P. et al. (2004), « Coopératives agricoles : guide pratique de l'information financière. » Paris, Expert Comptable Média.

Chomel A. et Vienney C. (1996), « Déclaration de l'ACI : la continuité au risque de l'irréalité. » Annals of public and cooperative economics, vol. 67, n°4, p. 655-664.

Chomel A. (2002), « A la rencontre de Claude Vienney. » in Chomel A., (ed), « Coopération et économie sociale au « second » XXe siècle : Claude Vienney (1929-2001). » Paris, Les cahiers de l'Economie Sociale n°1, L'Harmattan, p. 13-19.

Chomel C. et Couturier J. (2003), « La démarche du bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises. » in Touzard J. M. et Draperi J. F., co-éditeurs « Les coopératives entre territoires et mondialisation. » Paris, Les cahiers de l'Economie Sociale n°2, L'Harmattan, p. 51-76.

Chomel C., Goux P., Ledos F.et al. (2007), « L'administrateur en questions. » 2ème édition, Coop de France, Paris.

Chomel C. (2013), « Le cadre juridique et la gouvernance des coopératives agricoles. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 65-140.

Clarkson, M. E. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. » Academy of management review, vol. 20, n°1, p. 92-117.

Clerc D. (2006), « Coopérative. » Alternatives Economiques Poche, n°22, janvier, p. 1-1.

Clivillé V. (2004), « Approche systémique et méthode multicritère pour la définition d'un système d'indicateurs de performance. » Thèse de doctorat en génie industriel, Université de Savoie.

Coase R. H. (1937) « The nature of the firm. » Economica, vol. 4, n°16, p. 386-405.

Cohen D. (2012), « Homo Economicus, prophète (égaré) des temps nouveaux. » Paris, Albin Michel.

Commons, J. R. (1934). « Institutional economics. Its place in political economy. ». New Brunswick/Londres, Transaction Publishers.

Condon A. M. (1987), « The methodology and requirements of a theory of modern cooperative enterprise. » in Royer J. S., (eds),« Cooperative Theory : New Approaches. » Washington, DC, USDA ACS Service, p. 1-32.

Condon A. M. et Vitaliano P. (1983), « Agency problems, residual claims and cooperative enterprise. » Working paper, Department of Agricultural Economics, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Cook M. L. (1994), « The role of management behavior in agricultural cooperatives. » Journal of Agricultural Cooperatives, vol. 17, p. 17-42.

Cook M. L. (1995), « The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. » American Journal of Agricultural Economics, vol. 77, n°5, p. 1153-1159.

Cook M. L. et Iliopoulos C. (1999), « Beginning to inform the theory of the cooperative firm: Emergence of the new generation cooperative. » Finnish Journal of Business Economics, n°4, p. 525–535.

Cook M.L. et Chaddad F.R. (2004), « Redesigning cooperative boundaries: the emergence of new models. » American Journal of Agricultural Economics, vol. 86, n°5, p. 1249-1253.

Cook M.L., Chaddad F.R. et Iliopoulos C. (2004), « Advances in cooperative theory since 1990 : A review of agricultural economics literature. » in Hendrikse G., (ed), « Restructuring agricultural cooperatives. » Erasmus University of Rotterdam.

Cook M.L. et Plunkett B. (2006), « Collective entrepreneurship: an emerging phenomenon in producer-owned organizations. » Journal of agricultural and applied economics, vol. 2, n°38, p. 421-428.

Cook M.L., Burress M.J. et Iliopoulos, C. (2008), « New producer strategies: the emergence of patron-driven entrepreneurship. » Paper prepared for presentation at the 12th EAAE Congress, Gent (Belgium), 26-29 August.

Cooper A.C. et Schendel D. (1976), « Strategic responses to technological threats. » Business Horizons, vol. 19, n°1, p. 61-69.

Corner P. D., Kinicki A. et Keats B. W. (1994), « Integrating organizational and individual information processing perspectives on choice. » Organization Science, vol 5, n°3, p. 294-308.

Cornforth C. (2004), « The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective. » Annals of Public & Cooperative Economics, vol.75, n°1, p. 11-32.

Côté D. (2003), « Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de gestion d'une grande coopérative. » Économie et solidarités, vol. 34, n°2, p. 47-65.

Cotteril R. W. (1987), « Agricultural cooperatives: a unified theory of pricing, finance and investment. » In Royer J. S, (ed), « Cooperative theory: new approaches. », Washington, DC, USDA ACS Service.

Couderc J. P. (2000), « Structure de propriété et comportement financier des dirigeants de P.M.E. », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier II.

Couderc J. P. et Laye N. (2006), « Déterminants de la performance des entreprises « aval » de la filière vins en France. » Brochure de restitution aux entreprises enquêtées, Unité Mixte de Recherche MOISA, Montpellier.

Couderc J. P. et Stéphany E. (2006), « Gouvernance, innovation et performance des EAA du Languedoc-Roussillon. » in Couderc J. P., Aurier P., D'Hauteville F. et Sirieix L., (eds), « Dynamiques des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998-2003. » Série Cahier de Recherche n° 03-2006, Montpellier, Unité Mixte de Recherche MOISA, p. 145-162.

Couderc J. P. et Marchini A. (2011), « Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: An analysis of Italian and French wine producing regions. » International Journal of Wine Business Research, vol. 23, n°3, p. 235-257.

Couret F. (1997), « Les conflits d'intérêts dans les coopératives vinicoles d'Aquitaine, atelier d'économie vitivinicole. » INRA Dijon.

Couret F. (2002), « Principe démocratique et décision en coopérative. » RECMA, n°285, p. 13-26.

Couret F. (2006), « La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? » RECMA, n° 302, p. 54-66.

Couret F. et Pailler J. (1999), « Les coopératives vinicoles du Bordelais. » Journée de restitution du programme DADP, « Les mutations des coopératives vinicoles en Languedoc-Roussillon », 2 avril 1999, p. 29-40.

Creswell J. (2003), « Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches. » Londres, Sage.

Cross K. F. et Lynch R. L. (1988), « The “SMART” way to define and sustain success. » National Productivity Review, vol. 8, n°1, p. 23-33.

Cyert, R. M. et March J. G. (1963), « A behavioral theory of the firm. » Englewood Cliffs, NJ, vol. 2.

Dauchy D. (1994), « Dimension institutionnelle frontière de l’entreprise et stratégie. Mobilisation de concepts constructivistes. Les cas de la coopérative agricole et de SODIAAL. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Univesité de Lille II.

D’Aveni R.A. (1989), « The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial declining firms. » Academy of Management Journal, vol. 32, n°3, p. 577-605.

D’Aveni R.A. (1994), « Hypercompetition : managing the dynamics of strategic maneuvering. » The Free Press.

David A. (2000), « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? » Communication à la IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000.

Declerck F. (2013), « L’approche financière des coopératives agricoles. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 263-340.

Declerck F. et Viviani J. L. (2010), « Solvency and performance of french wineries in times of declining sales: co-operatives and corporations. » 4th International European

Forum on System Dynamics and Innovation, Proceedings in Food System Dynamics 2010, Bonn, Germany.

Defourny J, Simon M. et Adam S. (2002), « Les coopératives en Belgique : un mouvement d'avenir ? » Editions Luc Piré, Bruxelles.

Demotes-Mainard M. (2003), « La connaissance statistique de l'immatériel. » Groupe de Voorburg sur la statistique des services, 18ème Session - Statistiques sur la société de l'information, Tokyo, 6-10 Octobre.

Denekamp J.G. (1995), « Intangible assets, internalization and foreign direct investment in manufacturing. », Journal of International Business Studies, vol. 26, n°3, p. 493-504.

De Rosnay J. (1975), « Le Macroscope. » Paris, Seuil.

Deshayes G. (1988), « Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles. » Paris, Skippers.

Desroche H. (1976), « Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique. Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues. » Éditions Ouvrières.

Devillers P. (2001), « Charles Gide : coopération et économie sociale, 1886-1904. » Paris, L'Harmattan.

Domergue M., Couderc J. P. et Temri L. (2012), « Les innovations dans les entreprises agroalimentaires du Languedoc-Roussillon : intensité, déterminants, effets sur la performance et accompagnement. » in Domergue M., Couderc J. P., Rivière-Giordano G. et Maurel C., (eds), « Dynamiques des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998-2010. » Série Recherches n° 08, Montpellier, Unité Mixte de Recherche MOISA, p. 37-60.

Draperi J. F. (2002), « Sur la double filiation de nos recherches du XXIème siècle : C. Vienney et H. Desroche. » in Chomel A., (ed), « Coopération et économie sociale au

« second » XXe siècle : Claude Vienney (1929-2001). » Paris, Les cahiers de l'Economie Sociale n°1, L'Harmattan, p. 21-28.

Draperi J.F. (2006), « Economie sociale. » in Alternatives Economiques Poche n°22, janvier 2006, p. 50-51.

Draperi J.F. (2012), « La République coopérative. Théories et pratiques coopératives aux XIXème et XXème Siècle. » Louvain la Neuve, Larcier.

Dumolard H. (1927), « Joseph Rey, de Grenoble (1779-1855) et ses mémoires politiques » Allier père et fils, Grenoble.

Dunn J.R. (1988), « Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. » Journal of Agricultural Cooperation, vol. 3, p. 84-93.

Ebneth O. et Theuvsen L. (2005), « Internationalization and financial performance of cooperatives: empirical evidence from the European dairy sector. » 15th Annual World Food and Agribusiness Symposium and Forum, Chicago, June 25-28.

Eilers C. et Hanf C. H. (1999), « Contracts between farmers and farmers' processing co-operatives: a principal-agent approach for the potato starch industry. » In vertical relationships and coordination in the food system, Physica-Verlag HD.

Elkington J. (1997), « Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century business. » Oxford, Capstone.

Emelianoff I.V. (1942), « Economic theory of cooperation. » Reprinted by the Center for Cooperatives, University of California, Davis, 1995.

Enke S. (1945), « Consumer cooperatives and economic efficiency. » The American Economic Review, vol. 35, n°1, p. 148-155.

Epingard P. (1988), « Etude d'un objet conceptuel déstabilisant : l'investissement immatériel. » Revue économique, vol. 49, n°6, p. 1511-1538.

Escaffre L. et Ngobo P. (2008), « Capital immatériel et performance dans l'entreprise. » Angers, Presses de l'Université d'Angers.

Espagne F. (1996), « Histoire, problèmes et projets de la coopération ouvrière de production. » Paris, CG SCOP, SCOP/EDIT.

Evans L. et Meade R. (2005), « The role and significance of cooperatives in New Zealand agriculture: a comparative institutional analysis. » Institut for the Study of Competition and Regulation, Report prepared for the New Zealand Ministry of Agriculture and Forestry.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), « Market : fondements et méthodes des recherches en marketing. » Paris, Dunod, 4e édition.

Fairbairn B. (1994), « The Meaning of Rochdale : The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles. » Occasional Paper Series, University of Saskatchewan.

Fama E. F.et Jensen M. C. (1983). « Agency problems and residual claims. » Journal of Law and Economics, p. 327-349.

Fauquet G. (1934), « Contribution à la théorie générale de la société coopérative. » RECMA, n°52, p. 273-289.

Fauquet G. (1935), « Le secteur coopératif. » Presses Universitaires de France, Paris.

Favereau O. (1999), « Salaire, emploi et économie des conventions. » Cahiers d'économie politique, vol. 34, p. 163-194.

Feinerman E. et Falkovitz M. S. (1991), « An agricultural multipurpose service cooperative: Pareto optimality, price-tax solution, and stability. » Journal of Comparative Economics, vol. 15, n°1, p. 95-114.

Feng L. et Hendrikse G. (2010), « Cognition and governance structure. » Working paper, University of Rotterdam, Presented at workshop on valuation methods in agro-food and environmental economics, July, Barcelona.

Ferraton C. (2007), « Associations et coopératives : une autre histoire économique. » Ramonville Saint-Agne, Erès.

Fici A. (2012), « Cooperative Identity and the law. » Euricse Working Paper, n°23/12.

Filippi M. (2004), « Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale. » Économie rurale, n°280, Proximité et territoires, p. 42-58.

Filippi M., Frey O., Triboulet P. et Vivensang J. (2006), « Note de synthèse : bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs. » Toulouse, INRA SAD.

Filippi M., Frey O. et Triboulet P. (2007), « Comprendre l'organisation spatiale des groupes coopératifs agricoles français. » Cahiers du GRES n°2007-16, p.1-19.

Filippi M. et Triboulet P. (2008), « Les alliances stratégiques entre les entreprises coopératives agricoles. » Colloque SFER « Les entreprises coopératives agricoles, mutations et perspectives », 28 et 29 février.

Filippi M. (2013a), « Les relations des coopératives avec leurs associés coopérateurs et la gouvernance en coopérative. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 141-204.

Filippi M. (2013b), « L'ancrage territorial des entreprises coopératives agricoles et le développement durable. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 205-262.

Fontaine J. (2003), « L'insertion des principes de la coopération dans le droit coopératif agricole en France (1867-1947). » in Touzard J. M. et Draperi J. F., (eds), « Les coopératives entre territoires et mondialisation. » Les cahiers de l'Economie Sociale n°2, L'Harmattan, p. 33-50.

Forbes D. P. et Milliken F. J. (1999), « Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. » Academy of Management Review, vol. 24, n°3, p. 489-505.

Forestier M. (1998), « Du besoin d'administration des coopératives », RECMA, n° 269, p. 46-54.

Forestier M. et Mauget R. (2000), « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire – 1ère partie : de la valeur pour l'usager à la valeur pour l'actionnaire ? » RECMA, n° 278, p. 1-15.

Forestier M. et Mauget R. (2001), « De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire – 2ème partie : quelle gouvernance ? » RECMA, n° 279, p. 60-70.

Fourrier F. M. C. (1829), « Le nouveau monde industriel et sociétaire ou inventaire du procédé d'industrie attrayante et naturelle distribuée en séries passionnées. »

Freeman R.E. (1984), « Strategic management: a stakeholder approach. » Boston, Pitman.

Freeman R. E. (1994), « The politics of stakeholder theory: some future directions. » Business Ethics Quarterly, vol.4, n°4, p. 409-421.

Freeman R. E., Wicks A. C. et Parmar B. (2004), « Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". » Organization Science, vol. 15, n°3, p. 364-369.

Freeman R. E., Harrison J. S. et Wicks A. C. (2007), « Managing for stakeholders : survival, reputation, and success. » New Haven, Yale University Press.

Freeman R. E., Harrison J. S. et al. (2010), « Stakeholder theory: the state of the art. » Cambridge University Press.

Frey O. (2013a), « Les coopératives agricoles dans les autres pays du monde. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 409-456.

Frey O. (2013b), « La genèse du mouvement coopératif et les facteurs de développement des coopératives agricoles. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier, p. 19-64.

Friedman M. (1953), « The methodology of positive economics. » Essays in positive economics, vol. 3, n°8.

Gavignaud-Fontaine G. (1998), « L'extinction de la "viticulture pour tous" en Languedoc, 1945-1984. » Pôle Sud, n°9, p. 57-70.

Gavignaud-Fontaine G. (2006), « Le Languedoc viticole, la Méditerranée et l'Europe au siècle dernier (XXème). » Montpellier, Publications de l'Université Paul Valéry – Montpellier III.

Gavignaud-Fontaine G. et Larguier G. (2007), « Le vin en Languedoc et en Roussillon : de la tradition aux mondialisations, XVIème-XXème siècle. » Canet, Editions Trabucaïre.

Gavrea C. et Stegerean R. (2012), « Comparative analysis of corporate governance in Central and Eastern Europe. » Revista Economica, Supplément n°2/2012, p. 127-133.

Genieys W. (1998) « Introduction : La "grande transformation" du Midi rouge ? » Pôle Sud, n°9, p. 3-6.

Giacomin, O. et Janssen F. (2009), « Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME. » Management & Avenir, n°10, p. 258-272.

Gide C. (1886), « Les prophéties de Fourrier. » in « La coopération – Conférences de propagande. » Paris, Larose, 1900, p. 277-311.

Gillan S. L. (2006), « Recent developments in corporate governance: an overview. » Journal of corporate finance, vol. 12, n°3, p. 381-402.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. » Journée d'étude « La recherche-action en action et en question. » AFCET, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989.

Globerson S. (1985), « Issues in developing a performance criteria system for an organization. » International Journal of Production Research, vol. 23, n°4, p. 639-646.

Gomez P. Y. (2003), « Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises. » Finance Contrôle Stratégie, vol. 6, n°4, p. 183-208.

Gueslin A. (1978), « Les origines du Crédit Agricole. » Presses Universitaires de Nancy.

Gueslin A. (2002), « Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques. » Revue d'économie financière, vol. 67, n°67, p. 21-43.

Guillaume F. (2004), « Coopération agricole : les sept chantiers de la réforme. » Rapport au Premier Ministre Jean-Pierre Raffarin.

Hambrick D. C. et Mason P. A. (1984), « Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. » Academy of management review, vol. 9, n°2, p. 193-206.

Hanin H., Couderc J.P., D'Hauteville F. et Montaigne E. (2010), « La vigne et le vin : mutations économiques en France et dans le monde. », La Documentation Française, Paris.

Harris A., Stefanson B. et Fulton M. (1996), « New Generation Cooperatives and Cooperative Theory » Journal of Cooperatives, vol. 11, p. 15-28.

Hatten K., Schendel D. et Cooper A. (1978) « A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry : 1952-1971. » Academy of Management Journal, vol. 21, n°4, p. 562-610.

Helm F. C. (1968), « The economics of co-operative enterprise. » in « Agricultural co-operation », University of London Press Ltd.

Helmberger P. G. et Hoos S. (1962), « Cooperative enterprise and organization theory » Journal of Farm Economics, vol. 44, n°2, p. 275-290.

Hendrikse G. W. J. (1998), « Screening, competition and the choice of the cooperative as an organisational form. » Journal of Agricultural Economics, vol. 49, n°2, p. 202-217.

Hendrikse G. (2007), « Two vignettes regarding boards in cooperatives versus corporations – Irrelevance and incentives. » in Karantininis K. et Nilsson J., (eds), « Vertical markets and cooperative hierarchies. » Dordrecht, Springer, p. 137-150.

Hendrikse G. et Bijman J. (2002), « Ownership structure in agrifood chains: the marketing cooperative. » American Journal of Agricultural Economics, vol. 84, n°1, p. 104-119.

Herly M. (2011), « Corporate governance and firm performance, evidence from Indonesia. » International Journal of Governance, vol. 1, n°1, p. 133-145.

Hill C. W. et Jones T. M. (1992), « Stakeholder-agency theory. » Journal of management studies, vol. 29, n°2, p. 131-154.

Hockerts K. (2001), « Corporate sustainability management, towards controlling corporate ecological and social sustainability » 9th International Conference of Greening of Industry Network, January 21-25, Bangkok.

Huff A. S. (1982), « Industry influences on strategy reformulation. » Strategic Management Journal, vol. 3, n°2, p. 119-131.

Hunter L., Webster E. et Wyatt A. (2012), « Accounting for expenditure on intangibles. », ABACUS, vol. 48, n°1, p. 104-145.

Huse M., Minichilli A. et Schoning M. (2005), « The value of process-oriented boardroom dynamics » Organizational Dynamics, vol. 34, n°3, p. 285-297.

Huse M. (2007), « Boards, governance and value creation. » Cambridge University Press.

Institut Français des Administrateurs (2006), « Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprises original. » Rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin.
Disponible sur http://www.cjdes.org/docs/Rapport_E_PFLIMLIN_Gouvernance.pdf

Itkonnen R. (1996), « My views on co-operative corporate governance. » Review of International Co-operation, vol. 89, n°4, p. 20–24.

Jarrige F. (1998), « Ancienne institution, nouveaux enjeux, la coopération agricole aujourd'hui. Réflexions sur le cas des coopératives vinicoles du Midi. » in Miclet G., Sirieix L. et Thoyer S., (eds), « Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités. », Economica, Paris, p.49-100.

Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure » Journal of Financial Economics, vol. 3, n°4, p. 305-360.

Jensen M. C. (1986). « Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. » American Economic Review, vol. 76, n°2, p. 323-329.

Johnson H. (1990), « Une histoire mondiale du vin de l'Antiquité à nos jours. » Paris, Hachette.

Jouyet J.P., Lévi M. (2006), « L'économie de l'immatériel. La croissance de demain. », Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Julien P. A. et Marchesnay M. (1997), « Economie et stratégie industrielle. » Paris, Economica.

Kaarlehto P. (1955), « Cooperation as a form of economic integration. » Acta Agriculturae Scandinavica, vol. 5, n°1, p. 85-97.

Kalogeras N., Penning J. M., Kuikman J. et Doumpos M. (2011), « Is the ownership structure model a decisive determinant of co-operatives' financial success ? A financial assessment. » Annual Meeting of Agricultural and Applied Economics Association, July 24-26, Pittsburgh, Pennsylvania.

Kaplan R. S. et Norton D. P. (1996), « The balanced scorecard : translating strategy into action » Boston, USA.

Karantininis K. (2007), « The network form of the cooperative organization – An illustration with the Danish pork industry. » in Karantininis K. et Nilsson J., (eds), « Vertical markets and cooperative hierarchies. » Dordrecht, Springer, p. 19-34.

Katz J. P. (1997), « Managerial behavior and strategy choices in agribusiness cooperatives. » Agribusiness, vol. 13, n°5, p. 483-495.

Kessari M. E., Rivière-Giordano G. et Temri L. (2012), « Les coopératives : « naturellement » plus responsables ? Le cas des coopératives du Languedoc-Roussillon. » in Domergue M., Couderc J. P., Rivière-Giordano G. et Maurel C., (eds), « Dynamiques des Entreprises Agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : évolutions 1998-2010. » Série Recherches n° 08, Montpellier, Unité Mixte de Recherche MOISA, p. 169-181.

Knight F.H. (1921), « Risk, uncertainty, and profit. » Boston, MA Hart, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company.

Knoeber C. R. et Baumer D. L. (1983), « Understanding retained patronage refunds in agricultural cooperatives. » American Journal of Agricultural Economics, vol. 65, n°1, p. 30-37.

Koenig G. (1998), « Les Théories de la Firme. » Paris, Economica.

Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. » Organization Science, vol. 3, n°3, p. 383-397.

Koulytchizky S. (1999), « Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité. » RECMA, n° 272, p. 77-84.

Krivokapic-Skoko B. (2002), « The Concept and Classifications of Agricultural Co-operatives », working paper, Australian Centre for Cooperative Research and Development, University of Technology, Sidney, Charles Sturt University, Bathurst, November.

Labica G. (1993), « Le marxisme entre science et utopie. », Mots, n°35, p 19-38.

Lallé B. (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de "chercheur-acteur". » Revue Française de Gestion, vol. 4, n°148, p. 45-65.

Lambert M., (2004), « Le Mouvement Desjardins ou la cristallisation d'un déchirant passage de la tradition à la modernité. » Aspects sociologiques, vol. 11, n°1, p. 59-90.

Lambert P. (1959), « La doctrine coopérative. » Paris, Fédération nationale des coopératives de consommation.

Laurans M. (1984), « Contribution à l'étude sociologique de la coopération vinicole. Huit caves de vinification unies dans un groupement de producteurs : le CEPRO. », Mémoire de maîtrise de sociologie, Université Paul Valéry Montpellier III.

Larose D. T. (2012), « Exploration de données : méthodes et modèles du data mining. » Traduit de l'anglais, Paris, Vuibert.

Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance. » Revue Française de comptabilité, vol. 269, p. 66-71.

Le Cornec-Ubertini A. H. (2007). « La démocratie au risque de la représentation. » Working paper.

Lehmann J. P. (1979), « La genèse du Crédit mutuel français. » RECMA, n°195, p. 29-74.

Lehmann E. et Weigand J. (2000), « Does the governed corporation perform better ? Governance structures and corporate performance in Germany. » European Finance Review, vol. 4, n°2, p. 157-195.

Lemoigne J.L. (1978), « La théorie du système général. » Paris, Presses Universitaires de France.

Lepage F. (2011), « Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises - Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Montpellier SupAgro.

Lewi G. et Perri P. (2009), « Les défis du capitalisme coopératif – Ce que les paysans nous apprennent de l'économie. », Pearson, Paris.

Liefmann R. (1921), « Die Unternehmungsformen mit Einschluss der Genossenschaften und der Sozialisierung. », Stuttgart, E. H. Moritz.

Ling K. C. et Liebrand C. (1998), « New approach to measuring dairy cooperative performance. » USDA Research Report 166.

Lippoldt D., Van Welsum D. et al. (2008), « Actifs intellectuels et création de valeur. » OCDE, rapport de synthèse.

Lopes-Cardoso A. (1964), « Doctrine coopérative et coopération agricole. » Economie Rurale, n°62, p. 17-24.

Louzzani Y. (2004), « Immatériel et performances des entreprises - Cas des entreprises industrielles en France sur la période 1994-1998. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1.

Mace M. L. (1971), « Directors : Myth and Reality. » Boston, MA, Harvard Business School Press.

Mairesse J., Greenan N. et Topiol-Bensaid A. (1999), « Investissements immatériels, productivité et qualifications. » Revue économique, vol. 50, n°3, p. 417-430.

Malassis L. (1964), « Essai d'orientation sur l'évolution de la coopération en France. » Économie rurale, n°62, p. 25-33.

Malo M. C. (2001), « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. » RECMA, n°281, p. 84-85.

Malo M. C. (2002), « Une lecture française : l'analyse proposée par Claude Vienney est-elle encore pertinente aujourd'hui ? » in Chomel A., (ed), « Coopération et économie sociale au « second » XXe siècle : Claude Vienney (1929-2001). » Les cahiers de l'Economie Sociale n°1, Paris, L'Harmattan, p. 109-114.

Mariani M. (1906), « Il fatto cooperativo nell 'evoluzione sociale. » Bologna.

Marris R. (1963), « A model of managerial enterprise. » Quaterly Journal of Economics, vol. 77, n°2, p. 185-209.

Marrocu E., Paci R. et Pontis M. (2009), « Intangible capital and firms productivity. », Working Paper IAREG WP5/12, University of Cagliari, CRENoS.

Martin A., Merrien A.M., Sabourin M. et Charbonneau J. (2012), « Sens et pertinence de la coopération : un défi d'éducation. » Fides, Québec.

Martin J. C. (2003), « Les premières formes d'organisations solidaires en viticulture européenne. » in Touzard J. M. et Draperi J. F., (ed), « Les coopératives entre territoires et mondialisation. » Les cahiers de l'Economie Sociale n°2, L'Harmattan, p. 19-32.

Martin J. Ph. (1997), « Le syndicalisme viticole en Languedoc sous la Ve République. » Economie Rurale, vol. 237, n°1, p. 44-48.

Martin J. Ph. (1998), « Viticulture du Languedoc : une tradition syndicale en mouvement. » Pôle Sud, n°9, p. 71-87.

Martinet A.C. et Silem A. (2009), « Lexique de gestion et de management. » Paris, Dunod.

Mauget R. (2005), « Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation : l'internationalisation des coopératives constitue-t-elle une solution ? » RECMA, n° 297, p. 42-59.

Mauget R. (2006), « De la coopérative au groupe coopératif agro alimentaire : évolution ou dénaturation ? » Colloque Rulescoop, Brest, 22-24 mai.

Mauget R. (2008), « Les coopératives agricoles : un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation. » RECMA, n° 307, p. 46-57.

Mauget R. (2013), « Stratégies et restructurations des coopératives dans la mondialisation des marchés. » in Chomel C., Declerck F., Filippi M., Frey O. et Mauget R., (eds), « Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie. » Bruxelles, Larcier.

Mauget R. et Declerck F. (1996), « Structures, strategies and performance of EC Agricultural Cooperatives. » Agribusiness, vol. 12, n°.3, p. 265-275.

Mauget R. et Koulytchizky S. (2003), « Un siècle de développement des coopéraives agricoles en France. » in Touzard J. M. et Draperi J. F., co-éditeurs « Les coopératives entre territoires et mondialisation. » Les cahiers de l'Economie Sociale n°2, L'Harmattan, p. 51-76.

Maurand-Valet A. (2011), « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? » Management et Avenir, vol. 3, n°43, p. 289-302.

Maurel C. (2010), « Les déterminants financiers de la performance export des PME : le cas de la filière vin française. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier 1.

Mavrommati A. et Papadopoulos A. (2005), « Measuring advertising intensity and intangible capital in the Greek food industry. » Applied Economics, vol. 37, n°15, 1777-1787.

Mélèse J. (1968), « La gestion par les systèmes. » Paris, Hommes et Techniques.

Ménard C. (2004), « The economics of hybrid organizations. » Journal of Institutional and Theoretical Economics, vol. 160, n°3, p. 345-376.

Ménard C. (2007), « Cooperatives: hierarchies or hybrids ? » in Karantininis K. et Nilsson J., (eds), « Vertical markets and cooperative hierarchies. » Dordrecht, Springer, p. 1-18.

Mentani, P. S. (2011), « An appraisal of the impact of membership characteristics on the pursuit of cooperative governance: a case study of wine cooperatives in the Western Cape. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Stellenbosch.

Mertens S. et Marée M. (2010), « Les contours de l'entreprise sociale. » in » Mertens S., (ed), « La gestion des entreprises sociales. Edipro, Liège.

Miles R. E. et Snow C. C. (1978), « Organizational strategy, structure, and process. », Mc Graw-Hill.

Miles M. et Huberman M. (2005). « Analyse des données qualitatives. » Bruxelles, De Boeck.

Mill J. S. (1929), « Principles of political economy. » W. J. Ashley.

Mintzberg H. (1989), « Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. » Simon and Schuster.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), « Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique » Traduit de l'anglais, Montreuil, Pearson France.

Miquel P. (1981), « Histoire de la France. Tome 1 : Des gaulois à Napoléon. » Paris, Marabout.

Mitchell R. G. (1993), « Secrecy and fieldwork. » Newbury Park, CA, Sage.

Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. » Academy of management review, vol. 22, n°4, p. 853-886.

Montaigne E. (1997), « Transformations of viticulture in the Languedoc-Roussillon seen from the perspective of two centuries of history » Canadian Conference on Economic History, Niagara-on-the-Lake, 4-6 mai.

Morin P. (2009), «Principaux mécanismes favorisant l'équilibre entre le management et la gouvernance démocratique au sein des entreprises d'économie sociale». Cahier du RQRP-ÉS N° RQ-04-2009.

Muth M. et Donaldson L. (1998)**,** « Stewardship Theory and Board Structure : A Contingency Approach. » Corporate Governance, vol. 6, n°1, p. 5-28.

Nelson R. R. et Winter S. G. (1982), « The Schumpeterian tradeoff revisited. » The American Economic Review, p. 114-132.

Nicolas P. (1988a), « Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. Aperçu sur une histoire séculaire. » Economie rurale, n° 184-186, p. 116-122.

Nicolas P. (1988b), « Quelques aspects spécifiques du financement et de la structure financière des sociétés coopératives agricoles. » Economie rurale, n° 187, p. 10-16.

Nicolas P. (1992), « La remise en cause de l'organisation coopérative : crise d'identité et législation nouvelle. » Série IAA, Document de travail, INRA, Laboratoire d'économie industrielle agro-alimentaire.

Nilsson J. (1996), « The Nature of Cooperative Values and Principles. » Annals of Public and Cooperative Economics, vol. 67, n°4, p. 633 – 653.

Nilsson J. (1999), « Co-operative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. » The Finnish Journal of Business Economics, n°4, p. 449–470.

Nilsson J. (2001), « Organisational Principles fro Co-operative Firms. » Scandinavian Journal of Management, vol. 17, n°3, p. 329-356.

Nilsson J., Kyriakopoulos K. et Van Dijk G. (1997), « Agricultural cooperatives in the European Union-current challenges and trends. » Conference on Rural Co-operatives in the perspective of the Integration with the European Union, Zakopane, Poland, December 1997.

Nourse E. G. (1922), « The economic philosophy of co-operation. » The American Economic Review, vol. 12, n°4, p. 577-597.

Oliver W.H. (1958), « The labour exchange phase of the co-operative movement. » Oxford Economic Papers, New Series, vol. 10, n° 3, p. 355-367.

Ollila P. (1983). « Member influence in cooperatives: contributions of scandinavian studies to the research conducted in the United States. » Michigan State University, Department of Agricultural, Food, and Resource Economics.

Ongore V. O. (2011), « The relationship between ownership structure and firm performance: An empirical analysis of listed companies in Kenya. » African Journal of Business Management, vol. 5, n°6, p. 2120-2128.

Paranque B. (2010), « The need for an alternative to shareholder value creation ? La nécessité d'une alternative à la création de valeur actionnariale ? » International Federation of Scholarly Associations of Management, Paris.

Pech R. (1975), « Entreprise viticole et capitalisme en Languedoc-Roussillon. Du phylloxera aux crises de mévente. » Thèse de doctorat en histoire, Université de Toulouse-Le Mirail.

Pech R. (1993), « Un siècle de marché vinicole français (milieu XIXème siècle – milieu XXème siècle. », in Sagnes J., (ed), « La viticulture française aux XIX et XXème siècles. » Béziers, Presses du Languedoc, p.7-30.

Pedrozo E. A. (1995), « Cadre conceptuel pour le management des coopératives agricoles : l'économie des conventions, la systémique et la complexité. » Thèse de doctorat, Institut National Polytechnique de Lorraine, Unité de Formation et de Recherche en Génie des Systèmes Industriels.

Pedrosa Ortega C. (2010), « Agricultural co-operation in spain. Developing research goals and a literature review on the issue of success factors for co-operative management applied in the case of an olive oil co-operative » International Journal of Co-operative Management, vol. 5, n°1, p. 46-53.

Penrose E. (1959), « The theory of the growth of the firm. » Oxford University Press, New York.

Pérez R. (2003), « La gouvernance de l'entreprise. » Paris, La Découverte.

Perroux F. (1971), « Structuralisme, modèles économiques, structures économiques. ». Economie Appliquée n°3, p 329-351.

Perroux F. (1973), « Pouvoir et Economie. » Paris, Bordas.

Pesqueux Y. (2002), « Organisations : modèles et représentations. » Paris, Presses Universitaires de France.

Peterson H.C. et Anderson B.L. (1996), « Cooperative Strategy : Theory and Practice. » Agribusiness, vol.12, n°4, p. 371-383.

Pfeffer J. (1972), « Size and Composition of Corporate Boards of Directors : The Organization and Its Environment. » Administrative Science Quarterly, vol.17, n°2, p. 218-228.

Pfeffer J. et Salancik G. R. (1978), « The external control of organizations : a resource dependence perspective. » New York, Harper & Row.

Phillips R. (1953), « Economic Nature of the Cooperative Association. » Journal of Farm Economics, vol. 35, n°1, p. 74-87.

Pichette C. (1972), « Analyse microéconomique et coopérative. » Sherbrooke, Québec, Librairie de la Cité Universitaire.

Piekkola H. (2011), « Intangible capital in EU 27 : drivers of growth and location in the EU. » Proceedings of the University of Vaasa, Reports 166.

Porter M.E. (1979), « How competitive forces shape strategy. » Harvard Business Review, vol. 27, n°2, p.137-145.

Porter M.E. et Millar V. E. (1985), « How information gives you competitive advantage. » Harvard Business Review, vol. 63, n°4, p.149-160.

Porter P. K. et Scully G. W. (1987), « Economic efficiency in cooperatives. » Jounal of Law and Economics, vol. 30, n°2, p. 489-512.

Pourcin C. et Broutin A. (1991) « Les investissements immatériels. » Banque de France et École supérieure de Commerce de Rouen.

Pozzobon D. M. (2011), « Three studies on farmer cooperatives : heterogeneity, member participation and democratic decision making. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Sao Polo.

Rebelo J., Caldas J. et Mattulich S. C. (2010), « Performance of traditional cooperatives: the Portuguese Douro wine cooperatives. » Economia Agraria y Recursos Naturales, vol.10, n°2, p. 143-158.

Reymond P. (1979), « Coopération agricole, le combat pour l'unité. » Aix en Provence, Edisud.

Rhodes V. J. (1983), « The large agricultural cooperative as a competitor. » American Journal of Agricultural Economics, n°65, p. 1090-1095.

Rhodes V. J. (1987), « Competition among cooperatives. » in » Royer J. S., (ed), « Cooperative theory: new approaches. » Washington, DC, USDA ACS Service, p. 148-154.

Rijpens J., (2010), « La gouvernance. » in Mertens S., (ed), « La gestion des entreprises sociales. » Edipro, Liège.

Rioual A. (2006), « Les restructurations des groupes coopératifs agricoles européens. » Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Caen.

Rivière-Giordano G. (2007), « La qualité des informations sociétales : une expérimentation relative à l'audit environnemental. » Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I.

Robotka F. (1947), « A theory of cooperation. » Journal of Farm Economics, vol. 29, n°1, p. 94-114.

Roger A. (2011), « Syndicalistes et poseurs de bombes. Modalités de recours à la violence dans la construction des « intérêts viti-vinicoles » languedociens. » Cultures et Conflits, n° 81-82, p.49-80.

Rousselière D. (2004). « Problèmes et pratiques de la démocratie économique : évolution historique des règles 'démocratiques' au sein des organisations d'économie sociale et solidaire. » Quatrièmes Rencontres Interuniversitaires d'Economie Sociale et Solidaire 'Economie solidaire et démocratie', CNAM, Paris, 14 avril.

Royer J. S. (1992), « Cooperative principles and equity financing: a critical discussion. » Journal of Agricultural Cooperation, vol. 7, p. 79-98.

Royer J. S. et Bhuyan S. (1995), « Forward integration by farmer cooperatives : comparative incentives and impacts. » Journal of Cooperatives, vol. 10, p. 33-48.

Roza S. (2011), « Comment la révolution a transformé l'utopie : le cas de Gracchus Babeuf » Annales historiques de la Révolution française, vol. 4, n°366, p. 83-103.

Rubin H. J. (1994), « There aren't going to be any bakeries here if there is no money to afford jellyrolls: the organic theory of community based development. » Social. Problems, vol.41, n°3, p. 401-424.

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.

Sagnes J. (1993), « Viticulture et politique dans la première moitié du XXème siècle : aux origines du statut de la viticulture. » in Sagnes J.,(ed), « La viticulture française aux XIX et XXème siècles. » Béziers, Presses du Languedoc, p.49-81.

Saillant J. M. (1983), « Théorie pure de la coopérative. », CIEM, Paris.

Saïsset L. (1936), « Rapport sur la crise viticole en Languedoc. » Document libre.

Saïsset L.A. (2011), « Rapport de synthèse sur la situation des caves coopératives du Languedoc-Roussillon – Axe Financier – Période : 2002-2009. » Rapport de l'observatoire économique de la coopération agricole du Languedoc-Roussillon COOPERFIC®, Coop de France Languedoc-Roussillon, décembre 2011.

Saïsset L.A. (2012), « Rapport de synthèse sur la situation des caves coopératives du Languedoc-Roussillon – Axe Amont – Période : 2005-2011. » Rapport de l'observatoire économique de la coopération agricole du Languedoc-Roussillon COOPERFIC®, Coop de France Languedoc-Roussillon, décembre 2012.

Saïsset L.A. et Meyer-Beisson C. (2012), « Rapport de synthèse sur la situation des caves coopératives du Languedoc-Roussillon – Axe Financier – Période : 2002-2010. » Rapport de l'observatoire économique de la coopération agricole du Languedoc-Roussillon COOPERFIC®, Coop de France Languedoc-Roussillon, décembre 2012.

Saïsset L. A. et Cherriet F. (2012), « Grandir, oui ! Mais comment ? Analyse de la concentration par fusion des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. » RECMA, n°32, p. 45-63.

Salmi T. et Martikainen T. (1994), « A review of the theoretical and empirical basis of financial ratio analysis. » The Finnish Journal of Business Economics, vol. 43, n°4, 426-448.

Sandner P. G. et Block J. (2011), « The market value of R&D, patents, and trademarks. » Research Policy, vol. 40, n°7, p. 969–985.

Sapiro A. (1923), « True farmer cooperation. » World's Work, p. 84-96.

Sapiro A. (1925), « State and federal legislation relating to cooperative marketing. » 3rd Annual Meeting, National Council of Farmer Cooperatives, Washington, DC.

Savage J. K. (1954), « Comment on "the economic nature of the cooperative association". » Journal of Farm Economics, vol. 36, n°3, p. 529-534.

Savall H. et Zardet V. (1997), « Vers la "pensée en action" stratégique ou le non-dit dans le discours sur la stratégie - Propositions pour améliorer la qualité scientifique des recherches en gestion » Management International, vol. 2, n°1, p. 77-96.

Seeberger L. (2012), « Essai sur le droit coopératif français de ses origines à la Vème République : entre pratique et normes juridiques. » Mémoire de Master 2 histoire du droit, Université Montpellier I.

Schneiberg M. (2011), « Toaward an organzationnally diverse american capitalism ? Cooperative, mutual and local, state-owned enterprise. » Seattle University Law Review, vol. 34, n°4, p. 1409-1434.

Séguin M. et Guerrero S. (2010), « Le tandem président - directeur général au sein des coopératives financières canadiennes : la compétence du leadership. » CIRIEC N°2010/05.

Sexton R. J. (1986), « The formation of cooperatives: a game theoric approach with implications for cooperative finance, decision making and stability. » American Journal of Agricultural Economics, vol. 68, n°2, p. 214-225.

Sexton R. J. (1990), « Imperfect competition in agricultural markets and the role of cooperatives: A spatial analysis. » American Journal of Agricultural Economics, vol. 72, n°3, p. 709-720.

Sexton R. J. et Iskow J. (1993), « What do we know about the economic efficiency of cooperatives: an evaluative survey. » Journal of Agricultural Cooperation, vol. 8, p. 15–27.

Shaffer J. D. (1987), « Thinking about farmers'cooperatives, contracts and economic coordination. » in Royer J. S., (ed), « Cooperative Theory : New Approaches. » Washington, DC, USDA ACS Service, p. 61-86.

Shleifer A. et Vishny R.W. (1997), « A survey of corporate governance » Journal of Finance, vol.52, n°2, p. 737-783.

Silverman D. (2001), « Interpreting qualitative data, methods for analyzing talk, text and interaction. » London, Sage.

Simon H.A. (1979), « Rational decision making in business organizations. » American Economic Review, n°4, p. 493-513.

Smith A. (1998), « L'Europe, le Midi et le vin : Esquisse d'un tryptique et des défis analytiques. » Pôle Sud, n°9, p. 125-135.

Smith G. V. et Parr R. L. (1989), « Evaluation of intellectual property and intangible assets. » John Wiley and Sons.

Soboh R., Oude Lansink A., Giesen G. et Van Dijk G. (2009), « Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: the gap between theory and practice. » Review of Agricultural Economics, vol. 31, n°3, p. 446-469.

Soboh R., Oude Lansink A. et Van Dijk G. (2012), « Efficiency of cooperatives and investor owned firms revisited. » Journal of Agricultural Economics, vol. 63, n°1, p. 142-157.

Spear R. (2004), « Governance in democratic member-based organisations. » Annals of Public and Cooperative Economics vol. 75, n°1, p. 33-60.

Staatz J. M. (1987), « Recent developments in the theory of agricultural cooperation. » Journal of Agricultural Cooperation, vol. 2, p. 74-95.

Staatz J. M. (1989), « Farmer cooperative theory: recent developments. » ACS Research Report n°84, Washington DC, USDA.

Staatz J. M. (1994), « A Comment on Phillip's " Economic Nature of the Cooperative Association". » Journal of Agricultural Cooperation, vol. 9, p. 80-85.

Suchet L. (2011), « Le territoire, avenir des coopératives agricoles françaises ? » Master 2 Développement et Expertise de l'Economie Sociale, Université Pierre Mendès France, Institut d'Etudes Politiques de Grenoble.

Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments. » L'Informatique Professionnelle, n° 209, p.15-20.

Sykuta M. E. et Cook M. L. (2001), « A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. » Working Paper n° 01-04, Contracting and Organizations Research Initiative, University of Missouri.

Tchami G. (2004), « Manuel sur les coopératives à l'usage des Organisations de Travailleurs. » Organisation Internationale du Travail.

Terreros I. S. et Górriz C. G. (2011), « The effect of organizational form and vertical integration on efficiency: an empirical comparison between cooperatives and investor owned firms. » African Journal of Business Management, vol. 5, n°1, p. 168-178.

Thietart R. A. (2007), « Méthodes de recherche en management. » Paris, 3ème édition, Dunod.

Thiveaud J.M. (1994), « De la gouvernance des grandes sociétés. Un incessant différend dans l'espace et le temps. » Revue d'Economie Financière, vol. 31, n°4, p. 243-276.

Thomé O. et Couderc J. P. (2011), « Analyse financière des structures aval de la filière viti-vinicole française : entreprises et coopératives 2007-2009. » Montpellier SupAgro et Crédit Agricole SA.

Touzard J. M. et Laporte J. P. (2001), « Deux décennies de transition vitcole en Languedoc-Roussillon : de la production de masse à une viticulture plurielle. » Pôle Sud, n°9, p. 26-47.

Touzard J. M., Gaullier C. et Jarrige F. (2001), « Qualité du vin et prix du raisin. Trois lectures du changement dans les coopératives du Languedoc. » Études et recherches sur les systèmes agraires et le développement, vol. 32, p. 19-35.

Touzard J.M., Cames A., Cottencin L. et al. (2002), « Recensement 2001 des caves coopératives : diversité des stratégies et des résultats économiques. » Agreste Languedoc-Roussillon, octobre 2002

Touzard J.M., Coelho A. et Hanin H. (2008), « Les coopératives vinicoles : une analyse comparée à l'échelle internationale. » Bulletin de l'OIV, vol. 81, n° 929-930-931, p 381- 403.

Tremblay B. (2002), « Coup de cœur avec le Québec : un compagnonnage à longue portée. » in Chomel A., éditeur « Coopération et économie sociale au « second » XXe siècle : Claude Vienney (1929-2001). » Les cahiers de l'Economie Sociale n°1, Paris, L'Harmattan, p. 115-118.

Trifon R. (1961), « The Economics of Cooperatives Ventures – Further Comments. » Journal of Farm Economics, vol. 43, n°2, p. 215-235.

Vargas Priéto A. (2013), « Le rôle du conseil agricole dans la gouvernance coopérative. » Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Vercamer F. (2010), « Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire. » Rapport de mission parlementaire.

Vessereau A. (1988), « La statistique. » Paris, Presses Universitaires de France.

Vienney C. (1966), « Georges Fauquet, premier théoricien de la coopération. » Coopération, n°4, Paris, p. 9-16.

Vienney C. (1980), « Socio-économie des organisations coopératives. », Tome 1, Paris, CIEM.

Villalonga B. (2004), « Intangible resources, Tobin's q and sustainability of performance differences. » Journal of Economic Behavior & Organization, vol. 54, n°2, p. 205-230.

Vitaliano P. (1983), « Cooperative enterprise: an alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. » American journal of agricultural economics, vol. 65, n°5, p. 1078-1083.

Vosselman W. (1998), « Measuring intangible investment. Initial guidelines for the collection and comparison of data on intangible investment. », OECD report.

Webb S. et Webb D. (1921), « The consumers' cooperative movement. » London.

Williamson O. (1985), « The economic institutions of capitalism. » Free Press, New York.

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.

Wirtz P. (2008), « Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. » Paris, La Découverte.

Wirtz P. (2011), « The cognitive dimension of corporate governance in fast growing entrepreneurial firms. » European Management Journal, vol. 29, n°6, p. 431-447

Yin R. K. (2003), « Case study research: Design and methods. » Newbury Park, CA, Sage.

Yoshimori M. (1995), « Whose company is it ? The concept of the corporation in Japan and the West. » Long Range Planning, vol. 28, n°4, p. 2-44.

Zhong N. (2011), « Corporate governance and labor welfare: evidence from chinese private firms. » Working paper, School of Business and Management, Hong Kong University of Science and Technology.

Zingales L. (2000), « In search of new foundations. » The Journal of Finance, vol. 55, n°4, p. 1623-1653.

Zusman P. (1982). « Group choice in an agricultural marketing co-operative. » Canadian Journal of Economics, p. 220-234.

Zylbersztajn D. (1994), « Organização de cooperativas : desafios e tendências. » Revista de Administração da Universidade de São Paulo, vol. 29, n°3, p. 23-32.

Annexes

<u>Annexe 1</u> - Bilan des sociétés coopératives agricoles

BILAN : ACTIF

cerfa N° 50.4311

Désignation et n° d'agrément de la coopérative. .....

Date de clôture de l'exercice : |_|_|_|_|_|_|

N°SIREN |_|_|_|_|_|_|_|_|_|

Durée de l'exercice (en nombre de mois) : |_|_|

	ACTIF (a)	EXERCICE N			EXERCICE N-1
		BRUT	Amortissements et provisions (à déduire)	NET	NET
ACTIF IMMOBILISE	Immobilisations incorporelles :				
	Frais d'établissement				
	Frais de recherche et de développement				
	Concessions, brevets, licences, marques, procédés, droits et valeurs similaires				
	Autres				
	Avances et acomptes				
	Immobilisations corporelles :				
	Terrains				
	Constructions				
	Installations techniques, matériel et outillage industriels				
	Autres				
	Immobilisations corporelles en cours				
	Avances et acomptes				
	Immobilisations financières (1) :				
	Participations à des organismes coopératifs agricoles				
	Autres participations				
	Créances rattachées à des participations				
	Autres titres immobilisés				
	Prêts				
	Autres				
	TOTAL I				
ACTIF CIRCULANT	Stocks et en-cours :				
	Matières premières :				
	- activité de collecte-vente				
	- activité d'approvisionnement				
	Matières consommables et emballages				
	En-cours de production de biens :				
	- activité de collecte-vente				
	- activité d'approvisionnement				
	En-cours de production de services				
	Produits intermédiaires et finis :				
	- activité de collecte-vente				
	- activité d'approvisionnement				
	Marchandises :				
	- activité de collecte-vente				
	- activité d'approvisionnement				
	Avances et acomptes versés sur commandes et apports				
	Créances (2) :				
	Créances Associés Coopérateurs et comptes rattachés (b)				
	Créances Clients et comptes rattachés				
	Autres				
	Capital à verser				
	Valeurs mobilières de placement				
	Disponibilités				
Comptes de Régularisation	Charges constatées d'avance (2)				
	TOTAL II				
	Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)				
	Primes de remboursement des emprunts (IV)				
	Ecarts de conversion Actif (V)				
	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)				

(1) dont à moins d'un an .....

(2) dont à plus d'un an .....

JB.CH. BIOAGRI 20-11-86

(a) Le cas échéant, la contrepartie du capital souscrit fraction non exigée doit figurer distinctement comme premier poste de l'actif, avant immobilisations incorporelles.
(b) Créances résultant de cessions.

Source : Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles - 1986

BILAN : PASSIF
(avant répartition)

cerfa N° 50.4312

Désignation et n° d'agrément de la coopérative. .....

N° SIREN |_|_|_|_|_|_|_|_|_|

Date de clôture de l'exercice : |_|_|_|_|_|_|

Durée de l'exercice (en nombre de mois) : |_|_|

	PASSIF	EXERCICE N	EXERCICE N-1
CAPITAUX PROPRES	Capital social (dont versé .....) (a)		
	Droits d'entrée		
	Ecarts de réévaluation (b)		
	Réserves :		
	Réserve légale		
	Réserves indisponibles :		
	- provenant des subventions reçues de l'État, des collectivités publiques et des établissements publics		
	- autres		
	Réserves statutaires ou contractuelles		
	Réserves réglementées		
	Autres réserves		
	«Provisions» pour ristournes et intérêts aux parts (c)		
	Report à nouveau (d)		
	Résultat de l'exercice (excédent ou déficit) (e)		
	Subventions d'investissement autres que celles reçues de l'État, des collectivités publiques et des établissements publics		
	Provisions réglementées		
	TOTAL I		
Autres fonds propres	Produits des émissions de titres participatifs		
	Avances conditionnées		
	TOTAL II		
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques		
	Provisions pour charges		
	TOTAL III		
DETTES (1) (h)	Emprunts et dettes coopératifs		
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)		
	Emprunts et dettes financières divers (3)		
	Avances et acomptes reçus sur commandes et cessions		
	Dettes Associés Coopérateurs et comptes rattachés (f)		
	Dettes Fournisseurs et comptes rattachés (g)		
	Dettes fiscales et sociales		
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
	Autres dettes		
Comptes de Régularisation (1)	Produits constatés d'avance		
	TOTAL IV		
	Ecarts de conversion Passif (V)		
	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)		
	(1) dont à plus d'un an		
	dont à moins d'un an		
	(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		
	(3) dont emprunts participatifs		

JB.CH. BIOAGRI 20-11-86

(a) Y compris capital souscrit fraction non exigée
(b) A détailler conformément à la législation en vigueur
(c) Effectuées en application de l'article R. 523-2 du Code rural et de l'article 46-3 des statuts types
(d) Montant entre parenthèses ou précédé du signe moins puisqu'il s'agit de pertes reportées
(e) Montant entre parenthèses ou précédé du signe moins lorsqu'il s'agit d'une perte
(f) Dettes résultant d'apports de produits agricoles
(g) Dettes sur achats ou prestations de services
(h) A l'exception, pour application de (1), des avances et acomptes reçus sur commandes de cessions

Source : Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles - 1986

BILAN : PASSIF

(après répartition)

cerfa N° 50.4313

Désignation et n° d'agrément de la coopérative. .....

Date de clôture de l'exercice : |_|_|_|_|_|_|

N° SIREN |_|_|_|_|_|_|_|_|_|

Durée de l'exercice (en nombre de mois) : |_|_|

	PASSIF	EXERCICE N	EXERCICE N-1
CAPITAUX PROPRES	Capital social (dont versé .....) (a)		
	Droits d'entrée		
	Ecarts de réévaluation (b)		
	Réserves :		
	Réserve légale		
	Réserves indisponibles :		
	- provenant des subventions reçues de l'État, des collectivités publiques et des établissements publics		
	- autres		
	Réserves statutaires ou contractuelles		
	Réserves réglementées		
	Autres réserves		
	«Provisions» pour ristournes et intérêts aux parts (c)		
	Report à nouveau (d)		
	SOUS-TOTAL : situation nette		
	Subventions d'investissement autres que celles reçues de l'État, des collectivités publiques et des établissements publics		
	Provisions réglementées		
	TOTAL I		
Autres fonds propres	Produits des émissions de titres participatifs		
	Avances conditionnées		
	TOTAL II		
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques		
	Provisions pour charges		
	TOTAL III		
DETTES (1) (g)	Emprunts et dettes coopératifs		
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)		
	Emprunts et dettes financières divers (3)		
	Avances et acomptes reçus sur commandes et cessions		
	Dettes Associés Coopérateurs et comptes rattachés (e)		
	Dettes Fournisseurs et comptes rattachés (f)		
	Dettes fiscales et sociales		
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
	Autres dettes		
Comptes de Régularisation (1)	Produits constatés d'avance		
	TOTAL IV		
	Ecarts de conversion Passif (V)		
	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV+V)		
	(1) dont à plus d'un an		
	dont à moins d'un an		
	(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque		
	(3) dont emprunts participatifs		

JB.CH. BIOAGRI 20-11-86

(a) Y compris capital souscrit fraction non exigée
(b) A détailler conformément à la législation en vigueur
(c) Effectuées en application de l'article R. 523-2 du Code rural et de l'article 46-3 des statuts types
(d) Montant entre parenthèses ou précédé du signe moins puisqu'il s'agit de pertes reportées
(e) Dettes résultant d'apports de produits agricoles
(f) Dettes sur achats ou prestations de services
(g) A l'exception, pour application de (1), des avances et acomptes reçus sur commandes de cessions

Source : Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles – 1986

<u>Annexe 2</u> – Compte de résultat des sociétés coopératives agricoles

64

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE
(en liste)

cerfa N° 50.4314

Désignation et n° d'agrément de la coopérative. .....

Date de clôture de l'exercice : |_|_|_|_|_|_|

N°SIREN |_|_|_|_|_|_|_|_|_|

Durée de l'exercice (en nombre de mois) : |_|_|

	EXERCICE N	EXERCICE N-1
Produits d'exploitation (1) :		
Ventes et cessions de marchandises :		
- activité de collecte-vente		
- activité d'approvisionnement		
Production vendue et cédée :		
- activité de collecte-vente		
- activité d'approvisionnement		
- activité de services		
Produits des activités annexes		
Montant net du chiffre d'affaires		
dont à l'exportation :		
Production stockée (a) :		
- activité de collecte-vente		
- activité d'approvisionnement		
- activité de services		
Production immobilisée		
Subventions d'exploitation		
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges		
Autres produits		
TOTAL I		
Charges d'exploitation (2) :		
Apports et achats de marchandises (b)		
- activité de collecte-vente		
- activité d'approvisionnement		
Variation de stock (c)		
Apports et achats de matières premières (b)		
- activité de collecte-vente		
- activité d'approvisionnement		
Variation de stock (c)		
Achats de matières consommables et emballages (b)		
Variation de stock (c)		
Autres achats et charges externes (3)*		
Impôts, taxes et versements assimilés		
Salaires et traitements		
Charges sociales		
Dotations aux amortissements et aux provisions :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements (d)		
Sur immobilisations : dotations aux provisions		
Sur actif circulant : dotations aux provisions		
Pour risques et charges : dotations aux provisions		
Autres charges		
TOTAL II		
(1) dont produits afférents à des exercices antérieurs		
(2) dont charges afférentes à des exercices antérieurs		
(3) dont subventions accordées		

JB.CH. BIOAGRI 20-11-86

(a) Stock final moins stock initial : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe moins.
(b) Y compris droits de douane.
(c) Stock initial moins stock final : montant de la variation en moins entre parenthèses ou précédé du signe moins.
(d) Y compris éventuellement dotations aux amortissements des charges à répartir.

Source : Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles - 1986

COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE (suite)
(en liste)

	EXERCICE N	EXERCICE N-1
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)		
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun :		
Bénéfice ou perte transférée — TOTAL III		
Perte ou bénéfice transféré — TOTAL IV		
Produits financiers :		
De participations à des organismes coopératifs agricoles		
D'autres participations (4)		
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (4)		
Autres intérêts et produits assimilés (4)		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
Différences positives de change		
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL V		
Charges financières :		
Dotations aux amortissements et aux provisions		
Intérêts et charges assimilées (5)		
Différences négatives de change		
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement		
TOTAL VI		
2. RESULTAT FINANCIER (V-VI)		
3. RESULTAT COURANT avant impôts (I-II+III-IV+V-VI)		
Produits exceptionnels :		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Reprises sur provisions et transferts de charges		
TOTAL VII		
Charges exceptionnelles :		
Sur opérations de gestion		
Sur opérations en capital		
Dotations aux amortissements et aux provisions		
TOTAL VIII		
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII-VIII)		
Participation des salariés aux fruits de l'expansion — TOTAL IX		
Impôts sur les sociétés — TOTAL X		
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)		
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)		
EXCEDENT OU DEFICIT		
dont résultat sur les opérations effectuées avec les tiers non associés :		
* Y compris :		
- redevances de crédit-bail mobilier		
- redevances de crédit-bail immobilier		
(4) dont produits concernant des entreprises liées		
(5) dont intérêts concernant les entreprises liées		

JB.CH. BIOAGRI 20-11-86

Source : Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles - 1986

<u>Annexe 3</u> – Récapitulatif des comptes des classes 3, 6 et 7 des sociétés coopératives agricoles

'TABLEAU SYNTHETIQUE

Classes 3, 6 et 7 — BAYARD 4/3/86

Comptes spécifiques par branche d'activité (type)

NUMEROS DE COMPTES					COLLECTE-VENTE	APPROVISIONNEMENTS	SERVICES
Stocks	Achats	Variation de stocks		Ventes			
		sur apports et achats	s/prod. en cours et finis				
31	601	6031			**Matières premières et fournitures (apports et achats).**		
311		60311			Matières premières et fournitures d'origine agricole :		
	6011				- apports ;		
311	6012	60311			- achats aux tiers ;		
	6013				- achats hors dérogation.		
314	6014	60314			Autres matières incorporables.		
315	6015	60315				Matières premières et fournitures (achats).	
33			7133		**Productions de biens (en-cours et ventes - travaux uniquement).**		
331			71331		1. Produits en cours.		
3311			713311		Produits en cours.		
3315			713315			Produits en cours.	
335			71335		2. Travaux en cours.		
335						Travaux en cours.	
				7045		Travaux pour coopérateurs.	
				7046		Travaux pour tiers.	
				7047		Travaux pour coopératives, Sica ou membres de Sica.	
34			7134		**Production de services (en-cours et ventes).**		
341			71341				Etudes en cours.
				7051			Etudes destinées aux associés coopérateurs.
				7052			Etudes destinées à des tiers non coopérateurs.
				7053			Etudes destinées à des coopératives, Sica ou membres de Sica.
345			71345				Prestations de services en cours.
				7061			Prestations rendues aux associés coopérateurs.
				7062			Prestations rendues à des tiers non associés.
				7063			Prestations rendues à des coopératives, Sica ou membres de Sica.
604					**Achats d'études et prestations de services.**		
	6040				Destinés à cette branche.		
	6045					Destinés à cette branche.	
	6047						Destinés à cette branche.
35			7135		**Produits (stocks et ventes).**		
351					1. Produits intermédiaires.		
3511			713511	7021	Produits intermédiaires.		
				7025		Cession de produits intermédiaires.	
3515			713515	7026		Ventes aux tiers.	
				7027		Ventes hors dérogation.	
355					2. Produits finis.		
3551			713551	7011	Produits finis.		
				7015		Cessions de produits finis.	
3555			713555	7016		Ventes aux tiers.	
				7017		Ventes hors dérogation.	
358			71358	703	3. Produits résiduels.		
3581			713581	7031	Produits résiduels.		
3585			713585	7035		Produits résiduels.	
	607	6037		707	**Marchandises (apports, achats, cessions, ventes).**		
	6071				Apports.		
371	6072	60371		7071	Achats aux tiers.		
	6073				Achats hors dérogation.		
				7075		Cessions aux coopérateurs.	
375	6075	60375		7076		Ventes aux tiers.	
				7077		Ventes hors dérogation.	

Source : Plan Comptable Général des coopératives et unions de coopératives agricoles - 1986

<u>Annexe 4</u> – Entretiens semi-directifs - Engagement de confidentialité vis-à-vis des dirigeants

STRATECOOP LR 2013

Entretien en tête à tête – Engagement de confidentialité

Je soussigné, Louis-Antoine SAÏSSET, doctorant en sciences de gestion à Montpellier SupAgro, m'engage à ce que le contenu de l'entretien réalisé avec Monsieur …… ……..,

☐ Directeur - ☐ Président de la ……, réalisé aux fins de travaux de recherche-intervention, financés dans le cadre l'action STRATECOOP LR, soit strictement confidentiel et destiné exclusivement à cette étude.

Je m'engage ainsi à respecter les règles du secret statistique définies par la loi du 7 juin 1951, renforcées par la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés : aucune information individuelle n'est diffusable ou communicable en ce qui concerne les entretiens réalisés dans le cadre du projet de recherche-intervention sus mentionné.

Ce dispositif législatif garantit aux personnes physiques concernées un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant. Ce droit peut être exercé auprès de Louis-Antoine SAÏSSET.

Fait, à ……., le …….

<u>Annexe 5</u> – Retranscription des entretiens semi-directifs – Engagement de confidentialité des étudiants

STRATECOOP LR 2013

Thèse « Influence des formes de gouvernance et des stratégies d'investissements immatériels sur la performance économique globale des caves coopératives du Languedoc-Roussillon »

Retranscription d'entretiens – Engagement de confidentialité

Je soussigné, ……, étudiant en Master A2D2 à Montpellier SupAgro, m'engage à ce que le contenu des entretiens enregistrés confiés par Louis-Antoine SAÏSSET, doctorant en sciences de gestion à Montpellier SupAgro, réalisés aux fins de travaux de recherche-intervention et financés dans le cadre l'action STRATECOOP LR, reste strictement confidentiel et destiné exclusivement à cette étude.

Je m'engage ainsi à respecter les règles du secret statistique définies par la loi du 7 juin 1951, renforcées par la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés : aucune information individuelle n'est diffusable ou communicable en ce qui concerne les entretiens réalisés dans le cadre du projet de recherche-intervention sus mentionné.

Ce dispositif législatif garantit aux personnes physiques concernées un droit d'accès et de rectification pour les données les concernant. Ce droit peut être exercé auprès deLouis-Antoine SAÏSSET.

Je m'engage à ce que les enregistrements soient détruits une fois le travail de retranscription terminé.

Fait, à ……., le …….

<u>Annexe 6</u> – Exemple de fiche de synthèse en vue de l'analyse qualitative des entretiens semi-directifs

Fiche
Cave Les Vignerons de XX

<u>Stratégie globale</u>

Cave résultant de la fusion avec y autres caves coopératives

Création d'une filiale dès 19FF.

Orientation commerciale : x% réseau hh…..

Projet : se regrouper avec la cave de YY pour monter un pôle viticole alliant AOP et vins de cépages, donc une gamme de vins étendue.

Production de yyy hl en moyenne avec 40% d'AOP. Le vignoble est en décroissance depuis plusieurs années à xxx ha environ. Le sociétariat est vieillissant.

<u>Caractéristique des dirigeants</u>

Président :
Directeur :

<u>Généralités sur la gouvernance</u>

- CA : x administrateurs (réunion x fois par an)
- Bureau : y personnes (une réunion par semaine)

- Pas de problème de quorum en AG.

- Gouvernance à 3 têtes : Président, Vice-Président, Directeur
« On a un témoin du Président et du Directeur, qui est un Vice-Président. Il est un peu notre « sauf conduit ». »

- Approche managériale de la part du Directeur.

- Tandem Président/Directeur : rôle majeur
« Le poumon de la maison aujourd'hui c'est le Président et le Directeur, qui vont donner en permanence des impulsions aux responsables opérationnels. »
« Les innovations et décisions restent sur 4 yeux. »

- Rythme des CA assez faible car tout le travail se fait en commissions.

« On fait un conseil d'administration, et j'en ai largement assez, tous les deux mois ou tous les trois mois, pour rendre compte du résultat des commissions, ou pour demander l'aval sur un projet important. »

- Volonté d'efficacité
- 3 commissions : finance (animation par Directeur), vignoble (animation par maître de chai), animation (relation avec les tiers, animation par Président). Réunion tous les 15 jours, avec administrateurs responsables.

- Opinion négative sur autre forme : directoire et conseil de surveillance.
« Vous avez des caves qui ont des comités de surveillance, qui ont un directoire… Mais, ce sont des usines à gaz, car bien sur le Président du comité de surveillance est différent et on se croit dans un autre monde. »

Gouvernance disciplinaire

- Importance de l'internalisation de la fonction comptable et financière.
« Dans certaines caves, les dirigeants disent : les papiers sont chez le comptable, je ne connais pas le bilan, la facture est là-bas… Attendez dans un mois, il va me rendre les papiers. C'est un non-sens pour moi. »

« Nous sommes l'un des premiers à intégrer à demeure un comptable dans la maison depuis x ans. »

- Intérêt d'avoir une gouvernance à 3 têtes : sortir des problèmes éventuels de conflits au sein du binôme Président-Directeur. Il faut sortir de la posture « pouvoir contre pouvoir ».

- Reporting cave/filiale
« Tout est transparent entre la cave et la Société X, puisque la production est vendue à la filiale. »

- Délégation de pouvoir aux commissions
« Les commissions dépendent de la motivation de certaines personnes car on a voulu déléguer les pouvoirs et responsabilités. »
⇒ présentation tous les mois de la situation de la cave et de la filiale en commission finance.

Gouvernance partenariale

« On a une construction intelligente avec nos partenaires, syndicaux et sociaux. »

- Partenariat avec la Mairie de GG qui est adhérente depuis 2011.
« Aujourd'hui, par le biais d'une cuvée qui a été montée de toutes pièces avec les produits de la Mairie, la ville de GG est notre ambassadrice. »

- Clients souvent très anciens et relations étroites, basées sur la confiance.
« Un week end par mois, il y a quelqu'un qui anime dans un caveau de vente d'un client puisque je travaille un marché de proximité : je suis sur un réseau cavistes. » - connexion avec la commission animation.
- Importance des tiers non associés qui sont fidélisés.
« Nous avons aussi, ce que l'on appelle les « parts B » chez nous, des propriétaires récoltant, qui vinifient chez eux - on va aller voir comment ils vinifient - et on leur achète la totalité de la récolte. »

- Contacts et relations privilégiés avec la Région.
« On entretient d'ailleurs de très bons rapports avec la Région. Ils nous adorent ! Notre stratégie et le réseau tel qu'ont l'a construit, c'est un exemple à suivre pour eux. »

- Contacts avec l'enseignement supérieur.
« On m'a demandé d'intervenir comme conférencier. C'est un cours avec des étudiants en face, c'est pour les troisièmes années, leur parler de stratégie d'entreprise en Master 1. »

- La cave est intéressée par le développement durable et met en pratique au niveau de la production, ainsi que de l'organisation du travail.
« Le développement durable, ça nous titille, c'est quelque chose qui nous préoccupe, c'est encore aussi un challenge. »

Gouvernance cognitive

- Importance du collectif réduit
« Le fait de discuter, même un peu, à trois, c'est important. »

- Formation des administrateurs il y a x ans pour parler anglais

- Il y a eu des administrateurs stagiaires, mais c'est maintenant terminé.
« Si c'est pour avoir une place de strapontin, d'écouter, de noter, mais pas d'émettre son opinion, quel est l'intérêt ? Tu perds ton temps. »

Investissements

- Depuis x années, investissements de y M€ dans l'outil de production.

- Immatériel essentiel
« Ce type d'investissement, c'est aussi du savoir-faire : investir sur des commerciaux, se déplacer… Je suis absent une semaine sur deux de la société : les pantoufles, il y a longtemps que je les ai mises de côté ! »

Performance

- Un comptable en interne qui fait des tableaux de bord et des situations tous les mois.
« Ca nous a permis d'y voir clair. »

« Ca n'a pas été facile, ça a demandé du personnel, un investissement et financier et humain. »

- Il y a des tableaux de bord par caveau.
- Pas d'approche « hectomaniaque. »

Annexe 7 – Questionnaire d'enquête à but d'analyse quantitative

Généralités

Prises de participation

Avez-vous des filiales ?

RCS	Nom	date	% CP	Adresse	tel	fax	site	mail	activité

Faites vous partie d'une Union ?

- Nom :
- RCS :

Avez-vous le statut d'Organisation de Producteurs ?

Oui / Non

Quel est le nombre total de coopérateurs au Capital Social ?

- en 2011 :
- en 2010 :
- en 2009 :

Parmi eux, quel est le nombre de coopérateurs actifs (apporteurs) GM ?

- en 2011 :
- en 2010 :
- en 2009 :

Options statutaires

Pratiquez-vous la pondération des voix lors des votes en AG (art.35 ou 38 §2) ?

Oui / Non

La coopérative a-t-elle des tiers non associés (TNA) (art.3 §4) ?

Oui / Non

Amont

Production

	Volumes	Surfaces
R 2011		
R 2010		
R 2009		
R 2008		
R 2007		
R 2006		
R 2005		

Quelle est la proportion (en surfaces) des modes de production suivants :

	AB	Raisonné	Conventionnel
R 2011			
R 2010			
R 2009			

Quel a été le rythme des plantations des adhérents depuis 6 ans ?

Surfaces plantées en

- 08/09
- 09/10
- 10/11

Avez-vous un technicien amont-relation adhérents ? Depuis combien de temps ?

Mesures en faveur des adhérents. Depuis quand ?

- O prêts
- O primes plantation
- O avances de trésorerie
- O Autre

Existe-t-il des réunions d'information (hors AGO statutaires) auprès des adhérents ? Combien par an ? Nombre d'adhérents présents ?

Y a-t-il eu des formations d'adhérents de 2006 à 2011 ?

Oui / Non

Si oui, thèmes, nombre de jours ?

Financier

Aspects comptables

La cave a-telle un DAF ?

La saisie comptable se fait-elle en interne ?

Quel est le rôle de l'expert comptable ?

Quel est le rôle du CAC ?

Multi-bancarisation

La cave a-t-elle plusieurs banquiers ?

Si oui, lesquels et depuis quand ?

NB : collecte des documents comptables détaillés de 2005/2006 à 2010/2011

Gouvernance

Direction

Depuis combien de temps êtes-vous Directeur ?

Quel est votre niveau de formation ?

Quelle est votre année de naissance ?

Combien y a-t-il eu de Directeurs depuis la création de la coopérative ?

Si non connu, depuis 20 ans ?

Assemblées Générales

Quel est le taux de présence aux AGO statutaires (2007-2011) ?

Proportion pouvoir/présents

A quelle fréquence avez-vous l'obligation de faire deux convocations par manque de voix ?

Thématique en dehors aspects statutaires ? Si oui, laquelle en 2009, 2010, 2011 ?

Invités extérieurs ?

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Fréquemment	Toujours
Expert comptable					
CAC					
Réviseur					
Banquier					
FRCV					
Autre OPA (à préciser)					
ICV					

Autre œnologue					
Salariés hors direction					
Autre consultant					
Collectivité territoriale (à préciser)					
Administration (à préciser)					

Durée moyenne d'une AGO statutaire ?

Conseil d'Administration

Combien de personnes siègent au Conseil d'Administration en 2012 ? Combien en 2007 ?

Composition du Conseil d'Administration en 2012 :

Identification	Titre bureau	Age	Durée du mandat	Type (spécialisation viti ou pluri-actif ?)	Niveau formation initiale	Surfaces 2011	Volumes 2011

Depuis combien de temps le Président actuel est-il en place ?
Quel est son niveau de formation ?
Quelle est son année de naissance ?
Combien y a-t-il eu de Présidents depuis la création de la coopérative ?

Si non connu, depuis 20 ans ?

Le Président perçoit-il des indemnités pour temps passé (hors frais de déplacements) ?

Oui / Non

Combien de fois par semaine, le Président vient-il à la coopérative, en dehors du CA et des réunions de bureau ? Combien de temps à chaque fois en moyenne ?

Nombre de réunions du Conseil d'Administration par an :

- en 2011
- en 2010
- en 2009

Taux de présence en Conseil d'Administration :

- en 2011
- en 2010
- en 2009

Invités extérieurs ?

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Fréquemment	Toujours
Expert comptable					
CAC					
Réviseur					
Banquier					
FRCV					
Autre OPA (à préciser)					
ICV					
Autre œnologue					
Salariés hors direction					
Autre					

consultant					
Collectivité territoriale (à préciser)					
Administration (à préciser)					

Durée moyenne d'une réunion de Conseil d'Administration ?

Avez-vous des « administrateurs stagiaires » ?

Si oui, Combien sont-ils en 2012 ? Depuis combien de temps sont-ils stagiaires ?

Bureau

Quel est son rôle ?

☐ Gestion courante

☐ Préparation des décisions du CA

☐ Autres à préciser

Nombre /fréquence de réunions du bureau par an ?

- en 2011
- en 2010
- en 2009

Invités extérieurs ?

	Jamais	Rarement	De temps en temps	Fréquemment	Toujours
Expert comptable					
CAC					
Réviseur					
Banquier					
FRCV					
Autre OPA (à préciser)					

ICV					
Autre œnologue					
Salariés hors direction					
Autre consultant					
Collectivité territoriale (à préciser)					
Administration (à oréciser)					

Durée moyenne d'une réunion de Bureau ?

Commissions existantes en 2012

Identification	Date de création	Rôle	Nbre personnes	Composition	Nbre de réunions par an

Projet Stratégique d'Entreprise (PSE)

Existe-t-il un projet stratégique d'entreprise (PSE) ? Depuis quand ?

Oui / Non

Comment est-il formalisé ?

Qui a participé à sa construction ? CA, bureau, adhérents ou salariés ?

Un consultant externe est-il intervenu ?

Formation/Séminaires

Y a-t-il eu des formations d'administrateurs de 2006 à 2011 ?

Oui / Non

Si oui, thèmes, nombre de jours

Y a-t-il eu des séminaires ou voyages d'études d'administrateurs de 2006 à 2011 ?

Oui / Non

Si oui, thèmes et nombre de jours

Investissements immatériels

Ces questions concernent les investissements immatériels des 5 dernières années.

☞ **Investissements humains**

- Créations de postes de salariés permanents : année, ETP, type de poste, niveau de formation, montant salaire chargé (salaire brut + Charges patronales)
- Formations salariés permanents : année, thèmes, postes concernés, nombre de jours
- GPEC : année, montant de la prestation

☞ **Investissements organisationnels**

- Brevets : année, thème, montant
- Systèmes d'information, logiciels, bases de données, EDI : année, type, montant
- Normes : année, type de norme, frais d'audit et de certification (voir Com)
- Consultants externes (PSE, séminaires, formation CA en intra, ingénierie technologique, ingénierie financière, etc…) : année, thème, montant de la prestation

☞ **Investissements relationnels**

- Création de Marques : année, montant des frais
- Sites internet : année, montant des frais
- Prises de participation dans des filiales : année, type de filiale, montant
- Apports en compte courant filiales : année, type de filiale, montant
- Cahiers des charges amont et aval : année, temps passé
- Contrats pluriannuels : année, temps passé

Ressources humaines

Avez-vous un Responsable des Ressources Humaines à part entière ?

Oui / Non

Salariés permanents

Nombre de salariés permanents en 2011 en ETP(CDI) ?

Le Directeur dépend-il de l'accord paritaire national (APN) ou d'une convention collective? Laquelle ?

Parmi l'effectif permanent, quelle est la proportion en ETP en 2011 :

- hommes/femmes
- cadres/employés

Quels postes occupent-ils en 2011 ?

- O Direction
- O Amont
- O Prod/Transfo/Conditionnement
- O Secrétariat/Compta
- O Commercialisation
- O Autre

Salariés temporaires

Nombre de salariés temporaires en 2011 en ETP (CDD) ?

Quels postes occupent-ils ?

- O Direction
- O Amont
- O Prod/Transfo/Conditionnement
- O Secrétariat/Compta
- O Commercialisation
- O Autre

Divers

Intéressement des salariés ?

Réunions de service ? Combien par an ?

Les salariés, hors Directeur, participent-ils à la prise de décision ?
- Investissements ?
- PSE ?

Y a-t-il une procédure d'accueil des nouveaux salariés permanents ? Si oui, laquelle ?

Commercialisation

Quelle est la répartition des ventes de vin en % du CA (2011 et 2006) :

- Gros Vrac
- Bouteilles
- Cubitainers
- BIB

Quelle est la répartition des ventes en France de vin en % du CA (2011 et 2006) :

- Négoce
- Unions
- Filiales (détail)

- GMS
- CHR
- Vente directe et VPC
- Grossistes, autres

Vendez-vous à l'export ?

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
- % CA							
- % quantités							

La cave est-elle certifiée ?

Norme	**Année d'obtention**
ISO 9 000 (toutes versions) Qualité	____
ISO 14 000 environnement	____
ISO 22 000 Management	____
ISO 26 000 Social	____

La cave répond-elle à des cahiers des charges ?

Cahier des charges	Année d'obtention	% CA réalisé en 2011
IFS Inter food strd	└_┘_┘_┘_┘	
BRC British retail consortium	└_┘_┘_┘_┘	
Autres	└_┘_┘_┘_┘	

La cave a-telle des contrats écrits pluriannuels ?

Oui / Non

Cela représente quelle proportion du Chiffre d'affaires en 2011 ? en 2006 ?

Avez-vous réalisé des alliances à but commercial ?

- Quel type ? (ex : SDC, GIE, marque commune)
- Avec qui ?

Utilisez-vous des marques (% du CA en 2011, en 2006) ?

- Marque collective
- Marque propre
- MDD

Avez-vous participé à des salons ?

Oui / Non

Combien en 2011 ? Combien en 2006 ?

Projets 2012-2017

☞ Avez-vous prévu des investissements ?

Oui / Non

Description :

☞ Avez-vous prévu des embauches ?

Oui / Non

A quels postes ? Quelle qualification ?

☞ Avez-vous des projets de fusion, de filiales, d'union ?

☞ Comment prévoyez-vous l'évolution des quantités produites ?

☞ Comment prévoyez-vous l'évolution du nombre d'adhérents ?

Annexe 8 - Les indicateurs de gouvernance disciplinaire

Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Implication Expert-comptable	EC	Ordinale	Echelle de 0 à 2	0 = pas d'EC / 1 = clôture des comptes 2 = clôture des comptes et conseils
Implication Commissaire aux comptes	CAC	Ordinale	Echelle de 0 à 2	0 = pas de CAC / 1 = rôle stricto sensu 2 = rôle stricto sensu et conseils
Taux de présence en AGO	Tx_AGO	Métrique	%	Nbre adhérents présents ou représentés/Nbre total
Taille du CA	CA	Métrique	Nombre	Nombre d'administrateurs en exercice
Taux de présence en CA	Tx_CA	Métrique	%	Nbre administrateurs présents/Nbre total
Fréquence CA	Nbre_CA	Métrique	Nombre/an	Nombre de réunions de CA dans l'année
Taille du Bureau	Bureau	Métrique	Nombre	Nombre de membres du Bureau en exercice
Taille Bureau/Taille CA	Bureau_CA	Métrique	%	Bureau/CA
Fréquence Bureau	Nbre_Bureau	Métrique	Nombre/an	Nombre de réunions de Bureau dans l'année
Existence d'un Directeur	Dir	Nominale	0 ou 1	0 = aucun Directeur / 1 = existence d'un Directeur
Fréquence contacts Président/Directeur	Pdt_Dir	Ordinale	Echelle de 0 à 5 (semaine)	De 0 à 5 fois par semaine
Présence du Président	Président	Métrique	ETP	Quote part de temps (base = 35 h/semaine) consacré par le Président à la gouvernance de la coopérative
Part Rémunération adhérents dans VA brute totale	VA_brute_Adh	Métrique	%	Rémunération adhérents/(VA + Rémunération adhérents)

Annexe 9 - Les indicateurs de gouvernance partenariale

Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Degré d'ouverture des AGO (1)	Ouv_AGO	Métrique	%	Score de participation à l'AGO des parties prenantes hors adhérents /Score maximum de 48
Degré d'ouverture du CA (1)	Ouv_CA	Métrique	%	Score de participation au CA des parties prenantes hors administrateurs /Score maximum de 48
Degré d'ouverture du Bureau (1)	Ouv_Bureau	Métrique	%	Score de participation au bureau des parties prenantes hors administrateurs /Score maximum de 48
Durée moyenne des AGO	Durée_AGO	Métrique	Minutes	Temps moyen d'une AGO
Durée moyenne des CA	Durée_CA	Métrique	Minutes	Temps moyen d'une réunion de CA
Durée moyenne des Bureaux	Durée_Bureau	Métrique	Minutes	Temps moyen d'une réunion de bureau
Intéressement des salariés	Inter_Sal	Nominale	0 ou 1	0 = aucun / 1 = existence d'un dispositif
Fréquence des réunions de service	Service	Métrique	Nombre/an	Nombre de réunions de l'ensemble du personnel par an
Certifications/Cahiers des charges	CC	Métrique	Nombre	Nombre de certifications ou cahiers des charges
Contrats pluriannuels	C_Pluri	Métrique	% CA	CA contrats pluriannuels/CA total
Existence d'une filiale commerciale au moins	Filiales	Métrique	0 ou 1	0 = aucune filiale / 1 = au moins 1 filiale
Part Salaires dans VA brute totale	VA_brute_Sal	Métrique	%	(Salaires + Charges)/(VA + Rémunération adhérents)

(1) 12 types de parties prenantes avec chacune un score de fréquence de présence allant de 0 à 4 (donc maximum = 12x4 soit 48)

Annexe 10 - Les indicateurs de gouvernance cognitive

Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Nombre de réunions adhérents	Réun_Adh	Métrique	Nombre/an	Nombre de réunions d'information des adhérents/an
Taux de pluriactifs dans le CA	Pluri_CA	Métrique	%	Nbre administrateurs pluriactifs/Nbre total
Administrateurs stagiaires	Admin_Stag	Métrique	Nombre	Nombre d'administrateurs stagiaires
Durée moyenne mandat administrateur	Mandat_Admin	Métrique	Années	Moyenne de la durée des mandats de l'ensemble des administrateurs
Temps passé CA	Tps_CA	Métrique	Jours	Nombre de jours/an passés en réunions de CA
Temps total moyen passé par administrateur	Tps_Admin	Métrique	Jours	
Nombre de niveaux d'organes de Gouvernance Interne	Niv_Gouv_Int	Métrique	Nombre	Echelle : 2 à 5
Formation du CA depuis 5 ans	Form_CA	Métrique	Jours	Nombre de jours de formation cumulés du CA
Niveau PSE (existence/formalisation)	Niv_PSE	Ordinale	Echelle de 0 à 3	0 = aucun / 1 = début de PSE 2 = PSE formalisé (écrit) / 3 = PSE élaboré (plan d'actions et indicateurs)
Durée PSE (ancienneté)	Durée_PSE	Métrique	Années	Nombre d'années depuis que le PSE est en vigueur
Temps passé Bureau	Tps_Bureau	Métrique	Jours	Nombre de jours/an passés en réunions de bureau pour l'ensemble des membres
Nombre de commissions existantes	Commis	Métrique	Nombre	Nombre de commissions en activité
Temps passé commissions	Tps_Commis	Métrique	Jours	Nombre de jours/an passés en réunions de commission pour l'ensemble des membres
Temps total passé en Gouvernance Interne	Tps_Tot_Gouv_Int	Métrique	Jours	Nbre de jours/an passés en réunions internes
Niveau de formation du Président	Niveau_Pdt	Métrique	Echelle de -1 à + 5	-1 = < bac / 0 = bac / 1 = bac+1 2 = bac + 2 / 3 = bac+3/ 4 = bac+4 / 5 = bac+5
Durée du mandat du Président actuel	Durée_Pdt	Métrique	Années	Nombre d'années en tant que Président
Durée moyenne du mandat de Président	Durée_M_Pdt	Métrique	Années	Nombre de Présidents/Age de la coopérative
Niveau de formation du Directeur	Niveau_Dir	Ordinale	Echelle de -1 à + 5	-1 = < bac / 0 = bac / 1 = bac+1 2 = bac + 2 / 3 = bac+3/ 4 = bac+4 / 5 = bac+5
Durée d'exercice du Directeur actuel	Durée_Dir	Métrique	Années	Nombre d'années en tant que Directeur
Durée moyenne d'exercice du Directeur	Durée_M_Dir	Métrique	Années	Nombre de Directeurs/Age de la coopérative
Durée Président /Durée Directeur actuels	Durée_Pdt_Dir	Métrique	Nombre	Durée_Pdt/ Durée_Dir
Durée Président/Durée Directeur moyens	Durée M_Pdt_Dir	Métrique	Nombre	Durée_M_Pdt/ Durée_M_Dir
Ecart cognitif Président/Directeur	Ecart Cogn P/D	Ordinale	Echelle de -3 à + 6	Niveau_Pdt / Niveau_Dir

Annexe 11 - Les indicateurs d'investissements immatériels

Type de mesure	Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Diversité des investissements	Taux de diversité des investissements immatériels	Div_IM	Métrique	%	Nbre d'investissements immatériels différents/11
Nature des investissements	Taux d'investissements humains (nombre)	IH_IM_Nbre	Métrique	%	Nbre d'investissements humains différents /Nbre total
	Taux d'investissements humains (montant)	IH_IM_Euros		%	Montant investissements humains/Montant total
	Taux d'investissements organisationnels (nombre)	IO_IM_Nbre		%	Nbre d'investissements organisationnels différents/Nbre total
	Taux d'investissements organisationnels (montant)	IO_IM_Euros		%	Montant investissements organisationnels /Montant total
	Taux d'investissements relationnels (nombre)	IR_IM_Nbre		%	Nbre d'investissements relationnels différents /Nbre total
	Taux d'investissements relationnels (montant)	IR_IM_Euros		%	Montant investissements relationnels /Montant total
Intensité des investissements	Intensité globale des investissements immatériels	IM_CA	Métrique	%	Montant total (IH+IO+IR)/CA
	Intensité des investissements humains (1)	IH_CA		%	Montant IH/CA
	Intensité des investissements organisationnels (2)	IO_CA		%	Montant IO/CA
	Intensité des investissements relationnels (2)	IR_CA		%	Montant IR/CA
	Part des investissements immatériels dans l'actif net immobilisé	IM_Actif _Immob		%	Montant investissements immat/Actif net immobilisé
Investissements humains	Recrutement de salariés liés à l'immatériel	Recrut_IM	Métrique	Nombre	Nombre de salariés recrutés de 2006 à 2011 dans l'immatériel (suivi amont, démarches qualité et commercialisation)
	Nombre de salariés s'occupant de l'immatériel	Salariés_IM		Nombre	Salariés affectés au suivi amont, aux démarches qualité et à la commercialisation
	Part des salariés liés à l'immatériel dans l'ensemble du personnel permanent	Tx_Sal_IM		%	Nbre salariés immatériel/Nbre total de salariés

☞ (1) Base de calcul des investissements humains

➢ Formation : 1 jour = 175 € HT sur la base de la prise en charge par l'OPCALIM

➢ Recrutement : coût standard considéré sur 3 ans à compter de l'année d'embauche

- Responsable commercial : 60 000 €/an avec charges patronales
- Cadre commercial : 50 000 €/an avec charges patronales
- Responsable assurance qualité : 50 000 €/an avec charges patronales
- Technicien amont : 40 000 €/an avec charges patronales

☞ (2) Base de calcul des investissements organisationnels

➢ Cahiers des charges : coût interne standard évalué à 3 600 €/an minimum (12 j à 300 €/j)

➢ Coût ISO 9001 : 3 000 €/an pendant 3 ans pour 50 salariés (dossier et audit de certification)

☞ (3) Base de calcul des investissements relationnels

➢ Coût d'un dépôt de marque à l'INPI : 200 € HT

Annexe 12 - Les indicateurs de performance amont

Horizon	Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Court terme	Rendement moyen tous vins	Rdt_Moy	Métrique	hl/ha	Récolte totale/Surfaces en production
	Rendement moyen AOP	Rdt_AOP		hl/ha	Récolte AOP/Surfaces AOP en production
	Rendement moyen IGP	Rdt_IGP		hl/ha	Récolte IGP/Surfaces IGP en production
	Rendement moyen VSIG	Rdt_VSIG		hl/ha	Récolte VSIG/Surfaces VSIG en production
	Volume moyen produit	Vol_Moy		hl	Récolte moyenne de 2005 à 2010
	Part de la production en AOP	Vol_AOP		%	Récolte AOP/Récolte totale
	Part de la production en IGP	Vol_IGP		%	Récolte IGP/Récolte totale
	Part de la production en VSIG	Vol_VSIG		%	Récolte VSIG/Récolte totale
Long terme	Surfaces moyennes en production	Surf_Moy	Métrique	ha	Surfaces moyennes en production de 2005 à 2010
	Evolution moyenne des surfaces	Evol_Surf		%	Taux moyen d'évolution annuel de 2005 à 2010
	Taille moyenne des exploitations	Surf_EVV		ha	Surfaces en production/Nbre d'exploitations livrant
	Part des surfaces arrachées avec prime	Tx_PAD		%	Surfaces arrachées primées/Surfaces en production
	Taux de renouvellement du vignoble	Tx_RV		%	Surfaces restructurées primées/Surfaces en production

<u>Annexe 13</u> - Les indicateurs de performance commerciale

Horizon	Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Court terme	Chiffre d'affaires moyen	CA_Moy	Métrique	€	CA moyen de 2006 à 2011
	Evolution du chiffre d'affaires moyen 2011/2006	Evol_CA_Moy		%	CA 2011/CA 2006
	Prix moyen de vente	PM		€/hl	(CA +- Var Stocks)/Récolte totale
Long terme	Part des ventes en vrac dans le chiffre d'affaires vins 2011	CA_Vrac	Métrique	%	CA vins vrac/CA vins 2011
	Evolution de la part des ventes en vrac dans le CA vins 2011/2006	Evol_CA_Vrac		%	CA_Vrac 2011 - CA_Vrac 2006
	Part des ventes en conditionné dans le CA total 2011	CA_Cond		%	CA vins conditionné/CA vins 2011
	Evolution de la part des ventes en conditionné dans le CA vins 2011/2006	Evol_CA_Cond		%	CA_Cond 2011 - CA_Cond 2006
	Part des ventes négoce dans le CA vins France 2011	CA_Négoce		%	CA vins négoce/CA vins France 2011
	Evolution de la part des ventes négoce dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA _Négoce		%	CA_Négoce 2011 - CA_Négoce 2006
	Part des ventes circuits courts dans le CA vins France 2011	CA_Circuits_courts		%	CA vins circuits courts/CA vins France 2011
	Evolution de la part des ventes circuits courts dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA _Circuits_courts		%	CA_Circuits_courts 2011 - CA_Circuits_courts 2006
	Part des ventes autres circuits dans le CA vins France 2011	CA_Autres		%	CA vins autres circuits/CA vins France 2011
	Evolution de la part des ventes autres circuits courts dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA_Autres		%	CA_Autres 2011 - CA_Autres 2006
	Part des ventes France dans le CA vins 2011	CA_France		%	CA vins France/CA vins 2011
	Evolution de la part des ventes France dans le CA vins France 2011/2006	Evol_CA_France		%	CA_France 2011 - CA_France 2006
	Part des ventes Export dans le CA vins 2011	CA_Export		%	CA vins export/CA vins 2011
	Evolution de la part des ventes Export dans le CA vins 2011/2006	Evol_CA_Export		%	CA_Export 2011 - CA_Export 2006

CA vins = CA total HT – 'Prestations et ventes ne concernant pas le produit vin, y compris les distillations et prestations viniques)

<u>Annexe 14</u> - Les indicateurs de performance financière

Horizon	Nom de l'indicateur	Libellé	Type de variable	Unité	Mode de calcul/Signification
Court terme	Charges fixes par hectolitre produit	CF_hl	Métrique	€/hl	(Charges Pers + Dot amort/Prov)/Récolte totale
	Taux de charges fixes	CF_CA		%	(Charges Pers + Dot Amort/Prov)/CA
	Rémunération moyenne à l'hectare	Rémun_ha		€/ha	Rémunération adhérents/Surfaces en production
	Rémunération moyenne à l'hectolitre	Rémun_hl		€/hl	Rémunération adhérents/Récolte totale
	VA brute à l'hectare	VA_brute_ha		€/ha	(VA + Rémunération adhérents)/ Surfaces en production
	Taux de VA brute	VA_brute_CA		%	(VA + Rémunération adhérents)/ CA
	Valeur du vignoble à l'hectare (1)	Val_Vignes_ha		€/ha	Prix moyen pondéré des surfaces livrées
Long terme	CAF à l'hectare	CAF_ha	Métrique	€/ha	CAF/Surfaces en production
	CAF à l'hectolitre	CAF_hl		€/hl	CAF/Récolte totale
	Taux de CAF	CAF_CA		%	CAF/CA
	Taux de réalisation de la CAF	CAF_Amort_Prov		%	CAF/(Dot Amort + Dot Prov)
	Taux de RCAI	RCAI_CA		%	RCAI/CA
	Taux global d'endettement	Endet_CP		%	(Emprunts LMT + Emprunts CT)/Capitaux Propres
	Capacité de remboursement	Dettes_CAF		Années	Emprunts LMT/CAF
	Valeur de la coopérative à l'hectare	Val_Coop_ha		€/ha	Capitaux Propres/Surfaces en production
Equilibre CT/LT	Equilibre de la performance coopérative	E_Perf_Coop	Métrique	%	CAF/Rémunération adhérents
	Equilibre de la valeur coopérative	E_Val_Coop		%	Valeur de la coopérative/Valeur du vignoble

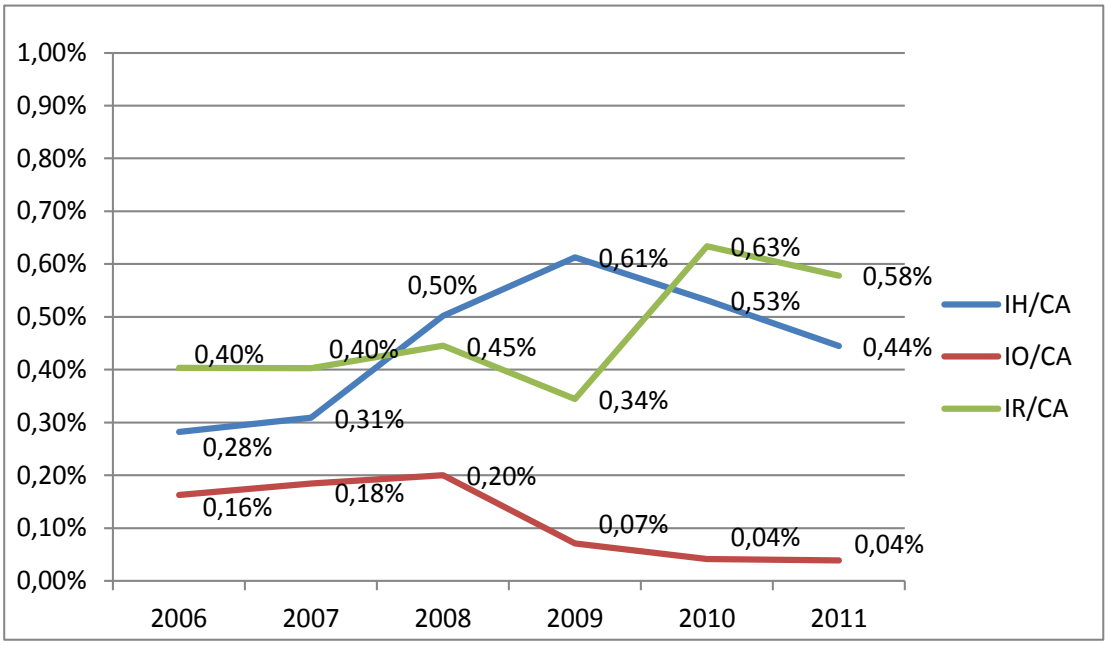
(1) Val_Vignes_ha = [(prix constaté par SRISE en AOP) x surfaces livrées AOP + (prix constaté par SRISE en IGP département) x surfaces livrées IGP + (prix constaté par SRISE en VSIG) x surfaces livrées VSIG]/surfaces totales livrées. Il s'agit des prix de ventes moyens issus de statistiques SAFER

<u>Annexe 15</u> – Statistiques descriptives détaillées pour l'ensemble des variables de gouvernance analysées

Indicateurs	Unité	N	Moyenne	Médiane	Ecart type	Minimum	Maximum	Quartile 1	Quartile 2	Quartile 3	Skewness	Kurtosis
Gouvernance disciplinaire												
EC	0 à 2	87				0	2				-1,139	0,121
CAC	1 ou 2	87				1	2				0,720	-1,518
Tx_AGO	%	87	51,4%	50,0%	17,3%	19,0%	100,0%	40,0%	50,0%	61,0%	0,592	0,233
CA	Nombre	87	15,5	15,0	5,9	6,0	40,0	12,0	15,0	18,0	1,430	3,492
Tx_CA	%	87	80,5%	80,0%	9,7%	60,0%	100,0%	72,3%	80,0%	90,0%	-0,176	-0,605
Nbre_CA	Nombre	87	13,1	12,0	7,6	3,0	52,0	10,0	12,0	15,0	2,915	11,778
Bureau	Nombre	58	5,8	5,0	1,5	3,0	10,0	5,0	5,0	7,0	0,630	-0,218
Bureau_CA	%	87	40,1%	40,0%	12,4%	18,5%	87,5%	32,0%	40,0%	46,7%	1,106	2,372
Nbre_Bureau	Nombre	58	14,9	10,0	15,5	1,0	52,0	4,0	10,0	18,0	1,503	1,059
Dir	0 ou 1	87				0	1				1,107	2,014
Pdt_Dir	1 à 5	82	3,5	4,0	1,5	1,0	5,0	2,0	4,0	5,0	-0,356	-1,348
Président	ETP	86	0,24	0,17	0,24	0,01	1,0	0,08	0,17	0,28	2,099	4,040
VA_brute_Adh	%	87	77,3%	79,3%	10,7%	30,4%	95,3%	73,3%	79,3%	84,2%	-1,504	3,928
Gouvernance partenariale												
Ouv_AGO	%	86	27,4%	22,9%	13,9%	8,3%	75,0%	16,7%	22,9%	32,3%	1,660	2,862
Ouv_CA	%	86	11,4%	10,4%	9,6%	0,0%	54,2%	4,2%	10,4%	16,7%	1,555	4,764
Ouv_Bureau	%	58	4,7%	0,0%	8,4%	0,0%	31,3%	0,0%	0,0%	6,3%	2,418	5,069
Ouv_Gouv_Int	%	86	11,4%	9,9%	8,6%	0,2%	53,2%	4,9%	9,9%	16,4%	1,705	5,702
Durée_AGO	Minutes	86	114,5	120,0	40,6	60,0	270,0	90,0	120,0	120,0	1,276	2,275
Durée_CA	Minutes	87	120,4	120,0	31,6	60,0	210,0	90,0	120,0	150,0	0,201	0,067
Durée_Bureau	Minutes	58	89,3	60,0	40,4	20,0	180,0	60,0	60,0	120,0	0,464	-0,779
Mesure_Adh	%	86	26,1%	25,0%	25,0%	0,0%	100,0%	0,0%	25,0%	50,0%	0,749	-0,131
Non_admin_comm	%	57	19,0%	14,0%	22,5%	0,0%	100,0%	0,0%	14,0%	30,5%	1,502	2,433
Inter_Sal	0 ou 1	86				0	1				2,001	2,052
Service	Nombre	86	4,7	1,0	13,6	0,0	100,0	0,0	1,0	3,0	5,064	29,736
CC	Nombre	86	0,3	0,0	0,7	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	2,863	7,794
CPlur	%	86	5,3%	0,0%	13,5%	0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,270	12,404
Filiales	0 ou 1	87				0	1				-0,720	-1,518
VA_brute_Sal	%	87	15,6%	12,9%	8,3%	4,3%	61,2%	10,8%	12,9%	18,7%	2,744	11,378
Gouvernance cognitive												
Réun_Adh	Nombre	87	1,92	2,00	1,706	0,0	10,0	1,0	2,0	3,0	1,723	5,298
Pluri_CA	%	83	16,6%	10,0%	18,7%	0,0%	66,7%	0,0%	10,0%	30,0%	0,976	-0,215
Admin_Stag	Nombre	87	1,0	0,0	1,3	0,0	6,0	0,0	0,0	2,0	1,647	2,755
Mandat_Admin	Années	79	13,7	13,0	3,6	6,0	21,0	12,0	13,0	17,0	0,198	-0,699
Tps_CA	Jours	86	58,6	51,4	39,3	7,1	192,9	28,3	51,4	75,0	1,259	1,534
Tps_Bureau	Jours	86	12,7	2,6	19,9	0,0	94,3	0,0	2,6	18,3	2,066	4,230
Tps_Commis	Jours	59	22,3	14,3	24,3	0,0	118,4	5,7	14,3	27,6	2,138	5,054
Tps_Tot_Gouv_Int	Jours	86	90,5	77,3	59,6	10,2	270,6	46,9	77,3	113,6	1,142	0,877
Tps_Tot_Admin	Jours	84	7,0	6,0	4,0	1,2	19,6	3,9	6,0	9,2	1,028	0,832
Niv_Gouv_Int	2 à 5	87				2	5				-0,391	-1,064
Commis	Nombre	87	1,5	1,0	1,6	0,0	7,0	0,0	1,0	2,0	1,183	1,059
Form_CA	Jours	86	2,6	0,0	11,5	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	7,473	61,093
Niv_PSE	0 à 3	87				0	3				-0,239	-1,753
Durée_PSE	Années	62	4,0	3,0	3,5	0,0	15,0	1,0	3,0	5,0	1,135	0,926
Niveau_Pdt	-1 à 5	84	1,0	0,0	1,8	-1,0	5,0	0,0	0,0	2,0	0,768	-0,243
Durée_Pdt	Années	87	10,3	8,0	7,8	1,0	40,0	5,0	8,0	15,0	1,203	1,500
Durée_M_Pdt	Années	81	12,4	11,1	5,6	2,0	28,7	8,2	11,1	15,1	0,670	-0,006
Niveau_Dir	-1 à 5	78	3,6	4,0	1,7	-1,0	5,0	2,0	4,0	5,0	-0,937	-0,060
Durée_Dir	Années	78	13,3	11,0	10,2	1,0	38,0	4,0	11,0	23,0	0,467	-1,111
Durée_M_Dir	Années	79	15,8	16,0	6,3	4,0	28,7	11,0	16,0	20,0	-0,136	-0,619
Durée_Pdt_Dir	Nombre	78	2,29	0,88	4,37	0,04	25,00	0,35	0,88	2,00	3,974	17,818
Durée_M_Pdt_Dir	Nombre	79	0,81	0,67	0,55	0,00	2,80	0,50	0,67	1,00	1,122	1,592
Ecart_Cogn_Pdt_Dir	-3 à +6	79	2,7	3,0	2,3	-3,0	6,0	2,0	3,0	5,0	-0,503	-0,286

Annexe 16 – Evolution des investissements immatériels

Evolution du taux d'investissements immatériels par composante (% CA) des caves coopératives enquêtées



Sources : auteur et COOPERFIC®

<u>Annexe 17</u> – ACP gouvernance disciplinaire/performance financière

Indice KMO et test de Bartlett

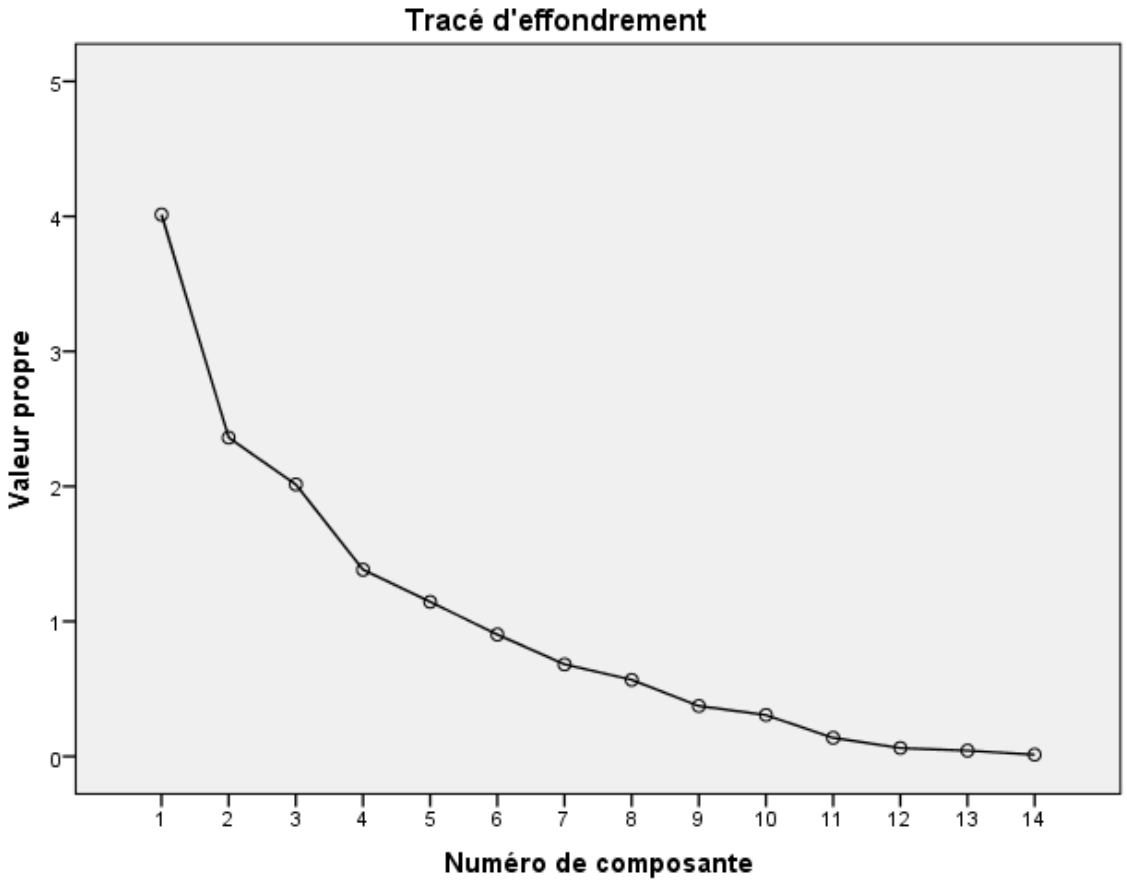
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,476
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	976,610
	ddl	91
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Rémun ha	1,000	,819
Rémun hl	1,000	,892
CAF hl	1,000	,966
CAF % CA	1,000	,910
E Perf Coop	1,000	,933
E Val Coop	1,000	,898
Val Vignes ha	1,000	,817
Val Coop ha	1,000	,886
Dir	1,000	,510
CA	1,000	,757
Tx CA	1,000	,725
Bureau	1,000	,688
Président	1,000	,445
VA brute Adh	1,000	,669

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,013	28,665	28,665
2	2,361	16,863	45,527
3	2,014	14,388	59,915
4	1,383	9,876	69,792
5	1,145	8,176	77,968
6	,903	6,447	84,415
7	,681	4,867	89,283
8	,567	4,049	93,332
9	,373	2,665	95,998
10	,306	2,188	98,185
11	,137	,980	99,165
12	,062	,441	99,607
13	,043	,305	99,912
14	,012	,088	100,000



Annexe 18 – ACP gouvernance partenariale/performance financière

Indice KMO et test de Bartlett

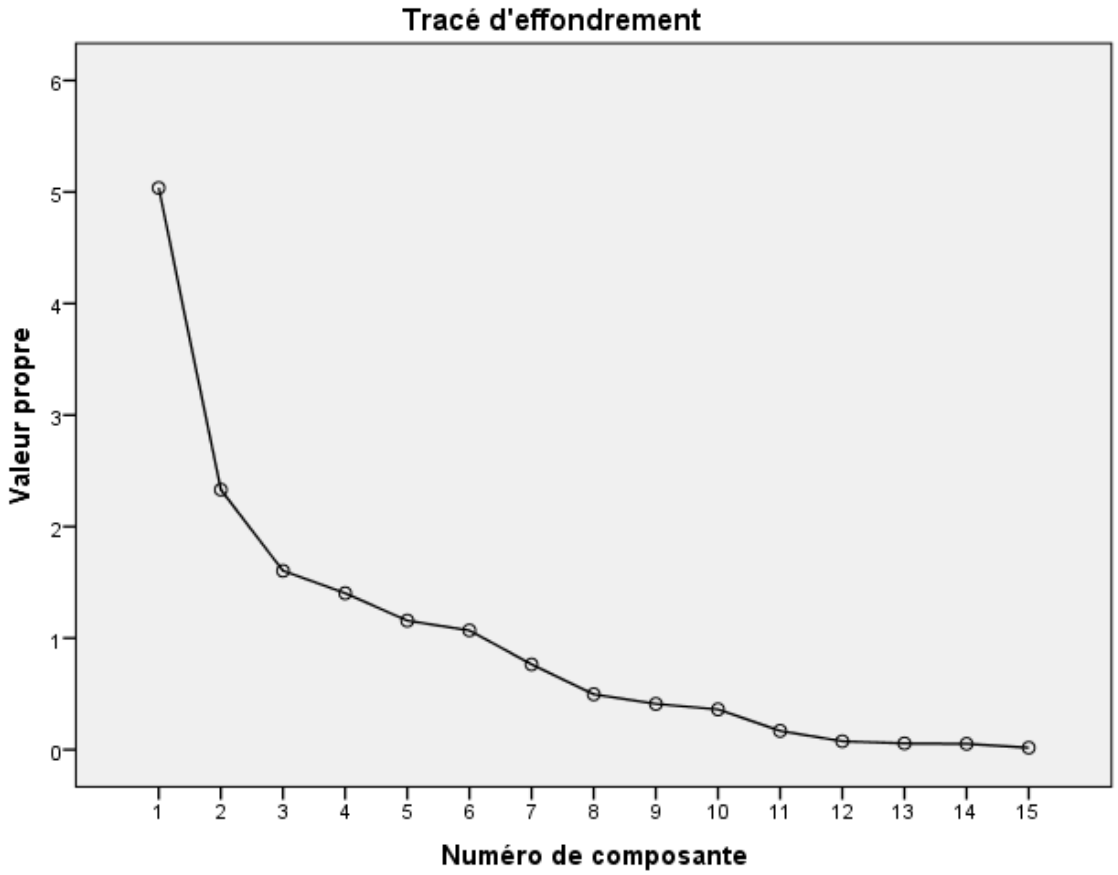
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,593
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	630,418
	ddl	105
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Rémun ha	1,000	,944
Rémun hl	1,000	,890
CAF hl	1,000	,931
CAF % CA	1,000	,940
E Perf Coop	1,000	,946
E Val Coop	1,000	,935
Val Vignes ha	1,000	,902
Val Coop ha	1,000	,944
Ouv Bureau	1,000	,819
Durée CA	1,000	,744
Durée Bureau	1,000	,750
Mesure adh	1,000	,603
Inter Sal	1,000	,573
CC	1,000	,799
VA brute Sal	1,000	,880

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,036	33,576	33,576
2	2,330	15,536	49,112
3	1,603	10,689	59,801
4	1,403	9,352	69,153
5	1,157	7,713	76,866
6	1,069	7,126	83,992
7	,765	5,097	89,090
8	,497	3,310	92,400
9	,410	2,732	95,132
10	,361	2,408	97,540
11	,168	1,123	98,663
12	,075	,503	99,166
13	,056	,372	99,537
14	,052	,347	99,884
15	,017	,116	100,000



Annexe 19 – ACP gouvernance cognitive/performance financière

Indice KMO et test de Bartlett

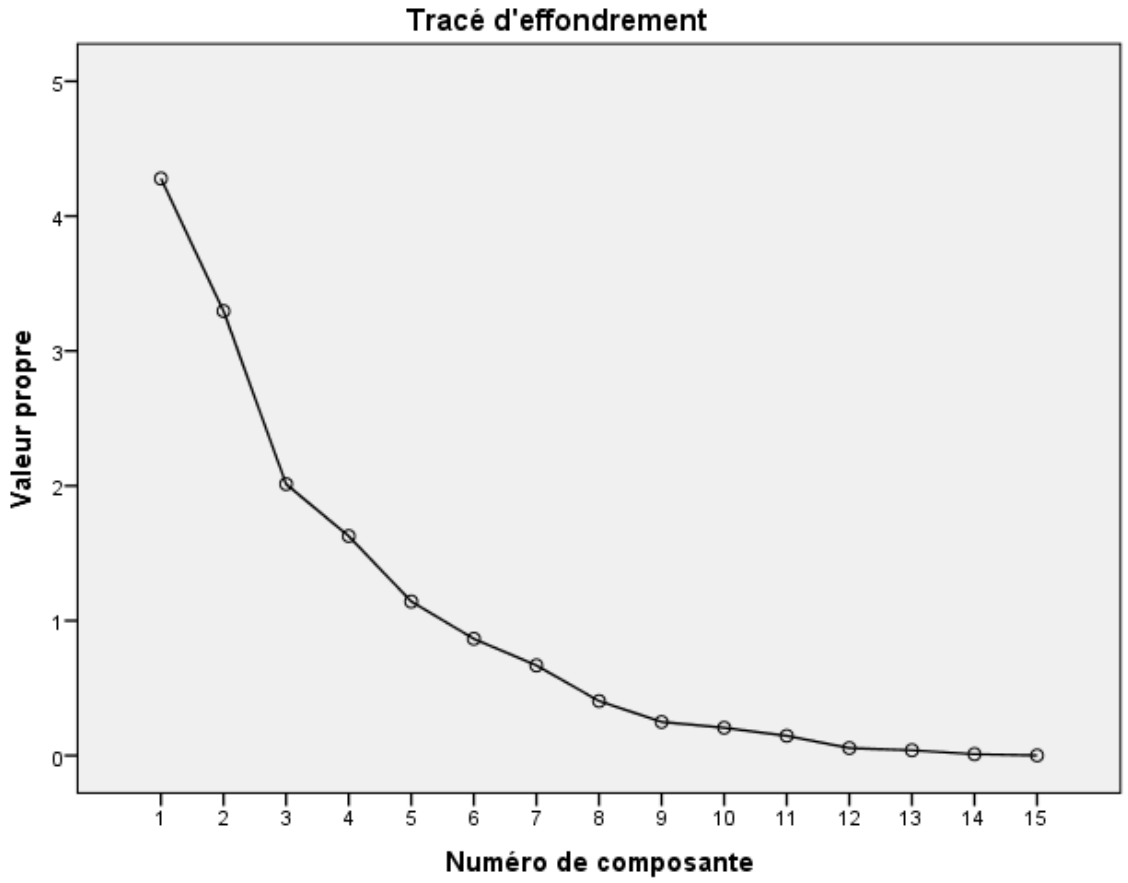
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,439
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	613,862
	ddl	105
	Signification	,000

Qualités de représentation

	Initiales	Extraction
Niv_Gouv_Int	1,000	,766
Tps CA	1,000	,900
Tps Bureau	1,000	,814
Tps Commis	1,000	,422
Tps_Tot_Gouv_Int	1,000	,956
Niv PSE	1,000	,588
Durée M Pdt	1,000	,744
Rémun ha	1,000	,855
Rémun hl	1,000	,876
CAF hl	1,000	,906
CAF % CA	1,000	,939
E Perf Coop	1,000	,970
E Val Coop	1,000	,894
Val Vignes ha	1,000	,869
Val Coop ha	1,000	,859

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,278	28,518	28,518
2	3,296	21,970	50,488
3	2,013	13,417	63,906
4	1,627	10,849	74,755
5	1,142	7,612	82,367
6	,865	5,768	88,135
7	,668	4,455	92,590
8	,404	2,695	95,286
9	,249	1,661	96,946
10	,206	1,375	98,321
11	,146	,975	99,296
12	,056	,370	99,666
13	,039	,261	99,927
14	,010	,068	99,995
15	,001	,005	100,000



Liste des tableaux

Tableau 1 – Les différents types d'approches théoriques des organisations coopératives 57
Tableau 2 – Les œuvres complémentaires de Desroche et de Vienney 80
Tableau 3 – Les différents travaux typologiques en matière de coopératives agricoles. 89
Tableau 4 – Parallèle entre les évolutions des théories et des pratiques de gouvernance d'entreprise 91
Tableau 5 – Une synthèse des théories de la gouvernance d'entreprise 93
Tableau 6 – Comparaison entre l'identité d'une entreprise coopérative de collecte-vente et celle d'une entreprise de forme capitaliste 95
Tableau 7 – Théories de la gouvernance et impact sur le conseil d'administration au sein des coopératives et mutuelles 104
Tableau 8 – Matrice des responsabilités pour les variables sur lesquelles agissent les agriculteurs associés-coopérateurs en coopérative agricole 117
Tableau 9 – Problèmes d'agence issus des droits de propriété collectifs existant en coopérative agricole 124
Tableau 10 – Comparaison entre « coopératives traditionnelles » de collecte-vente et coopératives type « entrepreneuriat collectif » 127
Tableau 11 – Les différents types de parties prenantes dans la *stakeholder theory* 132
Tableau 12 – Les mécanismes de gouvernance 135
Tableau 13 – Les mécanismes de gouvernance 138
Tableau 14 – Les mécanismes de l'illusion coopérative entre parties prenantes internes 143
Tableau 15 – Les représentations actionnariale (disciplinaire) et cognitive du système de gouvernance 153
Tableau 16 – Relation entre démographie et fonctionnement du conseil d'administration 158
Tableau 17 – Conception théorique des coopératives agricoles de collecte-vente et niveaux de performance 170
Tableau 18 – Principes coopératifs et particularités comptables 173
Tableau 19 – Interprétation du bilan et du compte de résultat d'une coopérative agricole de collecte-vente 175

Tableau 20 – Comparaison des objectifs économiques et de la performance Entreprises de transformation/Coopératives de collecte-vente dans le secteur du lait . 180
Tableau 21 – Efficience et efficacité en société de capitaux et en coopérative agricole de collecte-vente 182
Tableau 22 – Les indicateurs de performance en coopérative agricole (bilan et compte de résultat) 185
Tableau 23 – Valeur ajoutée en société de capitaux et en société coopérative (collecte-vente) 187
Tableau 24 – Influence du conseil d'administration (CA) sur la performance des coopératives agricoles aux USA 208
Tableau 25 – Evolution des coopératives agricoles, unions et SICA en France 227
Tableau 26 – Evolution du périmètre coopératif agricole français 229
Tableau 27 – concentration du secteur coopératif vinicole en France en 2007 233
Tableau 28 – La création des caves coopératives en Languedoc-Roussillon 245
Tableau 29 – Evolution de l'encépagement du vignoble du Languedoc-Roussillon (ha)254
Tableau 30 – Les différentes méthodes qualitatives de collecte de données primaires281
Tableau 31- Caractéristiques des caves coopératives sélectionnées pour l'enquête qualitative 285
Tableau 32- Caractéristiques des dirigeants interrogés pour l'enquête qualitative 287
Tableau 33- Caractéristiques du déroulement des entretiens qualitatifs 291
Tableau 34 – Les biais de validité interne et les solutions d'évitement relatives à l'analyse qualitative 299
Tableau 35 – Principaux résultats de l'analyse de contenu thématique 302
Tableau 36– Indicateurs de gouvernance disciplinaire issus de l'analyse qualitative .. 333
Tableau 37– Indicateurs de gouvernance partenariale issus de l'analyse qualitative .. 333
Tableau 38– Indicateurs de gouvernance cognitive issus de l'analyse qualitative 334
Tableau 39– Les différentes modes d'administration d'un questionnaire 340
Tableau 40 – Détermination du nombre optimal de caves à enquêter pour l'analyse quantitative 349
Tableau 41 – Poids de l'échantillon de caves enquêtées dans le total de la population (récolte 2010) 350
Tableau 42 - Caractéristiques de l'échantillon des 87 caves coopératives enquêtées pour l'analyse quantitative 351
Tableau 43- Caractéristiques des personnes interrogées pour l'enquête quantitative . 358
Tableau 44 – Indicateurs de gouvernance pour l'analyse quantitative 364

Tableau 45 – Indicateurs d'investissements immatériels pour l'analyse quantitative ... 368
Tableau 46 – Indicateurs de performance amont pour l'analyse quantitative 370
Tableau 47 – Indicateurs de performance commerciale pour l'analyse quantitative 372
Tableau 48 – Indicateurs de performance financière pour l'analyse quantitative 373
Tableau 49– Les biais de validité interne et les solutions d'évitement relatives à l'analyse quantitative 388
Tableau 50 – Statistiques descriptives des indicateurs de gouvernance 391
Tableau 51 – Matrice des corrélations de variables de gouvernance 402
Tableau 52 – Statistiques descriptives des indicateurs d'investissements immatériels 404
Tableau 53 – Statistiques descriptives des indicateurs de performance amont 409
Tableau 54 – Principales caractéristiques des caves coopératives AOP / IGP-VSIG .. 412
Tableau 55 – Statistiques descriptives des indicateurs de performance commerciale. 414
Tableau 56 – Principales caractéristiques commerciales des caves coopératives par type de conditionnement (moyenne 2006-2011) 416
Tableau 57 – Statistiques descriptives des indicateurs de performance financière 420
Tableau 58 – Principales caractéristiques financières des caves coopératives par type de conditionnement 421
Tableau 59 – Matrice des corrélations gouvernance disciplinaire-performance économique 428
Tableau 60– Résultat de régression multiple sur Vol_RCAI_CA 433
Tableau 61– Résultat de régression simple sur Vol_RCAI_CA 434
Tableau 62– Résultat de régression multiple sur CF_hl 435
Tableau 63 – Matrice des corrélations gouvernance partenariale-performance économique 438
Tableau 64– Coefficients de corrélation de Pearson entre indicateurs de taille (amont/aval) et indicateurs de gouvernance partenariale 439
Tableau 65– Niveau d'influence des différentes parties prenantes internes sur l'amélioration de la performance des coopératives vinicoles enquêtées 441
Tableau 66– Résultat de régression multiple sur VA_brute_ha 448
Tableau 67– Résultat de régression multiple sur CA_Circuits_courts 449
Tableau 68 – Matrice des corrélations gouvernance cognitive-performance économique455
Tableau 69– Niveau d'influence des différents ressorts de la gouvernance cognitive sur l'amélioration de la performance économique des coopératives vinicoles enquêtées .. 454
Tableau 70– Matrice des corrélations entre gouvernance cognitive et investissements immatériels 465

Tableau 71– Niveau d'influence des différents ressorts de la gouvernance cognitive sur les investissements immatériels des coopératives vinicoles enquêtées 464
Tableau 72– Résultat de régression multiple sur Div_IM 468
Tableau 73– Matrice des corrélations entre investissements immatériels et performance économique à long terme 470
Tableau 74– Niveau d'influence des investissements immatériels sur la performance à long terme des caves coopératives enquêtées 471
Tableau 75– Matrice des corrélations entre investissements immatériels et risque financier pour les caves coopératives enquêtées 475
Tableau 76– Récapitulatif du test des hypothèses relatives au modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles 486

Liste des figures

Figure 1 – Indice journalier Goldman Sachs Matières premières agricoles 18
Figure 2 – Ecarts production/consommation mondiales de vins (M hl) 21
Figure 3 – Prix moyen des vins IGP rouges et rosés Cotations vrac hebdomadaires... 21
Figure 4 – Nombre de caves coopératives ayant disparu par fusion en Languedoc-Roussillon 22
Figure 5 – Présentation du plan de la thèse..... 32
Figure 6 – Les mouvements de pensée précurseurs 40
Figure 7 – Les fondements du système coopératif 50
Figure 8 – Le double engagement en coopérative 55
Figure 9 – La coopérative en tant que société de personnes..... 59
Figure 10 – La coopérative en tant que forme d'intégration verticale..... 61
Figure 11 – La coopérative en tant que firme..... 63
Figure 12 – La coopérative en tant que coalition 67
Figure 13 – La coopérative en tant que nœud de contrats..... 71
Figure 14 – La coopérative dans les approches socio-économiques..... 79
Figure 15 – La coopérative et l'approche réseau 87
Figure 16 – Schéma général de la gouvernance coopérative interne 97
Figure 17 – Le « sablier coopératif..... 99
Figure 18 – Le « quadrilatère de Desroche »..... 100
Figure 19 – Le triangle de la gouvernance dans les coopératives agricoles..... 101
Figure 20 – La cohésion coopérative 109
Figure 21 – Les conflits d'intérêts démocratiques en coopérative agricole 111
Figure 22 – Les relations contractuelles coopérative agricole-agents économiques ... 114
Figure 23 – Les relations d'agence et les conflits d'intérêts en coopérative agricole ... 116
Figure 24 – Structure des responsabilités en coopérative agricole et type « réaliste » 118
Figure 25 – Les relations Parties Prenantes - Entreprise..... 131
Figure 26 – La création de valeur pour les parties prenantes 133
Figure 27 – Le quadrilatère de Desroche revisité – version 1..... 137
Figure 28 – Les partenaires externes des coopératives..... 140
Figure 29 – Le quadrilatère de Desroche revisité – version 2..... 141
Figure 30 – Traitement de l'information et prise de décision stratégique 150
Figure 31 – Modèle cognitif du fonctionnement du conseil d'administration 157
Figure 32 – Dynamique du CA au sein du groupe coopératif TINE 161

Figure 33 - La pyramide de la performance selon le modèle SMART 166
Figure 34 - Schéma d'ensemble des tableaux de bord prospectifs 167
Figure 35 – Signification du résultat net comptable des coopératives agricoles 176
Figure 36 - Présentation adaptée du compte de résultat en coopérative agricole 177
Figure 37– Esquisse de modèle Gouvernance-Performance des coopératives agricoles 192
Figure 38 – Organisations agricoles et naissance de la coopération agricole 215
Figure 39 – Evolution du nombre d'organismes coopératifs agricoles en France 226
Figure 40 – Nombre de fusions-acquisitions réalisées par les coopératives agricoles 227
Figure 41 – Répartition des coopératives agricoles par tranche de salariés en 2010 .. 228
Figure 42 – Poids économique des coopératives agricoles par filière en 2012 230
Figure 43 – Taille moyenne des coopératives par secteur d'activité en 2012 230
Figure 44 – Evolution du nombre de caves coopératives en France 231
Figure 45 – Evolution des superficies viticoles du Languedoc-Roussillon entre 1788 et 1828 238
Figure 46 – Evolution des superficies viticoles du Languedoc-Roussillon de 1808 à 2013 239
Figure 47 – Evolution du poids de la coopération vinicole en Languedoc-Roussillon .. 243
Figure 48 – Une représentation imagée de la coopération vinicole du Languedoc-Roussillon en plein essor 247
Figure 49 – Evolution de la production de vins en Languedoc-Roussillon (hl) 252
Figure 50 – Evolution de la répartition de la production de vins en Languedoc-Roussillon 253
Figure 51 –Répartition des caves coopératives du Languedoc-Roussillon par tranche de chiffre d'affaires en 2009 257
Figure 52 – Modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles appliqué au contexte viticole du Languedoc-Roussillon 269
Figure 53 – Design méthodologique global 276
Figure 54- Méthodologie de constitution de l'échantillon pour l'enquête qualitative 286
Figure 55- Les quatre étapes du processus d'analyse de contenu thématique 295
Figure 56- Les trois étapes de la croissance externe des caves coopératives du Languedoc-Roussillon et leur impact sur la gouvernance 308
Figure 57- Les différents schémas organisationnels et processus en matière de gouvernance coopérative 316

Figure 58 - Modèle adapté des interactions dans la Gouvernance Interne des caves coopératives du Languedoc-Roussillon 331
Figure 59 – Source de données et production d'information par l'observatoire économique COOPERFIC® 345
Figure 60 – Les 6 axes d'analyse de COOPERFIC® 346
Figure 61 – Méthode d'échantillonnage de l'analyse quantitative 348
Figure 62 – Répartition des effectifs de caves coopératives par département 352
Figure 63– Répartition des effectifs de caves coopératives par tranche de volumes ... 353
Figure 64 – Modèle définitif Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles issu du modèle théorique appliqué au contexte viticole du Languedoc-Roussillon et des résultats qualitatifs 362
Figure 65- Procédure de résolution de l'ACP 382
Figure 66- Les quatre étapes du processus d'analyse quantitative des données 385
Figure 67 – Part des caves coopératives enquêtées n'ayant pas de directeur salarié (variable Dir) 392
Figure 68 – Degré d'ouverture aux parties prenantes des organes de gouvernance interne des caves coopératives du Languedoc-Roussillon 394
Figure 69 – Part des caves coopératives enquêtées ayant mis en place un intéressement des salariés (Inter_Sal) 395
Figure 70 – Répartition des caves coopératives étudiées par nombre de niveaux de gouvernance interne (Niv_Gouv_Int) 397
Figure 71 – Répartition des caves coopératives étudiées par nombre de niveaux de gouvernance interne (nombre de jours) 398
Figure 72 – Répartition des caves coopératives enquêtées selon le niveau d'aboutissement de leur réflexion stratégique (Niv_PSE) 399
Figure 73 – Répartition des effectifs de Présidents et directeurs des caves coopératives enquêtées selon leur niveau de formation initiale (Niv_Pdt et Niv_Pdt) 400
Figure 74- Des exemples de « triangle vertueux » de la gouvernance au sein des caves coopératives du Languedoc-Roussillon 403
Figure 75 – Evolution du taux de diversité des investissements immatériels des caves coopératives enquêtées (Div_IM) 405
Figure 76 – Répartition par nature des investissements immatériels des caves coopératives enquêtées 406
Figure 77 – Evolution du taux d'investissements immatériels des caves coopératives enquêtées (IM_CA) 407

Figure 78 – Evolution de Rdt_Moy (hl/ha) et de sa déclinaison par type de vins pour les caves coopératives enquêtées 410
Figure 79 – Evolution de Vol_Moy (hl) pour les caves coopératives enquêtées 411
Figure 80 – Evolution de Tx_RV et Tx_PAD pour les caves coopératives enquêtées . 413
Figure 81 – Evolution du prix moyen de vente (PM, €/hl) des caves coopératives enquêtées 414
Figure 82 – Evolution du taux de ventes à l'export (CA_Export) des caves coopératives enquêtées 417
Figure 83 – Evolution des circuits de commercialisation (en % du CA vin France) des caves coopératives enquêtées 418
Figure 84 – Evolution des charges fixes par hectolitre (CF_hl) des caves coopératives enquêtées 421
Figure 85 – Evolution des charges fixes par hectolitre (CF_hl) et par niveau de conditionnement des caves coopératives enquêtées 422
Figure 86 – Evolution de Rémun_ha (€/ha) pour les caves coopératives enquêtées .. 423
Figure 87 – Evolution de Rémun_ha (€/ha) par type de conditionnement pour les caves coopératives enquêtées 423
Figure 88 – Evolution de CAF_CA pour les caves coopératives enquêtées 424
Figure 89 – Evolution de Endet_CP pour les caves coopératives enquêtées 425
Figure 90 – Relation entre taille du CA et performance financière pour les caves coopératives enquêtées 429
Figure 91 – Relation entre la taille du CA et CAF_CA pour les caves coopératives enquêtées 430
Figure 92 – Les effets opposés du directeur et du Président sur Vol_RCAI_CA 433
Figure 93 – Niveau moyen de Evol_Suf en fonction du taux de mise en place de mesures en faveur des adhérents (Mesure_Adh) 442
Figure 94 – Relation entre intéressement des salariés (Inter_Sal) et performance financière des caves coopératives enquêtées 444
Figure 95 – Relation entre ouverture du bureau aux parties prenantes hors administrateurs (Ouv_Bureau) et performance financière des caves coopératives enquêtée 451
Figure 96 – Relation entre ouverture de la gouvernance interne aux parties prenantes hors administrateurs et adhérents (Ouv_Gouv_Int) et performance financière des caves coopératives enquêtées 452

Figure 97 – Relation entre niveau d'élaboration du projet stratégique (PSE) et VA_brute_CA pour les caves coopératives enquêtées 457
Figure 98 – Relation entre nombre de niveaux de gouvernance interne (Niv_Gouv_Int) et CAF_CA pour les caves coopératives enquêtées 460
Figure 99 – Relation de type linéaire entre Tps_Admin et Div_IM pour les caves coopératives enquêtées 467
Figure 100 – Relation de type linéaire entre Tx_PAD et Div_IM pour les caves coopératives enquêtées 472
Figure 101 – Relation de type linéaire entre CA_Export et IM_Actif_Immob pour les caves coopératives enquêtées 473
Figure 102 – Relation de type linéaire entre Val_Coop_ha et Salarié_IM pour les caves coopératives enquêtées 474
Figure 103 – Relation de type linéaire entre Dettes_CAF et Salarié_IM pour les caves coopératives enquêtées 476
Figure 104 – Equilibre de la performance financière au sein des caves coopératives enquêtées 477
Figure 105 – Approche patrimoniale de l'équilibre court terme/long terme au sein des caves coopératives enquêtées 479
Figure 106 – ACP gouvernance disciplinaire/performance financière au sein des caves coopératives enquêtées 481
Figure 107 – ACP gouvernance partenariale/performance financière au sein des caves coopératives enquêtées 482
Figure 108 – ACP gouvernance cognitive/performance financière au sein des caves coopératives enquêtées 484

Liste des encadrés

Encadré 1 – Les Principes Coopératifs des Equitables Pionniers de Rochdale..... 44
Encadré 2 - Valeurs et principes des coopératives 52
Encadré 3 – Les premières coopératives rurales, agricoles et viticoles françaises..... 217
Encadré 4 – Les dates clefs du cadre juridique des coopératives agricoles 220
Encadré 5 – Les principales étapes du mouvement coopératif agricole français..... 222
Encadré 6 – Les coopératives vinicoles françaises..... 232
Encadré 7 – Formulation des hypothèses relatives au Modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles..... 268
Encadré 8 - Guide d'entretien qualitatif..... 289
Encadré 9 – Synthèse du questionnaire quantitatif..... 354
Encadré 10 – Formulation des hypothèses définitives relatives au Modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles 361

Liste des annexes

Annexe 1 – Bilan des sociétés coopératives agricoles 545
Annexe 2 – Compte de résultat des sociétés coopératives agricoles 548
Annexe 3 – Récapitulatif des comptes classes 3, 6 et 7 des sociétés coopératives agricoles 550
Annexe 4 – Entretiens semi-directifs – Engagements de confidentialité vis-à-vis des dirigeants 551
Annexe 5 – Retranscription des entretiens semi-directifs – Engagements de confidentialité des étudiants 552
Annexe 6 – Exemple de fiche de synthèse de l'analyse qualitative 553
Annexe 7 – Questionnaire d'enquête à but d'analyse quantitative 556
Annexe 8 – Les indicateurs de gouvernance disciplinaire 557
Annexe 9 – Les indicateurs de gouvernance partenariale 573
Annexe 10 – Les indicateurs de gouvernance cognitive 574
Annexe 11 – Les indicateurs d'investissements immatériels 575
Annexe 12 - Les indicateurs de performance amont 577
Annexe 13 – Les indicateurs de performance commerciale 578
Annexe 14 - Les indicateurs de performance financière 579
Annexe 15 – Statistiques descriptives détaillées pour l'ensemble des variables de gouvernance analysées 580
Annexe 16 – Evolution des investissements immatériels 581
Annexe 17 – ACP gouvernance disciplinaire/performance financière 582
Annexe 18 – ACP gouvernance partenariale/performance financière 584
Annexe 19 – ACP gouvernance cognitive/performance financière 586

Table des matières

Résumé 3

Abstract 4

Remerciements 5

Sigles et abréviations 8

Sommaire 11

Introduction générale 13

1. La coopération agricole et vinicole : des adaptations sans bruits au sein d'une agriculture mondialisée 16

2. Le choix d'un cadre théorique multi-paradigmatique pour l'analyse de la gouvernance, des investissements immatériels et de la performance au sein des entreprises coopératives agricoles 24

3. Confirmation de la gouvernance tridimensionnelle des coopératives agricoles et validation du modèle 30

4. Plan de la thèse 31

Partie I - Délimitation d'un cadre théorique et détermination d'un modèle pour l'analyse de la gouvernance et de la performance au sein des coopératives agricoles 33

Introduction de la Partie I 34

Chapitre 1 - Délimitation du cadre théorique 35

1. Introduction du Chapitre 1 36

2. Les entreprises coopératives : des organisations spécifiques aux multiples facettes 37

2.1. Les fondements de la coopération : de l'utopie aux valeurs et principes 37

2.1.1 Les origines de la coopération 38

2.1.1.1. Les précurseurs 38

2.1.1.2. Les premiers réalisateurs 41

2.1.1.2.1. Les Equitables Pionniers de Rochdale et les coopératives de consommateurs 42

2.1.1.2.2. Les coopératives de crédit 46

2.1.1.2.3. Les coopératives de production 48

2.1.2 Les valeurs et principes de la coopération 49

2.2. Les différentes conceptions théoriques des organisations coopératives 56

2.2.1. Les approches idéologiques et réformistes : la coopérative en tant que société de personnes 58

2.2.2. Les approches économiques 60

2.2.2.1. La coopérative en tant que forme d'intégration verticale 60

2.2.2.2. La coopérative en tant que firme 62

2.2.2.3. La coopérative en tant que coalition 66

2.2.2.4. La coopérative en tant que nœud de contrats 70

2.2.2.4.1 Approche par la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence 71

2.2.2.4.2. Approche par la théorie des coûts de transaction 75

2.2.3. Les approches socio-économiques 78

2.2.3.1. La coopérative en tant qu'organisation éthique 79

2.2.3.2. La coopérative en tant que système d'interactions 84

2.2.4. Les typologies aux approches multiples 88

3. La gouvernance des coopératives : entre conformité, démocratie et complexité 90

3.1. La gouvernance d'entreprise : un concept évolutif et multiforme 90

3.2. Les spécificités de la gouvernance coopérative et ses différents visages 94

3.2.1. Un cadre général axé sur la démocratie et des acteurs multiples 94

3.2.2. L'approche démocratique de la gouvernance : participation des membres et cohésion d'entreprise 106

3.2.3. L'approche disciplinaire de la gouvernance : du contrôle des dirigeants à l'hégémonie managériale 113

3.2.4. L'approche partenariale de la gouvernance : la coopérative vue comme un système ouvert et participatif 129

3.2.5. L'approche cognitive de la gouvernance : la coopérative vue comme un vivier de ressources 148

4. La performance des coopératives : de la valeur créée à la valeur partagée 163

4.1. De la performance d'entreprise à la performance coopérative 163

4.2. Les spécificités de la performance coopérative 171

4.2.1. Les particularités comptables et financières des coopératives agricoles 171

4.2.2. L'équilibre de la performance coopérative 178
4.2.3. Les indicateurs de performance propres aux coopératives agricoles 183
5. Conclusion du Chapitre 1 : les prémices d'un modèle Gouvernance-Performance 191
Chapitre 2 – Approfondissement du lien entre gouvernance et performance, spécificités de la coopération agricole et viticole et modèle adapté à la problématique 193
1. Introduction du Chapitre 2 194
2. Les déterminants de la performance coopérative 195
2.1. La question générale des déterminants de la performance d'entreprise 195
2.1.1. La gouvernance 196
2.1.2. La stratégie 199
2.1.3. L'immatériel 202
2.2. La gouvernance : un inducteur de performance pour les coopératives ? 205
2.3. Les liens entre immatériel et performance au sein des coopératives agricoles 210
3. La coopération agricole et viticole française 214
3.1. Des origines marquantes 214
3.2. De profondes évolutions juridiques et socio-économiques 219
3.2.1. La structuration juridique et professionnelle : un long cheminement 219
3.2.2. Des évolutions économiques et stratégiques très fortes 225
4. Le vignoble du Languedoc-Roussillon et la coopération : une histoire intimement liée 234
4.1. Le paradoxe d'un vignoble ancien, mais aussi très jeune 234
4.2. La coopération vinicole, fille de la révolte, et son alter ego, le syndicalisme viticole 241
4.3. Un secteur en pleine mutation depuis 40 ans 249
5. Vers un modèle Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles 261
5.1. Une gouvernance coopérative multi-paradigmatique 261
5.2. La gouvernance en tant que déterminant de la performance coopérative 263
5.3. Des liens à approfondir entre immatériel et performance 265
5.4. Le modèle théorique Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles 266
6. Conclusion du Chapitre 2 270
Conclusion de la Partie I 272

Partie II - La gouvernance comme déterminant de la performance économique des coopératives agricoles : enrichissement du modèle et étude empirique appliquée au secteur viti-vinicole *273*

Introduction de la Partie II 274

Chapitre 3 – Exploration et validation qualitative du modèle global 277

1. Introduction du Chapitre 3 278

2. Méthodologie de collecte et d'analyse qualitative 279

2.1. Objectifs de l'étude qualitative 279

2.2. Constitution de l'échantillon étudié et collecte des données par entretiens individuels semi-directifs 280

2.2.1. Apports et limites des entretiens individuels semi-directifs 280

2.2.2. Constitution de l'échantillon étudié 283

2.2.3. Le contenu et le déroulement des entretiens 288

2.3. Méthode de traitement des données : analyse de contenu thématique 294

2.3.1. Définition et justification de la méthode 294

2.3.2. Les différentes étapes de l'analyse 295

2.3.2.1. Préparation des données 296

2.3.2.2. Codage du discours 297

2.3.2.3. Analyse qualitative proprement dite 297

2.4. Validité et fiabilité de l'étude qualitative 298

3. Résultats : approfondissement des trois dimensions de la gouvernance coopérative et validation partielle du modèle 301

3.1. Vue d'ensemble : une grande richesse de résultats 301

3.2. Regroupements et croissance externe : du groupement de producteurs à la filialisation 303

3.2.1. Les groupements de producteurs 303

3.2.2. Les fusions-absorptions 305

3.2.3. La filialisation des activités 306

3.2.4 Des impacts certains sur la gouvernance coopérative 308

3.3 Les organes de gouvernance 310

3.3.1 Les assemblées générales (AG) 310

3.3.2. Le conseil d'administration (CA) 311
3.3.3. Le bureau 312
3.3.4. Les commissions 313
3.3.5. Le tandem Président-Directeur 313
3.3.6. Synthèse 315
3.4. Examen des trois dimensions conceptuelles d'un modèle de gouvernance adapté 317
3.4.1. La dimension disciplinaire 317
3.4.2. La dimension partenariale 318
3.4.3. La dimension cognitive 321
3.4.4. Synthèse 323
3.5. Les investissements matériels et immatériels 324
3.5.1. Une formalisation peu prononcée 324
3.5.2. Le rôle primordial des parties prenantes 326
3.5.3. Un processus cognitif long et complexe 326
3.6. La performance 328
3.7. Synthèse des résultats d'enquête conduisant à un « modèle adapté » 330
4. Conclusion du Chapitre 3 335
Chapitre 4 – Test quantitatif des hypothèses du modèle : méthodologie et résultats 336
1. Introduction du Chapitre 4 337
2. Méthodologie de recherche quantitative 338
2.1. Objectifs de l'étude quantitative 338
2.2. Constitution de l'échantillon étudié et collecte des données 339
2.2.1. Apports et limites de l'enquête quantitative 339
2.2.2. Apports et limites des bases de données utilisées 342
2.2.2.1. Diane : une base de données financière transversale 342
2.2.2.2. COOPERFIC® : un outil d'intelligence économique et collective 344
2.2.3. Constitution de l'échantillon étudié 347
2.2.4. Contenu et déroulement de l'enquête 353
3. Modèle, variables et méthodes de traitement des données 359

3.1. Modèle définitif Gouvernance-Performance des Coopératives Agricoles 360
3.2. Description des variables 363
3.2.1. Les variables de gouvernance 363
3.2.2. Les variables d'investissements immatériels 367
3.2.3. Les variables de performance 369
3.3. Méthodes de traitement des données 375
3.3.1 Définition et justification des méthodes employées 375
3.3.1.1. L'analyse univariée 375
3.3.1.2. L'analyse bivariée 377
3.3.1.3. L'analyse multivariée 379
3.3.2. Les différentes étapes de l'analyse 384
3.3.2.1. Préparation des données 385
3.3.2.2. Analyse descriptive univariée 386
3.3.2.3. Analyses explicatives bivariées ou multivariées 387
3.3.3. Validité et fiabilité de l'étude quantitative 388
4. Résultats et analyse 389
4.1. Description de la population et de ses évolutions 389
4.1.1. La gouvernance tridimensionnelle 390
4.1.1.1. La gouvernance disciplinaire 391
4.1.1.2. La gouvernance partenariale 393
4.1.1.3. La gouvernance cognitive 396
4.1.1.4. Les liens bilatéraux et multilatéraux 401
4.1.2. Les investissements immatériels 404
4.1.3. La performance économique 408
4.1.3.1. La performance amont 408
4.1.3.2. La performance commerciale 413
4.1.3.3. La performance financière 418
4.2. L'influence effective de la gouvernance sur la performance des coopératives agricoles 425
4.2.1. Une dimension disciplinaire aux effets peu prononcés mais réels 426

4.2.1.1. L'effet de la taille de la coopérative sur les organes de gouvernance 426
4.2.1.2. Une influence non linéaire des organes de gouvernance 427
4.2.1.3. Le rôle central du tandem Président-Directeur et l'effet de la VA brute orientée adhérents 431
4.2.2. Une dimension partenariale à l'importance cruciale 437
4.2.2.1. Des effets nombreux et massifs en relation avec la taille des coopératives et leur lien au territoire 437
4.2.2.2. Le rôle prépondérant des parties prenantes internes 440
4.2.2.3. Une ouverture plus limitée vers les parties prenantes externes 450
4.2.3. Une dimension cognitive aux effets complexes 454
4.2.3.1. Une influence disparate et sans doute indirecte 454
4.2.3.2. Le rôle primordial du cheminement cognitif 459
4.3. Les investissements immatériels, facilitateurs de la performance à long terme 463
4.3.1. L'effet positif de la dimension cognitive de la gouvernance coopérative sur les investissements immatériels 464
4.3.2. L'influence indéniable de l'immatériel sur la performance à long terme 469
4.3.3. Des investissements immatériels augmentant partiellement les facteurs de risque financier 475
4.4. La gouvernance : un déterminant de l'équilibre court terme/long terme de la performance financière 477
4.4.1. Un effet réel mais diffus de la gouvernance disciplinaire : le « dilemme coopératif » 480
4.4.2. Un effet conjugué sur le court terme et le long terme de la gouvernance partenariale 482
4.4.3. Un effet long terme de la gouvernance cognitive 483
4.5. Synthèse du test des hypothèses 485
5. Conclusion du Chapitre 4 488
Conclusion de la Partie II 489
Conclusion générale *490*
1. Synthèse des travaux 491
2. Apports de la thèse 494
2.1. Apports théoriques 494

2.2. Apports méthodologiques 496
2.3. Apports empiriques relatifs au management des entreprises coopératives agricoles 497
3. Limites de la thèse 499
3.1. Limites théoriques 499
3.2. Limites méthodologiques 500
3.3. Limites empiriques relatives au management des entreprises coopératives agricoles 502
4. Perspectives de la thèse 502
4.1. L'étude détaillée des mécanismes de la gouvernance tridimensionnelle 503
4.2. Une approche plus dynamique du modèle gouvernance/performance 503
4.3. L'extension de l'analyse quantitative et de la validation du modèle à un plus grand nombre d'entreprises coopératives agricoles 503
Bibliographie *505*
Annexes *544*
Liste des tableaux *588*
Liste des figures *592*
Liste des encadrés *597*
Liste des annexes *598*

Résumé :

Cette thèse porte sur les déterminants de la performance des coopératives agricoles. Grâce à une approche multi-paradigmatique de la gouvernance (théorie de l'agence, théorie des parties prenantes et théorie cognitive), ce travail analyse son influence et celle des investissements immatériels qui y sont liés sur la performance économique et financière. La méthodologie utilisée allie approche qualitative exploratoire (entretiens semi-directifs auprès de dirigeants de coopératives vinicoles) et approche quantitative confirmatoire (enquêtes et base de données COOPERFIC®). Les résultats montrent que la gouvernance coopérative résulte bien d'une combinaison complexe de trois dimensions complémentaires (disciplinaire, partenariale et cognitive) qui ont chacune une influence sur la performance économique. En matière financière, la dimension disciplinaire de la gouvernance peut entraîner soit un équilibre de la performance orientée vers le court terme (optique adhérents), soit un équilibre axé sur le long terme (optique direction et salariés). La dimension partenariale, quant à elle, est porteuse d'un accroissement général de la performance financière. Enfin, une forte dimension cognitive provoque un accroissement exclusif de la performance financière à long terme, en lien avec une stratégie d'investissements immatériels prononcée, elle-même déterminée par le niveau d'implication des acteurs dans la gouvernance cognitive.

Mots-clés : Coopérative agricole, Gouvernance, Performance, Investissements immatériels, Viticulture.

Abstract :

This thesis deals with the performance factors of agricultural cooperatives. Using a multi-paradigmatic approach to governance (agency theory, stakeholder theory, as well as cognitive theory), this work analyses the influence of different modes of governance and intangible investments on economic and financial performance. This research applies a methodology combining a qualitative and exploratory approach (semi-structured qualitative interviews of cooperatives' managers) with a confirmatory quantitative one (quantitative surveys and data base COOPERFIC®). Results show that cooperative governance is a result of a complex combination of three complementary dimensions (disciplinary dimension, partnerships, and the cognitive), each of which has a significant influence on economic performance. In purely financial terms, it seems the disciplinary dimension of governance can lead to either a performance balance geared to the short term (vision of members) or long term (vision of management and employees. Partnerships lead to better financial performance both in the short and long terms. Finally, a strong cognitive approach to governance leads to better financial performance only in the long term, linked to a well-developed strategy of intangible investments, itself determined by the level of implication of agents involved in the cognitive governance.

Keywords: Agricultural cooperative, Governance, Economic efficiency, Intangible investments, Wine growing.