



HAL
open science

Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole : le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon

Louis-Antoine Saisset, Jean-Pierre Couderc

► To cite this version:

Louis-Antoine Saisset, Jean-Pierre Couderc. Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole : le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon. 6. Journées scientifiques de la vigne et du vin : innovation, stratégies, compétitivité dans la filière vigne et vin, Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier (Montpellier SupAgro). Montpellier, FRA.; Institut National de Recherche Agronomique (INRA). UMR Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs (1110).; Institut National de Recherche Agronomique (INRA). UMR Amélioration Génétique et Adaptation des Plantes méditerranéennes et Tropicales (1334)., May 2013, Montpellier, France. pp.1-16. hal-01506212

HAL Id: hal-01506212

<https://hal.science/hal-01506212>

Submitted on 18 Jan 2021

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

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

APPROCHE TYPOLOGIQUE DE LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE AGRICOLE : LE CAS DES CAVES COOPERATIVES DU LANGUEDOC- ROUSSILLON

SAÏSSET Louis-Antoine
UMR MOISA 1110 SupAgro
Montpellier
saisset@supagro.inra.fr

COUDERC Jean-Pierre
UMR MOISA 1110 SupAgro
Montpellier
jean-pierre.couderc@supagro.inra.fr

1 INTRODUCTION

Depuis au moins 20 ans, le contexte réglementaire, économique et sociétal dans lequel évoluent les coopératives agricoles, et plus particulièrement les caves coopératives, a considérablement évolué et a induit de profonds changements en leur sein : réforme profonde de la PAC et négociations en cours pour 2014, double réforme de l'OCM vins (1999 et 2009), mondialisation croissante des échanges, changements de modes de consommation et préoccupations environnementales de plus en plus prégnantes.

Cela s'est notamment traduit par une décroissance de la production viticole en Languedoc-Roussillon et un fort mouvement de concentration du secteur coopératif régional, le nombre de caves coopératives passant de 360 à 210 de 2000 à 2010 (Saïsset et Cherriet, 2012), même si leur poids économique reste toujours important (Domergue et al, 2012).

Dans ce contexte de profondes mutations et compte tenu du type de gouvernance particulier lié au statut coopératif (principe démocratique « un homme, une voix », tandem Président-Directeur, ...), il semble plus que jamais crucial d'analyser les transformations qui sont à l'œuvre dans les systèmes de gouvernance mis en place dans les coopératives vitivinicoles du Languedoc-Roussillon.

Le but de cette contribution est que la profession dispose d'une vision et d'une analyse des modes de gouvernance dans les caves coopératives afin d'envisager pour l'avenir les formes de pilotage les plus performantes. Ceci se fait en lien étroit avec l'opération pilote STRATECOOP LR 2013, développée au sein de la FRCA Languedoc-Roussillon, devenue Coop de France Languedoc-Roussillon depuis mai 2012, action financée par FranceAgrimer et le CASDAR.

Notre analyse s'appuie sur la prise en compte qu'une coopérative est une firme à part entière, dans la lignée des travaux d'Hemberger et Hoos (1962), de Staatz (1989) ou encore de Cook (1995), et que son mode de gouvernance est spécifique (voir notamment Deshayes, 1988 ou encore Jarrige, 1998). Cook et al (2004) observent d'ailleurs un développement croissant de la recherche liée aux structures de gouvernance au sein des coopératives depuis les années 1990.

Nous inspirant des travaux de Cornforth (2004), mettant en exergue le caractère beaucoup trop uni dimensionnel de chaque théorie de la gouvernance d'entreprise, au vu des tensions internes propres aux structures coopératives, nous souhaitons développer une approche multi-dimensionnelle qui nous apparaît beaucoup plus complète et proche de la réalité.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse que les 3 dimensions complémentaires et inter-agissantes de la gouvernance coopérative interne, au sens de Gillan (2006), portent sur les aspects suivants et qu'elles façonnent des types de gouvernance particuliers, en fonction de leur importance réciproque :

- 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 Cook, 2011), ainsi que sur le concept de coûts cognitifs (Wirtz, 2006).

Dans un premier temps, nous présentons la méthodologie de l'enquête qualitative menée auprès de 25 coopératives du LR, ainsi que celle de l'étude quantitative (86 caves), puis, dans un second temps, nous en exposons les résultats les plus saillants et, dans un troisième temps, nous les commentons et concluons sur les pistes d'actions à développer.

2 METHODOLOGIE DES ETUDES

2.1 Généralités

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 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, amenant les professionnels à l'action réfléchie, structurée et « intelligente ». Ainsi, les sciences de gestion sont, dans notre approche, des sciences de l'action finalisée.

2.2 Etude qualitative

Le premier type de démarche méthodologique adoptée dans cette recherche est de type qualitatif. Elle a consisté à réaliser un certain nombre d'entretiens semi-directifs en tête à tête avec des Directeurs et Présidents de coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon au cours du premier semestre 2012.

Pour ce faire, nous avons étudié un échantillon ad hoc de 25 caves coopératives, dont la plupart étaient Caves Coopératives Interactives au sein de l'outil COOPERFIC^{®1}, en recherchant une certaine diversité en matière de performance économique (volume de production et modes de commercialisation) et financière (rémunération à l'hectare et capacité d'autofinancement) afin de réaliser des entretiens approfondis avec les dirigeants (Directeurs et parfois Présidents) sur les thèmes de la gouvernance, mais aussi de la stratégie d'investissements et de la performance.

Soulignons ici que notre réflexion comporte des limites clairement définies :

- elle n'a aucune vocation statistique ni aucun caractère exhaustif car elle porte sur un nombre restreint de caves coopératives ;
- elle porte sur des caves coopératives présentes dans COOPERFIC[®] et comporte de ce fait un biais de sélection des cas examinés.

On peut décrire l'échantillon concerné de la manière suivante :

*Tableau 1 : Etude qualitative - Caractéristiques de l'échantillon
des 25 caves coopératives interviewées*

Nombre de caves coopératives	25
Répartition géographique	- Aude..... 6 - Gard..... 7 - Hérault..... 9

¹ 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 économique, développée par la FRCA Languedoc-Roussillon et maintenant Coop de France LR, grâce au financement du Conseil Régional Languedoc-Roussillon. Site internet www.cooperfic.fr

Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole :
le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon

	- Pyr Orient . 3
Production	- < 20 000 hl4 - 20 – 40 000 hl 4 - 40 – 60 000 hl 6 - 60 – 80 000 hl 6 - > 80 000 hl 5
Mode de commercialisation	- Vrac11 - Conditionné 8 - Mixte6
Taille du conseil d'administration	- 3 à 10 membres4 - 11 à 15 membres9 - 16 à 25 membres10 - > 25 membres 2
Personnes rencontrées	- Directeur..... 19 - Président1 - Duo5

Les entretiens semi-directifs, d'une durée allant de 45 minutes à deux heures, ont permis de développer une analyse qualitative textuelle et thématique d'ensemble, permettant de préciser les trois dimensions de la gouvernance qui constituent, à nos yeux, des déterminants importants de la performance globale.

Les 25 entretiens conduits, dont 21 ont été enregistrés et intégralement retranscrits, ont ensuite fait l'objet d'une analyse de contenu adaptée, à travers notamment des fiches de synthèse par cave reprenant les différents points abordés et permettant d'identifier les verbatim les plus marquants. Cette analyse a pour but de nous permettre d'appréhender avec pertinence la diversité des approches, mais aussi les postures communes.

Nous en avons ensuite tiré une approche typologique, sous forme de notation de 9 critères qui sont apparus particulièrement importants à travers les différents entretiens (3 critères pour chaque dimension : disciplinaire, partenariale et cognitive) que l'on peut synthétiser comme suit :

Tableau 2 : Grille de notation de la gouvernance coopérative

Gouvernance coopérative	Critère	Notation
Dimension disciplinaire / 30	Fonctionnement du conseil d'administration (nombre de réunions, contenu, type de reporting)	/ 10
	Relations Président/Directeur (fréquence des contacts, qualité de la relation)	/ 10
	Délégation au Directeur (étendue et formalisation de la délégation)	/ 10
Dimension partenariale / 30	Relations adhérents (réunions et bulletins d'information, mesures financières, etc ...)	/ 10
	Relations salariés (accueil des nouveaux salariés, réunions de service, intéressement, etc ...)	/ 5
	Relations partenaires extérieurs (experts financiers et techniques, négoce, banques, institutions, etc...)	/ 15
Dimension cognitive / 30	Commissions (existence, nombre, fréquence des réunions)	/ 10
	Formations/Séminaires ou voyages d'étude des administrateurs (existence, fréquence)	/ 10
	Projet Stratégique d'Entreprise (existence, degré de formalisation, implication des parties prenantes internes)	/ 10

2.3 Etude quantitative

Ce volet quantitatif est venu compléter et approfondir les résultats obtenus à partir de l'étude qualitative. Basé sur un questionnaire directif, essentiellement axé sur des éléments directement quantifiables, il a été administré à 86 dirigeants (principalement des directeurs) de caves coopératives du Languedoc-Roussillon (dont les 25 qui avaient participé au premier volet qualitatif), d'avril 2012 à février 2013. Nous en avons tiré une quinzaine d'indicateurs chiffrés permettant de caractériser le système de gouvernance sur ses différentes facettes.

Ces entreprises coopératives sont toutes des Caves Coopératives Interactives au sein de l'outil COOPERFIC[®], ce qui fait de cet ensemble un échantillon ad hoc, présentant toutefois une assez grande diversité en termes de taille et de répartition géographique (voir tableau ci-après).

De plus, la représentativité de ce groupe par rapport à l'ensemble de la production sous statut coopératif est importante : l'échantillon concentre 43% du nombre de caves existant à l'heure actuelle, 46% des surfaces et 49% des volumes produits en 2009.

Tableau 3 : Etude quantitative - Caractéristiques de l'échantillon
des 86 caves coopératives enquêtées

Nombre de caves coopératives	86
Répartition géographique	- Aude..... 21 - Gard..... 28 - Hérault..... 29 - Pyr Orient . 8
Production	- < 20 000 hl 16 - 20 – 40 000 hl 26 - 40 – 60 000 hl 16 - 60 – 80 000 hl 12 - > 80 000 hl 16
Mode de commercialisation	- Vrac 60 - Conditionné 15 - Mixte 11
Taille du conseil d'administration	- 3 à 10 membres 14 - 11 à 15 membres 32 - 16 à 25 membres 35 - > 25 membres 5
Taille en chiffre d'affaires	- < 1,5 M€ 16 - 1,5 à 3 M€ 22 - 3 à 5 M€ 28 - 5 à 10 M€ 14 - > 10 M€ 6

3 Résultats des études

3.1 L'étude qualitative

3.1.1 Gouvernance disciplinaire

Dans ce domaine, la formalisation des délégations de pouvoir, sensée être au cœur de la relation principal-agent, est assez peu répandue, notamment en matière d'investissements, même s'il existe des seuils implicites entre la prise de décision par le tandem Président-Directeur ou par le conseil d'administration (CA).

3.1.1.1 L'assemblée générale (AG)

En matière d'AG, qui constitue la base du contrôle démocratique par les associés coopérateurs, les pratiques sont très partagées.

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, est plutôt vécue comme une formalité statutaire peu motivante, y compris pour les adhérents. L'AG est alors assez fermée, sans invité ou intervenant extérieur.

« 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 (œnologue conseil, chambre d'agriculture, négoce parfois, etc...) : « 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. »

3.1.1.2 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 certains cas, la nécessité d'une information complète et intelligible est mise en avant, en vue de pouvoir prendre des décisions en toute connaissance de cause (« Il faut vraiment que l'information circule. »), alors que, 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. »

En matière de reporting, les éléments communiqués au CA sont plutôt limités : trésorerie, sorties vrac ou bouteilles, prix de vente. Mais, certains Directeurs, 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 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 existe en fait assez peu de systèmes d'informations consacrés aux aspects économiques en interne, donc peu de gestion ou pilotage par tableaux de bord, sauf dans certaines caves ayant entamé des démarches qualité au sens large, à la gouvernance plus ouverte (ISO 9000, cahiers des charges, développement durable, entre autres).

En définitive, le CA est tantôt considéré comme la seule instance de gouvernance en dehors de l'AG, par souci de transparence et d'implication des administrateurs, tantôt comme un organe pouvant déléguer une partie du processus de réflexion au bureau.

3.1.1.3 Délégations de pouvoir et de signature au Directeur

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. »

D'ailleurs, le Directeur a, dans tous les cas, pleine latitude en matière de gestion des ressources humaines. Il en est très fréquemment de même dans le domaine commercial.

3.1.2. Gouvernance partenariale

Nous avons mesuré ici 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).

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, diagnostic « 3D »), multi bancarisation, partenariat technique avec la Chambre d'Agriculture (vignoble) ou l'ICV (œnologie), contrats pluri annuels avec le négoce.

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 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 : « 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. »

Au niveau des salariés, alors que bon nombre de caves intègrent peu la dimension partenariale, notamment en matière d'intéressement 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.

3.1.3 Gouvernance 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. Puis, on se présente devant le conseil d'administration et on arrive à 100% du travail réalisé. »

3.1.3.1 Le conseil d'administration (CA)

La question centrale reste 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. »

La difficulté de convaincre en matière d'investissement commercial est 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. »

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. »

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 ou de motivation : « Je n'arrive pas à accrocher les administrateurs sur le cycle de formation, c'est une déception. »

3.1.3.2 Le bureau

Alors que les statuts n'attribuent aucun rôle spécifique au bureau, celui-ci apparaît souvent actif, ayant une fonction clairement cognitive de discussion et d'échanges en groupe restreint, une sorte d'antichambre du CA : « On passe d'abord en bureau qui a un rôle de courroie de transmission. »

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. »

Il faut souligner ici que le bureau permet un « mûrissement » des sujets avant présentation en CA qui s'avère extrêmement profitable.

3.1.3.3 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 : « les gens ne sont pas inertes, il faut arriver à les convaincre. »

3.1.3.4 Le tandem Président-Directeur

En amont des différentes instances collectives, le tandem ou duo Président-Directeur apparaît comme un élément central de la gouvernance, mais bien souvent sans véritables délégations de pouvoir formalisées. Ce binôme repose sur une estime réciproque et des relations très étroites : « 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. »

Ainsi, l'entente et le partage d'une même vision apparaissent déterminants, mettant en relief la dimension cognitive éminemment importante de ce tandem.

Alors qu'en termes juridiques, le Président du conseil d'administration n'a pas d'autres fonctions que d'être le représentant légal de la coopérative devant les tribunaux, il est souvent très présent et passe, dans certaines caves, quasi journalièrement 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. »

En bref, le binôme Président-directeur apparaît ainsi comme étant le moteur ou le bien encore le pivot de la gouvernance coopérative, sa stabilité apparaissant implicitement comme un gage de performance et surtout de pérennité de la structure.

3.1.4 Synthèse : une approche typologique de la gouvernance

A travers l'étude des trois dimensions de la gouvernance, nous pouvons prendre nettement conscience de leur imbrication, ainsi que de leur complémentarité au sein du processus de prise de décision et donc du système de gouvernance coopératif.

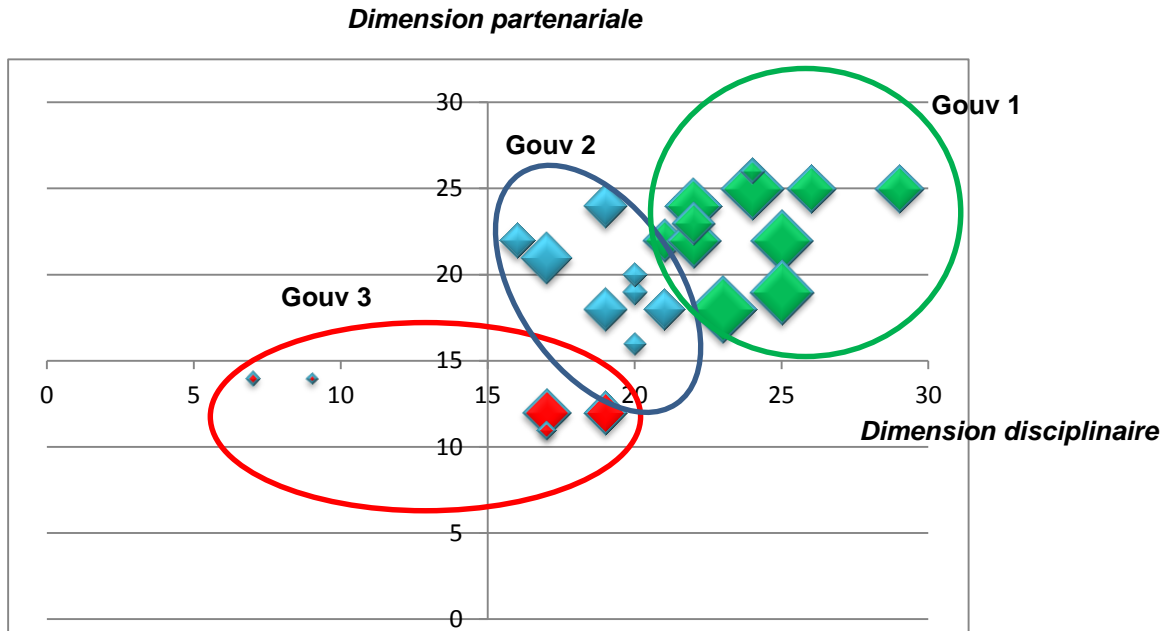
Ainsi, les résultats des entretiens qualitatifs soulignent des différences dans les mécanismes de gouvernance des caves coopératives du LR :

- AG et CA « fermés » ou « ouverts » ;
- autres mécanismes tels que commissions, bureau, tandem Président-Directeur. plutôt « hiérarchiques » ou « participatifs », amenant à des systèmes de décision plutôt « centralisés et autoritaires » ou plutôt « délégués et consensuels » ;
- une circulation de l'information (tableaux de bord, budgets, indicateurs de performance) large ou limitée.

Fort de ces résultats, nous avons souhaité synthétiser les différents modes de gouvernance perçus, prenant forme à travers un système de notation des 3 dimensions (voir 2.2).

Nous avons ainsi abouti à 3 notes sur 30 chacune, rendant compte de l'importance de chaque dimension au sein du système de gouvernance et que nous avons choisi de représenter de la façon suivante (chaque point représente une cave, le poids de la dimension cognitive est proportionnel à la taille du point) :

Figure 1 : Typologie de la gouvernance des caves coopératives du Languedoc-Roussillon



On voit ici, schématiquement et de manière empirique, qu'il semble y avoir un lien positif entre la dimension disciplinaire et partenariale (un renforcement des aspects disciplinaires se traduirait souvent par une gouvernance plus partenariale), alors que la dimension cognitive apparaît à la fois plus variable et plus aléatoire dans sa distribution.

Il n'en reste pas moins, qu'en moyenne, les aspects disciplinaires sont les plus marqués (note de 20,3/30), suivis de près par les aspects partenariaux (19,6/30), puis, d'assez loin, par les aspects cognitifs (13,6/30, note en-dessous de la moyenne, présentant également un écart-type important, atteignant 6,2).

De plus, au vu des notes attribuées et en fonction de notre expertise, trois groupes semblent se distinguer :

- Gouv 1 (12 caves coopératives) se caractérise par une dimension disciplinaire nettement supérieure à la moyenne (reporting régulier et structuré, cohésion du tandem Président-Directeur, notamment) et une assez forte propension à une gouvernance ouverte (prise en compte des parties prenantes internes et externes, territoriales et professionnelles, politiques, techniques et commerciales), tout en ayant également une dimension cognitive marquée dans la plupart des cas, permettant de structurer une stratégie sur le moyen terme ;
- Gouv 2 (8 caves coopératives) laisse apparaître, quant à lui, une gouvernance à la dimension disciplinaire moins prononcée (autour de 19/30), avec un caractère partenarial bien plus variable et moins structuré, mais surtout une composante cognitive nettement plus réduite, susceptible de remettre en cause, par défaut de projet collectif cohérent dans certains cas, la pérennité de la structure coopérative ;
- enfin, Gouv 3 (5 caves coopératives) montre une gouvernance refermée sur elle-même (dimension partenariale réduite à sa plus simple expression), n'assurant pas une bonne circulation de l'information et de la connaissance (aspects cognitifs souvent faibles), avec, de surcroît, un contrôle de l'activité souvent mal assuré, facteur d'exacerbation des conflits d'intérêt (déséquilibre notamment dans le tandem Président-Directeur, voire absence de Directeur salarié).

3.2 L'étude quantitative

3.2.1 Gouvernance disciplinaire

En matière de dimension disciplinaire, nous avons sélectionné 5 indicateurs clé portant sur le contrôle et la supervision de la direction par les administrateurs, et plus particulièrement le Président, avec lequel le Directeur forme un tandem qui se trouve au cœur de la gouvernance coopérative, comme nous l'avons analysé dans le 3.1.3. Ces éléments sont détaillés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Etude quantitative – Indicateurs de gouvernance disciplinaire

	Taux de présence CA	Nbre de réunions de CA (par an)	Nbre de réunions de bureau (par an)	Fréquence rencontres P/D (par semaine)	Temps Président (ETP)
Nombre	86	86	55	81	86
Moyenne	80,38%	13,15	14,96	3,43	0,23
Médiane	80,00%	12,00	10,00	4,00	0,17
Minimum	60,00%	3,00	0,00	1,00	0,01
Maximum	100,00%	52,00	52,00	5,00	1,00
Ecart-type	9,72%	7,65	15,90	1,48	0,24

On peut ainsi se rendre compte du fort taux de présence déclaré qui prévaut dans les conseils d'administration dont le rythme apparaît très soutenu (à raison de plus de 13 réunions de moyenne par an, soit plus d'une par mois).

On s'aperçoit également que seules 64% des caves interrogées (55) attribuent un véritable rôle au bureau, organe de gouvernance « intermédiaire » plus resserré, dont le nombre de réunions annuel est encore plus élevé (14 en moyenne), mais extrêmement variable d'une coopérative à l'autre (l'écart-type dépassant la valeur moyenne).

Le rôle du Président apparaît toujours aussi essentiel, puisqu'il est présent 4 à 5 fois par semaine dans la moitié des caves où il consacre près de 25% de son temps à la gouvernance de la structure et notamment aux échanges avec le Directeur, deux aspects étroitement liés (taux de corrélation de 0,506 entre le temps de présence du Président et la fréquence des rencontres P/D).

3.2.2 Gouvernance partenariale

En ce qui concerne la dimension partenariale, nous avons mis en évidence 4 indicateurs portant sur les principales parties prenantes (adhérents, salariés et clients négociants), dont le tableau ci-après restitue les caractéristiques essentielles :

Tableau 5 : Etude quantitative – Indicateurs de gouvernance partenariale

	Nbre de réunions info adhérents (par an)	Etendue mesures en faveur des adhérents	Nbre de réunions de service (par an)	Contrats pluriannuels (% CA)
Nombre	86	85	86	86
Moyenne	1,91	26,76%	4,76	5,34%
Médiane	2,00	25,00%	1,00	0,00%
Minimum	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Maximum	10,00	100,00%	100,00	80,00%
Ecart-type	1,71	25,23%	13,72	13,58%

L'étendue des mesures en faveur des adhérents permet de quantifier la palette des « aides » destinées à accompagner le développement des exploitations classées en 4 catégories (prêts, primes de plantation, avances de trésorerie, autres), un taux de 50% signifiant que la coopérative pratique 2 types de mesures sur les 4 possibilités de réponse.

On voit ici que la pratique des réunions d'information (souvent techniques) destinées aux associés coopérateurs, en dehors de l'AG statutaire annuelle, est largement répandue (la médiane est à 2 par an). Ce dispositif, rythmant souvent la vie de la coopérative en fonction du cycle de production (réunions avant, pendant et après vendanges) permet de maintenir un lien fort entre la coopérative et ses membres, contribuant ainsi au sentiment d'appartenance à un projet collectif.

Les réunions de service avec l'ensemble des salariés, quant à elles, ne constituent pas une pratique généralisée à toutes les caves coopératives, mais varient très fortement d'une entité à l'autre (écart type de près de 14), notamment en fonction de la taille et des effectifs. Il faut toutefois souligner que le nombre de ces réunions est partiellement corrélé aux réunions d'information (coefficient de 0,473), constat validant l'approche partenariale dans sa globalité.

Enfin, la contractualisation pluriannuelle formalisée par écrit est somme toute assez peu répandue, du fait notamment des négociants : en moyenne, ces contrats ne portent à peine que sur 5% du chiffre d'affaires réalisé. Cependant, ce partenariat coopération-négoce présente un certain lien avec l'instauration et le développement de mesures en direction des adhérents (coefficient de corrélation de 0,301), mettant l'accent sur la dynamique amont-aval générée par ce type de relations.

3.2.3 Gouvernance cognitive

Enfin, les aspects cognitifs sont synthétisés à travers 5 indicateurs principaux, portant essentiellement sur l'exercice de la fonction d'administrateur et le processus de prise de décision, comme le décrit le tableau suivant :

Tableau 6 : Etude quantitative – Indicateurs de gouvernance cognitive

	Nbre d'administrateurs stagiaires	Temps CA/administrateur (j/an)	Temps bureau/administrateur (j/an)	Formation d'administrateurs (j/an)	Nbre de commissions
Nombre	86	86	55	86	86
Moyenne	0,98	3,72	3,32	2,64	1,50
Médiane	0,00	3,43	2,14	0,00	1,00
Minimum	0,00	0,64	0,10	0,00	0,00
Maximum	6,00	14,86	14,86	100,00	7,00
Ecart-type	1,34	2,16	3,63	11,60	1,61

Les ratios portant sur la pratique des « administrateurs stagiaires » (personnes assistant au CA, mais sans droit de vote, dans la perspective d'une cooptation et élection ultérieure) ou sur la participation des administrateurs aux actions de formation montrent que ces actions ne sont pas très répandues, même si le temps passé en CA ou bureau par administrateur est conséquent (entre 2 et 3 jours en moyenne par an), avec une très grande variabilité (ce dernier point confirme notre approche typologique).

Nous pouvons également remarquer que la moitié des caves coopératives a mis en place plus d'une commission, organe de réflexion informel permettant d'associer administrateurs, salariés et adhérents autour d'une thématique concrète, se situant en amont des CA (voir 3.1.3.3). Il s'agit là d'un bon moyen de faire avancer les parties prenantes internes autour d'un projet fédérateur.

On constate d'ailleurs que ces 3 indicateurs sont assez nettement corrélés entre eux (coefficient de corrélation de 0,425 notamment entre le nombre d'administrateurs stagiaires et les jours de formation), montrant ainsi que les pratiques d'apprentissage et de formation formelles et informelles sont étroitement liées.

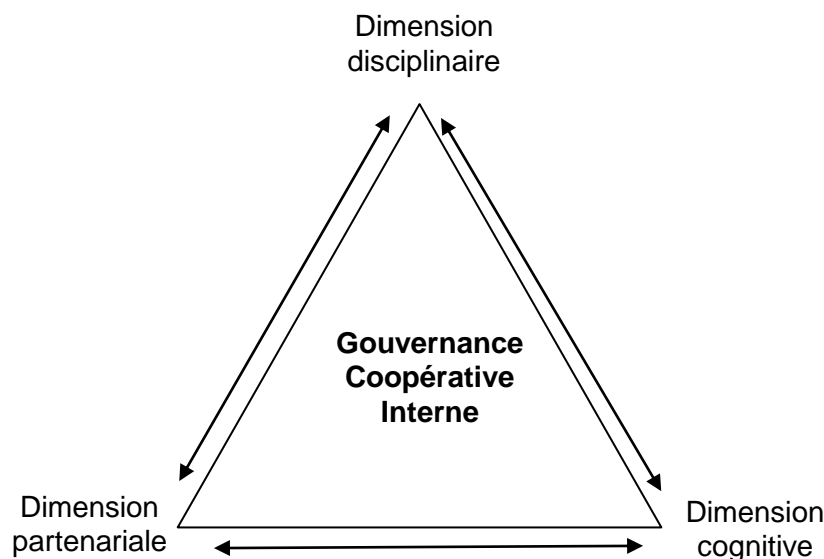
4 COMMENTAIRES ET CONCLUSION

La gouvernance d'entreprise constitue un champ de recherche étendu et comportant de multiples approches théoriques pouvant s'opposer ou se compléter. C'est pourquoi, il nous a semblé pertinent de nous pencher sur la réalité complexe de cette gouvernance coopérative qui ne peut être analysée par une seule approche. L'objet de notre travail était donc de caractériser le processus décisionnel des caves coopératives du Languedoc-Roussillon et, à travers cela, leur mode de gouvernance, grâce, d'une part, à l'analyse qualitative de 25 entretiens avec des dirigeants de coopératives, et, d'autre part, à l'analyse quantitative de 86 questionnaires.

Nos principaux résultats font clairement apparaître les spécificités des organes de gouvernance des coopératives agricoles et leurs nombreuses inter-relations, qui ne peuvent être expliquées par la seule approche disciplinaire.

A travers l'analyse textuelle des retranscriptions d'entretiens, nous montrons que la gouvernance coopérative comporte en fait trois dimensions complémentaires et inter-agissantes, dont l'importance est variable d'une coopérative à l'autre, et que l'on peut schématiser ainsi :

Figure 2 : Les trois dimensions de la gouvernance coopérative interne



Il en découle une typologie qualitative, dont l'importance respective des 3 dimensions, selon un gradient croissant, conduit à une typologie en 3 groupes relativement différenciés :

- des caves coopératives au mode de gouvernance « auto-centré » (Gouv 3), se caractérisant par une faible dimension partenariale, une mauvaise circulation de l'information et de la connaissance, pouvant exacerber les conflits d'intérêt ;
- un second groupe de caves dont la gouvernance peut être qualifiée d'équilibrée et optimale (Gouv 1), se distinguant par un niveau de supervision et de contrôle nettement supérieur à la moyenne, une assez forte propension à une gouvernance ouverte et une bonne structuration stratégique ;
- un dernier groupe d'entreprises coopératives (Gouv 2), au mode de gouvernance « basique », dans le sens où il apparaît de niveau intermédiaire, dont la dimension disciplinaire est moins prononcée, le caractère partenarial assez variable et la composante cognitive nettement plus réduite que le second groupe (projet stratégique, formation des administrateurs).

Cette typologie de la gouvernance coopérative porte en elle des implications managériales fortes. Il en est ainsi de la mesure de certains indicateurs de gouvernance, développée dans l'étude quantitative, qui permet de chiffrer les points clés en vue d'améliorer le processus de prise de décision et l'efficacité économique de la structure : nombre de réunions des différents organes de gouvernance, fréquence des réunions informelles, temps passé par les administrateurs, degré de contractualisation aval, étendue des mesures en faveur des adhérents, entre autres. Il en est également ainsi de la nécessité marquée, qui ressort de l'analyse de la dimension cognitive, de mettre en place des sessions de formation d'administrateurs qui soient au plus près de leurs préoccupations et de leur environnement (formation de préférence en interne et non en inter-coopératives).

Malgré la pertinence de la démarche adoptée et l'importance des résultats obtenus, notre travail d'analyse qualitative comporte un certain nombre de limites qui constituent autant de pistes d'analyse et d'actions à explorer :

- les liens entre gouvernance et investissements immatériels, à travers notamment les dimensions partenariales et cognitives (partenariats commerciaux, formation des CA, projet stratégique formalisé) devraient être analysés ;
- les répercussions du type de gouvernance sur la performance des coopératives viticoles devraient également être étudiées, dans le prolongement de ces premiers résultats ;
- enfin, un travail sur un échantillon plus important, sur d'autres secteurs ou d'autres régions, à l'aide d'indicateurs chiffrés, pourrait permettre de conduire des analyses confirmatoires plus robustes.

Au terme de ce travail, l'étude de la gouvernance des caves coopératives du Languedoc-Roussillon fait apparaître au grand jour la réalité d'un système de gouvernance complexe et multidimensionnel dont l'équilibre apparaît contrasté et parfois fragile.

5 RESUME ET MOTS CLES

Résumé : *Les coopératives, qui constituent un mode organisationnel original, subissent de profondes restructurations, notamment dans le secteur viticole en Languedoc-Roussillon, au sein duquel les types de gouvernance sont en pleine évolution. L'objet de notre travail est d'analyser et de caractériser ce système de gouvernance spécifique, à travers l'étude qualitative de 25 entretiens avec des dirigeants de coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon et l'étude quantitative de questionnaires renseignés par 86 caves. Les principaux résultats montrent les inter-relations complexes entre les différents organes de gouvernance et font clairement apparaître les trois dimensions de la gouvernance coopérative (disciplinaire, partenariale et cognitive) permettant d'établir une typologie en 3 groupes aux implications managériales importantes.*

Mots clés : caves coopératives, Languedoc-Roussillon, gouvernance.

Abstract : cooperatives, which are an original organizational mode, face with important restructurings, particularly in the wine-making sector in Languedoc-Roussillon where the ways of governance are in full evolution. The object of our work is to analyze and to characterize this specific governance system, through the qualitative study of 25 interviews with managers of wine-producing cooperatives of Languedoc-Roussillon and through the quantitative study of 86 cooperatives. The main results show complex inter-relations between the different governing bodies and highlight the three dimensions of cooperative governance (disciplinary, partnership and cognitive one) leading to a typology in 3 groups, with important managerial implications.

Key words : wine-producing cooperatives, Languedoc-Roussillon, governance

6 REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BLEGER I., 2005**, The stakeholder model as a leading model for excellence in governance. A comparative perspective on a co-operative opportunity, *The International Journal of Co-operative Management*, 2:1.
- BURRESS M. J., COOK M. L. C., 2011**, Director Development and Board-CEO Relations : Do Recommendations from Corporate Governance Apply to the Agribusiness Cooperative ?, working paper, 21st Annual IFAMA World Forum and Symposium, 20-23 juin.
- CHARREAUX G. ET DESBRIERES P., 1998**, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1:2.
- COOK M. L., 1995**, The Future of U.S. Agricultural Cooperatives : a Neo-Institutional Approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77:5.
- COOK M.L., CHADDAD F.R., ILIOPOULOS C., 2004**, Advances in Cooperative Theory since 1990 : A Review of Agricultural Economics Literature, in HENDRIKSE G, *Restructuring agricultural cooperatives*, Erasmus University of Rotterdam, Rotterdam.
- CORNFORTH C., 2004**, The Governance of Cooperatives and Mutual Associations : A Paradox Perspective, *Annals of Public & Cooperative Economics*, 75:1.
- DAVID A., 2000**, La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 24-26 mai 2000, Montpellier.
- DESHAYES G., 1988**, *Logique de la co-opération et gestion des coopératives agricoles*, Skippers, Paris.
- DOMERGUE M., COUDERC J.P., SAÏSSET L.A., 2012**, Le dynamisme des entreprises agroalimentaires régionales, une question de filière, de taille et de gouvernance ?, in DOMERGUE M. et al, Dynamique des entreprises agroalimentaires (EAA) du Languedoc-Roussillon : Evolutions 1998-2010, UMR MOISA, Série Recherches n°8, décembre 2012.
- FREEMAN R.E. ET REED D.L., 1983**, Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25:3.
- GILLAN, S. L., 2006**, Recent Developments in Corporate Governance : An Overview, *Journal of Corporate Finance*, 12:3.
- HELMBERGER P. G., HOOS S., 1962**, Cooperative Enterprise and Organization Theory, *Journal of Farm Economics*, 44:2.
- HUSE M., MINICHILLI A., SCHONING M., 2005**, The value of process-oriented boardroom dynamics, *Organizational Dynamics*, 34:3.
- JARRIGE F., 1998**, Ancienne institution, nouveaux enjeux, la coopération agricole aujourd'hui. Réflexions sur le cas des coopératives viticoles du Midi, in MICLET G., SIRIEIX L., THOYER S., *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Economica, Paris, pp 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*, 3:4.
- LALLE B., 2004**, Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de "chercheur-acteur", *Revue française de gestion*, 4:148.

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*, 5:1.

SAISSET L. A. ET CHERRIET F., 2012, Grandir, oui ! Mais comment ? Analyse de la concentration par fusion des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon, *RECMA n° 326*.

SAVALL H., 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*, 2:1.

STAATZ J. M., 1989, *Farmer Cooperative Theory : Recent Developments*, ACS Research Report n°84, Washington DC, USDA.

WIRTZ P., 2006, Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance, *Finance Contrôle Stratégie*, 9:2.