



HAL
open science

Structure coopérative, attentes des parties prenantes et dynamique responsable : l'approche d'une union de coopératives champenoise

Jean-Paul Méreaux, Jimmy Feige

► To cite this version:

Jean-Paul Méreaux, Jimmy Feige. Structure coopérative, attentes des parties prenantes et dynamique responsable : l'approche d'une union de coopératives champenoise. *Management & sciences sociales*, 2020, *Entreprise : le pouvoir des parties prenantes en question ?*, 27, pp.35-47. hal-02875134

HAL Id: hal-02875134

<https://hal.science/hal-02875134>

Submitted on 25 Jun 2020

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

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

Structure coopérative, attentes des parties prenantes et dynamique responsable : l'approche d'une union de coopératives champenoise

Jean-Paul Méreaux

Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne
jean-paul.mereaux@univ-reims.fr

Jimmy Feige

Maître de conférences en sciences de gestion, IUT de Troyes
jimmy.feige@univ-reims.fr

Une union de coopératives, détentrice d'une marque de champagne, souhaite davantage évoluer vers un modèle pleinement partenarial. Sa structuration particulière autour d'un triptyque : union de coopératives/coopératives adhérentes/adhérents des coopératives adhérentes implique désormais de repenser les relations entre ses différentes parties prenantes. Ses relations se doivent d'être plus resserrées compte tenu d'une concurrence accrue, susceptible de remettre en cause la durabilité du modèle qui a permis à cette union de devenir le 3ème producteur mondial dans le secteur du champagne. Parce que les comportements des adhérents changent, il s'agit alors d'analyser plus finement les attentes des adhérents directes et indirectes via les présidents de coopératives.

Dans cet article, nous restituons les enseignements d'une recherche-intervention construite dès juillet 2015 et réalisée de mars 2016 à septembre 2017 sur les attentes exprimées par ses coopératives adhérentes et sur la démarche initiée pour les associer au développement des activités de l'union.

Les résultats montrent que le processus mis en œuvre dans le cadre de cette étude dans le cadre d'une co-construction est original et a permis de tisser de nouveaux liens avec les coopératives adhérentes.

Mots clefs : Secteur Champagne, Union de Coopératives, relations avec ses adhérents, modèle partenarial, recherche intervention.

A cooperative union, which has its own brand of champagne, wants to develop a truly partnership model. Henceforth, its particular structuring based on a triptych: union of cooperatives / member cooperatives / adherents of member cooperatives involves rethinking relations between its various stakeholders. In a context of increased competition, it's necessary to better align their interest in order to maintain the position of third champagne producer and to improve it. The behavior of Union members change. That's why the expectations of direct and indirect members should be more precisely analyzed through the approach of the presidents of cooperatives. A research-intervention is developed from July 2015. In this article, the results relate to expectations expressed by its member cooperatives over the period from March 2016 to September 2017. It's also question of the approach initiated to associate them with the development of the activities of the union. The results show that the research process based on co-construction implemented in this study is original and has created new links with member cooperatives.

Keywords : Champagne sector, Cooperative Union, relations with its members, partnership model, research intervention.

Introduction

Les coopératives viticoles dans le secteur du champagne ont un poids économique important et les chiffres le montrent, tels qu'ils sont publiés sur le site internet de la Fédération des Coopératives Viticoles de la Champagne : 132 coopératives, 14 000 coopérateurs qui génèrent 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires, emploient 1 000 salariés et représentent 45 % de la surface AOC avec 13 580 hectares.

Au-delà de ces chiffres qui leur confèrent un rôle dans l'économie champenoise, les coopératives sont des structures collectives, regroupant des exploitants de l'AOC champagne. Les coopérateurs sont associés et par conséquent copropriétaires de la coopérative. Toute coopérative a alors comme responsabilité de renforcer le pouvoir économique de ses associés coopérateurs (Coop de France, 2007). Le système de gouvernance est par essence même original avec le principe qu'un homme (ou une femme) égale une voix et des administrateurs élus par leurs pairs qui siègent au conseil d'administration.

Les associés coopérateurs attendent de leurs représentants, les administrateurs, qu'ils élisent lors de l'assemblée générale, qu'ils soient intègres, crédibles, à leur écoute et qu'ils fassent preuve d'anticipation, de discernement (Coop de France, 2007). La relation nouée par les associés coopérateurs avec les élus est directe alors que s'agissant d'une union de coopératives, elle s'avère plus complexe en termes de gouvernance (Koulytchizky et Mauget, 2003). En effet, certaines coopératives adhérentes via leur président (e) sont elles-mêmes représentées au Conseil d'Administration (CA) de l'union.

Dès lors, la nature de la relation qui lie l'union de coopératives aux adhérents de ces coopératives est indirecte et plus délicate à appréhender car le relais est le président qui dans la majeure partie des cas ne siège pas au CA de l'Union. Le risque est grand alors qu'il y ait une distanciation du lien entre l'union et ses adhérents au sens large. Face à cette multiplicité des parties prenantes, une union de coopératives en champagne a décidé de lancer une étude en 2016-2017 mais le processus réflexif a été engagé dès juillet 2015 en parte-

ariat avec des universitaires avec cette question comme fil rouge de notre recherche :

Comment préserver les relations entre une union de coopératives et ses associés coopérateurs directs et indirects ?

Afin d'y répondre, nous avons mobilisé les travaux sur les unions de coopératives, rares dans le secteur du champagne. Nous nous sommes appuyés aussi sur ceux réalisés dans le secteur agricole (Forestier et Mauget, 2001 ; Koulytchizky et Mauget, 2003 ; Hollandts et Valiorgue (2016).

Dans cet article, nous restituons les enseignements d'une recherche-intervention menée de mars 2016 à septembre 2017 et co-construite dès juillet 2015 sur les attentes exprimées par ses coopératives adhérentes et sur la démarche initiée pour les associer au développement des activités de l'union.

Nous présenterons dans une première partie le cadre théorique de notre recherche centré sur la gouvernance d'une union de coopérative dans le secteur viticole et dans une deuxième partie notre méthodologie. Puis, nous exposerons nos résultats en distinguant notamment, dans la démarche initiée par cette union de coopératives dans le prolongement de l'analyse des premiers résultats, les éléments clés de la gouvernance de cette union de coopératives.

La gouvernance dans le secteur agricole et viticole : de la coopérative à l'union de coopératives

Notre grille de lecture théorique s'appuie sur une présentation du cadre général de la gouvernance coopérative pour exposer la gouvernance d'une union de coopérative dans le secteur viticole.

La gouvernance coopérative : notions et référentiels théoriques

L'Institut Français des Administrateurs dans son guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles (2013, p. 6) nous présente la gouvernance coopérative comme « *un modèle pluriel, de par son histoire, sa construction*

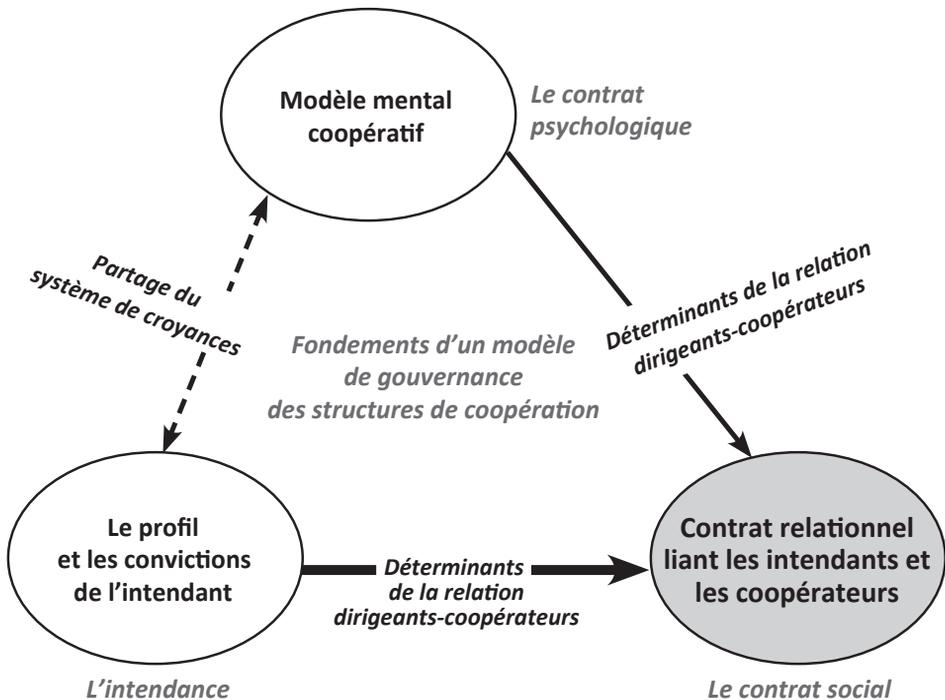
progressive, qui réunit les entreprises coopératives et mutualistes autour de valeurs communes et de principes partagés que sont la responsabilité, l'autonomie et la solidarité entre les membres d'une même communauté ».

La loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 relative à la coopération rappelle les principes suivants : l'adhésion volontaire et ouverte à tous, la gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération

avec les autres coopératives.

Au-delà de ses aspects normatifs et juridiques, Sadi et Moulin (2014) proposent un cadre d'analyse de la gouvernance coopérative à partir de trois perspectives théoriques : la théorie du contrat psychologique basé du modèle mental, au centre de l'action collective ; la théorie du contrat social qui l'enrichit en prenant en compte les normes relationnelles et transactionnelles et la théorie de l'intendance qui est la complétude des deux premières (cf. figure 1).

Figure 1
Le triptyque de la gouvernance des coopératives



Source : Sadi et Moulin (2014).

Au-delà de cette grille de lecture théorique et généraliste de la gouvernance des coopératives, d'autres chercheurs se sont spécifiquement

intéressés à la gouvernance des unions de coopératives dans le secteur viticole.

La gouvernance d'une union de coopérative dans le secteur agricole et viticole

Comme l'ont montré Forestier et Mauget (2001), la migration d'une coopérative vers une union de coopératives soulève des difficultés en termes de gouvernance. En changeant de statut et en devenant peu ou prou des groupes assimilés¹, elles doivent gérer à la fois les dimensions politique et intégrative. Koulytchizky et Mauget (2003) évoquent la complexité compte tenu du nombre de parties prenantes dans un groupe coopératif. Saisset et Couderc (2013) qui ont étudié le système de gouvernance notamment dans le secteur viticole en Languedoc-Roussillon distinguent trois dimensions de la gouvernance coopérative (disciplinaire, partenariale et cognitive) traduisant ainsi la complexité des relations entre les différents organes de gouvernance, une grille de lecture applicable aux unions de coopérative.

En effet, selon Hollandts et Valiorgue (2016), la taille des grandes coopératives agricoles et des unions de coopératives, pouvant regrouper plusieurs milliers d'adhérents, a des incidences sur les comportements et la structure des adhérents, ainsi :

- L'éloignement des élus et la complexité des structures peuvent produire un délitement du sentiment d'appartenance, et en conséquence un faible engagement des adhérents dans le fonctionnement et la gouvernance de la coopérative ou de l'Union de coopérative ;
- Les intérêts et les attentes des adhérents peuvent être très hétérogènes.

Ces deux constats entraînent nécessairement une augmentation des coûts liés à l'animation démocratique, une perte de la vision collective de long terme, une critique récurrente des arbitrages stratégiques et donc un risque d'instabilité politique.

En outre, dans la gouvernance des coopératives, les auteurs identifient trois pouvoirs en interactions qui se trouvent encore accentués par le niveau supplémentaire induit par le fonctionnement d'une union de coopérative :

- Le Pouvoir exécutif (soit le dirigeant et son équipe) : Il définit, conduit et assume la stratégie de la coopérative, dans le respect des orientations définies par le conseil d'administration. Il rend des comptes et fournit

une information fiable et sincère.

- Le Pouvoir souverain des adhérents-coopérateurs : C'est un pouvoir à la fois représentatif et participatif. Car, il permet de légitimer les représentants, d'habiliter les dirigeants, de procéder aux évaluations stratégiques. Il incarne la vie démocratique de la coopérative dont il assume la continuité et le maintien de sa mission. Les adhérents, copropriétaire de la structure collective, sont à la fois : fournisseurs d'apports, détenteurs de parts sociales et clients.

- Le Pouvoir de surveillance : il est assumé par les administrateurs qui contrôlent directement l'activité des personnes exerçant le pouvoir exécutif. Il évalue les options stratégiques et les ressources nécessaires, et rend régulièrement des comptes aux détenteurs du pouvoir souverain. Les administrateurs veillent sur l'intérêt social de la coopérative et sur l'intérêt de chacun de ses adhérents.

Selon les auteurs, les trois pouvoirs interactifs devraient être de poids équivalents. Or, à l'évidence, il existe au moins trois risques de déséquilibre qui sont accentués dans une union de coopérative dans la mesure où il existe de fait un niveau supplémentaire de décisions :

- La domination sociétariale : lorsque les administrateurs, qui peuvent ne pas avoir les compétences adéquates, ont une emprise trop forte sur le dirigeant et son équipe. Dans ce cas, les administrateurs orientent directement le pouvoir exécutif et les choix stratégiques et opérationnels souvent en direction de la satisfaction des besoins immédiats des adhérents. La coopérative aura tendance également à être peu innovante.

- La domination managériale : elle est caractérisée par un pouvoir exécutif fort et des pouvoirs de surveillance et souverain faibles. Le conseil d'administration fonctionne alors comme une simple chambre d'enregistrement et exerce peu son pouvoir de contrôle. Le projet industriel, découlant d'une certaine dérive technocratique, peut se développer au détriment de la vocation initiale de la coopérative et du pouvoir souverain des coopérateurs. Et les travaux de Baudry et Chirat (2018) prennent tout leur

1. Les unions de coopératives sont envisagées comme des groupes coopératifs.

sens pour analyser ce transfert de pouvoirs.

- L'autocratie des gouvernants : le pouvoir exécutif et le pouvoir de surveillance orientent conjointement les décisions stratégiques et opérationnelles sans se soucier des attentes du pouvoir souverain. Il existe un risque avéré de collusion entre les pouvoirs exécutif et de surveillance au détriment des adhérents. Cette connivence affaiblit également le pouvoir de surveillance, induit une dérive autocratique et une perte progressive de la souveraineté des coopérateurs et leur désintérêt.

Soumise au poids des contingences, la gouvernance dépend à la fois de l'histoire de l'union de la coopérative, des secteurs et modes d'activités, des zones géographiques couvertes, de l'environnement (économique, technique, ...) et des choix stratégiques. En fonction de ces contingences, un régime considéré comme déséquilibré peut toutefois être propice, plus efficace et mieux adapté (Courret, 2006).

En appliquant ce cadre théorique à la structure des unions de coopératives, on peut discerner deux risques : la rupture, ou la déconnexion des adhérents et entreprises adhérentes individuelles, d'une part, et la rupture ou la déconnexion des coopératives adhérentes à l'union, d'autre part. Les adhérents individuels peuvent être ainsi tentés de quitter leur coopérative ou faire en sorte que leur coopérative adhérente sorte de l'union de coopérative. Les dirigeants de l'union sont alors dans l'obligation de se poser la question suivante : Comment préserver les relations entre l'union de coopératives et ses associés coopérateurs directs et indirects ?

Méthodologie déployée

Pour répondre à cette question, nous avons opté pour une recherche-intervention et la méthodologie mise en œuvre repose sur le principe de la co-construction (Audoux et Gillet, 2011) avec une union de coopératives dans le secteur du champagne qui s'est dès juillet 2015 interrogée sur ses relations avec ses adhérents. Cette organisation a la particularité d'avoir à la fois des relations directes avec des coopératives, ce qui est somme toute logique s'agissant d'une union de coopératives

mais également d'avoir créé en son sein une coopérative qui permet d'accueillir directement des vignerons-viticulteurs qui souhaitent travailler avec elle, pour cause d'inexistence de coopératives dans certains villages. Les vignerons sont en majorité très attachés au modèle coopératif qu'ils considèrent comme un des maillons forts du vignoble champenois puisqu'il représente 45 % de la surface AOC avec 13 580 hectares.

Créée il y a plus de 40 ans, cette union de coopératives regroupe 82 coopératives adhérentes soit 60 % des coopératives viticoles de la Champagne et gère également en direct 1 300 adhérents rattachés à l'union via une coopérative créée en interne. Cette union a un statut particulier en Champagne compte tenu de sa taille et de son poids dans l'économie régionale. De ce fait, elle a une responsabilité importante dans le secteur coopératif viti-vinicole champenois.

Cette responsabilité s'est traduite par la volonté de faire appel à des chercheurs pour construire avec eux une étude, la première de cette envergure compte tenu du nombre d'adhérents sollicités et de la démarche mise en œuvre. La phase préalable de réflexion avant le lancement de l'étude a duré 7 mois de juillet 2015 à fin février 2016 afin d'en définir les objectifs, les parties prenantes impliquées, les différentes étapes, le calendrier et les moyens mis en œuvre pour une étude d'une telle ampleur. Il a été notamment décidé de mettre en place un comité de pilotage à deux niveaux en complément des réunions entre la direction générale de cette union et les chercheurs : un comité de pilotage restreint et un comité de pilotage élargi. Le comité de pilotage élargi était composé de 8 personnes : 2 chercheurs, 2 directeurs de l'union dont le directeur général adjoint, 1 élu et 1 représentante du groupe des jeunes et 2 consultants en charge de la partie technique. Le comité de pilotage élargi était composé de 14 personnes, les 8 membres du comité de pilotage restreint complété par des présidents des coopératives membres du conseil d'administration de l'union et des représentants du groupe des jeunes².

2. Est considéré comme jeune un adhérent âgé de moins de 40 ans, ce qui peut surprendre mais en Champagne comme dans d'autres vignobles, la transmission des exploitations se fait souvent tardivement.

Ces deux comités ont été associés à la création des guides d'entretien et questionnaires utilisés dans le cadre de cette étude. Notamment, l'élaboration des questionnaires s'est faite en deux étapes. Une première étape avec la proposition par les chercheurs de cinq thèmes clés issus de la littérature et des premiers échanges avec les dirigeants de l'union en mai et juin 2016. Ces thèmes étaient les suivants :

- Les perceptions des relations actuelles des adhérents avec la direction de l'union ;
- Les attentes des responsables de coopérative par rapport à la direction de l'union³ ;
- Les attentes des adhérents par rapport à la direction de l'union ;
- Le développement envisagé des activités de l'union ;
- L'évolution anticipée du secteur viti-vinicole champagnais dans les dix ans à venir.

Pour chacun de ces thèmes, les chercheurs ont sollicité les membres du comité de pilotage de l'étude composé de chercheurs, de représentants des membres du Conseil d'Administration et de dirigeants opérationnels de l'union en leur demandant de proposer des questions, ce qui avait valeur de pré-test. Ces questions proposées ont été synthétisées par les chercheurs, discutées lors d'une réunion de comité de pilotage en juillet 2016 et ont été validées après aménagement pour quelques-unes. Le choix s'est porté sur un grand nombre de questions ouvertes afin que le questionnaire puisse être utilisé comme guide d'entretien mais surtout pour que les adhérents puissent s'exprimer librement.

À titre d'exemples, des questions ont porté sur le rôle des élus, sur la perception de la gouvernance de l'union, sur les avantages et les inconvénients pour une coopérative d'être adhérente de l'Union, sur la diffusion de l'information de l'Union vers les adhérents des coopératives, sur l'arbitrage croissance interne/externe, sur l'évolution du modèle coopératif et des métiers du champagne à horizon 10 ans et du rôle de l'Union au niveau du secteur.

Nous avons ainsi pris en compte, au sens de Baumard *et al.* (2007), les spécificités des personnes interrogées. Le questionnaire a été diffusé par voie postale en août 2016 à

l'ensemble des présidents des coopératives adhérentes et des adhérents « directs » avec une lettre d'accompagnement telle que le préconisent Baumard *et al.* (2007).

Par ailleurs, nous disposons de l'ensemble des comptes rendus des réunions des différents comités de pilotage, des comptes rendus des réunions associant les coopératives dans le cadre des journées des présidents de coopératives mais également des documents diffusés dans le cadre des réunions de restitution de l'étude en octobre et novembre 2017.

L'ensemble des informations collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique afin de mettre en évidence les éléments clés de cette démarche dynamique responsable initiée dans le cadre de cette étude.

Résultats et discussion

Nos résultats et notre discussion se structurent par rapport aux thèmes suivants dans le cadre de la démarche processuelle de l'étude : l'implication des membres du comité de pilotage adhérents à l'étude, la participation des adhérents à l'étude, la participation des adhérents lors des journées de restitution des résultats.

L'implication des membres du comité de pilotage dans la réalisation de l'étude

Il est à noter que les réunions de comité de pilotage restreint ont été riches ; chacun exprimant son point de vue. Les deux élus se sont réellement impliqués en étant présents à toutes les réunions organisées avec une participation très active. Ils ont été les premiers à être sollicités pour l'élaboration du guide d'entretien et des questionnaires.

Ils ont proposé des questions et en ont été les premiers « testeurs ». Ils ont pesé de tout leur poids pour que toutes les questions soient posées y compris celles pouvant être estimées provocatrices dans l'univers du champagne : « *Selon vous, un développement externe au secteur du Champagne serait-il envisageable*

3. Ce thème a été supprimé pour les adhérents « directs » de l'union.

pour l'union ? Oui/Non. Avec plusieurs choix possibles au niveau des réponses : Acquisition d'une marque de crémant d'une autre région française ; Acquisition d'une marque de vins effervescents telles que Prosecco ou Cava ; Acquisition d'une autre marque de vins et spiritueux ; Aucun développement à envisager ».

Par ailleurs, les membres du comité de pilotage restreint ont validé le dispositif de relance téléphonique et terrain mis en place afin d'obtenir des taux de retour plus satisfaisants, gages pour eux d'une étude réussie et surtout

de l'attention porté aux adhérents. En ce sens, il s'agissait comme le souligne Couret (2002), de veiller à préserver l'esprit coopératif ce qui n'est pas si évident car les coopératives sont contraintes dans un environnement concurrentiel de poursuivre le développement de leurs activités (Couret, 2011).

La participation des adhérents à l'étude

La mobilisation est très hétérogène et très dépendante des questions posées dans le cadre du questionnaire (cf. tableau 1).

Tableau 1
Le suivi des questionnaires

Etat des retours des questionnaires	COOP	Pressoirs les plus actifs « adhérents directs »	Autres pressoirs « adhérents directs »	Autres « adhérents directs »	Total
Nombre de questionnaires envoyés	70	30	166	1 038	1 304
Nombre de retours (retour du questionnaire par l'adhérent)	40	9	25	72	146
Retours anonymes	/	/	/	1	1
Réponses par le biais d'un entretien (sur place ou par téléphone)	18	8	/	/	26
% retours	82,9%	56,7%	15,1%	7,0%	13,3%

Les retours des questionnaires ont été régulièrement analysés lors des réunions de comité de pilotage restreint, afin de comprendre pourquoi le taux retour était si faible dans l'ensemble au regard des enjeux pour l'union.

Plusieurs explications ont été avancées par les comités de pilotage lors des réunions de travail :

- Le manque d'implication des présidents de coopérative, même si certains sont aussi administrateurs de l'union ;
- Le questionnaire a été envoyé lors de la période d'activité intensive de pré-ventanges ;
- La longueur du questionnaire (34 questions pour les présidents de coopératives, par exemple) ;

- L'exigence dans les réponses demandées, or certaines questions pouvant être jugées embarrassantes ou complexes.

Le questionnaire a parfois été considéré comme trop dense et trop difficile à instruire pour les adhérents directs notamment les « petits » exploitants. Le fait de poser les mêmes questions à tous était un choix délibéré du comité de pilotage élargi, basé sur le principe d'équité entre les adhérents (Institut Français des Administrateurs, 2013). Cependant, malgré le dispositif de relance, y compris pour la cible des « Pressoirs les plus actifs », pouvant être considérés comme des mini coopératives compte tenu du nombre de viticulteurs qui leur livrent les raisins récoltés, le taux de retour reste relativement faible et ce malgré la proposition d'un accompagne-

ment *in situ* pour les adhérents propriétaires d'exploitations importantes, ont été productifs. Cela peut s'analyser comme une distanciation du lien résultant de l'effet taille de la structure comme le soulignent Forestier et Mauget (2001). Maintenir un lien permanent et constant avec tous les adhérents n'est pas chose aisée.

La participation des adhérents lors des journées de restitution des résultats

Dans le cadre de l'étude, un temps fort a été organisé sous forme d'ateliers ; une grande première pour l'union. Il s'agissait de réunir les présidents de coopératives (ou leurs représentants) et des adhérents les plus représentatifs de la coopérative interne. Cinq thèmes issus des résultats de l'étude ont été retenus avec à chaque fois l'intervention d'un chercheur pour la synthèse, un adhérent témoin et des échanges avec les membres des comités de pilotage, les présidents de coopératives et les adhérents.

Thème 1 : La qualité de la vigne au vin

(Qualité des raisins/Viticulture Durable en Champagne/Élaboration des cuvées)

Ce que dit l'étude : une nécessité de s'engager vers la viticulture durable au niveau des présidents de coops et des responsables de pressoirs. Cependant, les perceptions de la qualité sont très hétérogènes (qualité de la conduite de la vigne pour certains, qualité de la vendange pour d'autres ou encore qualité du vin). Avec une question : qu'est-ce que la qualité pour vous et comment la mesurer ?

Témoin : un président de coopérative (BC)

Les échanges

B.C. : « Culture raisonnée (HVE) mais outil pas adapté 3 adhérents 15 ha, grands pressoirs (mais problème de mildiou) plus par conviction que pour une augmentation du prix de quelques centimes (prime). Le problème, c'est de remplir des grands pressoirs de 8 000 kg. Il nous a manqué une réflexion avant, pendant, après. Cela n'avait été anticipé.

Nous avons organisé une journée viticulture durable dans notre coopérative mais il s'agit d'un processus de longue durée (+ de 10 ans). Plus personne n'est contre, évolution des mentalités ».

O.C. : « Comment inciter ? Nous n'avons pas

d'adhérents dans cette démarche, beaucoup de paroles, peu de retours ».

B.C. : « Toute une chaîne de production en HVE, vins pas forcément meilleurs, pas rentables mais possibilité d'association de plusieurs coop pour les pressoirs (il faudrait le double de capacité) ».

L.P. : « En phase de certification, pas de codification pour le moment, le cadre réglementaire va s'affiner ».

P.Z. : « Il faut revenir sur l'engagement fort de l'union à ce niveau ».

E.P. : « La communication, c'est l'art de la persuasion. C'est de la formation, un travail de longue haleine ».

S.B. : « Nous on a 4 « bio », mais il ne faut pas aller trop vite, le côté administratif rebute, on commence à voir le travail du sol, on voit des méthodes qui évoluent, des changements de pratique sans certification ».

G.B. : « Référentiel 2001, dépoussiéré en 2013, on répond à une demande des consommateurs ».

P.Z. : « Retour 10 certificats ».

G.B. : « Ce n'est pas parce qu'ils sont certifiés qu'il y aura de la qualité. Pas forcément du bon raisin. Durable, c'est le mot à la mode. La certification ne m'intéresse pas. Aujourd'hui volontaire demain obligatoire, dévalorisation de ceux qui n'y seront pas ».

J.P. : « La viticulture durable, c'est tracer ce qu'ils font. La paperasse, on n'en a pas plus. C'est presque un devoir pour la Champagne d'amener une bouteille la mieux possible ».

G.B. : « Les points critiques nous sont imposés et on ne les respecte pas toujours ».

C.P. : « On ne peut pas se cacher derrière la problématique paperasse, c'est un peu facile. On fait déjà beaucoup de choses, il y a des paliers, il faut être dans la démarche, on n'a pas le choix, on peut fédérer et y croire. Dans d'autres régions, ils ont réussi à le faire et en sont fiers. Il faut y aller. »

Viticulteur bio : « On va beaucoup parler d'anticipation avec l'installation de gros pressoirs au lieu de développer les petits pressoirs. On est peu nombreux en bio, il faut toujours des pionniers ».

Synthèse par le président de l'union : « On n'a plus vraiment le choix (société, consommateurs). On se doit de changer nos méthodes. C'est une démarche de longue haleine. Il faut arrêter d'être dans le déni. Ce n'est pas une

mode court terme et avec la circulation de l'information dans les médias qui sont pour l'instant bienveillants, cela peut aller très vite. Nous sommes un peu épargnés pour le moment mais les médias peuvent faire beaucoup de dégâts. Prenons de la hauteur. Je n'aime pas la notion de prime. C'est un accompagnement mais elle n'est pas en rapport avec la qualité du raisin ». « On est mono-marque. Il très facile de détruire des réputations ».

Ces échanges montrent la diversité des opinions des adhérents-coopérateurs par rapport à un sujet aussi sensible que la viticulture durable. Cette approche « débats » sur un sujet sensible est un bon moyen de redonner du sens à la dimension partenariale (Saisset et Couderc, 2013).

Thème 2 : Connaître sa coopérative

(les enquêtes adhérents dans les coopératives)
Ce que disent les études : « La relation union-coopérative-adhérent est vitale pour tous avec cette question : Pour quelles raisons adhère-t-on à l'union ? Sens de l'adhésion (tradition familial, proximité, ... ?) ».

Témoin : un président de coopérative (CM)

Les échanges

C.M. : « L'étude permet d'avoir l'avis de tout le monde, pas mal de retours, les petits adhérents ne viennent pas tous à l'AG et ne connaissent pas le CA. Les adhérents les plus impliqués, on les voit souvent mais les autres, les doubles-actifs, on ne les voit pas. À la suite, nous avons mis en place de petites commissions (développement d'une marque, un pôle financier, réflexion sur la prestation, quitter la coop (1 seul a répondu oui). Donc résultat positif. »

J.O. : « Début de ma présidence, je ne connaissais pas mes adhérents, l'étude nous a permis de lancer des actions : formation, accompagnement de services, gestion du patrimoine, nous a permis de trouver des solutions, de créer de la cohésion entre adhérents, qui viennent à la coop maintenant avec plaisir ».

E.P. : « Au début, cela ne sert à rien, coûte très cher (CA), pire pour les adhérents, ensuite bon taux de retour, réappropriation du projet de la coop. Bon retour des coop de la fédé (une vingtaine), mais difficulté de trouver des conclusions globales, et coop très différentes. Je remercie la coopérative de Vinay qui est le

précurseur. On aimerait que les 115 autres coop la fassent. Elles se posent moins de questions et voient la perte d'adhérents comme une fatalité. Pour beaucoup, l'étude est chère, mais un investissement comme l'achat d'un presseur, c'est 1,8 million € et la décision se prend en un quart d'heure alors que pour l'étude, cela a été long ».

J.R. : « On n'a pas fait l'enquête, mais on avance quand même, on refait notre site internet car pas au top, lors des vendanges on capte tout le monde par sms, on a la chance d'être UCVM mais la communication c'est très très important, on oublie souvent les petits adhérents et les doubles actifs. »

C.S. : « Je suis mauvais élève car on n'a pas eu le temps, bien que faisant partie de la Fédé, on ne l'a pas faite. Mais c'est important, on ne connaît pas les attentes des doubles actifs et problèmes des successions ».

Chercheur : « Ce sont toutes les actions que vous mettez en place. L'étude, c'est un pré-texte pour recréer le lien ».

A.L. : « Enquête dans notre coopérative, peu de retours négatifs, on est surpris par les réponses. Nous, on est atypique car pas de salariés, les adhérents assurent eux même le nettoyage, mais retours plutôt positifs : économie, et heureux de participer à la coop ».

Autre adhérent : « Nous sommes une petite coop (vingtaine d'adhérents). Nous avons fait une enquête directe en rencontrant les adhérents. »

L.P. : « Au niveau de l'union, il faut trouver des éléments de convergence. Pourquoi pas le parrainage ? »

Synthèse : « Cela donne de la cohésion et permet la découverte des modes de fonctionnement. L'animation permet ensuite que les adhérents se connaissent entre eux ».

Le besoin de recréer du lien entre coopérative et adhérents apparaît clairement dans les propos des présidents de coopératives. Cela renforce le sentiment d'appartenance comme le soulignent Hollandts et Valiorgue (2016).

Thème 3 : Œnotourisme, accueil, commercialisation

Ce que disent les études : « Une nécessité pour certains, un autre métier pour d'autres, une opportunité à saisir avec le classement UNESCO. Des interrogations fortes à replacer peut-être dans la perspective de la nouvelle

région Grand Est. Comment capter les clients de demain ? »

Témoins : deux présidents de coopératives (J.O. et O.C.).

Les échanges

O.C. : « Il faut prendre du temps, être attentif aux clients mais ils n'attendent que cela ».

J.O. : « Il faut arrêter la séparation RM et RC. Elle est inutile car on fait partie de la même famille. Elle est utilisée par les médias, sommeliers, cavistes La partie œnotourisme, c'est agréable, chronophage mais valorisant. Nous avons des chambres d'hôte au domaine, ce qui permet de vendre plus cher ses vins ».

O.C. : « Il y a une fierté de montrer son travail, mauvaise image de la coopérative par rapport aux indépendants, or il faut valoriser ce que l'on fait, œnotourisme prend du temps : salons, visite des vignes (rires, empreinte carbone pas bonne, on prendra un cheval). On a créé un site d'accueil dans les vignes et le client choisit ensuite la suite du programme. Très bon impact dans les réseaux sociaux ».

S.B. : « Aujourd'hui, on reçoit les clients dans les vignes ».

C.C. : « Nous avons la route de champagnes aux fêtes, c'est une fierté de présenter son métier. Il y a de bonnes idées à prendre en Alsace. »

C.L. : « Nous avons une manifestation « Champagne et goûts » dans une ambiance médiévale, 30 vigneronnes exposent avec la même bannière et autres actions en Belgique à Paris, grâce à la mairie de Château-Thierry. 3 000 personnes ont été accueillies ».

E.P. : « C'est une mission d'intérêt général même si chronophage. Il ne faut pas casser le mythe. Qu'ils repartent avec du rêve ».

O.C. : « Faire une dégustation de vins clairs peut attirer ».

P.Z. : « Quelques-uns font des visites pendant les vendanges ».

V.J. : « Des clients demandent à être reçus directement pendant les vendanges ».

Autre adhérent : « Emmener les touristes dans les vignes mais la commercialisation, cela me convient. Il faudrait avoir quelques bouteilles bio à l'union ».

J.O. : « Ce que je remarque, les clients amènent de nouveaux clients, c'est toujours valorisant ».

Synthèse : « La guerre RM-RC n'est pas un avantage. On entend : ils mélangent tout, ce

n'est pas leur raisin.) problème, animosités lorsque le marché se rétracte. Je suis pour la suppression du sigle. C'est un débat à avoir avec le syndicat ». « Suppression du sigle car ce sont les mêmes métiers. Il appartient au SGV de répondre à ces questions ».

Les propos sont une illustration des difficultés rencontrées lorsqu'il s'agit de faire évoluer collectivement les activités et surtout les mentalités ; la mutualisation étant un des moyens pour y parvenir en se situant dans l'approche modèle mental coopératif (Sadi et Moulin, 2014).

Thème 4 : Foncier viticole et prestations viticoles

Ce que dit l'étude : « Un enjeu majeur, préoccupant pour la majorité d'entre vous car vous constatez que le métier de viticulteur se transforme, que les équilibres champenois se modifient rapidement mais vous avez les moyens humains de peser sur ces évolutions grâce à votre collectif. Mais comment faire ? ».

Témoïn : Un administrateur d'une coopérative (J.R.).

Les échanges

J.R. : « Beaucoup d'érosion du foncier dans nos coopératives, à cause de la montée en flèche des prix et de la stratégie agressive des négociants. C'est une période charnière. Les héritiers ont envie de vendre rapidement. L'équilibre des coops est fragile. Il faut peut-être se battre. On a dormi sur nos lauriers, rien a été mis en place, pas aidé, je ne vois pas trop de solutions actuellement ».

P.Z. : « Cela part ailleurs. Qu'est-ce que vous attendez de l'union ? ».

S.B. : « Le foncier viticole est un serpent de mer : beaucoup d'évolution, moins d'attachement, la rémunération n'est pas extravagante. La SAFER a relevé un record de transactions. Enquête dans notre coopérative : beaucoup moins d'acheteurs et il y a problèmes de trésorerie dans les structures. Avec l'UCVM, on travaille avec un apporteur d'affaires mais la rentabilité exigée est d'au moins 1,5 %, pas possible avec le prix du foncier ».

O.L. : « Moi, j'ai eu une proposition il y a deux ans mais cela n'a pas marché au niveau de la coopérative. Cela n'a intéressé personne ni la Safer, car foncier très cher ».

Autre : « Investissement sur la génération d'après, difficile de projeter dans l'avenir, le

leader a fait monter les cours ».

J.R. : « Qui a fait monter les prix ? »

Autre : « Rachat par les coopératives, mais pour les redistribuer à qui ? »

F.B. : « On se tire une balle dans le pied. »

E.P. : « Pas de proposition tranchée dans une coop, chaque cas est particulier. On a déjà fait une opération, mais on ne les fait pas toutes. Négociation du prix, et baisse des droits, problème entre intérêts particuliers et intérêt de la coop (parfois acheteurs intéressés). On a acheté des parts de GFA il y a 15 ans et les adhérents sont restés. Cela doit être fait au niveau du territoire et non de l'union. »

Autre : « On a une vision un peu plus optimiste. Aujourd'hui, le prix ne fait plus le levier mais les prestations, en tout cas dans la côte des Bars. L'union doit assurer la mise en relation. »

Autre : « Nous avons créé une SCI propriétaire 1,5 ha. Dernière affaire : « j'ai trouvé des investisseurs, tu rentres à la coop et tu apportes 3 fois la surface » Ensuite, à qui la redistribut-on ? »

C.S. : « Je suis membre de la commission Safer du syndicat, on a des inquiétudes pour trouver des apporteurs de capitaux face au négoce, on essaie de faire baisser le prix pour permettre à des vigneron de se positionner. Beaucoup d'affaires que l'on laisse passer car on n'a pas de solutions. Portage par la coop pas toujours accepté, certains préfèrent encore le négoce. Parfois portage possible car taux d'intérêt pas trop élevés. Les coops pourraient faire de bonnes actions pour leurs adhérents. »

J.R. : « Le chant des sirènes va souvent vers le négoce. »

G.B. : « Gros rôle d'anticipation. Regarder comment sont vos adhérents. »

Autre : « Je suis assesseur au tribunal de Châlons. Nous constatons des demandes de révision de prix mais on est au courant de rien. »

Autre : « La rétrocession des terres pose problème. La solution, c'est la prestation de A à Z. »
Le foncier viticole est un sujet éminemment sensible en Champagne compte tenu des prix des surfaces qui oscille entre 1 200 000 € et 1 500 000 € de l'hectare. La question des prestations viticoles est aussi au cœur du modèle coopératif avec la mutualisation des moyens. C'est une des dimensions de la gouvernance avec la notion d'intendance qui est une des éléments clés de l'adhésion au modèle coopératif (Sadi et Moulin, 2014).

Thème 5 : Formation et information des adhérents

Ce que dit l'étude : « Le monde évolue. La formation sera primordiale pour anticiper ces changements notamment pour bien communiquer en interne et en externe. »

Avec ces questions : « Comment former les adhérents ? Comment les informer efficacement ? »

Témoin : Un membre du comité de pilotage restreint (C.P.).

Les échanges

C.P. : « Pour moi, la formation, c'est du pain béni. Tous les ans, je continue. Il faut être polyvalent. Cela nous permet d'échanger. Il en va de la pérennité de notre métier, pour reprendre l'exploitation des parents, apprendre tous les aspects et faire évoluer notre métier (agriculture durable). J'ai suivi une formation à l'union. C'est assez complet. On a vu : environnement éco de la Champagne, la coopération, le fonctionnement de l'union, transposition dans nos exploitations. On prend du recul et on réfléchit. Il faut peut-être la revoir. »

P.Z. : « Pourtant difficile de remplir les formations (en contradiction avec le questionnaire). »

O.L. : « Formation sur la paperasse pour l'agriculture durable. »

O.C. : « Pourquoi ne pas développer l'anglais. C'est l'anglais qu'il faut maîtriser pour l'œnotourisme. »

O.L. : « Je n'ai pas toujours le temps de diffuser l'info aux adhérents. Cela devrait être fait par l'union. »

P.Z. : « Il faut nous autoriser à diffuser directement aux adhérents. On a un catalogue des formations. Est-il diffusé ? »

J.R. : « La gestion des affaires courante nous prend énormément du temps, on ne peut pas répondre à toutes les sollicitations. »

A.L. et C.M. : « Mais il suffit de faire un mail, on scanne les documents et on les envoie. »

J.M.C. : « On ne touche pas à l'existential, au savoir-être. On ne fait qu'acquérir des compétences mais qui ne sont plus en adéquation avec ce qu'attendent les adhérents, d'où la désaffection. »

E.P. : « Diffusion pas de souci, mais le catalogue un gros pavé plus difficile à diffuser. Formations intéressantes mais pas de retour au niveau des coop lorsque les adhérents s'inscrivent. »

J.P. : « Je trouve que les formations sont bien faites à l'union. Il faut que les formations aient lieu dans nos coopératives ».

Chercheur : « Votre métier change : vous passez de technique vers la communication-commercialisation. »

Autre : « Accompagnement RSE, gagner en agilité et en adaptabilité, pour pouvoir anticiper, s'adapter au quotidien. »

L.P. : « On acquiert des capacités mais on a besoin de compétences collectives. Il va falloir chasser en meute. »

P.Z. : « On est à votre écoute pour d'autres thématiques de formation. »

C.D. : « Je pratique les ouvertures. Les Anglais nous disent : « un Français qui parle autre chose que le français, c'est rare ». Langues pour le tourisme, en France archinuls ! »

C.C. : « Je reçois 4 catalogues de formation par an d'organismes différents. Il faut mutualiser. Ce serait top de faire des formations sur Épernay pas uniquement sur Epernay. »

E.P. : « La formation, c'est un enjeu d'attractivité pour les adhérents. Dure alchimie pour l'union entre les adhérents et les coopératives. »

Formation-information sont deux mots clés de ces échanges et qui traduisent les enjeux du modèle coopératif et du rôle clé de l'union dans ce domaine. Un moyen de réduire la complexité plus prégnante dans le cadre de l'évolution des coopératives vers une union selon Forestier et Mauget (2001).

Synthèse de la réunion par le président du CA de l'Union

« L'étude montre un fort attachement, un sentiment de fierté, d'appartenance. Vous êtes complètement décomplexés. Vous êtes convaincus d'avoir une marque forte. »

« La volonté du conseil est de continuer dans cette démarche en faisant monter en gamme la marque, en augmentant les volumes. Plusieurs pistes axées sur le marketing et la communication mais attention au retour sur investissement. »

« Peut-être que l'avenir, c'est un portefeuille de marques, peut-être une croissance externe dans les spiritueux ou les effervescents. Aucune piste n'est écartée. On s'inscrit dans l'action à long terme. »

« Ce sera difficile pour vous d'être consulté en amont car pour saisir des opportunités, il faut

la faire rapidement avec trois éléments clés : opportunité, faisabilité, accessibilité. »

Ces verbatim sont une traduction de la richesse des échanges et du dynamisme impulsé par l'étude au niveau de l'union et de ses adhérents. Une illustration de la démarche responsable des élus et dirigeants de l'union afin de replacer l'adhérent quel qu'il soit, coopérative ou adhérents directs, au centre de toutes les attentions et préoccupations. Une manière de réduire la complexité de la gouvernance en se référant à Koulytchizky et Mauget (2003) mais également de ne pas basculer dans une gouvernance autocentrée avec un affaiblissement de la dimension partenariale qui est un risque comme le montrent Saisset et Couderc (2013).

Le management d'une union de coopératives est complexe compte tenu du triptyque relationnel union-coopératives-adhérents et montre l'intérêt d'une lecture pluridimensionnelle pour en saisir toutes les facettes. Il ne s'agit pas de se focaliser sur la seule dimension économique mais d'avoir une vision élargie. Les résultats nous invitent à proposer un modèle de gouvernance prenant en compte cette complexité qui dépasse le cadre de la coopérative. L'enjeu est d'importance pour ses dirigeants (élus et responsables opérationnels) afin de ne pas rompre le lien avec les coopératives et leurs adhérents qui font de l'union le fer de lance du modèle coopératif viti-vinicole champenois.

Conclusion

Notre recherche permet de contribuer à une meilleure connaissance d'une structure atypique de coopératives organisée collectivement (Union), en montrant comment une démarche responsable dans le cadre d'une étude d'envergure a été initiée vis-à-vis des adhérents (coopératives et adhérents directs) dans le secteur du champagne (rareté des travaux) dans un environnement changeant dans lequel les attentes des parties prenantes ont évolué.

Le design de la méthode est original avec une co-construction et un co-pilotage permanent réunissant chercheurs et praticiens. Les résultats ont mis en évidence que toute recherche conduite auprès des adhérents était un révé-

lateur du lien entre l'union et ses adhérents notamment lorsqu'il s'agit d'analyser les taux de retour par catégorie d'adhérents.

Un indicateur dont on ne mesure pas assez la force explicative dans une recherche. Comme le soulignait le directeur général de l'union : « une non-réponse est une réponse ». Ce constat a amené les dirigeants de cette union à envisager différemment la relation avec ses adhérents afin de recréer du lien et ainsi renouer avec une gouvernance plus directe, plus dynamique replaçant l'adhérent au centre de toutes les attentions.

Cette recherche présente des limites notamment au niveau de l'exploitation des matériaux collectés très nombreux et très divers. L'analyse en cours permettra d'enrichir la réflexion sur la structure union de coopérative en Champagne.

Références bibliographiques

Audoux, C. & Gillet, A. (2011). Recherche partenariale et co-construction de savoirs entre chercheurs et acteurs : l'épreuve de la traduction, *Revue Interventions économiques/Papers Political Economy*, 43.

Baudry, B., & Chirat, A. (2018). John Kenneth Galbraith et l'évolution des structures économiques du capitalisme : d'une théorie de l'entrepreneur à une théorie de la grande entreprise ? *Revue économique*, 69(1), 159-187.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources, in R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 228-262.

Coop de France (2007), *L'administrateur en questions*, guide administrateur, 2ème édition.

Couret, F. (2002). Principe démocratique et décision en coopérative, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 285, 13-26.

Couret, F. (2006). La démocratie nuit-elle à l'efficacité économique des coopératives ? Le cas des coopératives viticoles bordelaises, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 302, 54-66.

Couret, F. (2011). Les performances des coopératives viticoles : un benchmark sans rentes d'appellations, *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 4, 80-90, ESKA.

Forestier, M. & Mauget, R. (2001). De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, 2e partie : Quelle gouvernance ?, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 279, 60-70.

Hollandts, X. & Valiorgue, B. (2016). Référentiel

pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles, Fondation Université d'Auvergne, Chaire Alter-Gouvernance/Coop de France.

Koulytchizky, S. & Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 287, 14-40.

Institut Français des Administrateurs (2013). *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles*. Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. Version consolidée au 3 avril 2018.

Sadi, N. & Moulin, F. (2014). Gouvernance coopérative : un éclairage théorique, *Revue internationale de l'économie sociale*, 333, 43-58.

Saisset, L. A. & Couderc, J. P. (2013, May). Stratégie et performance des coopératives agricoles : typologie et trajectoire d'avenir des entreprises coopératives du Languedoc-Roussillon dans le secteur viticole. La concentration des entreprises viticoles, *In 6^{ème} Journées scientifiques de la vigne et du vin : innovation, stratégies, compétitivité dans la filière vigne et vin*.

Jean-Paul MÉREAUX

Agrégé en économie et gestion, il est docteur en sciences de gestion du CNAM Paris et maître de conférences HDR à l'Université de Reims Champagne-Ardenne. Il a exercé des responsabilités dans un groupe coté. Membre du laboratoire du CEJESCO et co-fondateur de l'association scientifique CIRFAM. Ses recherches portent sur : les systèmes d'information comptable dans le contexte des rapprochements d'entreprises, les changements structurels et organisationnels dans les organisations, l'évaluation comptable et financière du capital humain en proposant des outils de mesure intégrant les notions de connaissances et de compétences. Dernière publication : Lambert, P., & Mereaux, J. P. (2019). Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle: Étude dans un groupe vitivinicole champenois, *Revue des Sciences de Gestion*, (297).

Jimmy FEIGE

Maître de conférences à l'Université de Reims Champagne-Ardenne - IUT de Troyes (France). Docteur en sciences de gestion. Co-fondateur de l'association scientifique CIRFAM (Centre de Recherche et de Formation appliquées au Management). Ses recherches portent sur : la gestion/l'évaluation du capital humain ; le changement organisationnel responsable ; les pratiques RSE dans les PME en France et en Afrique ; les pratiques de gestion des connaissances et des compétences de sociétés cotées développées par le dirigeant ; la RSO et le projet de service. Dernière publication : Fane, O., & Feige, J. (2019). Espionnage industriel : protections, outils de gestion et perspectives ? *Question(s) de management*, (1), 89-102.