



HAL
open science

Évolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune du modèle de Greiner : une étude exploratoire

Pascale Lambert

► To cite this version:

Pascale Lambert. Évolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune du modèle de Greiner : une étude exploratoire. Magali Boespflug; Laëtitia Lethielleux. Les coopératives : quelles réalités ? : produire, commercer et consommer autrement : [actes du colloque du 9 novembre 2017 à l'EM de Normandie à Paris], ÉPURE - Éditions et Presses universitaires de Reims, 2019, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-077-7. hal-02355702

HAL Id: hal-02355702

<https://hal.science/hal-02355702v1>

Submitted on 18 Nov 2019

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.

Chapitre 8

Évolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune du modèle de Greiner : une étude exploratoire

par Pascale Lambert

Les coopératives connaissent des modes de gouvernance qui leurs sont propres car au départ, elles ont été conçues pour répondre à des besoins macro-économiques. À ce jour, elles ont vu leur nombre augmenter et connaissent des trajectoires différentes. Ces trajectoires sont différentes eu égard aux différentes raisons qui ont permis leur naissance. Cependant, de nos jours, ces structures ont adopté, sous le terme union de coopératives, le statut juridique, de société coopérative. Elles évoluent dans des secteurs concurrentiels difficiles qui connaissent des crises comme c'est le cas pour le territoire vitivinicole champenois. Par voie de conséquence, ces unions évoluent dans les différentes régions vitivinicoles françaises au côté de structures privées qui elles ont des modes de gouvernance qui leurs sont propres, ces dernières s'adaptent face à la concurrence et sont amenées à travailler avec les coopératives. Ainsi, nos coopératives et unions de coopératives, même fondées au départ pour des raisons macro-économiques font l'objet de concentration économique et s'organisent afin de s'adapter et demeurer concurrentielles tout en préservant leurs valeurs de départ, qui sont, le respect des ressources

humaines, non seulement vis-à-vis de leurs salariés, mais aussi, en direction, de leurs adhérents. Elles ont également le souci de respecter longévité, et, fiabilité économique, sans, toutefois, trahir, leur projet coopératif. C'est dans ce contexte que des réformes ont émergé, qui tendent à donner les moyens aux unions de coopératives de se maintenir solidaires et sociales dans une économie ouverte et concurrentielle. Nous pouvons citer, la loi de 2014¹ sur l'économie sociale et solidaire, et, une loi de 1992² qui permet aux coopératives de faire entrer des associés extérieurs qui n'ont pas le statut de coopérateurs. De ce fait, elles connaissent des évolutions perceptibles de leur mode de gouvernance vis-à-vis des adhérents, et, in fine, sont amenées à connaître des évolutions de leur structure. Cette étude portera sur l'évolution de la gouvernance des unions de coopératives selon certains facteurs.

Introduction

L'évolution, c'est le fait de changer, de s'adapter, cela implique un mouvement de grande ampleur qui se déroule sur un horizon temporel plus ou moins long. L'évolution peut recouvrir différents aspects comme l'organisation de manière globale, ou bien, des éléments intrinsèques à celle-ci au sens de Thietart (2003). *A priori*, toutes les organisations peuvent être concernées, qu'elles soient publiques ou bien privées, qu'elles évoluent dans l'économie marchande classique, comme, dans l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, ces dernières sont également pour la plupart d'entre elles sur les deux pans de l'économie, c'est le cas par exemple, des fondations qui permettent à des entreprises de grande envergure, d'agir en partie, avec leurs fonds propres et des donations dans le champ du social. Les entreprises privées qui se situent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ont dû adapter, voire faire évoluer leurs modèles de gouvernance, voire combiner une gouvernance managériale et partenariale dans la mesure où

1. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire consultée sur Légifrance.

2. Loi n° 92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives consultée sur Légifrance.

elles travaillent avec des parties prenantes au sens de Freeman (1984) qui peuvent toutefois exercer une forme de pouvoir sur ces entreprises au sens de (Mitchell, Agle & Wood ; 1997). Cette étude s'est intéressée aux unions de coopératives. Ces dernières peuvent agir comme des entreprises, lorsqu'elles choisissent de mutualiser, de se regrouper, ou bien, de se concentrer de manière économique au sens de (Saïssset, 2012 ; Coelho 2013 ; et Gianfaldoni, 2014).

Une union de coopératives voit un périmètre plus large que celui des coopératives, il s'étend en direction des adhérents qui peuvent être des vignerons indépendants, ou appartenant à une autre coopérative, ou bien des coopératives elles-mêmes. Toutefois, les organes de décision d'une union de coopérative restent le conseil d'administration et le bureau comme pour les coopératives. Éléments issus de nos premières recherches effectuées sur le site, et, confirmés par notre recherche sur le terrain. Une union de coopérative demeure placée sous les lois de l'économie sociale et solidaire. Les adhésions se font au moyen d'une « convention d'engagement d'apport³ » qui convient des obligations de l'union et de l'adhérent. Ce dernier peut être quelquefois appelé « client », or, son adhésion implique une adhésion au projet coopératif, et, comprend un engagement à acquérir des parts sociales. Notre union de coopérative – que nous nommerons UCOOP – est une union de sociétés coopératives agricoles à capital variable, elle fait, de plus l'objet d'une immatriculation au registre du commerce et des sociétés. Toutefois, elle ne détient pas d'entreprises de droit commercial, au sens de la revue *Agreste-primeur*⁴ (2009) repris par Filippi (2012). De plus, la notion de périmètre est très caractéristique des sociétés coopératives agricoles, toujours au sens de cette même revue. Enfin, notre union est une société coopérative, qui, en droit, est dite *sui generis*. De plus, notre cas ne possède pas de filiale adhérente dans le monde, ni de sociétés différentes, comme le décrivent, (Deroy et Thénot, 2015). Ces différents éléments nous font dire que notre union

3. Documents issus de l'union de coopérative fournis à titre d'illustration lors d'un entretien.

4. Revue *Agreste*, publications primeur disponible en ligne.

ne peut pas être assimilée, selon la littérature, à un groupe coopératif.

Ainsi, une union de coopératives qui adopte des choix stratégiques – autrefois réservés aux seules entreprises – présente-t-elle une évolution de sa gouvernance ou bien, n'est-ce qu'une simple adaptation économique ou du pragmatisme ? Une telle prise de décision est-elle synonyme de mimétisme dans la mesure où elles sont en lien avec des entreprises privées, au sens de Powell et Di Maggio (1983) ? Les entreprises de l'économie sociale et solidaire connaissent des évolutions de leurs modèles de gouvernance afin de concilier deux logiques trop souvent antagonistes, une étape nécessaire pour des choix stratégiques rendus utiles si elles veulent devenir pérennes et aussi être économiquement viables dans la mesure où elles subissent des effets de la concurrence comme l'ont souligné et précisé (Deroy et Thénot, 2015) dans une étude de cas relative à une coopérative de la même région.

Toutefois, les modèles de gouvernance peuvent également concerner les mécanismes de contrôle internes et externes (Charreaux *et al.*, 1997). De plus, les modèles de gouvernance peuvent également concerner les modes de communication, de management vis-à-vis des équipes de travail, ou bien, vis-à-vis des adhérents dans le cas des coopératives. Enfin, les unions de coopératives connaissent elles-mêmes des évolutions de leur trajectoire (Corade et Lacour, 2015) qui peuvent nécessairement – nous le pensons – impliquer des évolutions de leur gouvernance, (Saisset et Couderc, 2013) voire de leur structure. Notre recherche se propose d'étudier la manière dont l'union a évolué, s'est accrue, sans nous concentrer sur le taux de croissance, (Mc Kelvie et Wiklund, 2010), mais en considérant, la croissance comme un « cycle de vie » constitué de cinq phases de croissance toutes ponctuées par une situation de crise, Greiner (1972). Dans ce contexte, nous pouvons nous demander comment ce modèle peut permettre d'expliquer l'évolution d'une union de coopératives, et, in fine, l'évolution de sa gouvernance. Afin de répondre à cette question, nous poserons le fait que la structure d'une entreprise coopérative est fonction de facteurs de contingence comme toutes les entreprises, puis, nous montrerons que le modèle de Greiner

est discuté dans la littérature et utilisé de manière spécifique, enfin, nous exposerons notre méthodologie qualitative avant de nous consacrer aux résultats. Puis, nous discuterons et exposerons nos propositions et recommandations.

Notre recherche présente plusieurs intérêts, celle d'étudier une union de coopératives, qualifiée d'organisation spécifique au sens de Vienney (1980). Ensuite, nous étudions une filière qui présente des acteurs producteurs aux statuts très différents. En effet, cette filière peut aussi présenter un environnement qui lui est propre, et, donc contingent, de l'évolution des entreprises. Enfin, nous nous proposons d'expliquer l'évolution de la gouvernance à travers un modèle qui explique lui-même l'évolution des entreprises, et, celle de sa gouvernance, (Greiner, 1972, 1998).

De la structure aux facteurs de contingence

En premier lieu, le terme « structure » doit nous interroger, sur les différentes significations. La structure peut être vue comme la manière dont les entreprises et les groupes de la filière viti-vinicole se sont structurés. Certes, l'on peut être amené à penser à une définition juridique, mais ce concept ne peut pas se réduire à cet unique champ. En effet, cette seule acceptation semble réductrice et insuffisante et ce même si les groupes d'entreprises champenois de la filière viti-vinicole ont commencé à se structurer différemment au cours de l'année mille neuf cent soixante-six⁵, avec des opérations de fusions et d'acquisitions, notamment, opérées par les sociétés anonymes.

La définition du concept de structure est plurielle, en raison d'une littérature abondante. Le terme de structure peut s'entendre au sens économique, ainsi, Williamson distingue la firme de l'organisation (1985) ce qui fait écho aux diverses configurations structurelles propres aux entreprises. Nous ne pouvons, définir, le concept de structure, sans citer (Mintzberg, 1982) pour qui, « la structure d'une organisation représente la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». Ainsi, pour Desreumeaux

5. Suite à la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés de capitaux.

(1981, 1992) « la structure recouvre l'ensemble des dispositifs et mécanismes par lesquels une organisation divise, répartit, coordonne, contrôle ses activités en tâches et, au-delà, oriente ou tente d'orienter et contrôler les comportements de ses membres en fonction de ses finalités ». C'est, aussi, la structure formelle et la codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence (Crozier et Friedberg, 1977).

Nous pouvons dès lors effectuer une première synthèse, en précisant que la structure a pour rôle de coordonner, de répartir des activités, qui sont ensuite divisées en tâches. Enfin, elle fait état de pouvoirs des différents acteurs pour établir des stratégies de pouvoir. Cela signifie donc que la structure aurait deux rôles, celui de coordonner des activités puis des tâches en vue d'atteindre une finalité, et celui de susciter des jeux des acteurs en présence afin de tirer profit du pouvoir. Cela afin de parvenir à des objectifs communs, objectifs en lien à une même finalité que cette dernière soit économique, ou sociétale. Notre essai de définition correspond à notre union de coopérative, dans la mesure, où, son objectif est de coordonner les activités sur un périmètre large au sens de Filippi (2012) sans trahir le projet coopératif qu'elle s'efforce de faire vivre, au-delà, de l'entreprise coopérative.

Enfin, le choix du type de structure doit également être envisagé, à travers ses déterminants, appelés également, les facteurs de contingence. En effet, les structures des groupes vitivinicoles champenois, et *a fortiori*, les unions de coopératives sont dépendantes de facteurs comme toutes les entreprises. Ces éléments font vraiment référence à la théorie des organisations, ainsi, il est utile de faire le lien entre la structure et, la taille de l'entreprise, comme avec l'environnement.

Concernant, l'environnement, il serait aussi susceptible de produire une certaine évolution de la structure d'une entreprise. Burns et Stalker (1961) ont montré les différentes situations organisationnelles des entreprises selon le type d'environnement dans lequel elles se trouvaient. Katz et Khan (1966) ont également noté l'importance de l'environnement sur la structure. L'environnement pourrait influencer la structure organisationnelle, mais, il peut, également être intégré par

l'organisation afin, de se différencier (Lawrence et Lorsch, 1973). Les déterminants liés à la structure d'une entreprise sont essentiellement externes. Cependant, on peut se demander si des déterminants organisationnels peuvent aussi avoir une incidence sur le choix de la structure, comme ils exerceraient une influence sur la croissance des entreprises (Boukar, 2009).

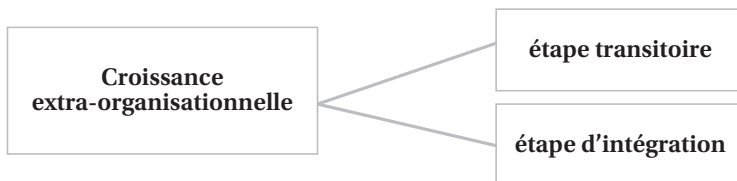
Ensuite, les contraintes légales posées par l'État peuvent également exercer des pressions organisationnelles. Effectivement, les unions de coopératives de la filière évoluent dans un environnement légal qui délimite le territoire octroyé pour les différents cépages, précise le mode de fixation du prix du raisin, précise et réglemente les attributions des diverses appellations des vins tels que premier cru, grand cru... Cela signifie qu'outre, les principaux liens externes comme la technologie, l'environnement, la taille, la stratégie, le rôle de l'État peut également être prépondérant. Enfin, le mode de structure d'une entreprise peut également être fonction de la volonté du dirigeant comme l'a précisé Charreaux (1996), de sa personnalité au sens de (Geraudel et Chollet, 2009), voire des choix stratégiques qu'il peut être amené à faire pour son entreprise. Il semblerait donc que divers facteurs internes et externes à toutes les entreprises peuvent être étudiés et testés.

Le modèle de Greiner, des apports et des critiques

Ce modèle de croissance entrepreneuriale précise les étapes successives de la croissance des entreprises. À l'instar de la notion du taux de croissance, ce modèle cherche à comprendre la manière dont les entreprises ont évolué – la croissance est ici entendue au sens de croissance entrepreneuriale. De plus, l'entreprise évoluerait selon son environnement et donc les phases seraient prédictives et *in fine* déterminées car inscrites dans un cycle de vie, au sens d'Adizes (1989) repris par (Mc Kelvie & Wiklund, 2010). Ce modèle ne s'intéresse pas au taux de croissance, mais à la manière dont les entreprises évoluent et subissent des modifications structurelles, puis organisationnelles. Les étapes de « ce cycle de vie » sont au nombre de cinq : la croissance par créativité, la croissance par direction, par délégation, puis par coordination et enfin, par collaboration.

Une sixième phase est évoquée (Greiner, 1998), qualifiée de croissance extra organisationnelle, sans toutefois, la définir précisément. Elle pourrait, par ailleurs, regrouper des groupes comme des *holdings* ou des réseaux d'entreprises composés d'alliances et de formes diverses de propriétés⁶. Cette description reste floue et large. Elle peut, en effet, correspondre à différents types de groupes, que ces derniers soient ou non cotés sur les marchés boursiers, voire des groupes composés de sociétés coopératives. Des travaux, corroborent cette phase avec la mise en exergue de deux étapes (Evrard Samuel, 2000). Enfin, cette sixième phase présente des étapes qualifiées, de « transitoire », et « d'intégration ». En effet, la première étape montre que les entreprises acquises conservent encore une partie de leur autonomie alors qu'au cours de la seconde étape les entreprises acquises sont intégrées à l'organigramme du groupe (Fig. 1).

Figure 1. la décomposition de la phase croissance extra-organisationnelle, d'après Evrard-Samuel, 2000



Nous pouvons opérer une synthèse de la littérature Greiner (1998⁷) et Evrard (2000), et présenter une première ébauche de modèle complété. Nous en déduisons des modes de croissance adaptés aux phases.

6. L'auteur donne l'exemple, en 1998, du groupe GE Capital composé d'une banque et d'unités aux activités différentes. Filiale de Général Electric. Site officiel : <http://www.gecapital.com/en/>

7. L'auteur donne de plus amples descriptions dans son article de 1998, pages 6 et 7.

Tableau 1. description des phases selon L. Greiner, repris et complété selon la littérature

Les thèmes	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
Thème 1 : Préoccupation de la direction	Fabriquer et vendre	Recherche de l'effi- cience et de la pro- ductivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation. Les unités décentralisées sont fusion- nées au sein de groupe de produit.	Résoudre les problèmes et innover	Crois- sance et modèle du groupe.
Thème 2 : Structure organisationnelle	Informelle	Fonction centralisée	Géogra- phique, centralisée	Groupes de produits, staff and line, les décisions opération- nelles sont décentralisées	Matricielle par équipe, un staff réduit.	Extra-or- ganisa- tionnelle (alliance, réseau)
Thème 3 : Style de direction	Entrepre- neuriale et indivi- dualiste	Directif	Par délégation, une communi- cation écrite et orale avec des visites vers les bureaux extérieurs.	Par surveil- lance, des planning, procédures sont établis et souvent revus.	Participatif, programme de formation vers les managers. Encoura- gement de nouvelles pratiques.	Du partici- patif et du consult- tatif.
Thème 4 : Système de contrôle	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports.	Centre d'investisse- ment, plan, centralisation du traitement de l'informa- tion (ERP).	Fixation mutuelle des objectifs. Des systèmes d'in- formations sont intégrés au processus.	
Thème 5 : Rémunération des dirigeants	Profits	Salaires et gratifi- cations	Primes individuelles	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe	
Croissance	<i>Croissance interne seule jusqu'à la phase 5.</i>					<i>Croissance externe⁸</i>

Source : d'après la thèse de Méreaux (2011) pour les cinq premières phases.

8. Croissance externe avec présence ou pas, sur les marchés financiers.

Toutefois, le modèle de croissance de Greiner est vu comme un moyen d'expliquer la croissance des gazelles et des PME (Etienne Saint-Jean, 2008 ; Chanut-Guieu et Guieu, 2011) alors que notre étude se propose de l'adapter à la filière viti-vinicole champenoise afin de déterminer l'évolution des modes de gouvernance. Toutefois, le modèle est perçu comme prédictif et linéaire dans la mesure où les organisations passent nécessairement par des phases de croissance après avoir connu un point critique qualifié de crise ou bien de « révolution » au sens de Greiner (1972). C'est en cela que le modèle semble linéaire (1972, 1998), toutefois, les études récentes précitées ne semblent pas remettre en cause cet élément. Enfin, le modèle semble prédictif dans la mesure où, une fois un stade de croissance repéré, il semblerait inéluctable à l'organisation de subir le passage vers la prochaine phase après la survenance d'un point de crise, et, dans un ordre précis, ce qui semble confirmer cet aspect prédictif au sens d'Adizes (1989) mais aussi de Greiner, (1972, 1998). Pour d'autres, il a été utile de confronter les facteurs de contingence de la croissance sur des micro et petites entreprises, afin, de déterminer les facteurs essentiels à leur croissance (Boukar, 2009). L'originalité de notre recherche est de comprendre, d'expliquer, l'évolution de la gouvernance d'une union de coopératives à travers un modèle que nous adaptons à un type d'organisation. Toutefois, nous nous efforçons d'établir le lien entre les facteurs de contingence et la structure, selon un environnement très spécifique. En cela, cette démarche est différente. En effet, les études précitées ne concernaient que des petites entreprises de l'économie marchande alors que celle-ci étudie une union de coopératives.

Ce sont les raisons pour lesquelles nous cherchons à adapter ce modèle à la filière vitivinicole champenoise qui comporte de nombreuses organisations aux rôles et aux structures très différents. D'où, la pertinence et la nécessité de présenter un modèle adapté à cette filière spécifique.

Méthodologie et principaux résultats

Au cours de ce point, nous aborderons la manière dont les entretiens ont été construits, puis nous présenterons notre

collecte d'informations. Enfin nous présenterons notre analyse qualitative exploratoire à deux niveaux. Notre étude portera sur une union de coopératives qui est l'une des plus importantes d'un territoire vitivinicole. Elle est de plus ancrée dans un savoir-faire séculaire. Cette union de coopératives, nommée UCOOP, forte de quatre-vingt-deux adhérents connaît une structure quasi stable depuis de longues années, pour autant dans sa manière de gouverner, de travailler avec les adhérents, des évolutions commencent à être perceptibles. Une évolution par la base qui provoque une remise en question des mécanismes de contrôle, telle une démarche *bottom-up*.

De ce fait, notre étude va s'attacher à l'étude d'un phénomène de longue ampleur, c'est pour cette raison que nous avons fait le choix d'une étude qualitative en ayant recours à des entretiens semi-directifs menés à quelques mois d'intervalles auprès d'une seule personne qui a en charge un poste stratégique. Ce choix ne relève pas d'un opportunisme méthodique au sens de (Girin, 1989), mais se justifie d'une part, par son expérience, d'autre part par le recul nécessaire dont cette personne dispose pour répondre à nos questions. Dans ce contexte, nous nous sommes donc attachés à une analyse qualitative (au sens de Miles & Huberman, 2003), étude dite mono-cas (Yin, 1984, 1989, 2003) et justifiée pour comprendre et analyser un phénomène de grande ampleur.

Cette étude de cas a consisté en deux entretiens différents construits à l'aune du modèle de Greiner (1972). Notre premier entretien comprend et reprend les cinq thèmes abordés par Greiner (1972, 1998) afin, de caractériser le niveau d'évolution de la coopérative. Notre second entretien met en évidence les déterminants organisationnels qui permettent d'expliquer le passage d'une phase à une autre. Cet entretien est également structuré par thèmes.

L'étude qualitative exploratoire a donc consisté en deux entretiens différents mais complémentaires menés à quelques mois d'intervalles auprès de la même personne, en poste stratégique, pour les raisons énumérées précédemment. Nous étions, au départ de notre recherche, convaincus que deux entretiens suffiraient, or, au fur et à mesure des premières retrans-

criptions et analyses, nous avons pris compte de l'intégralité de la tâche et avons négocié des entretiens supplémentaires.

La personne interrogée dispose du recul nécessaire pour répondre à l'ensemble de nos questions (environ vingt-cinq à trente par entretien). Enfin, elle dispose des connaissances de l'organisation et des rouages qui ont fait que cette union de coopératives est aujourd'hui à ce niveau de développement. Ensuite, les retranscriptions des entretiens ont été soumises à son aval, avant de procéder aux analyses des *verbatim*. Les entretiens ont été retranscrits puis analysés tour à tour, afin d'éviter de nous couper du terrain de recherche, selon les conseils propres à Miles et Huberman (2003).

Notre méthode est qualitative à visée exploratoire, avec une analyse qualitative à double niveau. Dans un premier temps, nous avons choisi de caractériser le niveau de développement de l'entreprise, propre à Greiner (1972, 1998). Cette caractérisation s'effectue d'abord par thèmes, puis, pour l'ensemble de l'entreprise. Dans un second temps, une analyse plus fine a permis de montrer les liens par rapport aux *verbatim* (liens mis en exergue, par les relations entre les causes et les conséquences). Ces liens ont été établis pour l'ensemble des cinq thèmes des entretiens.

À l'issue de cette analyse, un diagramme causal montre les liens au sein des thèmes et surtout les points qui font qu'un thème va montrer un changement. Cela relève d'une approche inductive ou constructiviste (LeCompte et Preissle-Goetz, 1981 ; mais aussi Becker, 1958 ; Zelditch, 1962). Ce diagramme se réfère à une approche constructive dans la mesure où il émerge au fur et à mesure de l'analyse.

À la suite de ce premier entretien, il est possible de présenter les premiers résultats qui caractérisent le niveau de développement de ce cas.

Le thème 1 : la préoccupation de la direction

Pour ce premier thème, la direction a fait part de certains objectifs. Elle souhaite « se rapprocher d'autres unions », pouvoir résorber les crises de la filière. Le développement se fera par l'intégration d'autres coopératives, d'autres unions, par le biais

de la croissance horizontale ou concentrique. En revanche, le territoire dispose de réels savoir-faire, de compétences des vignerons. Il y aura alors un élargissement des produits. Cette Union souhaite se concentrer sur ses « hommes », en cela les préoccupations relèvent d'une volonté de consolider l'organisation.

En synthèse, les préoccupations de la direction se situent bien en phase 4 du modèle de Greiner, la croissance par coordination.

Le thème 2 : structure organisationnelle

Il ressort des retranscriptions, les éléments suivants : « l'union de coopérative dispose d'une structure classique, une gouvernance, un conseil d'administration, points communs à toutes les coopératives ». Le bureau est une émanation du conseil d'administration qui se réunit toutes les six semaines. D'autres coopératives sont adhérentes à l'union, via une structure qui les fédère. « Le Conseil d'administration et le bureau définissent la stratégie », et, dirigeant, c'est propre à toutes les coopératives. Une organisation « hiérarchique, classique », avec une « répartition géographique ».

Cette union est donc bien caractérisée par une organisation pyramidale assez classique et commune aux coopératives. En synthèse, les éléments managériaux de ce second thème sont bien caractéristiques d'une phase 3 du modèle de Greiner, appelée croissance par délégation.

Le thème 3 : style de direction

Le style de direction est passé d'un mode paternaliste à un mode consultatif. Un cadre doit posséder les qualités suivantes : « ouverture, capacité à penser différemment, à être autonome. Un cadre, c'est quelqu'un qui est capable de se gérer et de s'organiser, de se responsabiliser, il doit s'assumer, jouer collectif, et, avoir de l'envie et de la motivation ».

La structure laisse un degré d'autonomie et de responsabilité aux cadres, car cela est source de motivation. Ainsi, la mise en place d'un management consultatif vers les cadres pour des tâches plus « répétitives » vers la production, ou bien

mutualisées pour d'autres. Ces éléments managériaux sont révélateurs de la croissance par délégation soit la phase 3 du modèle (Tableau 1).

Enfin, la communication est gérée et coordonnée au sein de la direction commerciale et marketing. La prise de décision, quant à elle, est centralisée : c'est le pendant d'une structure pyramidale. Enfin, le comité de direction prend les décisions. Ces caractéristiques sont révélatrices d'une phase de croissance par délégation, c'est là-aussi une phase 3 du modèle.

Le thème 4 : le système de contrôle

L'Union travaille sur un ERP, qui n'est pas partagé de manière directe avec les adhérents. Elle a mis en place plusieurs grands projets, comme, un CRM en direction des adhérents. Toutefois, L'ERP est perçu comme un enjeu stratégique, et, important, qui nécessite des projets plus petits voire intermédiaires pour une mise en place réussie. L'union utilise des tableaux de bord, suivi budgétaire, des *reportings*, plan de financement, plans de trésorerie. Les outils sont plutôt classiques, avec des tableaux de bord, des suivis de trésorerie, des outils de suivi budgétaires. Ces éléments permettent de centraliser le traitement de l'information ; ce qui est caractéristique de la phase de croissance par coordination, phase 4.

Le thème 5 : rémunération des dirigeants

La politique de rémunération est fixée par la direction, elle comprend une part fixe et une part variable (dont, une prime sur objectifs, pour les cadres). Cependant, les salaires des directeurs sont moins élevés à l'instar des entreprises classiques. La politique de rémunération est stable depuis de nombreuses années, elle se veut cohérente entre le plus haut et le plus bas salaire. Le salaire n'est pas un facteur d'attachement, seule l'adhésion au projet et aux valeurs de l'Union est essentielle. En cela, cet item managérial se positionne en croissance par délégation, phase 3.

À l'issue de ces résultats intermédiaires il faut en tirer deux enseignements essentiels. Tout d'abord, le niveau de caractérisation par thème est hétérogène, ce qui contredit le caractère

de linéarité du modèle de base. En effet, le développement de l'union de coopératives se situe à la fois sur une phase 4 (croissance par coordination) et sur une phase 3 qualifiée de croissance par délégation Greiner (1972, 1998). Cela révèle une direction qui souhaite consolider l'union. Enfin, les préoccupations liées aux outils de gestion indiquent une croissance par coordination. Ces premiers constats laissent penser que cette union est parvenue à un seuil de changement, d'évolution, dans la mesure où elle se situe sur deux phases de croissance, celle de délégation et celle de coordination. Ces éléments confirment les principales critiques du modèle de (Greiner, 1972, 1998) à savoir, un aspect linéaire et déterministe.

Le second enseignement, ce n'est pas l'union qui change d'un seul tenant, le changement organisationnel se fait par étapes. En effet, les préoccupations de la direction et le système de contrôle se situent en phase 4, phase la plus avancée. Ces éléments managériaux sont à l'origine de l'impulsion du changement organisationnel, ils représentent la direction. Les autres items, à savoir la structure, le management et la rémunération se situent en phase de délégation, un niveau de développement moins avancé. Cela nous fait dire que ces axes de management suivront une fois que le changement organisationnel voulu et mis en place par la direction se sera déroulé normalement.

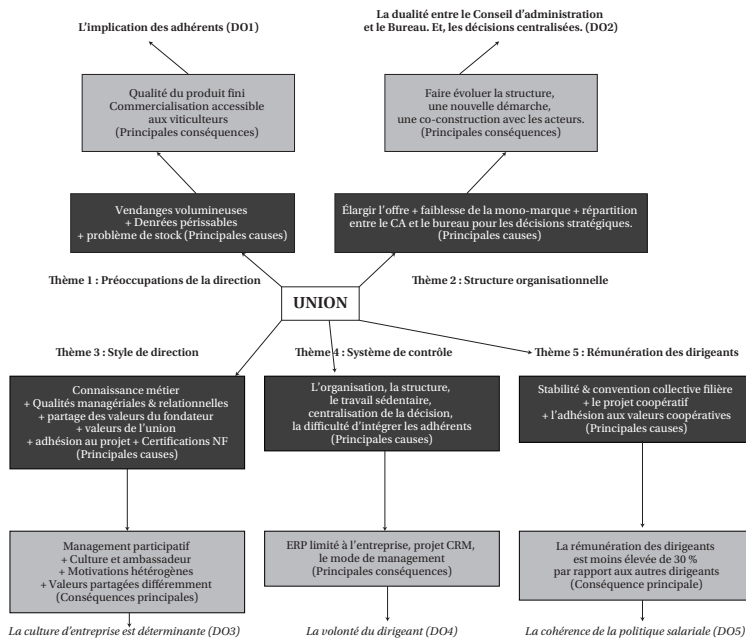
La coexistence de deux niveaux de développement pour cette organisation montre qu'elle est en mutation organisationnelle source parfois de tensions, de craintes. À ce stade, la caractérisation du niveau de développement de cette union vient d'être réalisée et expliquée.

Il reste maintenant à mettre en évidence les liens au sein des thèmes étudiés (préoccupation de la direction, structure organisationnelle, style de direction, système de contrôle et rémunération des dirigeants). C'est à partir des retranscriptions que les causes et les raisons ont été reliées à certains faits et conséquences. Cette démarche a été effectuée pour l'ensemble des thèmes étudiés par les entretiens.

Une fois ces liens mis en exergue, un diagramme causal a été construit. Il représente et schématise les interactions à partir desquelles les déterminants organisationnels émergent. Ces

déterminants (Fig. 2) représentent l'ADN de cette union de coopératives. Enfin, ils sont le cœur de cette recherche et du modèle empirique (Tableau 2). Ils vont permettre de montrer de quelle manière le changement organisationnel s'opère pour cette union de coopératives. Toutefois, ils ne peuvent pas être assimilés à des forces dans la mesure où ils ne proviennent pas d'un diagnostic entre les forces et faiblesses de cette union.

Figure 2. diagramme causal simplifié



Légende : c'est à partir des raisons suivantes, les vendanges volumineuses, les denrées périssables que l'Union s'est créée. Cette création a permis d'améliorer la qualité du produit fini et de permettre un accès à la commercialisation pour les viticulteurs. Les liens sont essentiels et ils permettent de faire ressortir l'implication des adhérents qui sont principalement des viticulteurs. Cet élément issu de l'environnement proche est déterminant pour les préoccupations de la direction (Thème 1) c'est donc le premier déterminant organisationnel pour cette union (DO1).

Tableau 2. modèle empirique

Les thèmes	Croissance par délégation	Croissance par coordination	Les déterminants organisationnels
Thème 1 : Préoccupation de la direction		Une diversification des produits, un rapprochement avec d'autres unions, construire le capital humain.	Implication des adhérents
Thème 2 : Structure organisationnelle	Le bureau et le C.A. définissent la stratégie. Une organisation hiérarchique classique, avec une répartition géographique.		CA et bureau + Décision décentralisée
Thème 3 : Style de direction	Un management consultatif mais différent vers les cadres. Autonomie. Une communication écrite et orale avec des visites vers les adhérents.		Projet coopératif
Thème 4 : Système de contrôle		Centre d'investissement, plan, centralisation du traitement de l'information (ERP). ERP permet de centraliser l'information.	Volonté du dirigeant
Thème 5 : Rémunération des dirigeants	Rémunération fixe + variable, mais, salaires dirigeants 30 % moins élevés, conforme au projet coopératif.		Cohérence politique salariale

Enfin, les différents résultats sont présentés par un modèle empirique adapté aux unions de coopératives de la filière champenoise (Tableau 2). Par souci de simplification, ce tableau ne montre que les phases de croissance par délégation et par coordination. Enfin, la sixième phase a été enlevée dans

la mesure où elle correspond aux groupes d'entreprises ce qui n'est pas le cas ici.

Ces résultats montrent que cette union de coopératives est bien parvenue à niveau de changement, que ce dernier n'est pas totalement opéré, ni terminé. Par ailleurs, il permet au praticien de vérifier avec le chercheur le positionnement réel du niveau de croissance atteint. Ainsi, il peut y avoir un écart entre le niveau perçu et le niveau réellement atteint. Cette distinction a son importance pour le praticien celle de vérifier le bien-fondé de certaines décisions de gestion. De plus, un praticien qui penserait à qualifier son mode de management de participatif sans en avoir les caractéristiques liées à la communication et à la structure se serait laissé tromper par une littérature abondante. Enfin, le seul fait de faire du participatif ne permet pas de situer une entreprise dans une phase de croissance par collaboration (phase 5). Ce modèle empirique permet au praticien de comprendre et d'accompagner le changement organisationnel voire de le préparer.

Outre les apports pour les praticiens, ce modèle empirique répond aux différents objectifs de recherche de cette étude qui cherchait à comprendre l'évolution d'une union et de sa gouvernance. De plus, ce modèle inclut les déterminants organisationnels, mis en exergue au moyen d'une analyse plus fine schématisée par le diagramme simplifié (Figure 2). Ces déterminants sont essentiels ; ils montrent aux praticiens comme aux chercheurs deux enseignements. D'une part, l'on voit que les items managériaux de l'union évoluent et changent sous l'impulsion d'un axe. Ainsi, la direction d'une union est sans cesse préoccupée par les adhérents, l'organisation est donc influencée par son environnement proche pour s'adapter. De plus, ce modèle empirique symbolise et montre que le changement organisationnel est dynamique et non statique. Il donne une lecture toute autre du modèle de Greiner de départ (1972, 1998). Enfin, il montre que le changement n'est pas forcément dû à une « crise » mais à des pratiques managériales afin de s'adapter à l'environnement des entreprises.

Le second enseignement lié à ces déterminants, c'est qu'ils correspondent à l'ADN de cette union mais aussi à celui de nombreuses unions et coopératives. Les premiers résultats

montraient que la préoccupation de la direction et le système de contrôle faisaient évoluer l'organisation en premier lieu. Maintenant, les derniers résultats indiquent que ces déterminants sont essentiels pour faire avancer la direction ou encore le système de contrôle de cette union. C'est en cela que l'intégralité des résultats est essentielle et nouvelle. Le changement organisationnel est incrémental ; il s'opère sous l'impulsion de ces déterminants. Enfin, ils permettent eux aussi d'influencer le choix d'un type de structure une fois le changement organisationnel opéré. Ainsi, ce modèle (tableau 2) cherche à montrer que le changement est une dynamique qui entraîne de manière différente et par une mécanique l'organisation et non un état statique qui suivrait des étapes prédéterminées.

Conclusion

Ainsi, à la première lecture, on se rend bien compte, que les phases de croissance ne sont pas aussi linéaires qu'elles le semblent, comme le laissent penser les articles fondateurs. En effet, ce cas montre une union de coopératives avec des caractérisations propres à deux phases de croissance, ce qui laisserait penser que des critères seraient directeurs voire précurseurs dans le passage d'une phase à une autre. Les préoccupations de la direction et le système de contrôle pourraient être deux points décisifs dans l'évolution de la gouvernance. Ainsi, ce seraient deux critères précurseurs dans le passage d'une phase à une autre. Effectivement, les déterminants organisationnels mis en exergue, l'implication des adhérents et la volonté du dirigeant relèvent bien des préoccupations de la direction. Ces éléments entrent bien en résonance avec le rôle de *manager* et de dirigeant qui peut impacter le management (Charreaux, 1996, 2015). Effectivement, le rôle d'un dirigeant, sa volonté sont des éléments qui peuvent être moteurs dans le fait qu'une union s'intéresse au degré d'implication des adhérents. Ces derniers appartiennent au périmètre large de l'union et peuvent (selon leur niveau d'implication) trahir ou pas le projet coopératif (quatrième déterminant organisationnel). Enfin, la volonté du dirigeant est cohérente avec la mise en place de systèmes de contrôle, dans la mesure, où

cela permet de garder un contrôle sur l'organisation. Il y a donc un lien évident pour que ces critères puissent être décisifs lors du passage d'une phase à une autre. Cela ne correspond pas à un point de crise, mais, plutôt, à des déterminants organisationnels essentiels car fondamentaux du projet coopératif.

La direction se préoccupe également du niveau de l'implication des adhérents, ce qui nous fait dire que de leur degré et du niveau d'implication va dépendre la poursuite, le développement du projet coopératif. En effet, le développement et l'extension de notre union de coopératives sont réellement des préoccupations essentielles, au projet coopératif, notre quatrième déterminant organisationnel. Enfin, cela montre bien que les préoccupations de la direction tout comme le style de direction vont au-delà du périmètre de l'organisation pour aller jusqu'au périmètre le plus large, au sens de Filippi (2012).

Le fait que la direction se préoccupe de l'implication des adhérents semble montrer l'importance de l'expérience du dirigeant. Cet élément que nous avons révélé comme étant un déterminant organisationnel semble être confirmé par l'expérience significative de celui-ci, (élément précisé, *infra*) et a également été mis en exergue dans une étude précédente (Boukar, 2009). De plus, cela nous confirme que la gouvernance évolue au-delà du périmètre interne de l'entreprise, dans la mesure, où elle intègre dans ses objectifs, l'implication des adhérents au projet coopératif. La gouvernance formée par le tandem « conseil d'administration et bureau » va jusqu'aux adhérents et à leur niveau d'implication (Filippi, 2012), ce qui permet à l'union de franchir un pas vers une évolution. De plus, on passe alors d'une gouvernance dite partenariale (vers les partenaires les plus proches, clients, banques) à une gouvernance adaptée (confrontation des idées) au sens de (Saisset et Couderc, 2013-1). Au regard des résultats, l'implication des adhérents au projet coopératif et l'alliance qui se crée entre eux et l'union, laisse entrevoir une forme de groupe coopératif. En effet, les adhérents influencent les préoccupations de la direction, élément confirmé par le diagramme causal (Figure 2).

Ces premières investigations révèlent que la structure d'une union de coopératives est très classique et identique à toutes les coopératives. En effet, la structure est déterminée par des

organes tels que le conseil d'administration et le bureau, dans la mesure, où ils décident de la stratégie à mettre en place (Saisset et Couderc, 2013-1).

Les résultats relatifs au style de direction montrent une conjugaison des styles de management selon les types d'activités, et non un style de management bien précis (Likert, 1961). Cet impact dans le style de direction provient de l'adoption et de l'intégration de certifications et de l'adoption de travaux en mode projet comme d'une nécessaire évolution vers la RSE⁹. Ces éléments proviennent de l'environnement proche de l'union et a eu des répercussions sur le mode de management. En cela, l'impact de l'environnement au sens de (Lawrence et Lorsch, 1973) semble bien exercer des modifications sur le style de direction.

Enfin, cette étude de cas sur l'une des plus importantes unions de coopérative du territoire peut être significative dans la mesure où les résultats peuvent être généralisables si l'échantillon est représentatif au sens de David (1999, 2000, 2004) éléments repris par (Ayerbe et Missonier, 2006).

Il serait intéressant de poursuivre ce premier travail de recherche par une série de deux entretiens au sein de la même union afin d'opérer une triangulation des données pour donner naissance à un véritable modèle adapté aux unions de coopératives. Cette approche entrerait alors dans une étude mono-cas plus complète et donc plus fiable au sens de Yin (1984, 1989, 2003). En effet, l'étude de cas présente une approche méthodologique qui doit être étendue très vite à d'autres entretiens au sein de cette union ; elle ne saurait, pour le moment, être définitive.

Enfin, ces entretiens supplémentaires permettraient de confirmer, voire d'infirmer, le niveau de développement et l'exactitude des déterminants organisationnels mis en exergue. Ils permettraient de vérifier ou non l'existence réelle de « crise » (au sens d'Adizes, 1989).

Dans un second temps, il est possible d'envisager une recherche future auprès d'un groupe coopératif du territoire, afin de vérifier si notre modèle (Tableau 2) se confirme et est

9. La RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

transposable. Enfin, cette recherche future pourrait confirmer si les organes de gouvernance ont la même dimension (Saisset et Couderc, 2013-1).

Cependant, cette filière connaît des groupes d'entreprises qui montrent aussi des spécificités (Lambert et Mereaux, 2017). Des travaux de plus longue envergure menés auprès d'un groupe à gouvernance familiale pourront montrer une analyse et une lecture différentes du modèle de Greiner (1972, 1998). Ces travaux se poursuivent à l'aune d'une méthode qualitative au sens de Miles et Huberman, 2003.

Bibliographie

- Adizes, Ichak, *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- Agreste, « L'identification des contours du périmètre coopératif: les groupes coopératifs poursuivent leurs développements », *Agreste Primeur La statistique, l'évaluation et la prospective agricole*, Agreste Primeur, n° 235, 2009, consulté sur le site http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur235.pdf
- Ayerbe, Cécile et Missonier, Audrey, « Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie - Volume 10*, n° 2, p. 37 - 62, Juin, 2007.
- Boukar, Hamadou, « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et les petites entreprises camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*, 2009, n° 237-238, p. 75-83.
- Becker, Howard Saul, "Problems of influence and proof in participant observation", *Sociological Review*, 1958, 23, 652-660.
- Burns, Tom & Stalker, George, *The management of innovation*, Tavistock Publications, 1961, 2nd edition, Social Sciences Paperbacks, 1966.
- Chanut-Guieu, Cécile et Guieu, Gilles, « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », *Management et Avenir*, volume 43, n° 37-56, 2011.
- Charreaux, Gérard, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion (n° 111) réimprimé RFG*, 2015/8 n° 253, 1996.
- Charreaux, Gérard, et Desbrières, Philippe, « Le point sur le gouvernement des entreprises », *Revue Banque et Marchés*, juillet-août, n° 29, p. 28-34, 1997.

- Coelho, Alfredo Manuel, « Concentration des grandes firmes vitivini-
coles », *Le Progrès agricole et viticole*, 130.12 : 11, 2013.
- Corade, Nathalie et Lacour, Claude, « Les trajectoires d'évolution des
coopératives vinicoles girondines », *Canadian Journal of Regional
Science, revue canadienne des sciences régionales*, n° 38(1-3),
p. 29-37, 2015.
- Crozier, Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Paris,
Éditions du Seuil, 1977.
- David, Albert, « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences
de gestion », *Cahier de recherche, DMSP*, Université Paris Dau-
phine, nouvelle version revue et augmentée, juillet, 1999.
- David, Albert, « IX^e conférence de management international de
management stratégique », Montpellier, Mai, 2000.
- David, Albert, « Études de cas et généralisation scientifique en
sciences de gestion », *Actes de la XIII^e Conférence de l'Associa-
tion Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 2004.
- Desreumaux, Alain, « Histoire et structure des entreprises », *Revue
Française de Gestion*, sept-oct. 1981.
- Desreumaux, Alain, *Structures d'entreprise : reprises ? Analyse et ges-
tion*, Paris, Vuibert, 1992.
- Deroy, Xavier et Thénot, Maryline, « L'évolution des logiques coopé-
rative et de marché dans les coopératives agricoles françaises »,
Revue française de gestion, 2015, 5, p. 31-47.
- Evrard Samuel, Karine, « Prise de contrôle et gestion de crise : une
analyse par les processus », *Actes du congrès ASAC-IFSAM*, Mon-
tréal, Québec, Canada, 2000.
- Filippi, Maryline, Frey, Olivier et Peres, Stéphanie, « Ce que nous
enseignent les statistiques nationales françaises sur les évolutions
de la coopération agricole », *Revue internationale de l'économie
sociale*, 2012, n° 326, p. 29-44.
- Freeman, R Edward, *Strategic management: a Stakeholder approach*,
Marshall, MA. Pitman, Boston, 1984.
- Géraudel, Mickael et Chollet, Barthélémy, « Quand la PME bénéficie
du bouche-à-oreille : l'effet combiné de la personnalité du diri-
geant et de son réseau personnel », *International management*,
2009, vol. 13, n° 4, p 47-64.
- Gianfaldoni, Patrick et Lerouvillois, Philippe, « Concentration et par-
tenariat en économie sociale et solidaire : la figure émergente de
pôle territorial de coopération économique », *XIV^e Rencontres
du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire :
l'économie sociale et solidaire en coopérations*, 2014.
- Girin, Jacques, « L'opportunisme méthodique dans les recherches
sur la gestion des organisations », *Communication à la journée*

- d'étude - la recherche-action en action et en question -*, AFCET, Collège de systémique, École centrale de paris, 10 mars 1989.
- LeCompte, Margaret Diane & Preissle-Goetz, Judith, *Ethnography and qualitative design in educational research*, New York, Academic Press, 1984.
- Greiner, Larry, E, "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July-August 1972, p. 37-46.
- Greiner, Larry, E, "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July-August 1998, p. 55-67.
- Katz, Daniel & Khan, Robert, *The social psychology of organizations*, Willey, 1966.
- Lambert, Pascale & Mereaux, Jean-Paul, « Structuring and evolution of the winegrowing groups of Champagne: a first study », *Communication, Vineyard Data Quantification Society*, Colloque Bologne, 2017.
- Likert, Rensis, *New patterns of management*, New York, Mc Graw Hill, 1961.
- Lawrence P.R. & Lorsch J.W., *Organization and environment*, Harvard Business School. 1967. Trad. fr. *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*, Paris, Éditions d'organisation, 1973.
- Lawrence P.R. & Lorsch J.W., "Differentiation and integration in complex organizations", *Administrative science quarterly*, June 1967, vol. 1, n° 1, p. 1-47.
- McKelvie, Alexander & Wiklund, Johan, "Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate", *Entrepreneurship: theory & practice*, 2010, p. 261-288.
- Méreaux, Jean-Paul, *Fusions-acquisitions et systèmes comptables: une approche typologique acculturative*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM, 2011.
- Meyer, Renate E, Höllerer, Morkus A, Jancsary, Dennis & Van Leeuwen Theo Van, "The visual Dimension in Organization Research: Core ideas, current developments, and promising avenues", *The Academy of Management Annals*, 2013, vol. 7, p. 489-555.
- Miles, B Matthew et Huberman, A Michael, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2003 (2^e édition, 5^e tirage en 2013)
- Mintzberg, Henry, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1982.
- Mitchell, Ronald K, Agle, Bradley R. & Wood, J Donna, "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, n° 4, p. 853-887.

- Powell, Walter & DiMaggio, Paul, "The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 1983, xxxviii, p. 147-160.
- Saint-Jean, Etienne, Julien Pierre André & Audet, Josée, "Factors associated with growth changes in 'gazelles'", *Journal of Enterprising Culture*, June 2008, p. 161-168.
- Saïssset, Louis Antoine et Couderc, Jean-Pierre, « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative : à la recherche d'un équilibre instable. Le cas des caves coopératives en Languedoc-Roussillon [France] », n° 2013-02, UMR MOISA : Marchés, Organisations, *Institutions et Stratégies d'Acteurs: CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRA*, Montpellier Sup Agro-Montpellier, France, 2013-1.
- Saïssset, Louis Antoine et Couderc, Jean-Pierre, « Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole : le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon », *6^{es} Journées scientifiques de la vigne et du vin : innovation, stratégies, compétitivité dans la filière vigne et vin*, 2013-2.
- Saïssset, Louis Antoine et Foued, Cheriet, « Grandir, oui, mais comment ? Analyse de la concentration par fusions des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon », *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 2012, n° 326, p. 45-63.
- Thietart, Raymond Alain, *Le management*, Paris, Puf, 2003.
- Thietart, Raymond Alain, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 4^e édition, 2014.
- Vienney, Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*, t. 1, Paris, CIEM, 1980.
- Williamson, Oliver E, *The economic institutions of capitalism*, New York. The free press, 1985.
- Yin, Robert K, *Applications of Case Study Research*, Sage Publications. 1984.
- Yin, Robert K, *Case Study Research: design and methods*, Sage Publications, 2^d ed., 1989.
- Yin, Robert K, "Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series", 2^d ed., vol. 34, Sage Publications, 2003.

