

Analyse

«La gouvernance est un facteur clé de réussite des coopératives»

Entretien

Louis-Antoine Saisset, maître de conférences en gestion à l'Institut Agro Montpellier

À l'heure où le monde coopératif vit une crise sans précédent, ce spécialiste du secteur nous livre les premiers enseignements du programme de recherche Innogouv.

Vous pilotez le projet Innogouv sur la gouvernance, l'innovation et la performance des caves coopératives françaises, quels en sont les objectifs ?

Ce travail, porté par l'Institut Agro Montpellier et l'unité mixte de recherche MoISA, vise à mieux comprendre le rôle de la gouvernance en cave coopérative sur le développement des innovations technologiques et organisationnelles ainsi que sur leur performance durable. Ce programme, qui rassemble 15 chercheurs dans différentes disciplines, est financé par l'Agence Nationale de la Recherche et s'achèvera en 2027. Nous avons d'ores et déjà réalisé l'ensemble des entretiens approfondis et la quasi-totalité des enquêtes chiffrées auprès de 200 caves sur les 450 recensées.

En quoi la gouvernance au sein des coopératives est-elle particulière ?

Les coopératives sont des entreprises à caractère collectif et démocratique où les adhérents sont à la fois fournisseurs de raisins et actionnaires. À ce titre, ils sont aux manettes dans la prise de décision au travers des assemblées générales et des conseils d'administration. Contrairement aux autres entreprises, chaque vigneron dispose du même droit de vote en assemblée générale, indépendamment de la taille de leur exploitation. De leur côté, les salariés mettent en œuvre les orientations choisies.

Quels sont les premiers enseignements que vous tirez de vos travaux ?

Ils mettent en évidence le rôle primordial des aspects de gouvernance et en particulier les liens entre les adhérents et leur cave. Dans certaines d'entre elles, ces liens sont forts. Elles ont créé des commissions thématiques, techniques, commerciales, etc., qui sont des lieux d'échanges entre les vignerons et les salariés. Ce mode d'organisation participatif aide à mieux cerner les enjeux et à bâtir ou mettre en œuvre une stratégie globale. Il a par ailleurs permis l'émergence de démarches de RSE au sein du monde coopératif. Dans d'autres coopératives en revanche, la relation est plus lâche. La gouvernance apparaît comme un



Le chercheur Louis-Antoine Saisset a notamment travaillé sur les rapprochements entre caves coopératives.

véritable levier de performances. Elle l'est encore plus, au regard des difficultés actuelles.

Vous soulignez également le rôle particulier des unions de commercialisation...

Ces coopératives de second niveau ont un rôle structurant, car elles font remonter les besoins de l'aval. Les unions peuvent impulser les stratégies commerciales et les directions à prendre. Elles ont ainsi un effet sur l'organisation de leurs caves adhérentes. Elles vont même, dans certains cas, jusqu'à orienter les pratiques au vignoble pour élaborer des profils de vin correspondant à la demande des clients.

Les fusions sont de nouveau à l'ordre du jour, avez-vous également analysé ce phénomène ?

Ce sujet est aussi abordé dans nos travaux. Nous l'avons appréhendé lors des entretiens que nous avons réalisés auprès des coopératives. Ces dynamiques vont inévitablement s'accélérer en raison des difficultés actuelles. Toutefois, si certains rapprochements se soldent par des réussites à moyen terme, d'autres sont plus difficiles à mener à bien. Cet aspect sera approfondi afin d'identifier les facteurs qui favorisent ou entravent le succès des fusions.

De quelle manière les caves coopératives vont-elles pouvoir s'emparer de vos résultats ?

Nous allons réaliser une typologie des coopératives et des unions notamment en termes de gouvernance ou d'innovation. Nous allons mesurer leur performance économique, sociale, environnementale et tester les liens entre gouvernance, innovation et durabilité. Les dirigeants vont ainsi pouvoir se situer et identifier les bonnes pratiques et les facteurs de succès. ●

Propos recueillis par Chantal Sarrazin