



**HAL**  
open science

## Croissance extra-organisationnelle d'une union de coopératives dans le secteur du champagne et légitimation par les adhérents

Jean-Paul Mereaux, Jimmy Feige, Pascale Lambert

► **To cite this version:**

Jean-Paul Mereaux, Jimmy Feige, Pascale Lambert. Croissance extra-organisationnelle d'une union de coopératives dans le secteur du champagne et légitimation par les adhérents. 18e Congrès de l'ADERSE - Les paradoxes de la finance durable et responsable, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne - IAE DE PARIS, Mar 2022, PARIS (Université Paris I Panthéon-Sorbonne), France. hal-04485839

**HAL Id: hal-04485839**

**<https://hal.science/hal-04485839>**

Submitted on 1 Mar 2024

**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.

# **Croissance extra-organisationnelle d'une union de coopératives dans le secteur du champagne et légitimation par les adhérents**

Jean-Paul Méreaux,  
Maître de conférences HDR en sciences de gestion  
CEJESCO, 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

Pascale Lambert,  
Docteure en sciences de gestion  
IUT de Dunkerque  
pascale.lambert@univ-littoral.fr

## **Résumé :**

Le développement des organisations passe souvent par l'acquisition d'autres entreprises (Greiner, 1998 ; Lambert, 2019). Le système coopératif n'échappe pas à cela et des coopératives à un stade de développement de leurs activités se structurent différemment et deviennent des groupes coopératifs (Forestier et Mauget, 2001 ; Koulytchizky et Mauget, 2003 ; Hollandts et Valiorgue, 2016). Dans la vie d'une coopérative, les adhérents ont une préférence pour la stabilité et la non-remise en cause d'un mode de gouvernance qui a fait le succès de la coopérative. Une union de coopératives dans le secteur du champagne a décidé, bien en amont de ce développement extra-organisationnel de solliciter ses adhérents dans une approche participative afin de recueillir leur avis sur cette forme de croissance que nous étudions. Une forme de légitimation coopérative qui a permis de valider avec succès les choix stratégiques réalisés plusieurs années plus tard. Une approche d'autant plus intéressante à analyser à l'aune du modèle de Greiner réadapté pour les coopératives par Lambert (2017) que nous enrichissons dans cette communication.

## **Mots-clés :**

Modèle de Greiner - Développement extra-organisationnel - Union de coopératives - Secteur du champagne - Légitimation par les adhérents

## **Extra-organizational growth of a union of cooperatives in the champagne sector and legitimacy by members: The Greiner approach**

Abstract: Growth through extra-organizational solutions is often observed (Greiner, 1998; Lambert, 2019). Cooperatives become cooperative groups (Forestier et Mauget, 2001; Koulytchizky et Mauget, 2003; Hollandts et Valiorgue, 2016). However, members don't like change. A cooperative union in the champagne sector asked the opinion of its members about this change. Then, the strategic choices have been validated. In this communication, we study this approach. This development does not correspond to the usual practice observed. The new organization has been efficient. We use the Greiner model revised by Lambert (2017). This model applied to cooperatives is improved.

Keywords: Greiner model - Extra-organizational development - Union of cooperatives - Champagne sector - Legitimation by members.

### **Introduction**

Le secteur coopératif viti-vinicole champenois constitue un des piliers du secteur du champagne. En effet, les 132 coopératives en champagne représentent 45 % de la surface AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) avec 13580 hectares, génèrent un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros et emploient 1000 salariés. Certaines coopératives (Centre Vinicole Champagne Nicolas Feuillatte, Union Aubeoise, Union Champagne, Alliance Champagne) se sont regroupées pour se doter de moyens de production et de commercialisation supplémentaires en créant une union de coopératives.

Cette approche a permis au modèle coopératif viti-vinicole champenois de mieux résister à l'empreinte importante des négociants qui sont les acteurs principaux de la commercialisation du champagne. En effet, ils commercialisent plus des 2/3 des bouteilles. Ces 360 négociants que nous retrouvons sous l'expression Maisons de Champagne expédient 70 % des volumes (Comité Champagne, 2021).

En 2019, une de ces unions, le Centre Vinicole Champagne Nicolas Feuillatte, a décidé de changer de statut en devenant un groupe coopératif afin de se donner les moyens de poursuivre son développement en choisissant la croissance extra-organisationnelle avec des acquisitions et créations d'entreprises. Une première dans le secteur coopératif en champagne.

Or, lorsqu'il s'agit de passer du mode croissance interne à celui de la croissance extra-organisationnelle qui se matérialise par des acquisitions, des fusions ou des alliances. Les

adhérents doivent valider ce projet stratégique car les changements envisagés sont de nature à remettre en cause ce modèle. En effet, comme l'ont montré les travaux de Greiner (1998) et Lambert (2019), la phase croissance extra-organisationnelle entraîne des changements structurels importants. Les adhérents, partie prenante essentielle dans une coopérative, peuvent alors légitimement s'interroger sur l'intérêt d'une telle forme de croissance qui peut être de nature à fragiliser l'union de coopératives. Il convient alors d'anticiper des réticences éventuelles. D'où notre question de recherche : Comment légitimer auprès des adhérents la croissance extra-organisationnelle future d'une union de coopératives ? Comment aménager le modèle de Greiner (1998) adapté par Lambert (2017) ?

L'objectif de cette communication est d'étudier la démarche mise en œuvre afin de mettre en évidence les facteurs clés de succès qui ont permis la validation par les adhérents de ce développement extra-organisationnel et l'adaptation du modèle de Lambert (2017) appliqué à une union de coopératives à partir de l'approche de Greiner.

Dans une première étape, nous présentons notre revue de littérature centrée sur le changement structurel, les coopératives, les unions de coopératives et notre cadre conceptuel fondé sur le modèle de croissance extra-organisationnelle de Lambert (2017) dans le secteur viti-vinicole. Puis, nous exposons notre méthodologie. Enfin, nous présentons nos résultats que nous discutons.

## **1. Du développement structurel dans les unions de coopératives ...**

La théorie de la structuration selon Giddens (1987) montre la manière dont la société peut se constituer. L'auteur, par ailleurs, explique dans son ouvrage que la société se structure avec le mouvement des acteurs. La structuration désigne l'action de structurer, d'acquérir une structure. Toutefois, cet élément définitionnel est bien étroit et nous éclaire peu sur le concept de structuration et les liens qu'il peut avoir avec la manière dont une coopérative viti-vinicole se structure et devient un groupe coopératif.

Toutefois, cette théorie précise également que les structures sont « les ensembles structurels propres à des systèmes sociaux » (Rojot, 2010). Enfin, la structuration résulte d'un large mouvement où les diverses structures seraient confrontées et seraient amenées à interagir entre-elles par le biais d'activités qui les ont contraintes à échanger des savoirs, des relations économiques. Toujours, pour Rojot (2010, p 55), « la structuration comme reproduction de pratiques, se réfère abstraitement au processus dynamique par lequel les structures en viennent à exister. » Enfin, pour Husser (2010, p 3), « la théorie de la structuration instruit ainsi de façon pertinente le champ des sciences de gestion car elle propose un prisme innovant s'intéressant

notamment aux processus organisationnels ». Dès lors, il convient de s'interroger sur les relations qui peuvent s'opérer entre d'une part l'organisation seule c'est-à-dire, la coopérative, d'autre part ses adhérents (qui sont des viticulteurs qui adhèrent à la coopérative afin d'accéder à des appuis professionnels dans le cadre de leur activité, l'apport de raisins, de jus, l'apport de bouteilles, le stockage...) relations qui se font également avec les exploitants, les unions, les autres maisons de champagne, voire les groupes vitivinicoles.

Dès lors, nous pensons que, les acteurs, les pratiques doivent être ajoutés aux points décrits par les travaux de Giddens (1987) à savoir le temps, l'espace et la régionalisation. La notion de régionalisation nous paraît fondamentale dans la théorie de la structuration, par ailleurs Giddens (1987) en précise la portée, puis Kechidi (2005). Sans vouloir nous limiter à une dimension spatiale (Giddens, 1987), nous abordons le cadre de la théorie de la structuration à une filière délimitée par un territoire qui s'étale sur deux régions, une partie du grand est et des hauts de France, et comprend trois départements, la Marne, l'Aube et l'Aisne. Cette régionalisation semble étroite mais elle est riche de ses différents acteurs et pratiques. De plus, cette régionalisation permet aussi de comprendre le comportement des acteurs face à des choix, s'ils sont opportunistes ou ancrés dans des conceptions plus larges. Enfin, la régionalisation s'explique et se justifie également par la mésoéconomie, car enfin, nos acteurs sont soumis à une réalité économique sectorielle qui peut se répercuter sur leurs pratiques.

Ainsi, cette filière présente des spécificités au regard des diverses structures qu'elle comprend et les différents acteurs qui y coexistent, des métiers, des pratiques, des modes de culture comme la biodynamie (viticulture biologique). De facto, des pratiques puis des routines peuvent s'installer entre les acteurs habitués à exercer dans un cadre professionnel, ces routines auraient un rôle de « réplicateur » selon Winter et Nelson (1982) pour l'approche évolutionniste, point repris par Dubuisson (1998). Aussi, nous pensons que ces approches sociologiques participent à montrer qu'une évolution par la répétition de pratiques, de processus dans un cadre donné pourrait être un ciment, un terreau propice à une évolution organisationnelle. Des travaux récents nous semblent aller dans ce sens (Charue-Duboc et Raulet Croset, 2014).

Enfin, le temps et l'espace participent également à ce terreau propice à un changement au sein de cette filière. En effet, dans la mesure, où nos acteurs sont confrontés à un cadre commun la préservation de la nature, une spécificité de la production liée à la vigne, d'où le développement de biodynamie, de culture biologique, d'une exploitation guidée par le temps des saisons. Cet espace est ponctué de différents temps, le moment des contraintes météorologiques, le temps rythmé des normes, le temps des bouleversements de l'environnement économique mondial et

national qui voit aussi s'accélérer la concentration de grandes firmes vitivinicoles (Coelho, 2013).

Dès lors, nous devons nous interroger sur les fondements de ce changement. Ainsi, faut-il considérer que ce sont les relations les liens entre les différents acteurs qui en se complexifiant ont été précurseurs et moteurs de cette croissance extra-organisationnelle et donc les acteurs et leurs habitudes auraient été à l'initiative de cette croissance extra-organisationnelle ou au contraire faut-il considérer que la coopérative voyant la complexification des relations entre les acteurs de plus en plus nombreux a mené une structuration vers ce groupe coopératif. D'ailleurs, la structuration, est le fait d'interagir par les relations entre divers acteurs, relations qui vont faire émerger des structures, des systèmes sociaux organisés pour (Rojot, 2010).

En cela, la théorie de la structuration explique en partie un levier propice au changement qu'il fût évolutionniste, cyclique, dialectique ou téléologique (Van de Ven et Poole, 1995). Rojot (2010, p 54) précise que la structure résulte d'un processus d'action, « action qui produit quelque chose de neuf, mais en même temps toute action existe en continuité avec le passé qui fournit les moyens de son initiation ».

Selon Husser (2010), la compréhension de la régionalisation, du temps, de l'espace mais aussi des acteurs et des routines offre réellement un prisme innovant pour comprendre une croissance extra-organisationnelle. Un mode de développement qui a été étudié par Greiner (1998) et adapté au secteur viti-vinicole champenois (Lambert et Méreaux, 2019 ; Lambert, 2019) et plus particulièrement adapté au secteur coopératif (Lambert, 2017). Nous mobilisons pour étudier l'évolution d'une union de coopérative vers un groupe coopératif grâce à la croissance extra-organisationnelle.

## **2.... à une lecture greinerienne de la croissance extra-organisationnelle dans une union de coopératives dans le secteur du champagne**

Comme nous l'avons indiqué, il est possible d'expliquer la nécessité de passage de l'état de coopérative à celui de groupe coopératif, processus résultant d'une croissance extra-organisationnelle (développement managérial d'une entreprise) vers celui de groupe d'entreprise structuré avec siège social et filiale, par les moyens de la croissance externe.

Ce modèle élaboré par Greiner (1998) et adapté par Lambert (2017) au secteur coopératif viti-vinicole distingue six phases de croissance qui s'achèvent toutes par une crise, considérée comme salutaire et qui ensuite amène l'entreprise à se développer (cf. tableau 1). Notre focus portera sur la phase 6 Croissance extra-organisationnelle.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	DO <sup>1</sup>
<b>Préoccupation de la direction</b>	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Une diversification des produits, un rapprochement avec d'autres unions, construire le capital humain.	Résoudre les problèmes et innover	Croissance et modèle du groupe.	Implication des adhérents (DO1)
<b>Structure organisationnelle</b>	Informelle	Fonction centralisée	Le bureau et le C.A. définissent la stratégie. Une organisation hiérarchique classique, avec une répartition géographique.	Groupes de produits, staff and line, les décisions opérationnelles sont décentralisées	Matricielle par équipe, un staff réduit.	Extra-organisationnelle (alliance, réseau)	CA et bureau (DO2) Décision décentralisée (DO2b)
<b>Style de direction</b>	Entrepreneuriale et individualiste	Directif	Un management consultatif mais différent vers les cadres. Autonomie. Une comm <sup>2</sup> écrite et orale avec des visites vers les adhérents.	Par surveillance, des planning, procédures sont établis et souvent revus.	Participatif, programme de formation vers les managers. Encouragement de nouvelles pratiques.	Du participatif et du consultatif.	Projet coopératif (DO4)
<b>Système de contrôle</b>	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports.	Centre d'investissement, plan, centralisation du traitement de l'information (ERP). ERP permet de centraliser l'information.	Fixation mutuelle des objectifs. (Projet CRM)		Volonté du dirigeant (DO5)
<b>Rémunération des dirigeants</b>	Profits	Salaires et gratifications	Rémunération fixe + variable, mais, salaires dirigeants 30% moins élevés, conforme au projet coopératif.	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe		Cohérence politique salariale (DO6)
<b>Croissance</b>	<i>Croissance interne seule jusqu'à la phase 5.</i>					<i>Croissance externe<sup>3</sup></i>	<i>DO</i>

Tableau 1 : Le modèle de Greiner adapté aux coopératives de la filière vitivinicole (Lambert, 2017)

<sup>1</sup> DO pour Déterminant organisationnel

<sup>2</sup> Une communication

<sup>3</sup> Croissance externe avec présence ou pas, sur les marchés financiers

Il est à préciser que la gouvernance d'une coopérative repose sur plusieurs dimensions (Saisset, 2016). Au-delà de ses aspects normatifs et juridiques, trois perspectives théoriques de la gouvernance coopérative sont dégagées par Sadi & Moulin (2014) la théorie du contrat psychologique base 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).

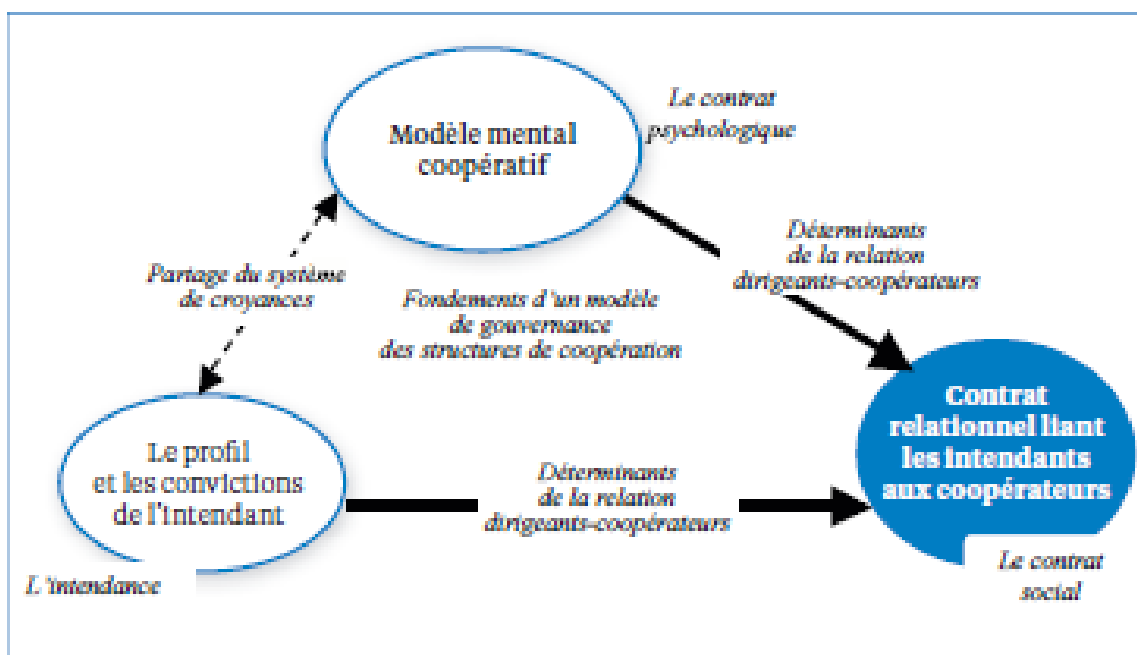


Figure 1 : Le triptyque de la gouvernance des coopératives (Sadi & Moulin, 2014)

Aussi, les coopératives au fur et à mesure du développement de leurs activités sont amenées à se regrouper afin de mutualiser leurs moyens et être plus efficaces sur les marchés. Cette évolution devient encore plus délicate à gérer lorsque le modèle coopératif évolue et conduit à des regroupements de coopératives sous forme d'unions de coopératives (Forestier et Mauget, 2001 ; Koulytchizky et Mauget, 2003 ; Hollandts et Valiorgue, 2016). Dès lors, la complexité organisationnelle est plus importante puisque nous avons un triptyque union de coopérative-coopératives adhérents-adhérents des coopératives qui nécessite d'être très vigilant au niveau de l'équilibre entre les trois dimensions de la gouvernance coopérative (Sadi et Moulin, 2014). En l'occurrence, il ne s'agit pas seulement de gérer les relations entre administrateurs et adhérents avec pour certaines coopératives, la gestion supplémentaire des relations avec des salariés qui peuvent avoir des responsabilités opérationnelles importantes (ex : directeur de



coopérative). En effet, un niveau supplémentaire est à prendre en compte avec les relations entre l'union et les coopératives adhérentes (Méreux et Feige, 2020). En effet, il faut tenir compte du fait que leurs présidents sont la courroie de transmission indirecte des informations entre l'union et les adhérents des coopératives ; l'union n'ayant pas de relations directes avec ces derniers.

Hollandts et Valiorgue (2016) indiquent ainsi que la taille des grandes coopératives et des unions de coopératives est un facteur influençant les comportements des adhérents et les relations avec les élus peuvent se distendre entraînant un sentiment de moindre appartenance et à terme une baisse de l'engagement dans le fonctionnement et la gouvernance de la coopérative ou de l'Union de coopérative.

La question de la légitimité, et par voie de conséquence de la préservation de la relation sociale qui fonde le modèle coopératif (Barraud-Didier et *al.*, 2012 ; Filippi, 2014), se posera à un moment donné lorsque l'union de coopératives envisagera de se structurer différemment.

Comme le souligne Lambert (2017), il est à noter que la gouvernance doit se préoccuper du niveau d'implication des adhérents qui aura un impact sur la poursuite, le développement du projet coopératif. Gérer une coopérative, c'est gérer des relations avec différentes parties prenantes internes (adhérents, élus, salariés). Les adhérents occupent une place centrale dans cette relation puisque sans eux la coopérative n'existe pas. Ce sont eux qui valident les propositions faites par leurs représentants, les élus, lors de l'assemblée générale et qui donnent ainsi toute leur légitimité aux décisions prises.

En effet, le développement et l'extension de l'union de coopératives sont réellement des préoccupations essentielles dans le cadre du projet coopératif. Ainsi, les préoccupations de la gouvernance (direction) tout comme le style de direction vont au-delà du périmètre de l'organisation pour aller jusqu'au périmètre le plus large (groupe coopératif), au sens de Filippi (2014).

En effet, le passage d'une coopérative à un groupe coopératif est la résultante d'échanges, d'actions entre les acteurs afin de produire un état neuf (le groupe) permettant de poursuivre une activité, de continuer à croître.

En appliquant le modèle de Greiner (1998) adapté par Lambert (2017) au développement structurel des unions de coopératives, cette croissance peut s'envisager au prisme du refus par les coopératives adhérentes de valider l'opération avec deux risques sous-jacents : 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 dirigeants de l'union sont alors dans l'obligation de se poser la question suivante :  
Comment légitimer auprès des adhérents la croissance extra-organisationnelle future d'une union de coopératives ?  
Comment aménager le modèle de Greiner (1998) adapté par Lambert (2017) ?

### **3. Méthodologie de la recherche et terrains étudiés**

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'études réalisées dans le secteur du champagne qui s'est interrogée sur la nécessité de mieux connaître ses adhérents et leurs attentes. La première étude a été réalisée en 2016-2017<sup>4</sup> et après de nombreux échanges avec une équipe de chercheurs de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, le Centre Viticole Champagne Nicolas Feuillatte a opté pour la co-construction (Audoux et Gillet, 2011). Cette union, créée il y a un peu plus de 40 ans, est un des acteurs majeurs du secteur du champagne puisque ce sont près de 4500 exploitations sur les 13500 que compte le vignoble champenois qui travaillent avec elle, ce qui lui confère une responsabilité importante dans le secteur coopératif viti-vinicole champenois. Elle est le 3ème producteur mondial de champagne avec ses 80 % de coopératives adhérentes.

Il s'agissait d'impliquer des représentants des acteurs terrain, présidents de coopératives ou adhérents directs afin que cette étude soit fédératrice. En effet, cette organisation a la particularité d'avoir des coopératives adhérentes, ce qui est plus que logique pour une union de coopératives mais elle a aussi créé en son sein une coopérative particulière permettant ainsi à des vigneron-viticulteurs attachés au modèle coopératif de les rejoindre. Cette logique se trouve renforcée par le fait que dans certains villages, il n'existe pas de coopératives en raison du nombre trop faible d'exploitants.

Cette responsabilité s'est matérialisée par une approche méthodologique reposant sur une double approche (observation participante et étude quantitative) pour cette étude confiée à des chercheurs (Baumard et *al.*, 2007).

En effet, dans un premier temps, le chercheur, responsable scientifique de la recherche, s'est immergé dans l'union de coopératives à raison de deux jours par semaine pendant trois mois à

---

<sup>4</sup> Une autre étude a été réalisée en 2019-2020 centré sur les attentes des adhérents

partir de mars 2016 afin de bien appréhender le triptyque union-coopératives adhérentes-adhérents des coopératives. L'étude documentaire réalisée et la rencontre de nombreux acteurs du terrain (direction, élus, salariés, adhérents) ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'union. Cette immersion terrain a été un élément clé dans la réussite de cette étude dans la mesure où c'était la première dans le secteur coopératif viti-vinicole ; la connaissance fine de la structure étant un élément décisif.

Cette première étape a été essentielle aussi pour le choix d'une enquête par voie de questionnaire aux dirigeants de l'union (élus et direction générale) car il a fallu compte tenu du nombre important d'associés coopérateurs. L'élaboration du questionnaire 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'union ;
- 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 champagne dans les dix ans à venir.

Le questionnaire était très dense avec un très grand nombre de questions ouvertes qui permettaient aux adhérents de s'exprimer, choix pleinement assumé par les élus membre du comité de pilotage de l'étude. Il est à préciser que le questionnaire a été atypique dans la mesure où aucune question sur le profil des répondants n'a été posée ; les dirigeants de l'union ne souhaitant pas qu'il soit intrusif. La seule information qui permettait d'identifier le répondant était le nom et le numéro d'adhérent mais il était possible de répondre anonymement.

Au niveau du nombre de questionnaires traités, 42 ont été reçus sur les 70 adressés aux présidents de coopératives soit un taux de retour de 59 %. Pour l'enquête faite auprès des adhérents UPP (1300 adhérents rattachés à l'union via une coopérative créée en interne, l'Union des Producteurs particuliers ; 106 questionnaires traités).

Pour le thème traité dans cette communication, les questions sur le développement envisagé des activités de l'union sont exploitées. Elles portaient notamment sur l'acquisition éventuelle d'autres marques hors l'univers du champagne, un thème sensible pour des adhérents de coopératives, très attaché à la réputation de leur vin. Ceci explique la formulation très « diplomatique » de certaines questions afin de ne pas susciter de rejets de la part des adhérents

et de ne pas diminuer le taux de réponse. Les questions posées étaient les suivantes : L'acquisition d'une autre marque de Champagne serait-elle un atout pour le CV-CNF ? Selon vous, un développement externe au secteur du Champagne serait-il envisageable pour le CV-CNF ? Si le CV-CNF s'engageait dans le développement interne à la Champagne ou externe, est-ce que votre coopérative et/ou vos adhérents seraient prêts à accompagner financièrement de tels projets ? Le questionnaire était identique pour les présidents de coopérative et les adhérents de la coopérative UPP.

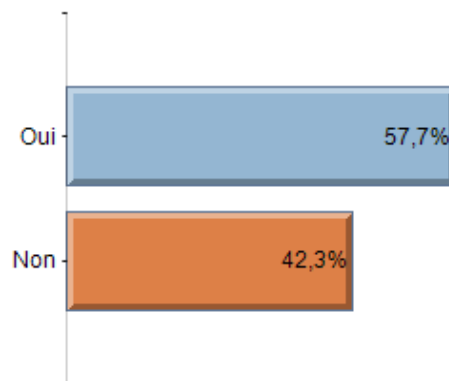
#### 4. Principaux résultats, discussion et proposition d'un modèle

Au niveau des résultats, nous exposons dans un premier temps les réponses des présidents de coopérative puis dans une deuxième étape, ceux des adhérents. Enfin, dans une approche réflexive croisée, nous intégrons l'ensemble de notre démarche méthodologique (observation participante et questionnaire) pour enrichir notre cadre conceptuel.

##### A. Les résultats du questionnaire

###### Les réponses aux questions posées aux présidents de coopératives

L'acquisition d'une autre marque de Champagne serait-elle un atout pour le CV-CNF ?



La réponse positive des présidentes de coopérative en 2017 a permis de légitimer auprès des adhérents une future acquisition et de fait à l'émergence du groupe coopératif en 2019. En effet, les résultats de l'étude ont été présentés à l'ensemble des adhérents en octobre et novembre 2017 et les échanges ont permis aux dirigeants de l'union d'avoir en direct.

En se référant aux travaux de Sadi et Moulin (2014), les dirigeants de l'union se sont appuyés sur le contrat psychologique qui lie l'union à ses adhérents en les sollicitant bien en amont de la transformation envisagée.

		OUI	NON	
Selon un	<b>ACQUISITION - MARQUE DE CRÉMANT</b>	<b>3,1 %</b>	<b>96,9 %</b>	vous,
	<b>ACQUISITION - MARQUE VINS EFFERVESCENTS</b>	<b>3,4 %</b>	<b>96,6 %</b>	
	<b>ACQUISITION - MARQUE VINS ET SPIRITUEUX</b>	<b>48,4 %</b>	<b>51,6 %</b>	
	<b>AUCUN DÉVELOPPEMENT À ENVISAGER</b>	<b>34,6 %</b>	<b>65,4 %</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>22 %</b>	<b>78 %</b>	

développement externe au secteur du Champagne serait-il envisageable pour le CV-CNF ?

Les résultats montrent que le développement externe au secteur du champagne suscite un fort rejet pour les présidents des coopératives adhérentes notamment pour des marques de vins effervescents, y compris le crémant. Pour les présidents, il n'est pas envisageable de s'afficher avec des vins qu'ils considèrent comme étant de moins bonne qualité. C'est une illustration de l'approche des acteurs du secteur du champagne qui estiment qu'il ne faut pas brouiller l'image connotée produit de luxe du vin de champagne.

Par contre, pour les marques de vins et spiritueux, il est à observer que les résultats sont plus équilibrés mais il est vrai que plusieurs groupes viti-vinicoles champenois (Roederer, Vranken-Pommery) ont réalisé, avec réussite, des acquisitions dans d'autres vignobles (Méreaux, 2013 ; Lambert et Méreaux, 2018). Le fait que des groupes prestigieux se soient lancés dans cette aventure depuis plus de 25 ans pour certains et que les résultats soient probants rassurent les

présidents de coopérative. C'est l'effet de mimétisme très classique (DiMaggio et Powell, 1983).

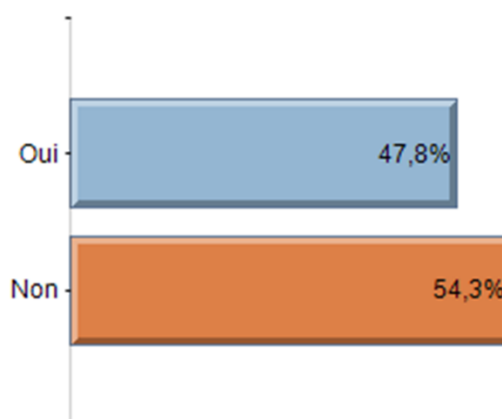
Si le CV-CNF s'engageait dans le développement interne à la Champagne ou externe, est-ce que votre coopérative et/ou vos adhérents seraient prêts à accompagner financièrement de tels projets ?

	OUI	ÉVENTUELLEMENT	NON	NE SAIS PAS
<b>VOTRE COOPÉRATIVE</b>	24,2 %	27 %	35,1 %	13,5 %
<b>VOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	8,1 %	29,7 %	32,4 %	29,7 %
<b>VOS ADHÉRENTS</b>	2,7 %	18,9 %	35,1 %	43,2 %

Les réponses à cette question montrent toute la difficulté de positionnement du président de la coopérative car il faut à la voir donner son avis, imaginer celui de son conseil d'administration et de ses adhérents. Cela explique l'extrême prudence des présidents et montre également le niveau relationnel entretenu avec leurs adhérents notamment dès lors qu'il s'agit d'envisager une contribution financière. L'engagement peut montrer ses limites dès lors qu'il faut contribuer (Hollandts et Valiorgue, 2016).

Les réponses aux questions posées aux adhérents de la coopérative UPP

L'acquisition d'une autre marque de Champagne serait-elle un atout pour le CV-CNF ?



Les résultats ici sont en retrait par rapport aux présidents de coopératives. C'est assez logique dans la mesure où ces adhérents dirigent souvent des TPE et ont plus de difficultés à envisager

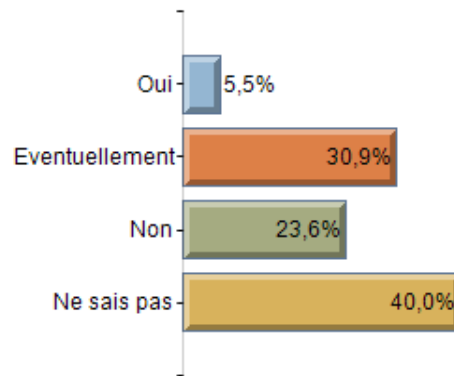
la croissance externe comme un moyen de développement des activités. En se référant au modèle de Lambert (2017), leur entreprise se trouve en phase 1 de leur développement avec une approche très entrepreneuriale et individualiste. A cela, s'ajoute le manque de temps invoqué par ces dirigeants de TPE pris par leurs activités quotidiennes et qui consacrent très peu de temps à la réflexion stratégique ; les structures sont ici simples (Mintzberg, 1982)

Selon vous, un développement externe au secteur du Champagne serait-il envisageable pour le CV-CNF ?

	OUI	NON
<b>ACQUISITION - MARQUE DE CRÉMANT</b>	<b>6,3 %</b>	<b>93,8 %</b>
<b>ACQUISITION - MARQUE VINS EFFERVESCENTS</b>	<b>10 %</b>	<b>90 %</b>
<b>ACQUISITION - MARQUE VINS ET SPIRITUEUX</b>	<b>32 %</b>	<b>68 %</b>
<b>AUCUN DÉVELOPPEMENT À ENVISAGER</b>	<b>30,6 %</b>	<b>69,4 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>19 %</b>	<b>81 %</b>

Par rapport aux présidents de coopératives, toute solution de développement est rejetée. C'est une illustration de la difficulté de se projeter par rapport à un niveau de développement très éloigné de leur entreprise avec la croissance externe et d'aller au-delà du périmètre actuel (Filippi, 2014). C'est aussi caractéristique des routines qui prévalent dans un secteur d'activités (Winter et Nelson, 1982 ; Dubuisson, 1998). A cela s'ajoute la dimension spatiale au sens de Giddens (1987) et Kechidi (2005) puisque la notion de terroir viti-vinicole champenois a un impact sur la structuration du secteur champagne. Dès lors, il faut nécessairement en amont mieux informer et surtout mieux former les adhérents afin qu'ils puissent mieux comprendre les enjeux liés à ce développement externe. A ce stade, la logique socialement responsable prend tout son sens.

Si le CV-CNF s'engageait dans le développement interne à la Champagne ou externe, est-ce que vous seriez prêt à accompagner financièrement de tels projets ?



La réponse à cette question montre encore le blocage des adhérents par rapport à toute contribution financière. Il faudra que les dirigeants de l'union fassent œuvre de pédagogie pour expliquer tout le bénéfice d'une croissance extra-organisationnelle. Elle sera indispensable afin de préserver la relation sociale, socle du modèle coopératif (Barraud-Didier et *al.*, 2012 ; Filippi, 2014). A ce stade, la compréhension de acteurs et des routines offre réellement un prisme innovant pour comprendre une croissance extra-organisationnelle (Husser, 2010).

#### B. Proposition d'un cadre conceptuel aménagé

Ces résultats mettent en évidence des niveaux d'intérêt et d'analyse pour la croissance extra-organisationnelle envisagée par les dirigeants de l'union. Ce n'est pas une entreprise classique où le développement structurel peut aller de soi et s'inscrit dans une démarche logique (Greiner, 1998 ; Rojot, 2010). Cependant, dans un univers concurrentiel, les unions de coopérative doivent aussi évoluer et se structurer différemment afin de rester performantes, tout en préservant leur identité, en répondant au mieux aux attentes des coopératives adhérentes. Cette transformation est présentée par ces derniers comme le moyen de pérenniser les activités car l'effet taille devient déterminant dès lors qu'il s'agit de se développer à l'international (Coelho, 2013). Elle constitue une des préoccupations de la direction pour atteindre la taille critique.

Cette croissance extra-organisationnelle souhaitée nécessite, dans une première étape, l'accord des adhérents et une consultation large réalisée garante du succès de l'opération sur un plan stricto-sensu juridique mais aussi sur le plan participatif. Ainsi, le style de direction, une des caractéristiques mise en évidence par Greiner (1998) et repris par Lambert (2017) doit être reconsidéré. En effet, la transformation d'une union de coopérative en groupe coopératif n'est pas chose aisée et nécessite l'adhésion des adhérents et de préférence bien en amont de l'opération envisagée. C'est un marqueur fort de la gouvernance de l'union de coopérative. Il faut arriver à convaincre les adhérents d'apporter leur soutien aux propositions des élus et la



direction de l'union de coopérative. Il est nécessaire ainsi d'informer les adhérents mais aussi de les former afin qu'ils puissent bien appréhender les enjeux liés à cette évolution.

En effet, toute opération de croissance externe entraîne de facto des changements organisationnels qui sont à étudier (Méreaux, 2011). Ainsi, l'approche qui a été retenue par cette union transformée en groupe coopératif est l'intégration des directeurs de filiales dans le comité de direction présidé par la présidente élue du groupe et les directeurs fonctionnels.

Ces réflexions nous conduisent à compléter le modèle de Lambert dans le contexte d'une croissance extra-organisationnel envisagée pour une union de coopératives dans le secteur du champagne (cf. tableau 2).

Il est à préciser que deux caractéristiques du modèle n'ont pas été renseignées, le système de contrôle et la rémunération des dirigeants, dans la mesure où ce n'était pas des éléments étudiés dans le cadre de notre recherche.

	Phase 1		Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
<b>Préoccupation de la direction (direction opérationnelle et élus)</b>	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficiace et de la productivité	Etendre le marché	Une diversification des produits, un rapprochement avec d'autres unions, construire le capital humain.	Résoudre les problèmes et innover	<b>Développer les activités pour atteindre une taille critique à l'international</b>
<b>Structure organisationnelle</b>	Informelle	Fonction centralisée	Le bureau et le C.A. définissent la stratégie. Une organisation hiérarchique classique, avec une répartition géographique.	Groupes de produits, staff and line, les décisions opérationnelles sont décentralisées	Matricielle par équipe, un staff réduit.	<b>Groupe coopératif avec un comité de direction intégrant les directeurs de filiales</b>
<b>Style de direction (direction opérationnelle et élus)</b>	Entrepreneuriale et individualiste	Directif	Un management consultatif mais différent vers les cadres. Autonomie. Une comm <sup>5</sup> écrite et orale avec des visites vers les adhérents.	Par surveillance, des planning, procédures sont établis et souvent revus.	Participatif, programme de formation vers les managers. Encouragement de nouvelles pratiques.	<b>Participatif avec le renforcement des liens avec les adhérents (logique RSE). Consultatif en amont pour avoir le soutien des adhérents (notion de légitimation)</b>
<b>Système de contrôle</b>	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports.	Centre d'investissement, plan, centralisation du traitement de l'information (ERP). ERP permet de centraliser l'information.	Fixation mutuelle des objectifs. (Projet CRM)	

<sup>5</sup>Une communication

Rémunération des dirigeants (direction opérationnelle et élus)	Profits	Salaires et gratifications	Rémunération fixe + variable, mais, salaires dirigeants 30% moins élevés, conforme au projet coopératif.	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe	
Croissance	Croissance interne seule jusqu'à la phase 5.					Croissance externe <sup>6</sup>

Tableau 2 : L'aménagement du modèle de Lambert (2017) adapté aux unions de coopératives de la filière vitivinicole (notre réalisation)

## Conclusion

Le développement des activités d'une entreprise par la croissance externe est une étape pour une entreprise. Pour la première fois, une union de coopératives dans le secteur champagne a privilégié ce mode de développement. Encore fallait-il convaincre ses adhérents ?

En optant en amont pour la sollicitation de cette opération ses adhérents, cette union de coopératives a su réussir, ce qui était loin d'être évident. Pour l'étudier, nous avons réalisé une recherche quantitative complétée par une observation participante. A partir des résultats obtenus, nous avons mobilisé le modèle de Greiner (1998) adapté par Lambert (2017) au secteur coopératif viti-vinicole champenois pour en proposer un aménagement et ainsi caractériser cette évolution de l'union de coopératives en groupe coopératif.

Cette transformation est d'autant plus intéressante que l'un de ses concurrents, qui n'a pas privilégié la même démarche a connu un échec dans cette forme de croissance ; les adhérents d'une coopérative ayant rejeté en décembre 2021 l'opération en assemblée générale. La notion de légitimation prend alors tout son sens.

Notre recherche aura besoin d'être étoffée afin d'analyser cette transformation sous le prisme socialement responsable et ainsi mieux appréhender l'évolution des relations entre les différentes parties prenantes de ce groupe coopératif. D'autres cas sont à étudier dans une optique de généralisation des résultats et nous avons aussi à affiner le modèle pour les deux caractéristiques, le système de contrôle et la rémunération des dirigeants.

## 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).

<sup>6</sup> Croissance externe avec présence ou pas, sur les marchés financiers

- Barraud-Didier V., Henninger M. C., El Akremi A. (2012). The relationship between members' trust and participation in governance of cooperatives: The role of organizational commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1-24.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. Dunod.
- Charue-Duboc F., Raulet-Croset N. (2014). Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles. *Revue française de gestion*, (3), 29-44.
- Coelho A. M. (2013). Concentration des grandes firmes vitivinicoles. In Journées scientifiques de la vigne et du vin: innovation, stratégies, compétitivité dans la filière vigne et vin.
- Comité Champagne (2021). La filière champagne. Un acteur économique majeur. Document de synthèse disponible sur le site [www.champagne.fr](http://www.champagne.fr)
- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dubuisson S. (1998). Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste. *Sociologie du travail*, 491-502.
- Filippi M. (2014). Using the regional advantage: french agricultural cooperatives' economic and governance tool. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 597-615.
- 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.
- Giddens A. (1987). La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration ; PUF, Collection sociologie, Paris, 474 pages.
- Greiner L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
- Hollandts X., Valiorgue B. (2016). Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles, Fondation Université d'Auvergne, Chaire Alter-Gouvernance/Coop de France.
- Husser J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 183-184 : 33-55.
- Kechidi M. (2005). La théorie de la structuration : Une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles, 602 : 348-369.
- 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.

- Lambert P. (2017). Evolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune du modèle de Greiner : une étude exploratoire. In Cinquième Rencontre des GESS « gestion des entreprises sociales et solidaires » Repenser le management des entreprises de l'ESS URCA, Reims, 7 et 8 décembre 2017.
- Lambert P. (2019). Structuration et évolution des groupes vitivinicoles champenois: une lecture Greinerienne (Doctoral dissertation, URCA, Reims, Ecole Doctorale SHS n° 555).
- Lambert P., Méreaux J.P. (2018). Structuring and Evolution of the Winegrowing Groups of Champagne: A First Study. *China-USA Business Review*. 17, 3 : 155-165.
- Lambert P., Méreaux J. P. (2019). Une approche dynamique de la croissance extra organisationnelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 77-86.
- Méreaux J.P. (2011). Fusions-acquisitions et systèmes comptables: une approche typologique acculturative (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et métiers-CNAM).
- Méreaux J. P. (2013). Fusions-acquisitions: étude de l'intégration des systèmes comptables dans un groupe de vins et spiritueux. *Revue des Sciences de Gestion*, 48.
- Méreaux J. P., Feige J. (2020). Structure coopérative, attentes des parties prenantes et dynamique responsable: l'approche d'une union de coopératives champenoise. *Management & Sciences Sociales*, (27), 35-47.
- Mintzberg H. (1982). Structure & dynamique des organisations. Les Editions d'organisation.
- Rojot J. (2010). La théorie de la structuration. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 44-60.
- Sadi N. E., Moulin F. (2014). Gouvernance coopérative: un éclairage théorique. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (333), 43-58.
- Saisset L.A. (2016). Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : le cas des coopératives vinicoles. *Revue internationale de l'économie sociale, Recma*, 339, 19-36.
- Van de Ven A. H., Poole M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20, 3: 510-540.
- Winter S. G., Nelson R. R. (1982). An evolutionary theory of economic change. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.