



**HAL**  
open science

# La redéfinition du périmètre de l'entreprise et du politique au regard de la RSE : l'illustration du cas de l'entreprise réseau dans la filière viticole vu par les viticulteurs français

Christelle Chauzal-Larguier, Corinne Rochette, François Cassière

## ► To cite this version:

Christelle Chauzal-Larguier, Corinne Rochette, François Cassière. La redéfinition du périmètre de l'entreprise et du politique au regard de la RSE : l'illustration du cas de l'entreprise réseau dans la filière viticole vu par les viticulteurs français. 6ème Congrès du RIODD, Jun 2011, Luxembourg, Luxembourg. hal-04918494

**HAL Id: hal-04918494**

**<https://hal.science/hal-04918494v1>**

Submitted on 29 Jan 2025

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# **La redéfinition du périmètre de l'entreprise et du politique au regard de la RSE : l'illustration du cas de l'entreprise réseau dans la filière viticole vu par les viticulteurs français**

---

**Christelle CHAUZAL-LARGUIER**

*Université Blaise Pascal – Clermont Ferrand II*

*Groupe de recherche Communication et Solidarité*

*Boulevard de Nomazy*

*03000 Moulins*

*christelle.larguier@univ-bpclermont.fr*

**Corinne ROCHETTE**

*Université d'Auvergne – Clermont Ferrand I*

*CRCGM Clermont Université – LARGEPA Paris 2*

*26, avenue Léon Blum – Pôle tertiaire*

*63000 Clermont-Ferrand Cedex*

*corinne.rochette@u-clermont1.fr*

**François CASSIÈRE**

*Université d'Auvergne – Clermont Ferrand I*

*CRET-LOG - Université de la Méditerranée*

*francois.cassiere@u-clermont1.fr*

## **Résumé**

---

La responsabilité sociale de l'entreprise a été principalement abordée à travers les motivations de l'entreprise et la façon dont l'entreprise la déploie. Cette communication se propose de l'aborder comme un outil de création de valeur au sein d'une chaîne d'acteurs (entreprise réseau). Dans cette dimension collaborative la RSE conduit à revoir la notion de périmètre de l'entreprise d'identifier la contribution et la perception des acteurs de la filière viticole du point de vue des petits viticulteurs indépendants. L'étude propose de l'aborder à travers la filière viticole. Une étude exploratoire autour d'interviews conduites auprès de viticulteurs fait l'objet d'une analyse manuelle et logicielle et débouche sur la proposition de pistes de réflexion autour du réseau.

## **Mots clefs :**

Responsabilité sociale de l'entreprise, parties prenantes (acteurs), politique, réseau, territoire.

## **Abstract**

---

Social Responsibility of the Company (CSR) was mainly approached through its motivations and the way the company deploys it. This paper suggests approaching it as a tool of value creation within a chain of actors (a network company). In this collaborative dimension we have to reconsider both CSR through the notion of company perimeter and to identify both the perception and contribution of it by actors of the wine sector, more particularly from the point of view of the small independent

wine growers. The study suggests analyzing it in the wine sector which can be considered as a real network. An exploratory study was led using semi-conducted interview on wine growers. The study deals with the analysis of narrative. The results were both analyzed through manual and software analysis (with dedicated software Tropes 8.0). The results allowed us to suggest tracks of reflection around the network.

**Key-words:**

Corporate social responsibility, stakeholders, politic, network, territory.

# **La redéfinition du périmètre de l'entreprise et du politique au regard de la RSE : l'illustration du cas de l'entreprise réseau dans la filière viticole vu par les viticulteurs français**

---

## **Résumé**

---

La responsabilité sociale de l'entreprise a été principalement abordée à travers les motivations de l'entreprise et la façon dont l'entreprise la déploie. Cette communication se propose de l'aborder comme un outil de création de valeur au sein d'une chaîne d'acteurs (entreprise réseau). Dans cette dimension collaborative la RSE conduit à revoir la notion de périmètre de l'entreprise d'identifier la contribution et la perception des acteurs de la filière viticole du point de vue des petits viticulteurs indépendants. L'étude propose de l'aborder à travers la filière viticole. Une étude exploratoire autour d'interviews conduites auprès de viticulteurs fait l'objet d'une analyse manuelle et logicielle et débouche sur la proposition de pistes de réflexion autour du réseau.

## **Mots clefs :**

Responsabilité sociale de l'entreprise, parties prenantes (acteurs), politique, réseau, territoire.

## **Abstract**

---

Social Responsibility of the Company (CSR) was mainly approached through its motivations and the way the company deploys it. This paper suggests approaching it as a tool of value creation within a chain of actors (a network company). In this collaborative dimension we have to reconsider both CSR through the notion of company perimeter and to identify both the perception and contribution of it by actors of the wine sector, more particularly from the point of view of the small independent wine growers. The study suggests analyzing it in the wine sector which can be considered as a real network. An exploratory study was led using semi-conducted interview on wine growers. The study deals with the analysis of narrative. The results were both analyzed through manual and software analysis (with dedicated software Tropes 8.0). The results allowed us to suggest tracks of reflection around the network.

## **Key-words:**

Corporate social responsibility, stakeholders, politic, network, territory.

## 1. Introduction

Aujourd'hui, un flou terminologique perdure entre les notions de développement durable (DD) et de Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE). La seconde étant souvent assimilée à la transposition des préceptes du premier à l'entreprise. La Commission Européenne souhaite donner une visibilité à la responsabilité sociale de l'entreprise et l'encourager car « *elle permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires* » (Commission Européenne, livre vert, 2001, 2006). Même si la RSE n'est pas une préoccupation récente de la part des entreprises, elle a pris un essor tout particulier au sein des discours dans un contexte de reconquête de la crédibilité (Pautard, 2004) et de la légitimité (Handelman et Arnold, 1999) perdues ou mises à mal par divers scandales.

Aujourd'hui, en dépit d'un nombre très important de travaux de recherche en Sciences de Gestion s'intéressant à la RSE, une brève synthèse fait apparaître de nombreuses lacunes. Globalement, nous pouvons nous appuyer sur une assez bonne connaissance des dispositifs de gestion associés aux démarches responsables des entreprises, toutefois, nous n'avons que peu d'éléments sur les logiques, les démarches et autres intérêts des différentes parties prenantes qui interviennent dans la formalisation de la stratégie RSE de l'entreprise. Cela peut sembler d'autant plus paradoxal que l'examen de la RSE à travers l'approche théorique des parties prenantes a suscité une attention soutenue dans le milieu académique. Les recherches se sont majoritairement attachées à lister les acteurs, accordant peu d'attention au contenu mais aussi à la finalité de leurs interactions et évinçant la dimension politique.

Les études se sont concentrées sur l'entreprise laissant de côté les approches réseaux pourtant fort utiles pour situer la RSE dans une perspective dynamique. L'approche réticulaire peut permettre d'envisager la RSE à travers la complexité du maillage des relations avec le politique notamment. Aussi, nous prenons dans cette réflexion le parti pris que la RSE peut être conçue comme un projet de réseau. En retenant, une approche de système de valeur (au sens porterien), la RSE apparaît alors comme un élément créateur de valeur (économique et non économique) pour l'ensemble des parties prenantes mais aussi un outil de mise en cohérence des actions de l'ensemble des acteurs.

La RSE envisagée sous l'angle du réseau nous conduit, préalablement, à nous pencher sur la notion de périmètre. De façon synthétique celui-ci renvoie à trois dimensions, la première physique en tant qu'espace peut être exprimée sous forme quantitative (taille du marché, nombre de salariés, nombre de fournisseurs, distributeurs...), la seconde technique renvoie au(x) métier(s) et activité(s) (recherche, extraction, transformation, distribution...) et la troisième sociétale, plus de l'ordre de la vocation et la mission, à laquelle appartiennent les responsabilités sociale, environnementale et économique, attributions longtemps oubliées ou sous estimées et aux frontières largement perméables (Sethi, 1973 ; Davenport, 2000 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Le DD est intimement associé à l'activité agricole. La forte croissance du marché des produits alimentaires biologiques a conduit à une tension sur l'offre et donc sur les prix qui a amené de nombreux exploitants à convertir leur activité de production conventionnelle en activité de production biologique ou raisonnée. Si le projet de DD est porté avant tout au plus haut niveau politique, dans sa mise en œuvre il devient le projet d'exploitants. Le basculement vers un nouveau mode de production se traduit-il par une redéfinition du périmètre de l'entreprise, par le développement de nouvelles connections et/ou par le renouvellement de la nature de ces connections au sein du réseau ? S'il est admis que l'impulsion est majoritairement politique, quel est le regard porté par les acteurs de la filière sur la place (tenue ou à tenir) du politique ?

Les entreprises agricoles, (plus particulièrement viticoles, objet de cette étude), ont mené une réflexion sur leur responsabilité effective dans la préservation de l'environnement suite aux changements climatiques actuels (volatilité des températures, fréquence et importance des précipitations, constat de dégradation et d'épuisement des sols suite à l'emploi de produits phytosanitaires...). Les logiques de production dans le domaine viticole qui ont longtemps prévalu étaient exclusivement celles d'une production intensive utilisant abondamment pesticides, engrais.... Elles ont cédé la place ces dernières années à une approche rénovée de la production se voulant plus durable. Cette réorientation a largement été impulsée par les désirs des consommateurs, mieux informés, mais aussi par un certain nombre d'actions politiques publiques (réglementations nationales et internationales...). Probablement abordée au départ comme un argument marketing, elle s'inscrit désormais

dans une démarche organisée plus construite. D'où notre problématique de recherche : En quoi une démarche de DD conduit le viticulteur à revisiter son réseau et son champ d'acteurs ?

Notre communication se structure autour de deux parties. Dans un premier temps, un rapide état de l'art met en évidence la nécessaire redéfinition du périmètre de l'entreprise et du politique au regard de la RSE. A cette occasion, les lacunes des travaux académiques abordant la RSE à partir de la théorie des parties prenantes sont évoquées, nous conduisant à privilégier une approche réseau permettant d'apprécier le jeu des acteurs en présence.

Dans une deuxième partie, sont présentés la démarche méthodologique et les principaux résultats. Ceux-ci, issus d'une étude qualitative exploratoire auprès de cinq viticulteurs, permettent d'aborder la redéfinition du rôle de l'entreprise et de ses principaux partenaires. Avant de conclure, des recommandations pour la filière viticole dans une perspective de DD sont émises.

## **2. La RSE comme un outil de mobilisation des énergies dans une perspective réseau**

### **2.1. La RSE, entre contraintes et arbitrages**

La position internationale prône la libre adhésion et laisse une grande marge de manœuvre aux entreprises sur le plan des pratiques et des discours, privilégiant par la même l'adhésion volontaire. Si au niveau international, l'approche par la normalisation est clairement privilégiée (Global Reporting Initiative (GRI) ; norme ISO 14000 ; Global Compact ; norme AFNOR 126000...), il n'existe pas un référentiel unique et reconnu par et pour tous. Aussi, une démarche nationale est venue, le cas échéant, compléter le processus. Certains pays ont fait le choix d'une logique législative (France, Danemark, Pays Bas ...), d'autres ont opté pour une logique normative (Angleterre et la norme AA 1000, Japon et la norme ECS2000 ...). L'EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) est le référentiel européen proposant un programme de gestion environnementale volontaire appliqué aujourd'hui au Royaume Uni et en France notamment et qui vient compléter le processus déjà en place.

En France, la problématique de la RSE s'inscrit généralement pour les entreprises dans une démarche résolument instrumentale mais faiblement encadrée par la loi. Face à une grande variété d'initiatives individuelles peu contrôlées, un effort de structuration auquel contribuent différents acteurs (politique, institutionnel, académique et privé) a été entrepris tant dans la création des outils de gestion (axes de travail définis pour chacune des disciplines des Sciences de Gestion : ressources humaines, marketing, stratégie, finance) que de contrôle externe (labellisation, certification par des organismes extérieurs) et interne (grilles et indicateurs d'évaluation). La mise en place de la RSE est donc marquée par des pratiques très éclatées et par la nécessité pour les entreprises de procéder à des arbitrages (entre les 3 volets) permettant de conclure à l'absence d'un modèle intégrateur. Les entreprises responsables sont aujourd'hui, encore partiellement, en quête d'une opérationnalisation de ces éléments et recherchent l'équilibre le plus harmonieux possible entre la prospérité économique, la justice sociale et la qualité environnementale. Autrement dit, les responsabilités de l'entreprise sont multiples et souvent, de prime abord, contradictoires ce qui conduit à réfléchir à la nécessité d'instaurer un dialogue entre les parties prenantes.

Au départ, les entreprises ont davantage été contraintes par différents acteurs, dont l'Etat et les consommateurs que mues par la volonté de s'engager dans une démarche plus responsable et plus soucieuse de la société (Igalens et Joras, 2002). C'est donc sous la pression que la notion de DD s'est intégrée dans la stratégie générale de nombreuses entreprises. Cela n'est pas sans conséquence sur le contenu des relations que l'entreprise entretient avec les différents acteurs de son environnement, dont on peut imaginer qu'elles sont plutôt contraintes et subies. Si la finalité principale de l'entreprise reste la même, à savoir créer de la valeur, celle-ci doit composer avec les exigences sociétales qui lui incombent désormais. Cette influence extérieure existe mais elle demeure mal connue et difficile à apprécier dans un contexte où les entreprises cherchent à maîtriser cette contrainte initiale, tentant de faire de la RSE une source d'avantage concurrentiel tant stratégique que marketing. En France, il est à souligner que l'impulsion politique semble déterminante auprès des grandes entreprises qui sont désormais rôdées à l'exercice. Sous couvert de la loi imposant la publication du rapport de DD, elles parviennent à séduire les publics et à introduire une certaine confusion tant au niveau des contours de cette responsabilité qu'à celui des acteurs en charge de celle-ci.

Au contraire, les entreprises de petite taille échappent à tout discours normatif émanant des différents acteurs de son environnement (Quairel et Auberge, 2005). Aussi, les propriétaires de domaines viticoles ont ainsi pu pendant longtemps se cacher derrière une absence de prise de conscience collective et sur une impossible imputabilité individuelle des coûts occasionnés par la pollution inhérente à la mise en œuvre d'une logique de production intensive gourmande en produits chimiques de traitement.

## 2.2. Les insuffisances de la théorie des parties prenantes

Parmi les principales théories de la firme, certaines se sont intéressées aux liens entre l'entreprise et son environnement, cherchant à expliquer les relations entre celle-ci et les tiers. Il est largement admis que la théorie des parties prenantes, d'essence résolument contractuelle, à l'origine de laquelle se situe la théorie des contrats, a permis de placer le manager dans un cadre opérationnel plus précis, face à la RSE. Cette théorie s'intéresse aux relations entre l'entreprise et la pluralité des acteurs qui l'entoure ainsi qu'au pouvoir et au degré d'influence que ces derniers peuvent avoir sur sa démarche de recherche de performance. Si Freeman (1984) a décloisonné le champ de l'économie et de la responsabilité en insistant sur la compatibilité de la performance économique avec la responsabilité sociale, cette théorie n'est guère suffisante aujourd'hui pour permettre d'expliquer la RSE sous l'angle de la collaboration. L'entreprise est considérée comme un nœud de contrats qui peuvent être d'ordre légal ou moral, individuel ou collectif (Clarkson, 1995). Les managers se contenteraient de gérer un ensemble de contrats avec les consommateurs, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs, les communautés.... Comme le souligne Dupuis (2008), dans son article de la Revue Française de Gestion, cette « analyse contractualiste minore les changements organisationnels et productifs intervenus depuis une vingtaine d'années ». Pour les analyses contractuelles, le développement des pratiques de RSE se résume à l'élargissement du nombre des parties prenantes et occulte un aspect qualitatif important : la consistance relationnelle.

En se focalisant trop sur une approche par les contrats, on oublie que l'entreprise est avant tout un lieu productif, de création de valeur. À l'heure où l'entreprise devient une entité dont les frontières sont difficilement identifiables, il est peu aisé d'imputer la responsabilité directement à cette entité. Cette théorie conduit à une mauvaise perception des nouveaux espaces de gouvernance. Les échanges ne sont plus seulement contractuels car il existe désormais un enchevêtrement de nouveaux lieux de régulation tant au sein de son micro que de son macro environnement (Dupuis, 2008).

Outre un problème de définition de la notion de parties prenantes (variable selon les auteurs), Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) déplorent que cette théorie repose sur l'idée que les conflits d'intérêts peuvent être résolus par la maximisation des intérêts de chacun. Plus notable encore, elle s'appuie sur une représentation réductrice et donc segmentée de la RSE (toutes les parties ne sont pas représentées). Ainsi, le politique reste grandement à découvrir en dépit de son rôle actif sur une telle thématique à travers la préservation du bien commun.

Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) s'intéressant à l'intérêt général, admettent qu'une réponse théorique peut être apportée par une réflexion à partir de la notion de biens communs mondiaux. Or, le politique se penche de plus en plus sur le levier que représente la RSE pour valoriser le territoire (dont il a la responsabilité) et renforcer son attractivité. Les chartes régionales de DD mises en place par les conseils régionaux et départementaux, les agendas 21 en sont des exemples. Certaines institutions se penchent sur la façon de valoriser la RSE sur leur territoire en encourageant les partenariats, en mettant en avant le bien-être et la qualité (Paquette et Lacassagne, 2008). Il nous semble donc opportun d'inscrire notre travail dans cette problématique de protection du bien commun. Envisager la RSE à travers un axe relationnel remettant en cause le périmètre de l'entreprise et du politique semble prometteur, comme un élément processuel et fédérateur d'un ensemble d'acteurs. Ceci a une résonance particulière pour les PME-PMI, car rappelons qu'il a été montré que pour les structures de taille plus modeste, l'appartenance ou la participation à la constitution de réseaux que s'attachent à promouvoir la RSE est primordiale dans la mise en place des mécanismes d'appropriation (Delpuech, 2009) et afin de parvenir à dépasser les difficultés rencontrées de mise en œuvre d'ordre méthodologique et pratique (Paradas, 2008).

### 2.3. L'intérêt d'une approche réseau-système de valeur

Le développement des réseaux d'entreprises a conduit à penser la création de valeur dans une approche élargie. Le concept de chaîne de valeur développé par Michael Porter (1985) a été élargi à celui de système de valeur. La chaîne de valeur est un outil, centrée sur l'entreprise, qui permet de décomposer la façon dont est créée la valeur au sein d'une entité en mettant en évidence la contribution de chaque fonction à la création directe ou indirecte de valeur. Le système de valeur (Porter, 1985), lui, renvoie à une mise en cohérence des chaînes de valeur des différentes parties. Il permet de comprendre comment l'entreprise est en liaison avec son environnement et se situe par rapport aux chaînes de valeur de son système d'offre, comment celui s'articule, convergent vers un même objectif. C'est un outil utile pour déterminer les compétences (stratégiques) d'une firme. De façon assez surprenante, la RSE a principalement été étudiée sous l'angle de l'entreprise (avec les difficultés que pose la définition de ses frontières) et non pas sous l'angle du réseau d'entreprise. Or une approche empruntant le concept de Michael Porter permettrait d'une part d'identifier la contribution de chaque composant (fournisseurs, sous traitant, producteur, distributeur...) du système de valeur et d'autre part de repérer la configuration de ce système. Il est une organisation économique intermédiaire entre la firme et le marché. Par ailleurs, si la valeur étudiée l'a longtemps été sous l'angle financier, les travaux, en particulier portant sur le capital immatériel, ont montré la nécessité d'aborder la valeur sous un angle non financier, auquel peuvent être rattachées certaines dimensions fortes la RSE. En effet, la RSE dans sa dimension DD permet de valoriser (rendre compétitif, attractif) le territoire envisagé comme un bien commun collectif, en cela elle rejoint la dimension non financière de la valeur.

L'approche de l'entreprise réseau permet d'éluder la question de la frontière de l'entreprise. Le terme "réseau" renvoie, en ce qui concerne l'entreprise, à un grand nombre de significations (Dupuy, 1989). Celle qui nous intéresse ici, les "entreprises en réseaux", s'inscrit dans le cadre de la recherche de nouvelles modalités d'organisation et en particulier de coopération.

Pour nous, il ne s'agit pas tant de représenter les frontières de l'entreprise mais d'identifier les entités (entreprises ou autres organisations) qui contribuent à la création de valeur dans un système productif, la façon dont elles interagissent. Elle permet de construire de nouveaux espaces de régulation au niveau méso-économique qui ne constituent pas à proprement parler des espaces de régulation au sens classique mais des espaces de dialogue, même si Dupuy pour les désigner emprunte plutôt l'expression de modèle de régulation. Selon lui la RSE apparaît plus comme un modèle de régulation s'appliquant particulièrement au modèle réseau, qui permet d'instaurer à la fois un dialogue social et civil. Il ne fait nul doute que la composante environnementale de la RSE lui donne un ancrage territorial. La RSE peut être envisagée comme un projet communautaire et territorial de création de valeur financière et non financière.

Le réseau est une forme hybride de coordination entre l'entreprise et le marché. Le réseau peut se comprendre comme une forme inter-organisationnelle comme dans le cas des districts industriels, il peut désigner des relations spécifiques (telle que la sous-traitance), enfin il peut faire référence à une forme interne d'organisation, on parlera alors d'entreprise en réseau. De nombreuses publications ont abordé les motifs et les conséquences de ces relations inter-firmes, mais un nombre beaucoup moins important s'est intéressé à l'analyse des dispositifs à travers lesquels le dialogue (et la coopération) se construit. De ce point de vue, le développement de réseaux autour du DD dans le secteur agricole nous paraît être un champ d'études intéressant quant à la façon dont le dialogue peut se construire en se plaçant du côté des principaux intéressés : les agriculteurs, les viticulteurs. Les raisons de la création de réseaux internes sont nombreuses : abaissement des coûts de transaction, mise en commun de processus de recherche et développement et d'innovation, avantage concurrentiel... Si les principaux et premiers dispositifs de coopération au sein d'un réseau mis en évidence sont les prix et la hiérarchie, ceux-ci ont été enrichis grâce à l'intégration de la notion de coordination relationnelle. L'approche relationnelle du réseau met en évidence l'importance de relations basées sur la confiance et l'engagement, elle contribue à réduire l'opportunisme est donc à intégrer une vision à plus long terme des affaires. Elle permet l'échange d'éléments non marchands que les acteurs ne pourraient se procurer sur le marché. La notion de réseau va de pair avec l'apprentissage mutuel. Dans le cadre de la mise en place d'une filière viticole centrée sur le DD, la constitution d'un véritable réseau entre les différents acteurs (viticulteurs, institutions locales, nationales, européennes, associations, syndicats, négociants, revendeurs, clients...) devrait être facilitée parce que ces acteurs se connaissent et donc la phase d'apprentissage mutuel devrait être réduite. La mise en réseau afin de constituer un système



de valeur, nécessite l'instauration d'un véritable dialogue, chacun devant comprendre les contraintes et les objectifs de l'autre afin de développer une véritable confiance. Les travaux de Rojot (2005) peuvent nous éclairer sur la nature du réseau tel qu'abordé ici. Dans son ouvrage sur la théorie des organisations, il met en avant les apports de la sociologie des sciences à la compréhension des organisations. Il montre qu'un fait scientifique (qui peut être dans le cadre de cette étude, une viticulture respectueuse de l'environnement) émerge à travers un processus actif. Des soutiens se constituent à partir de l'environnement matériel, politique, scientifique, idéologique dans lequel ce fait (le DD) se situe. Le processus duquel émerge le projet collectif, n'est pas autonome mais il est conduit de façon active par ses promoteurs. Il souligne l'importance de la confiance qui s'intègre dans un ensemble social.

Pour réussir dans leur projet, les promoteurs doivent mettre en évidence la cause qu'ils défendent et montrer que les autres acteurs de l'environnement ont aussi des avantages à gagner, dans notre cas cela permet de prendre la mesure de la place du politique. C'est dans ce contexte que se constitue un réseau qui n'existerait pas si le fait (ou projet) n'existait pas.

### **3. La démarche responsable : Le cas de viticulteurs auvergnats et gardois**

#### **3.1. Choix du terrain : le territoire viticole.**

L'ouvrage de Roncayolo (1983) a largement contribué à l'instauration d'une conception du territoire durable en tant que construit social et donc de bien commun. Pourtant pendant longtemps, cette notion (territoire) est apparue comme « extrêmement immanente, variable », avec des conceptions (commerciale, cadastrale...) ayant tendance à diverger. Le territoire, dont l'étude a longtemps été délaissée par les gestionnaires, s'est récemment traduit par un courant de recherche le considérant non plus comme un élément passif mais comme le réceptacle de projets. Il a une résonance particulière pour les activités économiques liées à l'exploitation de la terre (agriculture, viticulture, sylviculture). En effet, le choix d'un type de production pour une zone géographique (périmètre physique) donnée est déterminé par les caractéristiques du territoire, mais en même temps l'activité agricole contribue à construire ce territoire et à le faire évoluer. Le territoire n'est donc pas un élément passif.

Les travaux scientifiques s'intéressant à la notion de territoire dans le domaine de la viticulture sont largement le fait de chercheurs en agronomie et en histoire. Ces derniers adoptent une approche historique de la notion, ils insistent sur l'évolution des frontières de celle-ci dans le temps (Demossier, 2001 ; Jacquet et Laferté, 2005). Les enjeux liés au territoire sont exclusivement abordés à travers les oppositions entre les différentes parties (politiques, viticulteurs et syndicats le plus souvent), chacune cherchant à se l'approprier pour bénéficier d'avantages tels que, par exemple, certaines appellations (AOC notamment). Si la définition du territoire attire l'attention, la préservation de celui-ci semble, plus souvent, oubliée. Farolfi et Montaigne (2001, p. 82) reconnaissent que « la question environnementale n'est apparue cependant que tardivement comme l'une des contraintes économiques de cette *filière* ».

Le choix de la viticulture s'est imposé comme naturel pour plusieurs raisons :

- ce secteur est un des premiers à avoir focalisé les questions de DD,
- il contribue à façonner et transformer l'environnement naturel en particulier à travers des projets de territoires (par exemple l'obtention d'AOC pour certaines zones),
- il se caractérise par l'apparition récente de formes (organisations, structures) travaillant à promouvoir l'agriculture durable telles que Vitisplanet (Réseau International de DD en viticulture et œnologie, associations telle que terre de liens, fédération nationale de l'agriculture biologique, pôles de conversion bio...),
- le concept de réseau apparaît assez naturellement au sein de la filière viticole marquée par une tradition de coopération et de dialogue identifiable à partir du poids de structures telles que les coopératives (CUMA), les groupements, les syndicats, les fédérations, structures consulaires...,
- sous l'impulsion du politique, les réglementations viennent soutenir les mesures incitatives avec l'objectif de rendre les pratiques plus respectueuses. Deux démarches environnementales volontaires coexistent : la viticulture raisonnée et la viticulture biologique reposant sur des conventions, variables quant à leur degré de formalisation, des démarches qui favorisent la concertation des acteurs (Belis-Bergouignan et Cazais, 2006). En matière de production

viticole, l'Auvergne et le Gard, se caractérisent par de petites exploitations échappant au discours normatif auxquels les plus grandes structures sont perméables.

L'Auvergne, n'est pas un territoire naturellement associée à la viticulture, cependant c'est une région de très vieille tradition viticole datant de l'époque gallo-romaine mais ayant connu des difficultés importantes en raison d'une part des stratégies de production de masse (une tentative pour échapper à la misère) et d'autre part de l'évolution d'éléments naturels (le refroidissement du climat du 12<sup>ème</sup> au 16<sup>ème</sup> siècle, et le phylloxéra à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle). Les années 90 ont été marquées par un profond mouvement de transformation des exploitations destiné à améliorer la qualité de la production. La presse s'est largement fait écho au cours de l'année 2010 et en ce début d'année 2011 des progrès réalisés (obtention de certification AOC), des nombreux prix obtenus et de la conversion d'exploitations conventionnelle en viticulture biologique.

Quant au Gard il est un département associé traditionnellement à la viticulture. Il reste reconnu pour la qualité de son vin et abrite différentes appellations (Côtes du Rhône, Costières de Nîmes, Côteaux du Languedoc...) et de nombreux vins de pays. Le poids de la viticulture dans l'économie locale est très important et repose sur le travail de 4 000 exploitants et de leurs 63 000 hectares de vignes. Le Conseil Général du Gard, soutenu par la Chambre d'Agriculture locale, souhaite voir le Gard promu premier département français pour le domaine de l'agriculture biologique.

### **3.2.Méthodologie**

Ce travail exploratoire a pour but de valider l'intérêt d'une approche réseau dans les études portant sur la RSE à travers le cas de la viticulture et la perception qu'ont les exploitants du DD. Celui-ci est-il perçu comme une contrainte imposée par le politique, comme une forme de convention admise par les acteurs de la filière (réseau), comme une volonté personnelle ? L'adoption ou le rejet d'une démarche de DD est-elle liée à des contraintes économiques ou plus personnelles ? Nous avons confronté ces propositions de recherche au terrain en sélectionnant un échantillon de cinq viticulteurs indépendants. Nous les avons interrogés en avril 2011 en utilisant un guide d'entretien semi directif. Les entretiens, d'une durée de 30 minutes à 1 heure 30, ont été réalisés en face-à-face et étaient précédés d'une visite de l'exploitation. Ils ont été enregistrés et intégralement retranscrits pour pouvoir faire l'objet d'une analyse de contenu manuelle et logicielle. La légitimité de l'étude qualitative de nature exploratoire est admise (Miles et Huberman, 2005) car particulièrement bien adaptée à un concept de RSE en pleine recherche de ses outils de gestion.

Le recours à une méthode qualitative a pour but de mieux comprendre les représentations et la façon dont les viticulteurs vivent au quotidien le DD, et d'identifier les transformations que celui-ci induit au niveau des relations avec les acteurs du réseau. Les viticulteurs sélectionnés pour trois d'entre eux produisent en Auvergne et deux dans le Gard.

### **3.3.Principaux résultats.**

Les données textuelles collectées ont fait l'objet d'une double analyse logicielle et manuelle, dont nous exposons ici les principaux résultats.

#### **3.3.1. L'analyse automatisée**

Le passage des verbatims dans le logiciel Tropes a permis de mettre en évidence quelques idées venant guider l'analyse manuelle. Un verbatim de 27734 mots a été obtenu après retranscription. Cependant, il est à noter que le logiciel ne donne sa pleine mesure que sur de très gros volumes de textes. L'analyse automatisée nous fournit quelques axes de réflexion, complétés par une analyse manuelle pour plus de précisions.

##### *3.3.1.1. L'analyse générale des verbatims*

Le style est plutôt argumentatif et la mise en scène est très ancrée dans le réel par l'utilisation du pronom « je ». Les verbes sont « statifs » (41,1 %) illustrant un discours fortement imprégné d'émotions (passion, rancœur...) et « factifs » (40,7%) soulignant que le discours des différents locuteurs est étayé par des faits. Des connecteurs d'opposition (20,3 %) montrent l'ambivalence des idées

émises par les locuteurs. Ceci renforce le sentiment de fragilité des équilibres économique et environnemental dans lesquels opèrent les vigneron, sentiment que nous avons perçu lors des interviews. 18,7% de connecteurs de cause sont à relever. Ceux-ci montrent que les interviewés ont développé la totalité de leurs idées et de leurs raisonnements.

Des modélisations de négation sont nombreuses (25,4 %). Elles traduisent dans les discours l'importance des contraintes subies dans ce secteur d'activité. Les propos sont totalement pris en charge par les narrateurs tant d'un point de vue personnel avec utilisation du pronom « je » à 34 % qu'au nom de la profession au sens large « on » à 23,3 % et « nous » à 11,3 %. Les vigneron n'ont jamais pratiqué la langue de bois et se sont totalement investis dans leurs propos.

#### 3.3.1.2. *Références utilisées dans le discours.*

Pour eux, la viticulture est avant tout un travail, qu'ils associent à un gagne pain, à une philosophie de vie et surtout une passion pour laquelle la notion de DD est très présente. Leur discours est très ancré dans le temps, montrant l'importance de cet univers pour tout ce qui touche à leur métier, depuis la durée nécessaire à la maturation de la vigne pour donner une bonne qualité de raisin, en passant par le temps nécessaire à l'acte de vinification, puis à l'élevage. Tous les vigneron interrogés sont des vigneron indépendants faisant un distinguo très clair entre le vigneron qui produit, assemble et élève son vin et le viticulteur qui est un producteur de raisin avant tout.

Discours fortement marqué par le vin (174 citations) à la fois en tant que produit générique que des marques ou cépages.

#### 3.3.1.3. *Le DD*

Les vigneron ont eu du mal à qualifier précisément le DD et ils l'associent à une « chose » (120 citations). De même, le DD est perçu comme un problème (43 citations) puisqu'il est associé aux idées de « changement », « contrainte », « soucis », même s'il est souvent abordé dans une dimension salvatrice en réponse à des problèmes liés à la vigne « maladies » ou environnementaux « pollution ». Les vigneron s'associent souvent à l'agriculteur (30 citations) et à ses problèmes (termes de débat, rassemblement, souci, problème, choix, responsabilité, bio).

Leur travail (84 citations) est fortement imprégné de la notion de méthode. La vigne est clairement reliée à deux univers distincts en amont (une dimension technique matérielle et en relation avec des organismes professionnels) et en aval (une démarche purement commerciale avec uniquement la notion de réseau appréhendée au sens de réseau commercial et de distribution).

Les agriculteurs considèrent avoir une responsabilité par rapport à la terre, à la pollution, mais aussi par rapport aux consommateurs et aux gens en général (parlent souvent d'eux comme des acteurs).

#### 3.3.1.4. *Le réseau*

Il est essentiellement abordé dans un vocable abstrait. On remarque une très forte utilisation du terme « gens » (108 citations) pour qualifier les acteurs qui gravitent autour du vigneron. Le réseau est évoqué de manière déshumanisée et générale « *quelqu'un* », « *tout le monde* », « *personne* », « *gens* ». La notion même de réseau est faiblement présente (9 citations), associée à la labellisation, à l'agriculture raisonnée, et à une démarche principalement commerciale (exportation) et technique (DD et labellisation).

### 3.3.2. **L'analyse manuelle des discours**

Un tableau de synthèse des points clés détectés dans le discours est présenté ci après.

Tableau 1 : Grille synthétique des points clés des entretiens

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
Caractéristique de l'exploitation (1) Monoculture ou polyculture (2) Indépendant ou intégré (3) Héritage familial ou réorientation professionnelle	Monoculture 9 ha de vignes  Indépendant  Réorientation professionnelle	Monoculture 13 ha de vignes  Indépendant  Réorientation professionnelle	Polyculture 20 ha de vignes  Indépendant  Transmission familiale 3 <sup>ème</sup> génération	polyculture 44,5 ha de vignes  Indépendant  Transmission familiale 3 <sup>ème</sup> génération	Monoculture 50 ha de vignes  Indépendant  Transmission familiale 4 <sup>ème</sup> génération
Nature (qualification) du système productif	biologique	raisonné	raisonné	raisonné	En conversion biologique
Objectifs liés à l'exploitation	Produire du vin de qualité,	Rester à petite échelle, faire du bon vin avec des raisins sains	Faire de la qualité + Développement à l'étranger	Evoluer dans la tradition (refus du biologique)	Faire de la qualité et le faire savoir Vins d'appellations
Une évolution du métier ?	« un retour à des techniques ancestrales »	« plus en phase avec la nature »	« plus à l'écoute de la nature » « plus d'administratif »	Plus de réflexion par rapport aux logiques de traitement	« plus complexe, multi facettes » « faire de la communication »
Le DD est défini comme	« S'adapter à son milieu et non pas le transformer »	« le respect de la plante » « la pérennité »	« être très attentif, à l'écoute de la nature »	« un retour aux sources » « respect de la vigne, de la terre, des autres »	Respect de l'environnement et du consommateur

Tableau 1 : Grille synthétique des points clés des entretiens (suite)

	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5
Le DD est perçu comme	« <i>Un choix, résultat de convictions</i> »	Plus de réflexion et d'analyse « <i>ne pas traiter bêtement</i> »	Naturel mais avec une tendance au dogmatisme mal vécu	« <i>C'est logique pas une contrainte</i> » Plus de réflexion et d'analyse	« <i>C'est une suite logique pas une contrainte</i> » Plus de réflexion et d'analyse
Acteurs à actions positives	Les syndicats, les clients (consommateurs et distributeurs) Les écoles,	Conseil général, conseil régional, syndicat des côtes d'Auvergne, association de viticulteurs, clients, fédération viticole	Syndicats, clients, commune, DRAF	Chambre d'agriculture départementale, instances européennes d'agriculture, conseil général	Chambre d'agriculture départementale, municipalité, associations de viticulteurs
Acteurs à actions négatives	Coopératives fournisseurs La préfecture de région, les chambres régionales et départementales d'agriculture	Coopératives agricoles fournisseurs, INAO, cave coopérative, organismes certificateurs	Conseil régional, GMS	Les grands domaines, France Agri Mer, la grande distribution	Organismes certificateurs, syndicats
Acteurs à action neutre	La DRAF, les communes, les GMS, les négociants bio, les organismes de certification	La DRAF, la chambre départementale régionale d'agriculture, les communes	Coopératives, négociants	La DRAF, la préfecture de région, le conseil régional, la municipalité, la chambre d'agriculture régionale, coopérative,	La DRAF, la préfecture de région, le conseil régional, le conseil général,
Réseau	De nombreux liens personnels, importance de la dimension militante	Pas de notion du réseau, mais plutôt de contacts	Très utile, pour des synergies fortes Les PER comme solution	Pas de notion du réseau mais plutôt de contacts	Le réseau est limité des associations de viticulteurs permettant de faciliter la communication externe
Dimension dominante dans le profil du viticulteur par rapport au DD	« idéologique »	« scientifique »	« scientifique et collective »	« technique et idéologique »	« idéologique »

(1) Certaines exploitations ne font que de la vigne (monoculture) d'autres font aussi des céréales du maraichage... (polyculture)

(2) Les viticulteurs peuvent être indépendants ou affiliés à des coopératives

(3) L'exploitant peut avoir hérité de l'exploitation (héritage familial) ou repris une exploitation (changement de métier, il devient viticulteur)

### 3.3.2.1. Le métier et ses évolutions à la lecture du DD

Tous les exploitants partagent la même passion, celle de la vigne et de l'élevage du vin. Le métier est marqué par des contraintes administratives de plus en plus lourdes et par des participations à des opérations de promotion de leurs vins et de leur métier (salons, foires, dégustations...) empiétant sur le temps consacré à la production (« *Le temps perdu ailleurs n'est pas passé dans les vignes et favorise la mécanisation* »). Le vigneron, même s'il est en lien avec de nombreux autres acteurs est relativement solitaire dans la façon de faire son métier, car il dit ne compter que sur lui-même (« *ils ne s'intéressent pas assez à nous* »). Même si les autres acteurs peuvent le sensibiliser au DD, personne ne peut entamer et mener la démarche à sa place.

Avec le DD les viticulteurs se disent plus « *attentifs et à l'écoute de la nature* ». Les termes « observer », « regarder », « écouter » pour parler de la façon de faire le métier reviennent fréquemment au cours des interviews. Le vigneron n'est plus simplement celui qui plante, traite la vigne, assemble et élève le vin, il assume cette responsabilité environnementale. Il est aussi de plus en plus un expert capable de diagnostiquer une maladie, d'évaluer la pertinence d'un traitement, d'expérimenter de nouvelles pratiques. Le périmètre technique de son métier évolue. « *Ce n'est pas le fournisseur qui va nous dire d'utiliser tel produit. C'est nous qui allons choisir. C'est vrai que ça demande du temps, ça demande de la documentation, de se former, nous sommes abonnés à beaucoup de revues professionnelles...* ». « *Le secteur évolue de plus en plus vite. D'où si l'on ne s'informe pas. On est dépassé* ».

L'adoption d'une démarche de DD (culture raisonnée ou biologique) implique une modification des façons de travailler, mais elle est source d'avantages économiques (réduction des coûts liés aux produits utilisés et augmentation du prix de vente du client) pour tous les interviewés auvergnats. « *Aujourd'hui je traite mes vignes pour moitié prix... et je vends mon vin plus cher* ». Pour les viticulteurs, le DD est une démarche économique que l'on peut qualifier de rentable. Celle-ci leur confère une certaine satisfaction puisqu'elle résulte d'un réel engagement trouvant toute sa place dans leur travail de préservation, de pérennisation et de transmission de leur domaine. L'association entre le DD et cette logique d'inscription du domaine dans la durée est fondamentale (« *Nous sommes là pour entretenir une terre qui vivra après nous, fera vivre nos enfants* », « *il y a cette logique de transmission* ») en particulier pour les domaines possédés depuis plusieurs générations.

### 3.3.2.2. Le DD : de la démarche naturelle au rejet de la contrainte

Le DD apparaît dans les discours comme quelque chose de naturel pour tous les interviewés auvergnats et gardois (« *Notre travail est bien évidemment de penser à préserver notre environnement et notre outil de travail, la vigne* », « *on est un peu les acteurs de l'environnement. C'est à nous de respecter la plante, c'est elle qui va nous nourrir* », « *si la terre veut quelque chose, nous sommes obligés de nous incliner* »). Certains interviewés soulignent que ce retour à des pratiques plus simples voire plus manuelles, basées sur la qualité de la production était devenue indispensable. Toutefois, la prise de conscience collective est récente (« *J'ai une responsabilité individuelle mais les agriculteurs en général on a aussi une responsabilité collective* »).

L'effet de mode autour du DD n'apparaît pas dans les propos même s'il est admis que certains acteurs politiques notamment peuvent galvauder le discours et réduire le DD à un simple argument publicitaire. Le rôle moteur des grands domaines est souligné : « *Aujourd'hui on n'est plus traités d'écologistes du Larzac ! Il y a une crédibilité qui a été donnée, notamment dans le vin, par des grands vins, très réputés* » même si un viticulteur gardois leur reproche de s'éloigner de la terre : « *ils ne voient plus que par la célébrité de leur vin. Les appellations...* ».

On peut identifier à plusieurs reprises un rejet de la responsabilité sur les acteurs autres que les exploitants : « *les soucis qu'on peut avoir aujourd'hui dans les problèmes environnementaux viennent des structures qui gravitent autour des agriculteurs* », « *Manque d'esprit collectif* ».

Pour un (en biologique), il est un retour au travail originel de la terre (« *cultiver de la même façon que nos ancêtres* »), pour les autres il est associé à des dimensions très techniques (cahier d'enregistrement, traçabilité de la parcelle) voire même scientifiques (analyses biochimiques, ...). Il

apparaît comme un équilibre entre le respect de l'environnement et l'économique. Un viticulteur souligne que le retour radical aux anciennes méthodes ne sera pas envisageable à tous les niveaux donnant l'exemple de la machine à vendanger, devenue indispensable faute de main d'œuvre et face à la dureté du travail. Ne pas intervenir sur la vigne quand elle en a besoin, c'est prendre le risque de ne pas avoir de raisin et donc de revenu, donc hypothéquer la survie de l'exploitation. « *Le DD c'est la pérennité de l'exploitation* », « *Sans traitement on ne fait plus rien pousser. Il faut bien traiter contre les maladies sinon les variétés fragiles vont toute disparaître et alors c'est la crise économique chez les viticulteurs* ».

Le DD qui a conduit à une évolution du métier vers plus d'observation, implique un renforcement de la connaissance technique et scientifique (connaissance des maladies, des facteurs déclenchant, de leurs manifestations, prévention...). Les viticulteurs se sentent insuffisamment informés, voir consultés, sur les aspects scientifiques et peu conseillés sur la prévention. Les structures publiques, institutionnelles, associatives ne remplissent pas pleinement ce rôle. S'ils leur reconnaissent un rôle de conseil, leur dimension purement théorique est jugée insuffisante (« *Ma responsabilité elle est sur le terrain pas dans les réunions. Les réunions c'est juste pour nous faire prendre conscience des choses* »). D'où l'appréciation positive de l'intervention, en particulier dans le Gard, de l'approche développée par la Chambre d'agriculture départementale vue comme experte, pointue et efficace.

L'appartenance à un réseau remplit une fonction d'impulsion, de prise de conscience et alimente le raisonnement du viticulteur grâce à un accès plus aisé à l'information. Dans le Gard, les décisions et les actions menées conjointement par le Conseil général et la Chambre départementale trouvent un écho favorable auprès des viticulteurs qui trouvent que l'information donnée est claire, pertinente et adaptée et fait bouger les vigneron, les poussant à se responsabiliser et à agir concrètement.

En effet, pour certains le DD s'est traduit au départ par une mise en réseau. « *On a fait partie à une époque du réseau FARE (Forum de l'Agriculture Raisonnée et de l'Environnement). Au départ c'était vraiment très informatif, on était là comme témoins pour parler de nos pratiques. Et puis la démarche initiale a beaucoup évolué au niveau du réseau et on nous a demandé carrément de nous certifier, de nous qualifier, d'aller vers quelque chose de vraiment formel* ». L'évolution des actions des réseaux vers l'imposition de contraintes est mal vécue car insuffisamment partagée. Parfois le décalage entre les aspirations des différents acteurs devenant trop fort : « *J'ai arrêté. Ce n'était pas ce que j'attendais* ».

Dans la formalisation de la démarche, il va de pair avec des contraintes supplémentaires qui viennent s'ajouter à celles des AOC<sup>1</sup>. La voie normative n'est pas une voie qui doit être privilégiée (« *Nous imposer de faire les choses c'est comme tout. Il ne faut pas oublier qu'on est français, on est un peu latin. Quand on nous oblige à faire des choses on trouve toujours le moyen de les contourner*») sauf pour sanctionner des comportements jugés inacceptables dans une logique de DD (« *pour certains points il faut réglementer et punir sévèrement ceux qui dérapent* »).

Par ailleurs, le secteur est marqué par un empilement des organismes certificateurs, qui se traduit par une dispersion des moyens, un manque de lisibilité de leurs champs d'action et une démultiplication des contraintes « *les organismes de contrôle, d'évaluation et de sanction ne sont pas les mêmes, ce millefeuille renforce le poids des contraintes administratives* ».

### 3.3.2.3. Le débat DD/biologique, des contradictions ?

On assimile couramment le biologique à la mise en œuvre environnementale du DD. Le consommateur et les distributeurs recherchent de plus en plus de produits biologiques, une demande qui constitue une incitation forte pour les viticulteurs à s'orienter vers ce modèle de production (« *intéressant et cela trouve écho chez le consommateur* »). Cependant comme l'ont souligné les vigneron pratiquant une viticulture raisonnée, l'évaluation de l'impact environnemental des logiques d'exploitation viticole est insuffisante et l'un d'entre eux souligne que, selon lui, le DD trouve une application concrète à travers la viticulture raisonnée alors que le biologique est davantage associé à la promotion des produits, mettant en évidence une opposition sévère entre les deux concepts (« *Le biologique,*

---

<sup>1</sup> La terminologie AOC est retenue au niveau national, au niveau européen on utilise Appellation d'Origine Protégée (AOP). De même précisons que l'appellation française de « vins de pays » prend désormais au niveau européen celle d'Indication Géographique Protégée (IGP)

*c'est commercial c'est autre chose. Le biologique, le commerce équitable c'est du commerce. Le raisonné c'est changer ses méthodes de travail, c'est de la réflexion»).*

En agriculture raisonnée, du fait de la couverture temporelle plus large des produits de traitement utilisés, on traite moins souvent : *« Traiter moins souvent, c'est mieux pour le bilan carbone ça veut dire qu'on va passer moins souvent de produit, on va brûler moins de gasoil... Où est l'équilibre ? C'est ça. Sur quels critères on fait les évaluations d'impact environnemental ? Si c'est juste sur le côté bilan carbone, je pense que mon bilan carbone en raisonné est meilleur »*. Ceci pose la question des critères d'évaluation de pratiques contribuant au DD et de la définition de critères plus globaux.

Par ailleurs, un des interviewé a mis en avant le manque de cohérence des politiques agricoles qui ont encouragé et soutenu pendant de très nombreuses années le développement d'un système de production intensif et qui désormais préconisent une réorientation vers le DD. Il évoque un manque de vision prospective et donc une inconstance qui se traduit par une perte de crédibilité.

Enfin, un viticulteur interrogé manifeste ses craintes d'une perte de son autonomie d'action en cas de conversion biologique au profit des organismes certificateurs (*« On ne fait plus ce que l'on veut chez soi et cela me dérange profondément. Je ne veux pas que l'on me surveille et qu'on me dise comment faire mon travail »*). L'interviewé en conversion biologique a du mal à supporter le modèle directif et le jugement développés par ces organismes, perçus comme peu en phase avec les problèmes rencontrés par les viticulteurs (*« On a eu au début beaucoup de suspicion à devenir viticulteur biologique. Pour eux (les organismes certificateurs) on est biologique ou on ne l'est pas. On ne peut pas le devenir progressivement. Les contraintes financières cela n'est pas leur problème »*). Les charges financières et les contraintes liées à la production biologique sont soulignées (*« c'est une contrainte technique, c'est lourd financièrement et il faut suivre un cahier des charges trop contraignant », « long, coûteux »*). Ce même viticulteur exprime son isolement dans la mise en œuvre de cette conversion *« Je ne suis pas sûr qu'aujourd'hui on nous aide vraiment »*.

#### 3.3.2.4. La mise en réseau

De la défense des intérêts à l'encouragement des synergies : Pendant longtemps la mise en réseau des exploitants était une des raisons d'être des coopératives dont les actions semblent moins en phase désormais avec les nouvelles problématiques des viticulteurs et les nouvelles logiques de production. Pour les interviewés auvergnats, les coopératives agricoles sont plutôt perçues négativement, car trop centrée sur une démarche commerciale et pas assez d'information *« ils vendent, plus qu'ils ne conseillent mais s'ils ont des techniciens très compétents »*. Pour les viticulteurs gardois interrogés, être indépendant est moyen d'échapper à leur emprise et de conserver leur autonomie ainsi que leur pouvoir de décision. Les viticulteurs indépendants ne peuvent pas concurrencer les coopératives viticoles dont la stratégie et celle du volume, des coopératives qu'ils perçoivent comme très éloignées des préoccupations de DD. Le réseau est aussi constitué par les associations professionnelles qui ont plus un rôle de représentation, de défense des intérêts que moteur dans l'évolution des pratiques. Elles sont plus des instances d'échanges et de discussion mais aussi de promotion (*« a pour but de faire partager notre amour du vin mais aussi notre savoir faire et on a une connotation sauvegarde du savoir faire et pratique respectueuse de l'environnement »*). Un viticulteur gardois interrogé reconnaît que cela permet de s'ouvrir au grand public (*« créer des événements ouverts au grand public pour faire connaître nos engagements et vendre notre vins », « c'est plus facile pour la visibilité à l'extérieur »*). On peut citer celle des vigneron indépendants qui représentent majoritairement de petites exploitations. En revanche les Pôles d'Excellence Rurale pour ces petites exploitations *« devraient permettre de développer encore plus la synergie entre tous les acteurs du territoire avec une partie tourisme industriel, de la réalité virtuelle, avec un côté très novateur, et toute une partie sur le vignoble, la valorisation de l'agrotourisme et de beaucoup de démarches dans le milieu viticole »* dans la filière viticole mais si chacun n'est pas prêt individuellement à travailler sur ces aspects là, dans l'intérêt collectif, il le fait.

Le nombre d'intervenants dans la filière est considéré par les interviewés comme beaucoup trop élevé et n'est pas justifié. Une mise en réseau efficace doit se traduire par une redéfinition des champs d'intervention de chacun, une fusion de structures si nécessaire voire une disparition de certaines dont l'existence ne se justifie plus (*« par exemple, les organisations professionnelles, il y en a trop »*). La confiance, l'acculturation (au DD), le partage de valeurs communes (liées au territoire) sont des éléments de réussite de la mise en place de réseaux efficaces. Un réseau ce doit être : *« des gens qui se connaissent bien est qui travaillent ensemble et dont les retombées économiques bénéfici-*



*cient à tous, ...des gens qui ont un lien : le vignoble».* Le réseau peut aussi faciliter la démarche individuelle apportant des informations précieuses et facilitant les échanges avec les acteurs pertinents. « *Dans une démarche de labellisation, les réseaux sont indispensables* ».

Se connecter au mode scientifique : Tous soulignent la nécessité d'avoir en support à l'activité, un réseau scientifique et technique de proximité pour mobiliser des expertises. « *Celui qui a un labo à sa porte peut apporter tous les jours des échantillons pour des analyses précises, et ajuster ses interventions sur la vigne, c'est beaucoup plus pratique que d'envoyer des échantillons à Sancerre. On a ce handicap car il faut attendre quelques jours pour avoir les réponses, la vigne elle, elle n'attend pas*».

Le secteur est marqué par de nombreuses expériences techniques plus respectueuses de l'environnement et facilement transposables, les vignerons regrettent de n'en avoir pas forcément connaissance. La structuration autour de pôles (d'excellence rurale ou d'autres formes) peut être un moyen de mieux connecter la profession à la recherche. Le politique a un rôle à jouer dans ce sens, celui de faciliter les synergies par la mise en place de structures de coordination intermédiaire entre démarche intégrée et marché (« *La recherche, ça fait partie de nos projets au sein du pôle d'excellence rurale*»).

Certains viticulteurs concluant à une évolution des liens plus qu'à un véritablement changement de la nature des liens notamment largement visible dans le discours mais aussi à la création de nouveaux liens avec des partenaires toujours plus nombreux et nés avec le nouvel intérêt pour le DD (organismes de certifications, associations de viticulteurs...).

#### **4. Conclusion**

Meschi (2006) définit le réseau comme « *une entité dynamique qui évolue sous l'effet du développement et de la recomposition des liens entre les même membres* ». Des études ont montré que le réseau constitue à la fois un marché interne et une base d'informations fiables (Gulati) sur les objectifs, les ressources et le comportement de tous ses membres. Il est aussi un facteur de réussite dans les projets collectifs. Le DD nécessite un dialogue plus ouvert entre les parties, car pour ceux qui l'opérationnalisent (les viticulteurs) il se traduit par des contraintes qu'on leur impose. Selon nous, il convient d'imaginer un processus de démocratie générative, une consultation sur d'une part ce que le DD peut être et d'autre part sur les engagements que chacun prendrait pour sa mise en œuvre. Il s'agirait de co-construire la démarche. L'intervention du politique perçue comme autoritaire s'inscrit insuffisamment dans le dialogue et la décision concertée. Par ailleurs, l'action du politique doit être réorientée, car pour les viticulteurs il ne doit plus uniquement s'agir de les accompagner financièrement.

Ce travail contribue à développer le champ des connaissances des facteurs explicatifs externes de l'engagement des PME en faveur du DD et fournir un apport managérial dans la gestion durable des relations avec les parties prenantes. Ses apports se situent au niveau tant théorique qu'opérationnel. D'un point de vue théorique, la contribution de cette recherche se situe dans l'approche de la RSE à travers le réseau comme système de création de valeur collective. Cette étude exploratoire empruntant une méthodologie qualitative, fait apparaître une représentation réticulaire de l'exploitation viticole essentiellement constituée de liens administratifs et idéologiques (syndicats) centrés sur la défense des intérêts et le respect des règles et contraintes administratives. Dans le discours des viticulteurs il ne ressort pas (ou très peu) une mise en cohérence et convergence des actions de chacun vers la création de valeur. D'un point de vue managérial l'identification des jeux d'acteurs à travers les représentations des viticulteurs permet de mieux comprendre les points de dialogue, les réticences et les résistances dans la perspective de construction d'un véritable réseau à l'image de ce qui est fait dans le cadre des pôles de conversion Bio, ou les pôles d'excellence rural.

Les limites de cette recherche sont celles inhérentes à la nature exploratoire et qualitative de la démarche. Dans un premier temps l'échantillon doit être complété d'autres (petits) viticulteurs indépendants et élargi à d'autres régions pour dégager les éventuels points de convergence et de divergence. Par ailleurs, afin de déterminer s'il existe bien une particularité liée à la taille dans la façon de percevoir le DD et le rôle du politique, une étude similaire devrait être conduite sur de plus grandes structures (les grands domaines) pour une analyse comparée. Par ailleurs, l'étude d'exemple d'un

systeme « productif localisé » tel qu'un pôle d'excellence rural, ou un pôle de conversion bio pourrait apporter un éclairage sur la façon dont la RSE est traitée au sein d'un réseau. Il s'agit là d'autant de pistes pour la suite de ce travail.

## Références

- Biefnot Y. et Pesqueux Y. (2002), *L'Ethique des affaires*, Paris : Editions d'Organisation.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : La Découverte.
- Clarkson M., 1995, "A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.
- Commission Européenne, livre vert, 2001, 2006.
- Davenport K. (2000), "Corporate Citizenship: A stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It", *Business and Society*, vol. 2, pp. 210-219.
- Delpuech C. (2009), "Quels sont les facteurs favorisant l'intégration des démarches RSE dans les PME ? ", *6<sup>e</sup> Congrès de l'ADERSE*, Pau.
- Demossier M. (2001), "Territoires, produits et identités en mutation : Les Hautes-Côtes en Bourgogne viticole", *Ruralia*, vol. 08, pp. 141-158.
- Dupuis J.-C. (2008), "La RSE, de la gouvernance de la firme, à la gouvernance de réseau", *Revue Française de Gestion*, n°180, pp. 159-175.
- Dupuy G. (1989), "Réseau : philosophie de l'organisation", *Encyclopedia Universalis Corpus* n° 19, pp. 875 à 882, PARIS,
- Farolfi S. et Montaigne E. (2001), "La politique environnementale dans l'industrie vinicole méridionale - le cas de la dépollution des eaux résiduaires", *Revue d'économie industrielle*, vol. 96, 3<sup>e</sup> trimestre, pp. 81-104.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston : M. A. Pitman.
- Ghiglione R., Landré A., Bromberg M. et Molette P. (1998), *L'analyse automatique des contenus*, Paris : Dunod.
- Handelman J.-M. et Arnold S. J. (1999), "The role of marketing actions with a social dimension : Appeals to the institutional environment", *Journal of Marketing*, vol. 3, n°63, pp. 33-48.
- Igalens, J. et M. Joras (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : Editions d'Organisation.
- Jacquet O. et Laferté G. (2005), "Appropriation et identification des territoires du vin : la lutte entre grands et petits propriétaires du « Corton » ", *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n° 76, pp. 10-27.
- Mariotti F., Reverdy T. et Segrestin D. (2001), Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau, rapport du commissariat général au plan, CRISTO, UMPF de Grenoble.
- Meschi P. X. (2006), "Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances", *Revue Française de Gestion*, n°164, pp. 33-53.
- Miles B. M. et Huberman A. M., (2005), *Analyse des données qualitatives*, Paris : De Boeck.
- Quairel-Lanoizelée F. et Auberger M. N., (2005), "Les PME sont-elles socialement responsables? ", in Dupuis J. et Le Bas C., *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises ?*, Paris : Economica.
- Paradas A. (2008), "La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale", *Revue de l'organisation responsable*, vol. 13, n°1, pp. 39-52.
- Paché G. et Paraponaris C. (1994), *L'entreprise en réseau*, Paris : Presses Universitaires de France.

Paquette J. et Lacassagne A. (2008), “Terroir, politique et construction identitaire : le marketing public du vin en Ontario”, *Marketing & Communication*, vol. 8, n°2, pp. 74-90.

Pautard D. (2004), “Les avantages d’une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale”, *Revue Française du Marketing*, vol. 5/5, n°200, pp. 67-81.

Sethi P. S. (1973), “Corporate Social Audit: an emerging trend in measuring corporate social performance” in Votaw Daw et Sethi Prakash S. Ed., *The corporate dilemma; traditional values versus contemporary problems*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, Paris : Editions ESKA.

Roncayolo M. (1983), *Territoire et territorialité*, Paris : Presse de l’ENS.