

LA DÉMOCRATIE NUIT-ELLE À L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE DES COOPÉRATIVES ?

Le cas des coopératives viticoles bordelaises

par Frédéric Couret (*)

Cet article s'appuie sur une enquête menée auprès de dix-sept coopératives viticoles du Bordelais pour approfondir la relation entre le fonctionnement démocratique et l'efficacité économique des coopératives. Une première partie méthodologique présente les indicateurs utilisés pour évaluer, d'une part, l'intensité du fonctionnement démocratique des coopératives et, d'autre part, leur efficacité économique fondée sur le niveau de rémunération des apports. Un coefficient de corrélation linéaire entre les deux indicateurs établit une relation inverse non négligeable entre démocratie et efficacité économique. Pourtant, l'auteur montre que ce sont moins les modalités de la prise de décision (forte participation des administrateurs) que la nature de ces décisions (la stratégie adoptée) qui handicapent les coopératives les plus démocratiques. En effet, elles apparaissent moins innovantes sur le plan commercial. La démocratie ne fait que traduire l'identité professionnelle des viticulteurs, fondée sur l'attachement au terroir et l'esprit coopératif, dont le défi consiste aujourd'hui à intégrer la dimension commerciale sans se dénaturer.

(*) Laboratoire Egérie, Enita de Bordeaux, BP 201, 33175 Gradignan cedex. Tél. : 05 57 35 07 80. Fax : 05 57 35 07 79. E-mail : f.couret@enitab.fr.

Comment ne pas craindre que les coopératives viticoles bordelaises, sociétés à taille humaine, au service d'adhérents gérant collectivement leur outil commun, ne deviennent sous peu le « village gaulois » cerné par les légions romaines incarnées par une mondialisation qui concentre le capital, balaye les identités régionales et éloigne l'individu de la maîtrise de son destin. Entre cette mondialisation dévorante et leur petite taille peu propice aux économies d'échelle ou à la négociation commerciale, les coopératives viticoles bordelaises tracent difficilement leur chemin entre deux vocations souvent contradictoires, l'une économique (investir, commercialiser, améliorer la qualité) et l'autre socioterritoriale (associer les adhérents à la gestion, maintenir le dynamisme rural). Tel est le thème du projet de recherche intitulé « Efficacité des entreprises vitiviticoles et dynamique socio-économique des milieux locaux aquitains », projet confié par le conseil régional d'Aquitaine au laboratoire Egérie de l'Enita de Bordeaux et dans lequel s'inscrit notre étude.

Les coopératives viticoles sont apparues dans les années 30 en vue de satisfaire le désir des viticulteurs d'œuvrer en commun et à moindre coût au sein d'entreprises qui leur appartiendraient, qu'ils feraient fonctionner dans leur intérêt et qu'ils contrôlèrent. Ces coopératives étaient alors animées par des valeurs humanistes : respect des personnes, solidarité, démocratie. Progressivement intégrées à une économie de marché, les coopératives ont dû concilier leurs objectifs fondateurs à vocation sociale et locale et ceux propres à toutes les entreprises (compétitivité, rentabilité, agressivité commerciale). Aujourd'hui encore, le principe démocratique symbolise la dimension humaine des coopératives. La question est de savoir si ce fonctionnement démocratique (participation active aux décisions, règle « un homme, une voix ») est compatible avec l'efficacité économique.

Pour répondre à cette problématique de cohabitation entre logiques différentes, nous avons adopté une approche empirique en procédant à une longue enquête entre 1999 et 2001 sur un échantillon représentatif de dix-sept coopératives viticoles du Bordelais, avec le double objectif d'évaluer leur fonctionnement démocratique, puis d'en mesurer l'incidence sur leur efficacité économique. Le choix de ce champ expérimental n'est pas neutre, la petite taille de ces coopératives étant propice à une participation active des administrateurs au processus de décision.

Un premier article, paru dans la *Recma* de juillet 2002, a décrit la réalité démocratique de ces coopératives et formulé le calcul d'un indicateur de fonctionnement démocratique. Ce nouvel article en est la suite, puisqu'il traite de l'incidence du fonctionnement démocratique des coopératives viticoles bordelaises sur leur efficacité économique. La question posée est celle-ci : une participation active des administrateurs est-elle favorable ou défavorable à la performance économique de la coopérative ? Ou, autrement dit, la logique concurrentielle est-elle une entrave à la mission socio-territoriale de la coopérative ?

La première partie présente les deux indicateurs utilisés pour mesurer, le premier, l'intensité du fonctionnement démocratique et, le second, l'efficacité économique des coopératives enquêtées, puis une analyse de la corrélation entre les deux indicateurs. La seconde partie montre qu'il faut prendre en compte les stratégies commerciales des coopératives pour expliquer le lien qui existe entre leur fonctionnement démocratique et leur efficacité économique.

Fonctionnement démocratique et efficacité économique

L'étude empirique de coopératives de petite taille

L'enquête que nous avons réalisée auprès des coopératives viticoles de Gironde répondait à l'origine à une demande de leur fédération (la FCVA) de créer un référentiel des pratiques et des performances des adhérents selon le principe de l'analyse de groupe. Cela nous a permis d'accéder à toutes les informations comptables et commerciales nécessaires : bilans et comptes de

résultat des exercices 1995-1996, 1996-1997 et 1997-1998, grand livre des charges, clés de répartition analytiques, répartition du chiffre d'affaires par circuit commercial, déclarations de récoltes et de stocks, modalités de rémunération des apports, etc. Ces données quantitatives ont été complétées par des entretiens que nous ont accordés les dirigeants des coopératives.

Cet échantillon n'est pas aléatoire, puisqu'il est constitué de dix-sept coopératives adhérentes à la FCVA ayant décidé de participer à l'analyse de groupe et à la réalisation du référentiel. Sa petite taille a diminué parfois la significativité des tests statistiques effectués. Mais il s'est révélé particulièrement représentatif des cinquante-trois adhérents que compte la FCVA (taux de sondage de 32 %). Les coopératives les plus grandes sont légèrement sur-représentées, mais aucune d'entre elles ne dépasse les 25 millions d'euros de chiffre d'affaires par an. De même, la vente directe est un peu surestimée. Le volume moyen vinifié par les coopératives de l'échantillon est de 44 700 hl, variant entre 13 600 et 130 700 hl. Le chiffre d'affaires moyen est de 7,5 k€ dont 26 % de ventes en bouteille. L'effectif temps plein est de neuf salariés en moyenne, seules sept des dix-sept coopératives disposant d'un directeur salarié. Il y a en moyenne cent trente-deux adhérents par coopérative, dont quinze administrateurs. Chaque adhérent cultive en moyenne 5,3 ha de vignes dans toutes les appellations de la région, excepté les appellations communales où la coopération n'est pas implantée.

Processus de décision et évaluation du fonctionnement démocratique

Cette évaluation a été réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs de deux heures environ avec les présidents des caves, éventuellement accompagnés du directeur. Ces entretiens ont porté sur le système d'objectifs de la coopérative, la force de proposition des différents types d'acteurs, leur poids respectif dans le processus de décision, les difficultés rencontrées pour prendre les décisions et, enfin, la qualité de circulation de l'information.

Le processus de décision des dix-sept coopératives étudiées a été décrit de manière détaillée dans un article intitulé « Principe démocratique et décision en coopérative », publié dans la *Recma* de juillet 2002. Le tableau 1 en rappelle le résultat le plus important, à savoir l'estimation donnée par les présidents de la contribution de cinq groupes d'acteurs au processus

Tableau 1
Participation des groupes d'acteurs au processus de décision

Administrateurs au conseil	35 %	→	Administrateurs	50 %	
Président	34 %		Président	34 %	
Administrateurs au bureau	15 %		→	Salariés	16 %
Directeur (40 % des coopératives)	11 %				
Personnel (hors directeur)	5 %				

de décision.

Quantifier un phénomène organisationnel et humain tel que le fonctionnement démocratique d'une coopérative n'est pas chose aisée, mais c'est indispensable à l'établissement d'un lien statistique avec les données quantitatives qui caractérisent la stratégie et l'efficacité des coopératives. C'est la raison pour laquelle nous avons calculé un indicateur de fonctionnement démocratique, IDEMO, pour chaque coopérative, selon la formule suivante :

$$\text{IDEMO}(i) = \text{DEC}(i) / \text{DEC}(m) + \text{PRO}(i) / \text{PRO}(m) + \text{PAR}(i) / \text{PAR}(m).$$

(*i*) : coopérative *i* et (*m*) = moyenne des dix-sept coopératives.

DEC : quote-part des décisions stratégiques (investissements, financements, flux de personnel, ventes en vrac) votées par les administrateurs en conseil.

PRO : quote-part des sujets débattus en conseil sur proposition d'un administrateur.

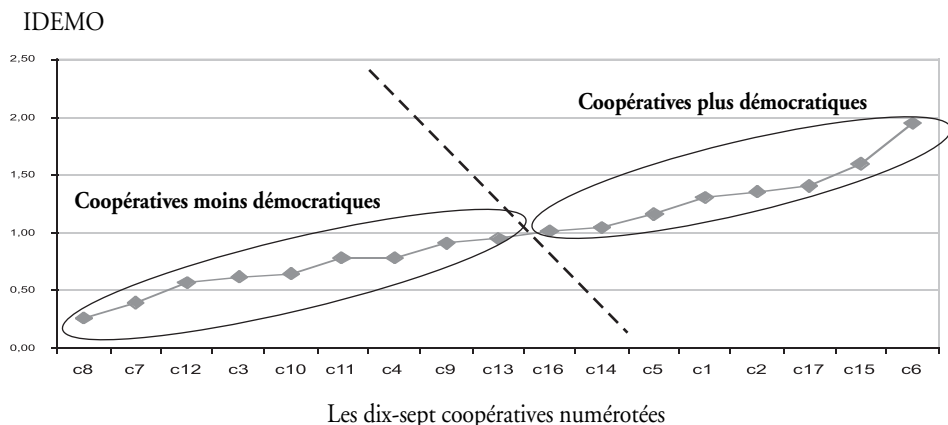
PAR : participation, implication des administrateurs à la gestion de la coopérative (note de 1 à 5 délivrée par le président).

La variabilité de IDEMO est très élevée : de 0,27 pour la coopérative la moins démocratique à 1,95 pour la plus démocratique. A noter que IDEMO est indépendant de la taille des coopératives et de la notoriété de leur terroir.

Pour pouvoir effectuer des tests de comparaison de moyennes, nous avons constitué deux groupes de coopératives :

- les coopératives dites « plus démocratiques », dont l'indice IDEMO est supérieur à 1 ;
- les coopératives dites « moins démocratiques » (ce qui ne veut pas dire qu'elles ne sont pas démocratiques), avec un indice IDEMO inférieur à 1

Graphique 1
Les deux groupes de coopératives selon IDEMO



(graphique 1).

L'indicateur d'efficacité économique

L'indicateur utilisé (RESECO) a été calculé selon la formule suivante, à partir de moyennes sur les trois exercices 1995-1996, 1996-1997, 1997-1998 :
$$\text{RESECO} = \frac{\text{Résultat comptable avant rémunération des apports}}{\text{Volume commercialisé en hectolitres}}$$

Volume commercialisé en hectolitres

Ce critère d'efficacité offre plusieurs avantages importants :

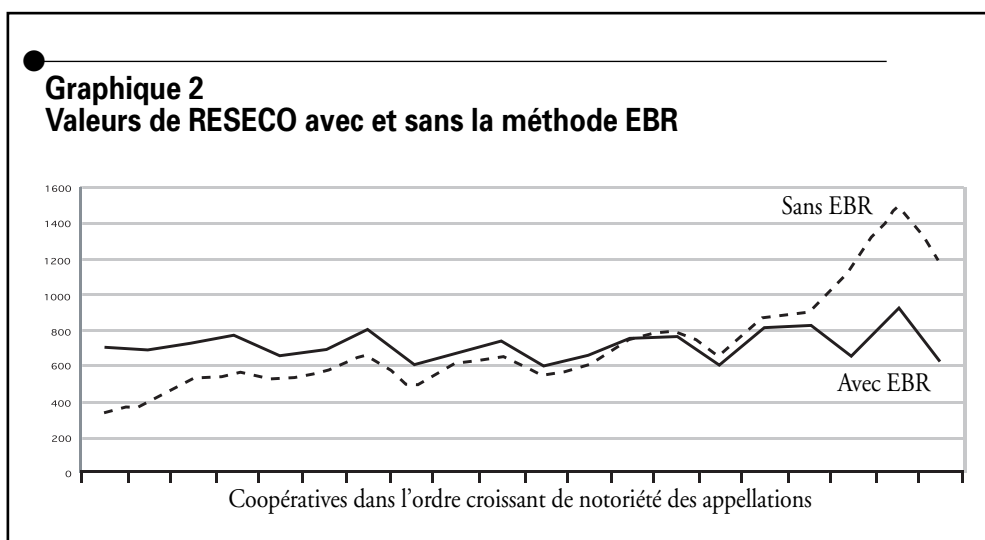
- RESECO est plus synthétique que les autres critères couramment calculés dans les coopératives (rentabilité économique, efficacité, croissance, équilibre financier, etc.) ;
- RESECO est facile à appréhender par les différents acteurs de la coopérative, particulièrement par les adhérents ;
- RESECO se calcule immédiatement à partir du compte de résultat.

Pour pouvoir comparer les dix-sept coopératives, il a fallu éliminer du calcul de RESECO le biais engendré par la rente d'appellation (C. Laporte, 2000), incluse dans le chiffre d'affaires alors qu'elle est perçue de manière inégale par les coopératives selon la notoriété de leur terroir. A cet effet, nous avons appliqué la méthode EBR, pour « équivalent bordeaux rouge » (F. Couret, 2000), qui, grâce à un système d'équivalence entre les prix du vrac des différentes appellations, calcule le montant de la rente d'appellation, puis la défalque du chiffre d'affaires.

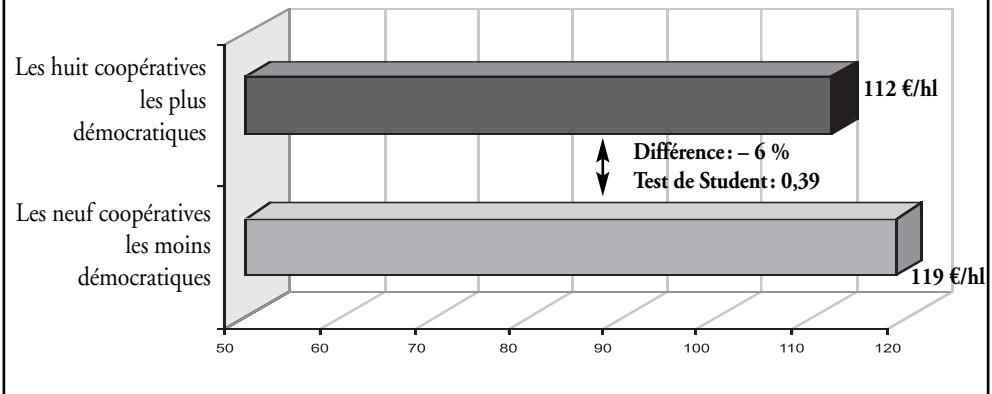
Le graphique 2 montre que l'utilisation de la méthode EBR se traduit bien par un lissage de l'efficacité économique RESECO des dix-sept coopératives.

Faible incidence du fonctionnement démocratique sur l'efficacité économique

Le coefficient de corrélation linéaire entre l'indicateur de fonctionnement démocratique IDEMO et l'indicateur d'efficacité économique



Graphique 3 Efficacité économique (RESECO) selon l'intensité démocratique



RESECO est négatif et relativement faible ($-0,24$). L'efficacité économique des coopératives « plus démocratiques » est inférieure de 6 % à celle des coopératives « moins démocratiques », mais cette différence est peu significative (test T bilatéral de Student : 0,39) [graphique 3].

Cette corrélation n'établit pas pour autant une relation de causalité directe entre démocratie et efficacité. C'est pourquoi la seconde partie de l'article étudie l'hypothèse selon laquelle la différence d'efficacité entre les deux types de coopératives (plus ou moins démocratiques) résulte moins des modalités de la prise de décision que de la nature des décisions prises et de la stratégie adoptée par les différents conseils d'administration.

Fonctionnement démocratique et stratégie des coopératives

Un triptyque : démocratie, innovation, efficacité

Notre démarche a consisté à identifier les facteurs d'efficacité les plus significatifs au niveau de l'ensemble des dix-sept coopératives, puis à mesurer l'incidence du fonctionnement démocratique sur le degré d'utilisation de ces facteurs.

Le concept d'efficacité économique étant multidimensionnel, nous avons dû identifier trente-quatre variables de décision parmi lesquelles ont été sélectionnés *a priori* dix facteurs d'efficacité à même de décrire les stratégies des coopératives vinicoles de Gironde.

Le tableau 2 présente ces dix facteurs d'efficacité avec leur moyenne MOY dans l'échantillon, leur pouvoir explicatif (coefficient de détermination R^2 de la régression linéaire simple du critère d'efficacité RESECO) et, enfin, leur sensibilité au fonctionnement démocratique (coefficient de corrél-

tion COR avec IDEMO).

Colonne R² : l'innovation commerciale, facteur clé de succès des dix-sept coopératives

Les quatre facteurs d'efficacité les plus significatifs (en gras dans le tableau 2) relèvent d'une stratégie que nous avons qualifiée d'« innovation commerciale » : adoption d'une démarche marketing, conquête de nouveaux marchés, développement de nouveaux produits, etc. L'innovation commerciale a donc été l'unique facteur clé de succès des coopératives vinicoles de Gironde entre 1995 et 1998, comme du reste celui de l'ensemble de la filière vinicole bordelaise.

Face à la diversification des marchés et aux nouvelles tendances de consommation, l'efficacité a donc résulté de réponses adaptées à des questionnements nouveaux tels que : faut-il faire du vrac ou de la bouteille ? Faut-il jouer la carte des AOC ou celle des vins de cépages ? Faut-il développer un caveau de dégustation et de vente directe ? Faut-il garder une bonne relation avec ses acheteurs de toujours ou répartir les contrats entre plusieurs négociants ? Faut-il payer un droit d'entrée pour accéder au référencement en grande surface et entretenir un réseau de commerciaux pour activer ce débouché ? Comment traduire les caractéristiques du produit en bénéfices pour le consommateur ?

Depuis trente ans, la filière vinicole a évolué progressivement, considérant que les prix proposés pour le vrac par un négoce tout-puissant étaient insuffisants. Viticulteurs et coopératives ont progressivement pris des

Tableau 2
Les principaux facteurs d'efficacité des coopératives

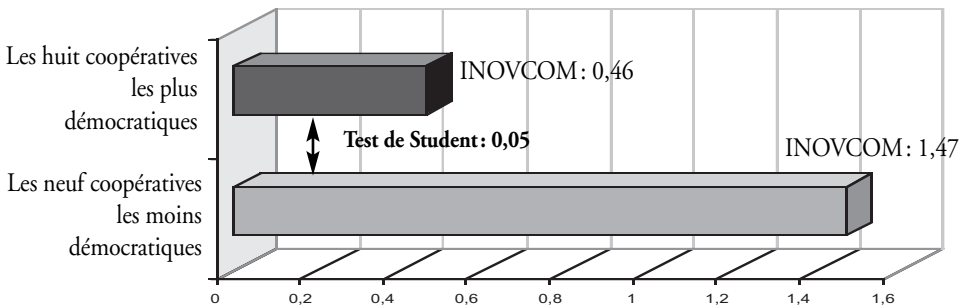
	MOY	R ²	COR
Ventes au négoce en bouteille	7,3 %	0,34	- 0,50
Ventes aux distributeurs	8,2 %	0,25	- 0,26
Dépenses marketing (indice)	1	0,25	- 0,29
Progression des ventes bouteilles	33,9 %	0,16	- 0,40
Croissance (évolution du volume vinifié)	5,2 %	0,14	0,18
Ventes hors unions de coopératives	91,4 %	0,13	0,22
Politique qualité (indice)	1	0,04	0,04
Taille (volume vinifié)	44 700 hl	0,04	0,09
Equilibres financiers (indice)	1	0,03	- 0,35
Efficiency, maîtrise des coûts (indice)	1	0,01	- 0,20

initiatives, d'ampleur inégale, afin de se substituer au négoce pour la mise en bouteilles et la commercialisation de leurs vins. Le segment des particuliers a été le premier visé, puis celui plus exigeant des professionnels de la distribution (grandes surfaces, grossistes, cavistes), le but étant de capter une plus grande partie de la valeur ajoutée et d'exploiter le segment des consommateurs cherchant l'authenticité des produits. Toutefois, il faut savoir qu'aujourd'hui encore le négoce représente 60 % des volumes en vrac.

Colonne COR: peu d'innovation commerciale de la part des coopératives les plus démocratiques

La colonne COR du tableau 2 montre que les quatre facteurs d'efficacité les plus significatifs (ceux relatifs à l'innovation commerciale) ont également les corrélations les plus négatives avec le fonctionnement démocratique. Ces quatre facteurs ont été synthétisés dans un indicateur d'innovation commerciale (INOVCOM) sur lequel a été effectué un test de comparaison de moyennes entre les deux groupes de coopératives, plus ou moins

Graphique 4
Innovation commerciale (INOVCOM) selon l'intensité démocratique



démocratiques (*graphique 4*).

Le test de Student de 0,05 est très significatif. Il traduit bien le retard très important pris par les coopératives les plus démocratiques dans le processus d'innovation commerciale. En revanche, les six autres facteurs d'efficacité en bas du tableau 2 ne donnent pas de corrélations significatives: pas de différenciation des coopératives les plus démocratiques par la taille (6 % de récolte en moins), ni par la croissance (5 % contre 7 %), ni par la politique d'amélioration de la qualité, ni par la maîtrise des coûts.

La dernière étape de l'étude a consisté à analyser les raisons pour lesquelles un fonctionnement plus démocratique s'est traduit, pour les coopératives viticoles de Gironde entre 1995 et 1998, par des faiblesses au niveau com-

mercial et marketing.

Pourquoi le fonctionnement démocratique constitue un frein à l'innovation commerciale

L'introduction de l'innovation commerciale dans une entreprise cumule les exigences du processus d'innovation et celles de la démarche marketing, mais avec une acuité croissante dans une PME, qui plus est attachée à un terroir, dotée d'un statut de coopérative et *in fine* fidèle à ses principes démocratiques. Autrement dit, les coopératives vinicoles bordelaises les plus démocratiques n'offrent pas un terrain très propice à l'innovation commerciale. C'est ce que permet de conclure notre étude en établissant un parallèle entre les exigences propres à l'innovation commerciale (recensées dans une littérature abondante sur le sujet) et les freins que nous avons pu identifier, en particulier au sein des coopératives les plus démocratiques.

Exigences de l'innovation commerciale

L'innovation nécessite une anticipation du futur. Au lieu de se battre de manière défensive sur les marchés existants, l'entreprise innovante part à la conquête du futur (M. Ingham, 2001). Il lui faut être réactive aux évolutions du marché, qu'elle doit savoir détecter, et flexible, en développant des connaissances nouvelles en rupture avec ses savoirs et ses schémas de pensée (P. Cohendet, 1989). Le processus d'innovation entraîne des changements dans l'entreprise, une transgression des règles existantes, voire une transformation culturelle. Ces changements sont source d'incertitude convertie en pulsions négatives par les comportements rigides et conservateurs. Pour M. A. Peteraf (1993), le risque est qu'une mauvaise appropriation de l'innovation par les membres de l'entreprise provoque un éloignement, une distanciation.

L'innovation implique également une prise de risque tenant à la complexité technologique, aux incertitudes du marché, aux changements dans la réglementation et aux défaillances éventuelles de partenaires. L'entreprise doit répondre à des questions difficiles : le projet correspond-il aux métiers de l'entreprise ? Peut-il la faire évoluer de manière harmonieuse ? Est-il compatible avec les ressources existantes ? Nécessite-t-il des investissements immatériels en formation, en embauche de personnes qualifiées, en communication ? De plus, pour réussir, un projet d'innovation doit être porté par une personnalité impliquée, créative et douée de grandes capacités d'animation. Il doit reposer sur une vision globale et systémique, car il entraîne une série d'ajustements dans les différentes fonctions de l'entreprise.

La démarche marketing a des exigences communes à celles du processus d'innovation. D'autres lui sont plus spécifiques. Ainsi, la démarche marketing consiste pour l'entreprise à s'adapter à son environnement : nouveaux comportements des consommateurs, montée en puissance de la grande distribution et émergence d'une concurrence devenue mondiale. Pour y parvenir, l'entreprise doit mettre en œuvre des outils marketing

nouveaux et coûteux. Or, selon P. Champagne (1998), la nature même des décisions commerciales se prête mal à la collégialité, puisqu'elles requièrent rapidité, interactivité, confidentialité et personnalisation. Quant à B. Saporta (1986), il constate que le marketing est plus difficile à introduire dans les PME où le lien fort au produit et la fierté de sa qualité masquent souvent les attentes de la clientèle.

Freins inhérents au fonctionnement démocratique

La petite taille est un premier handicap à l'innovation commerciale des coopératives viticoles bordelaises. Mais il ne leur est pas spécifique, contrairement aux statuts de la coopération, à la personne même de l'administrateur et aux facteurs identitaires, autant de freins possibles surtout au sein des coopératives les plus démocratiques.

Pour M. Hérail (2000), le mouvement coopératif ne peut plus fonctionner en marge du système capitaliste qui l'environne, même si cela soulève des difficultés d'adaptation. Les contraintes extérieures imposent un compromis entre « l'esprit coopératif » et l'exigence de rentabilité, laquelle conduit les coopératives à utiliser des moyens adaptés à un positionnement efficace sur le marché. Ce compromis passe par des interprétations et des aménagements des principes coopératifs pour assurer la performance économique des coopératives sans pour autant mettre en danger leur identité, car incontestablement, le marketing et la vente sont des fonctions qui éloignent des valeurs traditionnelles de la coopération, telles l'entraide, la solidarité ou encore la responsabilisation de chacun. La fonction commerciale peut effectivement susciter une défiance entre dirigeants et adhérents parce qu'elle fait évoluer la coopérative vers un fonctionnement de type entreprise avec un risque d'oubli des objectifs des adhérents, d'une autonomisation de l'équipe dirigeante, voire d'une intégration dans une plus grande structure.

Les administrateurs des coopératives viticoles bordelaises ne peuvent pas apporter plus à leur coopérative que ce qu'ils sont, à savoir des viticulteurs. Ils comprennent très bien les fonctions historiques de la coopérative, vinification et vente en vrac, parce qu'elles sont proches de leur métier de vigneron. En revanche, la fonction commerciale leur est suffisamment obscure pour qu'une réaction de rejet se manifeste : parce qu'ils n'en ont aucune expérience, parce qu'ils connaissent mal les marchés et parce ce qu'ils ont toujours considéré la vente comme une activité secondaire, dépourvue de la noblesse de la vinification. Les administrateurs sont peu sensibilisés et pas du tout formés à cette démarche qui consiste à s'adapter aux menaces d'un environnement turbulent, aux nouveaux goûts et comportements des consommateurs. Il faut donc expliquer aux administrateurs que l'enjeu de l'innovation commerciale, c'est la survie de leur coopérative, car ils approuveront une nouvelle stratégie commerciale si elle doit améliorer leur revenu, et même si c'est au prix d'une plus forte délégation de pouvoir au profit de gestionnaires et de commerciaux (P. Champagne, 1998).

Les phénomènes identitaires sont particulièrement marqués au sein des

coopératives viticoles bordelaises où l'attachement au terroir et l'esprit coopératif entrent en symbiose. Les adhérents tiennent à l'identité de leur coopérative parce qu'elle fournit des éléments de réponse à leurs questions existentielles : qui sommes-nous en tant qu'organisation économique ? Quelle est notre raison d'être, notre métier ? Quelles sont nos compétences distinctives, nos valeurs ?

L'identité d'une entreprise, coopérative ou non, est le reflet d'une tradition et le résultat d'une histoire. Succès et échecs passés dictent des règles de fonctionnement qu'il est difficile de remettre en question. Pour Argyris (1995), l'identité peut même constituer un frein au changement parce qu'elle provoque des ruptures avec les schémas de pensée existants qui génèrent inévitablement des mécanismes de défense.

Le système AOC est un autre rouage important dans la construction de l'identité des coopératives viticoles du Bordelais : terroir, savoir-faire, état d'esprit, etc. L'appellation évoque la tradition, donc un certain immobilisme. Sur le plan marketing, l'appellation peut être à la fois un avantage et un inconvénient. Avantage parce qu'elle permet une stratégie de différenciation au sens de Porter (des caractéristiques non imitables du produit permettant d'éviter la concurrence et la guerre des prix). Inconvénient parce qu'elle répond à une logique d'offre particulièrement statique, donc inadaptée à un environnement concurrentiel de plus en plus mouvant.

Conclusion

L'enquête que nous avons réalisée auprès de dix-sept coopératives viticoles bordelaises sur la période 1995-1998 montre que leur fonctionnement démocratique n'a pas d'incidence directe sur leur efficacité économique. Par contre, il semble agir tel un frein sur l'innovation commerciale (vente hors négoce, actions marketing), principale source d'efficacité de ces coopératives.

Alors que depuis une vingtaine d'années l'ensemble des coopératives viticoles bordelaises, quel que soit leur fonctionnement démocratique, a su engager des efforts de modernisation tant industrielle que fonctionnelle, les coopératives les plus démocratiques n'ont, en revanche, pas évolué suffisamment sur le plan commercial, considérant qu'elles n'en n'avaient ni la vocation ni les compétences.

Traditionnellement, les coopératives se sont distinguées sur la base de principes et de valeurs : la double identité de propriétaire usager, le processus démocratique d'orientation et de contrôle, la redistribution des surplus au prorata de l'activité des usagers. Aujourd'hui, dans un environnement où la priorité est donnée au client, un ajustement s'impose dans la culture coopérative. Comme toutes les entreprises, les coopératives viticoles de Gironde doivent s'adapter à leur environnement (consommateurs, concurrents, distributeurs) en développant des outils marketing. Elles doivent se convaincre que la recherche de la performance, commerciale et économique,

ne menace pas forcément leur authenticité ou leurs valeurs humanistes. Le défi pour les administrateurs reste bien de définir collectivement la stratégie de leur coopérative, mais en y intégrant la dimension commerciale qui, loin de dénaturer leur identité professionnelle, ajoutera à leur fierté de faire un bon vin celle de mieux le promouvoir. Ils démontreront ainsi que fonctionnement démocratique et efficacité économique peuvent aller de pair. Le mouvement est d'ailleurs en marche, puisque, depuis l'enquête, plusieurs coopératives de l'échantillon ont soit créé une union à vocation commerciale, soit recruté un directeur à profil marketing, soit encore impliqué certains adhérents dans l'animation de foires et de salons. Reste que les conclusions de cette étude consacrée aux coopératives viticoles bordelaises semblent bien difficiles à généraliser aux coopératives des autres régions viticoles françaises et plus encore aux coopératives agricoles (laitières, céréalières), parce ces conclusions sont trop dépendantes de la petite taille des coopératives étudiées et de l'effet terroir véhiculé par les appellations d'origine contrôlées. ●

Bibliographie

Ait-el-Hadj (1985), *Management de l'innovation technologique*, Encyclopédie de gestion, 1^{re} édition, n° 79.

Argyris C. (1995), *Savoir pour agir*, Paris, Inter-éditions.

Cohendet P. (1989), *Flexibilité et évaluation des systèmes de production*, Les Editions d'organisation.

Champagne P. (1998), « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? » *Recma*, n° 269.

Chomel A. (1995), « L'évolution de la pensée coopérative en France », *Recma*, n° 257.

Corade N. (1998), *Pérennité des coopératives et environnement économique : de l'enjeu aux contraintes stratégiques ; le cas du Bergeracois viticole*, colloque Arethuse, Montbazillac.

Côté D. (2005), « Loyauté et identité coopérative, l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif », *Recma*, n° 295.

Couret F. (2002), « Principe démocratique et décision en coopérative », *Recma*, n° 285.

Couret F. (2001), *Le fonctionnement démocratique des coopératives viticoles de Gironde*, colloque Inra « 1901-2001 : un siècle de coopération, et demain ? », Maraussan (34).

Couret F. (2000), *Les différences de cotations entre appellations ou comment comparer l'efficacité des entreprises viticoles d'Aquitaine ?* Colloque (Enométrie VII de la VDQS (Vineyard Delimited Quantification Society), mai.

Couret F. (1998), *L'efficacité des coopératives viticoles du Bordelais en cinq dimensions*, atelier d'économie viti-vinicole de l'Inra, Montpellier, novembre.

Couret F. (1997), *Les conflits d'intérêts dans les coopératives viticoles d'Aquitaine*, atelier d'économie vitivinicole Inra, Dijon.

Forestier M. (1998), « Du besoin d'administration des coopératives », *Recma*, n° 269.

Giget M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise : innovation, croissance et redéploiement à partir de l'arbre de compétences*, Dunod.

Grant R. M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage », *California Management Review*, vol. 33, n° 3.

Hérial M. (2000), « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *Recma*, n° 278.

Ingham M. (2001), « Innovation : de l'exception à la règle », *Revue française de gestion*, mars.

Jarrige F. (1999), *La modernité de l'entreprise coopérative*, colloque Inra FRCA, Rouéire.

Lambert F. (2001), « Entre liberté d'action et coercition : le gouvernement des coopératives », mémoire Cnam Bordeaux.

Laporte C. (2000), « Système d'information sur la qualité et profit : le cas des vins AOC de Bourgogne », thèse de doctorat en sciences économiques, université de Dijon-Bourgogne.

Mauget R. (1997), « La coopération agricole française depuis trente ans », *Recma*, n° 264.

Nadeau B. (1977), « Atouts et handicaps stratégiques de l'entreprise coopérative », *Revue française de gestion*, janvier.

Pailler J. (1995), *Audit de fonctionnement des quatre caves du groupe Unimédoc*, Enita Bordeaux.

Peteraf M. A. (1993), « The cornerstones of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.

Ribbon B. (1980), « Les défis de gestion des coopératives », *Agriculture et Coopération*, Paris, septembre.

Saporta B. (1986), *Stratégies pour la PME*, Paris, Montchrestien.

Soulage F. (2003), « De la difficulté de concilier contrôle et démocratie, le cas des groupes coopératifs et d'économie sociale », *Recma*, n° 287.