

Gouvernance des coopératives vinicoles françaises et innovations technologiques



Première approche qualitative globale

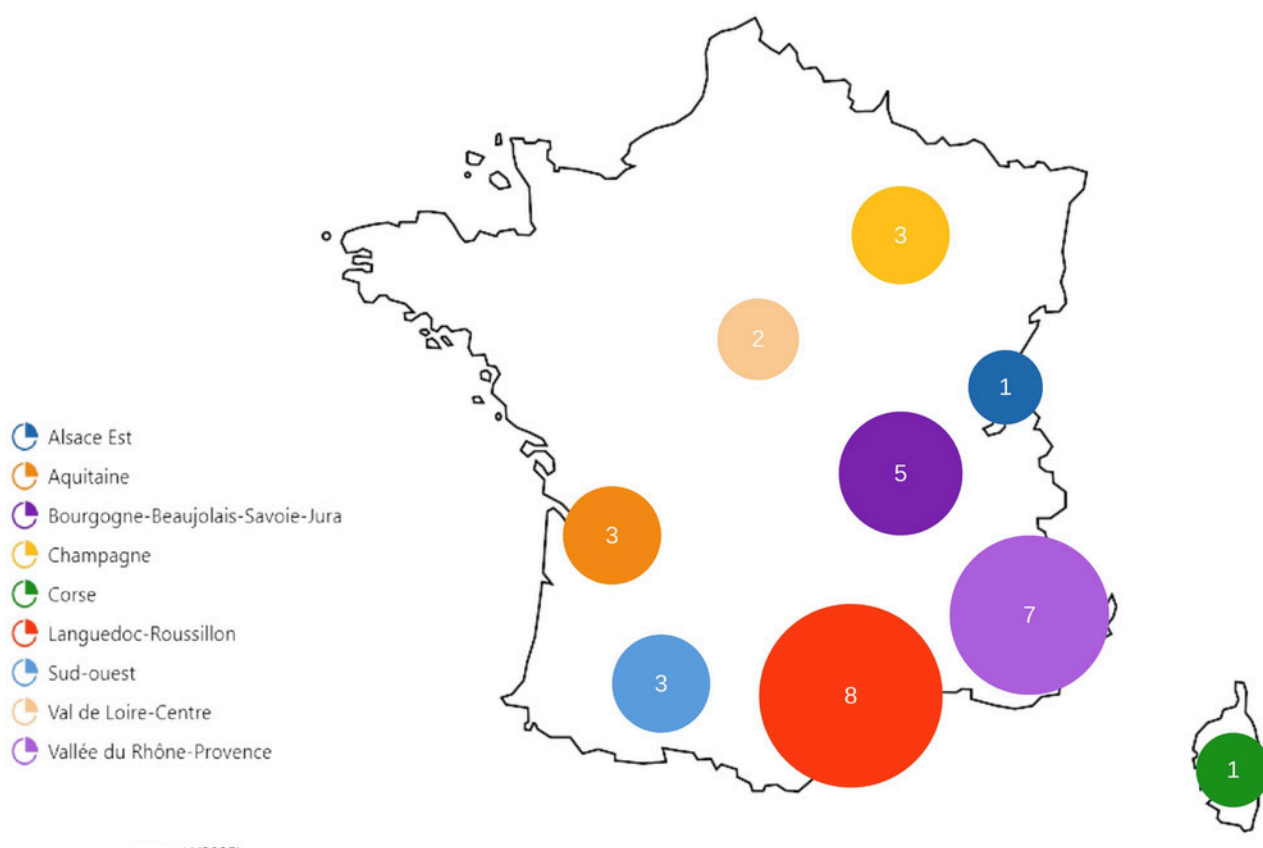
Les synthèses d'Innogouv n° 1
Septembre 2025

Une étude qualitative sur l'ensemble des vignobles français

En France, les coopératives vinicoles représentent, selon les années, entre 40 et 45 % de la production. S'appuyant sur un modèle de gouvernance démocratique, elles ont des capacités d'innovation très variables, qui peuvent être source de compétitivité et de durabilité. Le projet INNOGOUV, financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), vise à mieux comprendre comment la **gouvernance** des coopératives vinicoles est susceptible de contribuer au développement **d'innovations aussi bien technologiques qu'organisationnelles** et dans quelle mesure ces innovations peuvent

influencer leur **performance durable**. Ces recherches doivent permettre d'aider les professionnels à relever le défi d'une gouvernance tournée vers l'innovation pour améliorer la durabilité aussi bien en amont qu'en aval. Nous présentons ici les premiers résultats de l'étude qualitative, réalisée en 2023 et 2024, auprès de 33 caves coopératives et unions, sous forme d'entretiens semi-directifs. Au total, 36 entretiens, d'une durée moyenne proche de 2h, ont été menés auprès de 45 personnes sur l'ensemble de la France.

Figure 1 : Répartition des caves coopératives et unions interviewées par bassin de production



Source : étude qualitative INNOGOUV 2023-2024

La gouvernance coopérative : une grande diversité de situations

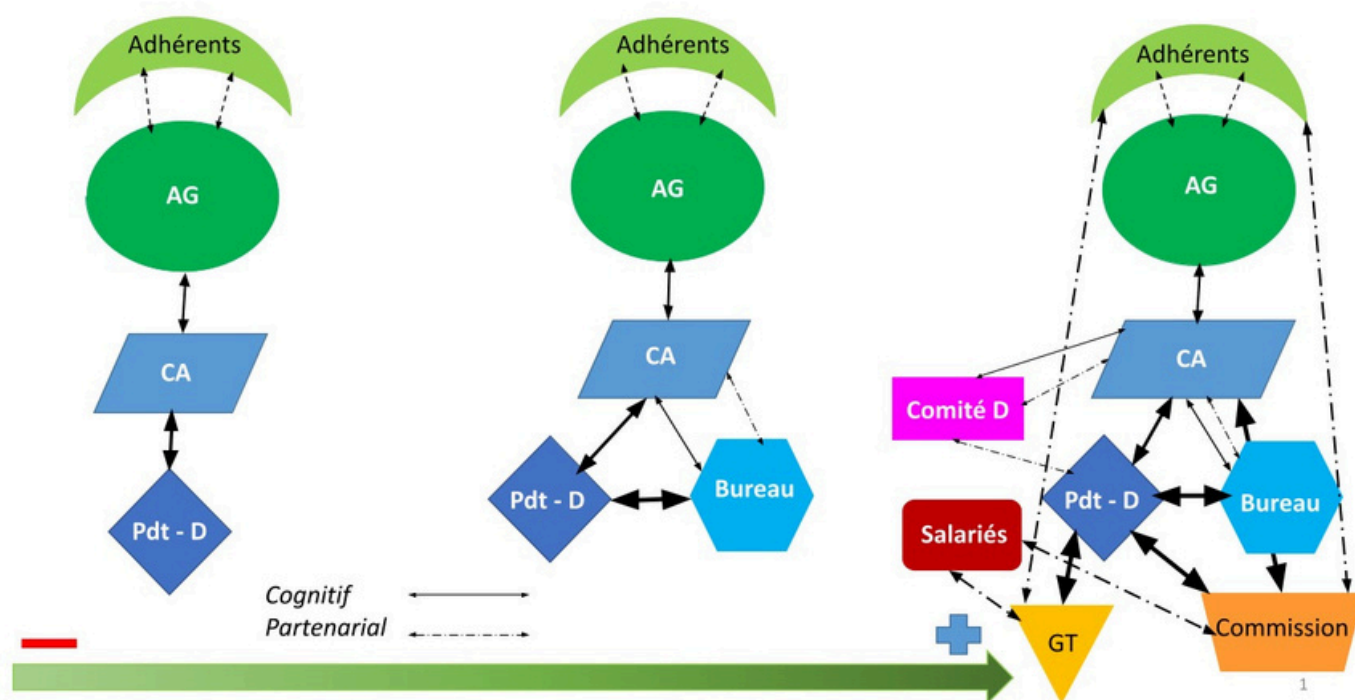
Une définition complexe

Notre étude s'appuie tout d'abord sur la définition de la gouvernance par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), citée par Demise (2006) : système par lequel les entreprises en général, et les coopératives en particulier, sont dirigées et contrôlées, selon une certaine répartition des droits et des responsabilités. On distingue la **gouvernance interne**, liée à la coopérative elle-même, avec ses instances de décision (assemblée générale, conseil d'administration, bureau) et la **gouvernance externe**, liée aux relations avec les parties prenantes externes. Mais, nous allons plus loin dans notre approche, en considérant les **aspects démocratiques** (Rijpens, 2010), **partenariaux et cognitifs** (Saïssset, 2016, 2020), ainsi que **hiérarchiques**, portant sur la centralisation/décentralisation des décisions (Saïssset et Codron, 2019).

Une gouvernance interne aux multiples facettes

La gouvernance interne présente une très **grande diversité de schémas organisationnels**, selon un gradient qui va d'une complexité faible à une assez grande complexité, en lien avec **les aspects partenariaux** (interactions entre parties prenantes internes) et **cognitifs** (partage de vision et de connaissances). **Les instances formelles** (assemblée générale, conseil d'administration, bureau) jouent un rôle important, mais **les instances informelles** (assemblées d'information, commissions, groupes de travail, etc...) sont également très présentes. Par l'intermédiaire de ces organes, les leviers participatifs, partenariaux et cognitifs peuvent être actionnés de manière plus ou moins prononcée. Ces processus essentiels sont vecteurs de sens pour le projet coopératif : compréhension des enjeux, construction collective du projet stratégique et de sa représentation.

Figure 2 : La gouvernance interne des coopératives vinicoles - Schémas organisationnels



AG : Assemblée générale
CA : Conseil d'administration
Pdt : Président.e
D : Directeur/Directrice
GT : Groupe de travail
Comité D : Comité de direction

Source : étude qualitative INNOGOUV 2023-2024

Binôme informel de la gouvernance interne, le **tandem Président.e – Directeur.trice** est essentiel au bon fonctionnement de la gouvernance des coopératives. **La répartition des rôles est cruciale** : le Président représente le conseil d'administration et les adhérents, alors que le Directeur gère l'entreprise au quotidien et notamment les ressources humaines. Dans certains cas, il n'y a pas de directeur et le Président doit alors être omniprésent, ce qui peut être difficile

à assumer et se révèle délicat en matière d'équilibre des pouvoirs. L'entente et **la montée en compétences** sont importantes pour ces deux acteurs : elles facilitent la compréhension et permettent un partage des visions et de la stratégie. Un directeur témoigne : « *Il y a un gros travail en binôme Président-Directeur, évidemment, ça c'est essentiel.* » Ce tandem est le chef d'orchestre du collectif coopératif : **son rôle cognitif** est primordial.

Un processus de décision démocratique et participatif, oscillant entre centralisation et décentralisation

De nombreux **moments démocratiques** structurent la gouvernance et le processus de décision : assemblées générales (statutaires ou à vocation informative/interactive, notamment avant et après vendanges), conseils d'administration, réunions de bureau, entre autres.

Certaines coopératives développent leur gouvernance démocratique, bien au-delà des obligations statutaires : « *On a une grande vie démocratique. On a entre douze et treize conseils d'administration par an. Il y a une vingtaine de bureaux par an. Et on a trois, voire quatre assemblées générales par an* ». déclare un directeur. Ces coopératives insistent sur la nécessité du **partage de connaissance et de vision** (cognition) qui peut être induit par les démarches de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : « *Il faut partager. Si vous ne partagez pas l'élaboration du projet et la prise de décision, vous n'avancez pas* » .

On est ici dans une logique de **démocratie participative et de décentralisation**, que la mise en place d'instances informelles, comme les commissions ou les groupes de travail, renforcent. Nous le verrons plus loin.

A l'opposé de ces pratiques, certaines caves coopératives sont bien plus **centralisées**, avec un **rôle prépondérant** donné au **conseil d'administration**, en lien avec le tandem Président-Directeur. Un directeur affirme : « On ne travaille quasiment jamais avec le bureau, on ne travaille qu'avec le conseil. Et on réunit le conseil en moyenne quinze fois par an. » Dans ce cas, les forces ne se dispersent pas, le pouvoir est concentré entre les mains des administrateurs et de la direction. Mais, l'implication des parties prenantes internes est moindre.

Des commissions très présentes, essentielles à la vie coopérative

Parmi les **instances non strictement statutaires**, les coopératives mettent très souvent en place des **commissions**. Leur usage est généralisé et elles recouvrent une **grande diversité de thématiques** : vignobles ou techniques, investissements, travaux ou finances, développement durable ou RSE, jeunes. Ces organes de réflexion, la plupart du temps non décisionnaires, rassemblent administrateurs, adhérents et salariés. **Peu de parties prenantes externes y participent**. Les **commissions jeunes**, concernant le plus souvent les adhérents de moins de 40 ans, se développent de plus en plus. Elles sont très importantes pour l'implication des jeunes dans la vie coopérative et le renouvellement des générations. Elles **facilitent l'inclusion des jeunes** dans les structures

organisationnelles, en complément des pratiques telles que les **administrateurs stagiaires**. **L'intégration des jeunes vignerons coopérateurs** dans les instances de gouvernance est stratégique en termes de **durabilité** : « *On souhaite avoir des jeunes pour assurer la pérennité, la continuité des savoir-faire et des traditions.* » explique un directeur. Elle dépend notamment des situations économiques et des bassins de production, ainsi que de l'histoire des coopératives elles-mêmes et de leur mode de gouvernance. Il existe des initiatives de **parrainage, d'accompagnement financiers à l'installation** (aides, avances, portage du foncier, par exemple) pour favoriser l'inclusion des jeunes vignerons.

Les jeunes ne sont d'ailleurs pas seulement bénéficiaires d'un système, ils en deviennent des **acteurs à part entière**, leur présence étant souvent synonyme de **gouvernance dynamisée** : ils sont à l'origine d'initiatives

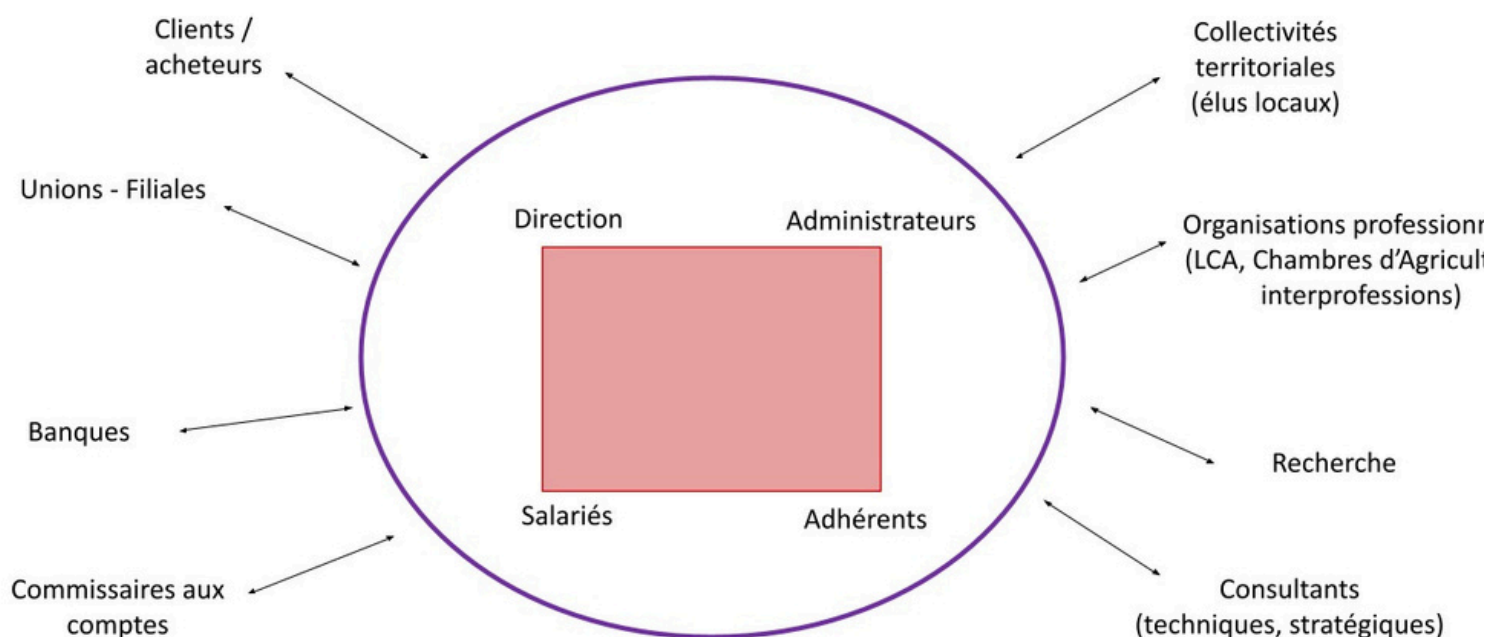
Une gouvernance externe à géométrie variable

Ce volet de la gouvernance se manifeste par de nombreuses **interactions informelles** des vignerons et des salariés, qu'ils soient dirigeants ou bien simples acteurs, avec une grande diversité de parties prenantes externes que l'on peut regrouper dans près d'une dizaine de catégories, comme le montre la figure ci-contre. Ces **partenaires** peuvent participer à des séances de **conseil d'administration**, mais évidemment sans droit de vote : assureurs, banquiers, consultants, entre autres. Toutefois, un responsable regrette : « *On ne fait pas suffisamment appel à des regards extérieurs.* »

diverses (organisation de voyages, achats en commun), représentent la cave à des événements professionnels et peuvent stimuler l'innovation (production, commercialisation, gestion).

Il existe des **partenariats privilégiés avec l'aval**, notamment avec le négoce, mais sans que cela se traduise toujours par une contractualisation écrite. « *Ces gens comptent sur nous et nous on compte sur eux* » affirme un directeur. **Les unions de coopératives ou les structures de second niveau** ont, quant à elles, un **rôle** particulièrement **important**. Elles peuvent être **très intégrantes** : « *Le choix des caves a été de se faire piloter par l'union. Donc l'union est réellement la tête de pont.* » Dans d'autres cas, elles assurent des missions plus classiques :

Figure 3 : La gouvernance externe des coopératives vinicoles - Principales parties prenantes



Source : étude qualitative INNOGOUV 2023-2024

« *C'est une union qui est au service des caves. c'est elle qui attaque les marchés Export et France.* » indique un directeur. Le transfert de propriété n'est d'ailleurs pas toujours la règle (rôle de commissionnaire). Enfin, leur rôle peut également se limiter aux fonctions supports, telles que le marketing, les ressources humaines, la comptabilité/finance « *Le choix des caves a été de se faire piloter par l'union. Donc l'union est réellement la tête de pont.* »

Dans d'autres cas, elles assurent des **missions plus classiques** : « *C'est une union qui est au service des caves. C'est elle qui attaque les marchés Export et France.* » indique un directeur. Le transfert de propriété n'est d'ailleurs pas toujours la règle (**rôle de commissionnaire**). Enfin, leur **rôle** peut également se limiter aux **fonctions supports**, telles que le marketing, les ressources humaines, la comptabilité/finance.

Les innovations technologiques : des outils au service de la résilience et de la durabilité

Une définition officielle

Le projet INNOGOUV s'intéresse, au-delà de la gouvernance, aux innovations technologiques et organisationnelles. Nous nous focalisons ici sur les innovations technologiques au vignoble. Selon Tremblay (2014) et le Manuel d'Oslo (OCDE, 2018), les innovations technologiques concernent

les innovations de produit (biens ou prestations de services : aspect, contenu technique) et les innovations de procédé (modification des outils ou des technologies de production). Nous étudions plus particulièrement les innovations variétales et numériques adoptées par les coopératives vinicoles.

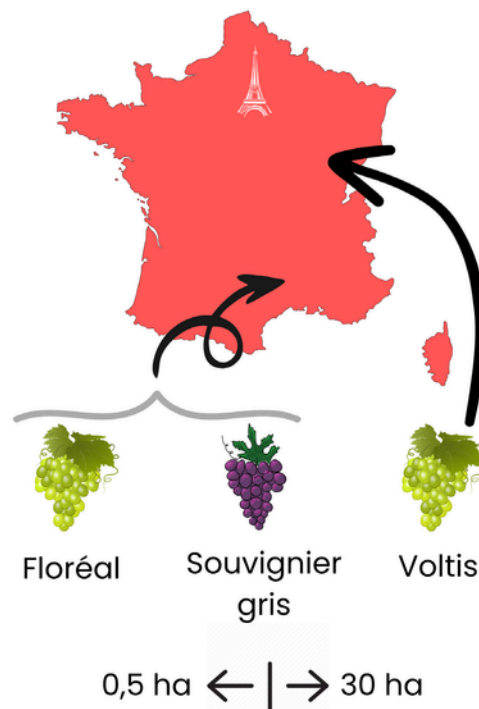
Des innovations variétales croissantes, aux déterminants multiples

L'innovation variétale consiste à développer, à tester et/ou à planter de nouvelles variétés de vignes qui sont, soit résistantes aux maladies (oïdium, mildiou, blackrot), soit plus adaptées aux conditions climatiques actuelles (réchauffement climatique : sécheresse, canicules, inondations). Ce type d'innovation est en pleine expansion.

Ainsi, parmi les 33 caves interrogées, 8 font de la sélection clonale, 20 ont testé de nouvelles variétés et 16 en ont déjà plantées. Les caves restantes ne souhaitent pas développer d'innovations variétales ou n'ont pas encore appréhendé le sujet. Trois cépages (variétés dites Resdur) sont les plus souvent mentionnés : le **Floréal** et le **Souvignier Gris**, essentiellement dans les régions du sud (Languedoc- Roussillon, Provence et Sud-Ouest), ainsi que le **Voltis**, principalement mentionné en Alsace, Bourgogne et Champagne. Les surfaces plantées varient de 0,5 à 20 ha. Mais, il existe aussi des caves qui expérimentent d'anciens cépages locaux tombés en désuétude, voire inconnus. **La décision d'expérimenter ou de planter** peut être prise, le plus souvent, par les **instances de gouvernance interne** (conseil d'administration, commission) ou **externe** (unions) de la coopérative mais peut aussi venir des **institutions professionnelles** (ODG, syndicats, groupements, interprofessions) ou des **adhérents** eux-mêmes.

Les **déterminants de l'adoption** des nouvelles variétés ont trait aux **caractéristiques des cépages**, à celles de la **cave coopérative** ou à l'**environnement externe** de celle-ci. L'adoption des nouveaux **cépages** dépend ainsi de leurs **caractéristiques**

Figure 4 : Tendances générales de l'innovation variétale dans les coopératives vinicoles



Source : étude qualitative INNOGOUV 2023-2024

agronomiques (résistance aux maladies, adaptation au changement climatique) et de leurs caractéristiques **œnologiques** (taux de sucre et acidité). **Au niveau de la cave**, l'adoption dépend en priorité de son type de **gouvernance**, en particulier de l'engagement des instances de gouvernance qui se traduit par la création de commissions et de comités dédiés à l'innovation variétale. **La prise d'initiative de la plantation par les adhérents** joue également un rôle, en concertation plus ou moins étroite avec la cave.

La culture de l'innovation de la cave est aussi un déterminant important : elle se concrétise par la volonté de mettre en place des expérimentations propres à la cave ou des collaborations avec des parties prenantes externes.

L'environnement de la cave (institutions professionnelles ou de recherche, clients, fournisseurs, entre autres), en particulier le **marché**, intervient également : certaines caves estiment qu'il est irrationnel de produire du vin issu de cépages inconnus des consommateurs car il n'y a actuellement pas de débouché. D'autre part, les **partenariats** peuvent stimuler l'innovation, comme les collaborations avec des pépiniéristes, des centres de recherche (IFV, INRAE) ou des syndicats. En revanche, la **réglementation des appellations** (AOC/ AOP), dont les cahiers des charges sont exigeants en matière de cépages, constituent **un des freins principaux** à l'adoption. Enfin, le changement climatique qui est une préoccupation majeure, tant au niveau des

dirigeants de caves que des vignerons-coopérateurs, pousse à adopter de nouveaux cépages. A l'égard de ce processus d'adoption, la **cave** peut jouer un **rôle facilitateur de plusieurs manières** :

- en partageant les informations et les connaissances au sein de la coopérative
- en favorisant l'adoption par des incitations financières auprès des adhérents
- en encourageant une culture de l'innovation et de la recherche
- en assurant la supervision et la conformité de l'adoption des nouvelles variétés, en fonction du contexte technico-économique.

Les **parties prenantes externes** (unions, syndicats, interprofessions) interviennent, quant à elles, en apportant un **soutien technique**, en menant des **expérimentations** conjointes (centres de recherche tels que l'INRAE ou l'IFV, interprofessions), ou encore **en orientant plus directement les décisions** (plans collectifs de restructuration, programmes de sélection).

Des innovations numériques classiques au type d'accompagnement varié

Nous analysons les innovations numériques au vignoble sous l'angle de leurs **fonctions**, de leur **gestion** et de leur **accompagnement**. Les innovations les plus fréquentes ont trait à la **traçabilité amont**, à la **cartographie** et aux **stations météo**. A un niveau moindre, on note les innovations liées aux outils d'aide à la décision

(OAD) de gestion des traitements phytosanitaires, celles concernant les outils de pilotage de l'irrigation et de gestion des apports à la cave. Il existe aussi de **nombreux outils numériques de communication**, importants en matière de gouvernance : groupes WhatsApp, intranets adhérents, SMS et courriels.

Figure 5 : Les principales innovations numériques au vignoble des coopératives vinicoles



Source : étude qualitative INNOGOUV 2023-2024

La **décision d'implantation** passe majoritairement **par le conseil d'administration**. L'instruction en amont est souvent réalisée par le directeur, par le bureau et/ou par la commission

technique. Toutefois, on observe une palette de situations variées, allant de décisions individuelles d'exploitants jusqu'à des outils mis en place et gérés par une union.

En ce qui concerne l'accompagnement, il est soit technique, soit financier. Dans certains cas, il n'y a pas d'accompagnement. En ce qui concerne **l'accompagnement technique**, on note trois configurations : a) la plupart du temps, une formation par les concepteurs ou fournisseurs d'outils, b) un accompagnement par les services techniques ou vignoble de la cave pour les adhérents qui ont des difficultés et c) une aide du service informatique, dans des cas très particuliers, plutôt rares. En ce qui concerne **l'accompagnement financier**, on relève plusieurs configurations selon que les outils et/ou abonnements sont intégralement ou partiellement pris en charge (location de stations météo, abonnement à l'hectare).

Perspectives

Au terme de cette première analyse, on peut souligner la grande diversité de situations, variant selon les bassins de production, la taille des coopératives, leur orientation productive (IGP, AOP, mixte). Dans les régions d'AOP, les situations peuvent être assez différentes entre vignobles septentrionaux et méridionaux. Il apparaît, en particulier, que le mode de gouvernance est susceptible d'influer sur les types d'innovation et leur degré de développement.

Bibliographie

Demise, N. (2006). OECD Principles of Corporate Governance, in Demise N., Miwa Y., Naka bayashi M., Yoko Nakoshi Y (eds). Corporate Governance in Japan, Springer.

OCDE (2018). Manuel d'Oslo. Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation. Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation, 4ème édition.

Rijpens, J. (2010). La gouvernance dans les entreprises sociales. in Mertens, S., La gestion des entreprises sociales, Edi. Pro, Liege, 219-286.

Saïsset, L.-A. (2021). Governance et performance des coopératives vinicoles : le cas du Languedoc-Roussillon. In F. Cheriet, C. Maurel, P. Amadiou and H. Hannin (Eds), Management et marketing du vin : opportunités pour les entreprises et enjeux pour la filière (p.203-226). Wiley-ISTE.

En ce qui concerne les motivations d'implantation, on identifie, par ordre décroissant d'importance : la réglementation et les exigences du marché, la facilitation de la collecte et de la mobilisation des données pour les clients, le gain de temps, la préservation de l'environnement, la réduction des coûts. **Les freins au développement des innovations numériques** sont, par ordre décroissant d'importance : l'absence d'intérêt, le manque de compétences numériques, le coût des outils, le manque d'équipement numérique adapté, la complexité d'utilisation des outils.

Ceci nous invite à analyser plus en profondeur les liens entre les formes organisationnelles et les décisions d'innovation variétale ou numérique. De même, il sera intéressant d'analyser les démarches et indicateurs de durabilité (certifications, bio, RSE) mis en avant par les coopératives interviewées. Nous nous pencherons sur leur lien éventuel avec les formes de gouvernance.

Saïsset, L.-A. (2016). Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon. Revue Internationale de l'Economie Sociale, (339), 19-36.

Saïsset, L.-A., & Codron, J.-M. (2019). Hybrids in the french apple industry: Opportunistic and cognitive differences between a cooperative and an investor-owned group. In J. Windsperger, G. Cliquet, G. Hendrikse & M. Sreckovic (Eds), Design and management of interfirm networks (p.239-266), Ed. Springer Nature (Switzerland).

Tremblay, D. G. (2014). L'innovation technologique, organisationnelle et sociale. PUQ

Auteurs

Louis-Antoine Saïsset, Mohamed Makraz, Yalé Koudou, Leïla Temri, Philippe MacClenahan, Iciar Pavez