



**HAL**  
open science

# Evolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune du modèle de greiner : une étude exploratoire

Pascale Lambert

## ► To cite this version:

Pascale Lambert. Evolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune du modèle de greiner : une étude exploratoire. Cinquième Rencontre des GESS “ gestion des entreprises sociales et solidaires ” Repenser le management des entreprises de l'ESS URCA, Reims, 7 et 8 décembre 2017, Dec 2017, REIMS, France. hal-02571465

**HAL Id: hal-02571465**

**<https://hal.univ-reims.fr/hal-02571465>**

Submitted on 12 May 2020

**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.

**Cinquième Rencontre des GESS « gestion des entreprises sociales et solidaires »**  
**Repenser le management des entreprises de l'ESS**  
**URCA, Reims, 7 et 8 décembre 2017**  
*Chaire.ess@univ-reims.fr*

**THEME ESS : QUELLES EVOLUTIONS DES MODELES DE GOUVERNANCE DES EESS ?**

**« Evolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise à l'aune  
du modèle de greiner : une étude exploratoire »**

Pascale Lambert, Doctorante  
[pascale.lambert@etudiant.univ-reims.fr](mailto:pascale.lambert@etudiant.univ-reims.fr)  
Université de Reims Champagne-Ardenne  
57, rue Pierre Taittinger  
51096 Reims Cedex

**Mots clés :**

Evolution, Gouvernance, Structure, Structuration, Phases de croissance, Coopérative vitivinicole, Economie sociale et solidaire.

**Key words :**

Evolution, Governance, Structure, Structuring, Growth phases, Vitivinicultural cooperative, Social and solidarity economy.

**Résumé :**

Les coopératives connaissent des modes de gouvernance qui leurs sont propres ceci tient au fait qu'elles sont au départ, conçues pour répondre à des raisons macro-économiques. A ce jour, elles ont vu leur nombre augmenter et connaissent donc des trajectoires différentes. Ces trajectoires sont différentes eu égard aux différentes raisons qui ont permis leur naissance. Cependant, de nos jours, ces structures ont adopté, sous le terme union de coopératives, le statut juridique, de société coopérative. Elles évoluent dans des secteurs concurrentiels difficiles qui connaissent des crises comme c'est le cas pour le territoire vitivinicole champenois. Par voie de conséquence, ces unions évoluent dans les différentes régions vitivinicoles françaises au côté de structures privées qui elles ont des modes de gouvernance qui leurs sont propres, ces dernières s'adaptent face à la concurrence et sont amenées à travailler avec les coopératives. Ainsi, nos coopératives et unions de coopératives, même fondées au départ pour des raisons macro-économiques font l'objet de concentration économique et s'organisent afin de s'adapter et demeurer concurrentielles tout en préservant leurs valeurs de départ, qui sont, le respect des ressources humaines, non seulement vis-à-vis de leurs salariés, mais aussi, en direction, de leurs adhérents. Elles ont également le souci de respecter longévité, et, fiabilité économique, sans, toutefois, trahir, leur projet coopératif. C'est dans ce contexte que des réformes ont émergé, elles tendent à donner les moyens aux unions de coopératives de se maintenir solidaires et sociales dans une économie ouverte et concurrentielle, nous pouvons citer, la loi de 2014<sup>1</sup> sur l'économie sociale et solidaire, et, une loi de 1992<sup>2</sup> qui permet aux coopératives de faire entrer des associés extérieurs qui n'ont pas le statut de coopérateurs. De ce fait, elles connaissent des évolutions perceptibles de leur mode de gouvernance vis-à-vis des adhérents, et, in fine, sont amenées à connaître des évolutions de leur structure. Notre première étude se charge d'étudier la manière dont la gouvernance des unions de coopératives évolue au gré de certains facteurs.

---

<sup>1</sup> LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire consultée sur Légifrance.

<sup>2</sup> Loi n° 92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives consultée sur Légifrance.

## **Abstract :**

Cooperatives know their own modes of governance because they are initially designed to respond to macroeconomic reasons. To date, they have seen their number increased and therefore have different trajectories. These trajectories are different in view of the different reasons for their birth. However, today, these structures have adopted the legal status of a cooperative society under the term cooperative union. They operate in difficult competitive sectors that are experiencing crises, as is the case in the Champagne vitiviniculture area. Consequently, these unions evolve in the different French wine regions alongside private structures which have their own modes of governance, the latter adapt to competition and are forced to work with cooperatives. For example, our cooperatives and cooperative unions, even if initially founded for macroeconomic reasons, are subject to economic concentration and organize themselves in order to adapt and remain competitive while preserving their original values, which are respect for human resources, not only face to face their employees, but also, in the direction of their members. They also have the concern to respect longevity, and, economic reliability, without, however, betraying, their cooperative project. It's in this context that reforms have emerged that tend to give cooperatives unions the means to maintain solidarity and social relations in an open and competitive economy, such as the 2014 Law on the Social and Solidarity Economy, and a 1992 law that allows cooperatives to bring in non-cooperative partners. As a result, they are experiencing perceptible changes in their mode of governance vis-à-vis the members, and ultimately they are exposed to changes in their structure. Our first study examines how the governance of cooperative unions evolves according to certain factors.

## INTRODUCTION

L'évolution, c'est le fait de changer, de s'adapter, cela implique un mouvement de grande ampleur qui se déroule sur un horizon temporel plus ou moins long. L'évolution peut recouvrir différents aspects comme l'organisation de manière globale, ou bien, des éléments intrinsèques à celle-ci au sens de Thietart (2003). A priori, toutes les organisations peuvent être concernées, qu'elles soient publiques ou bien privées, qu'elles évoluent dans l'économie marchande classique, comme, dans l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, ces dernières sont également pour la plupart d'entre elles sur les deux pans de l'économie, c'est le cas par exemple, des fondations qui permettent à des entreprises de grande envergure, d'agir en partie, avec leurs fonds propres et des donations dans le champ du social. Les entreprises privées qui se situent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ont dû adapter, voire faire évoluer leurs modèles de gouvernance, voire combiner une gouvernance managériale et partenariale dans la mesure où elles travaillent avec des parties prenantes au sens de Freeman (1984) qui peuvent toutefois exercer une forme de pouvoir sur ces entreprises au sens de Mitchell et al (1997). Dans l'étude présentée ici, nous nous sommes intéressés aux unions de coopératives. Ces dernières peuvent agir comme des entreprises, lorsqu'elles choisissent de mutualiser, de se regrouper, ou bien, de se concentrer de manière économique au sens de Saïssset (2012) ; Coelho (2013), Gianfaldoni (2014).

Une union de coopératives voit un périmètre plus large que celui des coopératives, il s'étend en direction des adhérents qui peuvent être des vignerons indépendants, ou appartenant à une autre coopérative, ou bien des coopératives elles-mêmes. Toutefois, les organes de décision d'une union de coopérative restent le conseil d'administration et le bureau comme pour les coopératives. Eléments issus de nos premières recherches effectuées sur le site, et, confirmés par notre recherche sur le terrain. Une union de coopérative demeure sous le joug des lois de l'économie sociale et solidaire. Les adhésions se font au moyen d'une « convention d'engagement d'apport<sup>3</sup> » qui convient des obligations de l'union et de l'adhérent. Ce dernier peut-être quelque fois appelé « client », or, son adhésion implique une adhésion au projet coopératif, et, comprend un engagement à acquérir des parts sociales. Notre union de coopérative -que nous nommerons UCOOP- est une union de sociétés coopératives agricoles à capital variable, elle fait, de plus l'objet d'une immatriculation au registre du commerce et des sociétés. Toutefois, elle ne détient pas d'entreprises de droit commercial, au sens d'Agreste (2009) repris par Filippi (2012). De plus, la notion de périmètre est très caractéristique des sociétés coopératives agricoles, Agreste (2009). Enfin, notre union est une société coopérative, qui, en droit, est dite « *sui generis* ». De plus, notre cas, ne possède pas de filiale adhérente dans le monde, elle ne possède pas non plus de sociétés différentes, comme décrit, Deroy, Thénot (2015), ces différents

---

<sup>3</sup> Documents issus de l'union de coopérative fournis à titre d'illustration lors d'un entretien.

éléments nous font dire que notre union ne peut pas être assimilée, selon la littérature, à un groupe coopératif.

Ainsi, une union de coopérative qui adopte des choix stratégiques -autrefois réservés- aux seules entreprises présente-t-elle une évolution de sa gouvernance ou bien, n'est-ce qu'une simple adaptation économique ou du pragmatisme. Une telle prise de décision est-elle synonyme de mimétisme dans la mesure où elles sont en lien avec des entreprises privées, au sens de Powell et Di Maggio (1983). Les entreprises de l'économie sociale et solidaire connaissent des évolutions de leurs modèles de gouvernance afin de concilier deux logiques trop souvent antagonistes, une étape nécessaire pour des choix stratégiques rendus utiles si elles veulent devenir pérennes et aussi être économiquement viables dans la mesure où elles subissent des effets de la concurrence comme l'ont souligné et précisé Deroy et Thénot (2015) dans une étude de cas relative à une coopérative de la même région.

Toutefois, les modèles de gouvernance peuvent également concerner les mécanismes de contrôle internes et externes (Charreaux et al, 1997). De plus, les modèles de gouvernance peuvent également concerner les modes de communication, de management vis-à-vis des équipes de travail, ou bien, vis-à-vis des adhérents dans le cas des coopératives. Enfin, les unions de coopératives connaissent elles-mêmes des évolutions de leur trajectoire (Dion, 2014) qui peuvent nécessairement - nous le pensons - impliquer des évolutions de leur gouvernance, Saisset, Couderc (2013) voire de leur structure. Notre recherche se propose d'étudier la manière dont l'union a évolué, s'est accrue, sans nous concentrer sur le taux de croissance, Mc Kelvie, Wiklund (2010), mais en considérant, la croissance comme un « cycle de vie » constitué de cinq phases de croissance toutes ponctuées par une situation de crise, Greiner (1972). Dans ce contexte, nous pouvons nous demander, comment ce modèle peut-il permettre d'expliquer l'évolution d'une union de coopératives, et, in fine, l'évolution de sa gouvernance ? Afin de répondre à cette question, nous poserons le fait que la structure d'une entreprise coopérative est fonction de facteurs de contingence comme toutes les entreprises (1), puis, nous montrerons que le modèle de Greiner est discuté dans la littérature et utilisé de manière spécifique (2), enfin, nous exposerons notre méthodologie qualitative (3) avant de nous consacrer aux résultats (4). Enfin, nous discuterons (5) et exposerons nos propositions et recommandations (6).

Notre recherche présente plusieurs intérêts, celle d'étudier une union de coopératives, qualifiée d'organisation spécifique au sens de Vienney (1980). Ensuite, nous étudions une filière qui présente des acteurs producteurs aux statuts très différents. En effet, cette filière peut aussi présenter un environnement qui lui est propre, et, donc contingent, de l'évolution des entreprises. Enfin, nous nous proposons d'expliquer l'évolution de la gouvernance à travers un modèle qui explique lui-même l'évolution des entreprises, et, celle de sa gouvernance, Greiner (1972, 1998).

## **1. De la structure aux facteurs de contingence :**

En premier lieu, le terme « structure » doit nous interroger, sur les différentes significations. La structure peut être vue comme la manière dont les entreprises et les groupes de la filière viti-vinicole se sont structurés. Certes, l'on peut être amené à penser à une définition juridique, mais ce concept ne peut pas se réduire à cet unique champ. En effet, cette seule acceptation semble réductrice et insuffisante et ce même si les groupes d'entreprises Champenois de la filière viti-vinicole ont commencé à se structurer différemment au cours des années soixante<sup>4</sup>, avec des opérations de fusions et d'acquisitions, notamment, opérées par les sociétés anonymes.

La définition du concept de structure est plurielle, en raison d'une littérature abondante. Le terme de structure peut s'entendre au sens économique, ainsi, Williamson distingue la firme de l'organisation (1985) ce qui fait écho aux diverses configurations structurelles propres aux entreprises. Nous ne pouvons, définir, le concept de structure, sans citer, Mintzberg (1982) pour l'approche par les configurations structurelles, pour qui, la structure d'une organisation représente la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches. Ainsi, pour Desrumeaux (1981, 1992) « la structure recouvre l'ensemble des dispositifs et mécanismes par lesquels une organisation divise, répartit, coordonne, contrôle ses activités en tâches et, au-delà, oriente ou tente d'orienter et contrôler les comportements de ses membres en fonction de ses finalités ». C'est, aussi, la structure formelle et la codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence Crozier, Friedberg (1977).

Nous pouvons, dès lors, effectuer une première synthèse, en précisant que, la structure a pour rôle de coordonner, de répartir des activités, qui sont ensuite divisées en tâches. Enfin, elle fait état de pouvoirs des différents acteurs pour établir des stratégies de pouvoir. Cela signifie donc, que la structure aurait deux rôles, celui de coordonner des activités puis des tâches en vue d'atteindre une finalité, et, celui de susciter des jeux des acteurs en présence afin de tirer profit du pouvoir. Enfin, elle permet de coordonner des activités, puis des tâches afin de parvenir à des objectifs communs, objectifs en lien à une même finalité que cette dernière soit économique, ou sociétale. Notre essai de définition correspond à notre union de coopérative, dans la mesure, où, son objectif est de coordonner les activités sur un périmètre large au sens de Filippi (2012) sans trahir le projet coopératif qu'elle s'efforce de faire vivre, au-delà, de l'entreprise coopérative.

Enfin, le choix du type de structure doit également être envisagé, à travers ses déterminants, appelés également, les facteurs de contingence. En effet, les structures des groupes viti-vinicoles champenois, et à fortiori, les unions de coopératives sont dépendantes de facteurs comme toutes les entreprises. Ces

---

<sup>4</sup> Suite à la loi du 24 juillet 1966 sur les sociétés de capitaux.

éléments font vraiment référence à la théorie des organisations, ainsi, il est utile de faire le lien entre la structure et, la taille de l'entreprise, comme avec l'environnement.

Concernant, l'environnement, il serait aussi susceptible de produire une certaine évolution de la structure d'une entreprise. T. Burns et G.M. Stalker (1961), ont montré les différentes situations organisationnelles des entreprises selon le type d'environnement dans lequel elles se trouvaient. Katz et Khan (1966) ont également noté l'importance de l'environnement sur la structure. L'environnement pourrait influencer la structure organisationnelle, mais, il peut, également être intégré par l'organisation afin, de se différencier, Lawrence et Lorsch (1973). Les déterminants liés à la structure d'une entreprise, sont essentiellement externes. Cependant, on peut se demander si des déterminants organisationnels peuvent aussi avoir une incidence sur le choix de la structure, comme ils exerceraient une influence sur la croissance des entreprises, Boukar (2009).

Ensuite, les contraintes légales posées par l'Etat peuvent également exercer des pressions organisationnelles. Effectivement, les unions de coopératives de la filière évoluent dans un environnement légal qui délimite le territoire octroyé pour les différents cépages, précise le mode de fixation du prix du raisin, précise et régleme les attributions des diverses appellations des vins tels que premier cru, grand cru... Cela signifie, qu'outre, les principaux liens externes comme la technologie, l'environnement, la taille, la stratégie ; le rôle de l'Etat peut également être prépondérant. Enfin, le mode de structure d'une entreprise, peut également être fonction de la volonté du dirigeant comme l'a précisé Charreaux (1996), de sa personnalité au sens de Geraudel, Chollet (2009), voire des choix stratégiques qu'il peut être amené à faire pour son entreprise. Il semblerait donc, que divers facteurs internes et externes à toute entreprise peuvent être étudiés et testés.

## **2. Le modèle de Greiner, des apports et des critiques :**

Ce modèle de croissance entrepreneuriale précise les étapes successives de la croissance des entreprises. A l'instar, des notions de croissance par le taux de croissance, ce modèle cherche à comprendre la manière dont les entreprises ont évolué, la croissance est ici entendue au sens de croissance entrepreneuriale. De plus, l'entreprise évoluerait selon son environnement et donc les phases seraient prédictives car inscrites dans un cycle de vie, au sens de Adizes (1989) repris par Mc Kelvie, Wiklund (2010). Ce modèle ne s'intéresse donc pas au taux de croissance, mais, à la manière dont les entreprises évoluent, et, subissent, des modifications structurelles, puis organisationnelles. Les étapes de « ce cycle de vie » sont au nombre de cinq : la croissance par créativité, la croissance par direction, par délégation, puis par coordination et enfin, par collaboration. Une sixième phase est évoquée, Greiner (1998), elle est qualifiée de croissance extra organisationnelle, mais, les contours ne sont pas clairement définis. Elle pourrait, par ailleurs, regrouper des groupes comme des holdings, ou,

des réseaux d'entreprises composées d'alliances et de formes diverses de propriétés<sup>5</sup>. Cette description reste floue et large. Elle peut, en effet, correspondre à différents types de groupes, que ces derniers soient ou non cotés sur les marchés boursiers, voire, des groupes composés de sociétés coopératives. Des travaux, corroborent cette phase, avec la mise en exergue, de deux étapes (S. Evrard, 2000). Enfin, cette sixième phase présente des étapes qualifiées, de « transitoire », et « d'intégration ». En effet, la première étape, montre que les entreprises acquises conservent encore une partie de leur autonomie. Alors, qu'au cours de la seconde étape, les entreprises acquises sont intégrées à l'organigramme du groupe (figure 1).

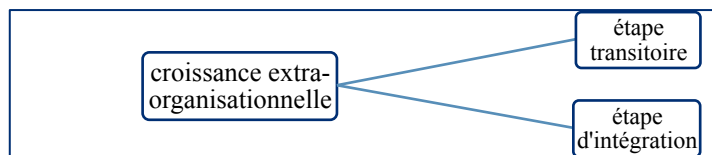


Figure 1 : La décomposition de la phase croissance extra-organisationnelle, d'après (Evrard-Samuel, 2000)

Nous, pouvons opérer, une synthèse de la littérature Greiner (1998<sup>6</sup>), et Evrard (2000), et présentons une première ébauche de modèle complété, et, nous en déduisons, in fine, des modes de croissance adaptées aux phases.

**Tableau 1 : Description des phases selon L. Greiner, repris et complété selon la littérature**

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6
<b>Préoccupation de la direction</b>	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation. Les unités décentralisées sont fusionnées au sein de groupe de produit.	Résoudre les problèmes et innover	Croissance et modèle du groupe.
<b>Structure organisationnelle</b>	Informelle	Fonction centralisée	Géographique, centralisée	Groupes de produits, staff and line, les décisions opérationnelles sont décentralisées	Matricielle par équipe, un staff réduit.	Extra-organisationnelle (alliance, réseau)
<b>Style de direction</b>	Entrepreneuriale et individualiste	Directif	Par délégation, une communication écrite et orale avec des visites vers les bureaux extérieurs.	Par surveillance, des planning, procédures sont établis et souvent revus.	Participatif, programme de formation vers les managers. Encouragement de nouvelles pratiques.	Du participatif et du consultatif.
<b>Système de contrôle</b>	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports.	Centre d'investissement, plan, centralisation du traitement de l'information (ERP).	Fixation mutuelle des objectifs. Des systèmes d'informations sont intégrés au processus.	
<b>Rémunération des dirigeants</b>	Profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe	
<b>Croissance</b>	<i>Croissance interne seule jusqu'à la phase 5.</i>					<i>Croissance externe<sup>7</sup></i>

<sup>5</sup> L'auteur donne l'exemple, en 1998, du groupe GE Capital composé d'une banque et d'unités aux activités différentes. Filiale de Général Electric. Site officiel : <http://www.gecapital.com/en/>

<sup>6</sup> L'auteur donne de plus amples descriptions dans son article de 1998, pages 6&7



D'après la thèse de M. Mereaux (2011) pour les cinq premières phases.

Toutefois, le modèle de croissance de Greiner est vu comme un moyen d'expliquer la croissance des gazelles et des PME (Etienne St-Jean, 2008 ; Chanut-Guieu & Guieu, 2011) alors que notre étude se propose de l'adapter à la filière viti-vinicole Champenoise afin de déterminer l'évolution des modes de gouvernance. Toutefois, le modèle est perçu comme prédictif et linéaire dans la mesure où les organisations passent nécessairement par des phases de croissance après avoir connu un point critique qualifié de crise ou bien de « révolution » au sens de Greiner (1972). C'est en cela que le modèle semble linéaire (1972, 1998), toutefois, les études récentes précitées ne semblent pas remettre en cause cet élément. Enfin, le modèle semble prédictif dans la mesure, où, une fois un stade de croissance repéré, il semblerait inéluctable à l'organisation, de subir le passage vers la prochaine phase, après, la survenance d'un point de crise, et, dans un ordre précis, ce qui semble confirmer cet aspect prédictif au sens de Greiner, (1972, 1998) mais aussi, Adizes (1989). Pour d'autres, il a été utile de confronter les facteurs de contingence de la croissance sur des micro et petites entreprises, afin, de déterminer les facteurs essentiels à leur croissance, Boukar (2009). L'originalité de notre recherche, est de comprendre, d'expliquer, l'évolution de la gouvernance d'une union de coopératives, à travers, un modèle que nous adaptons à un type d'organisation. Toutefois, nous nous efforçons d'établir le lien entre les facteurs de contingence et la structure, selon un environnement très spécifique, en cela, notre démarche est différente. En effet, les études précitées ne concernaient que des petites entreprises de l'économie marchande, alors, que nous nous chargeons d'étudier une union de coopératives.

Ce sont les raisons, pour lesquelles, nous cherchons à adapter ce modèle, à la filière vitivinicole champenoise qui comporte de nombreuses organisations aux rôles et aux structures très différents. D'où, la pertinence et la nécessité de présenter un modèle adapté à cette filière spécifique.

### **3. Méthodologie adoptée :**

Au cours de ce point, nous aborderons, la manière dont nous avons construit nos entretiens, puis, élaboré notre collecte d'informations. Enfin, nous présenterons, notre analyse qualitative exploratoire à deux niveaux.

#### *3.1. Entretiens et protocole de collecte de l'information*

En l'espèce, notre étude portera sur une union de coopératives qui est l'une des plus importantes d'un territoire vitivinicole. Elle est de plus ancrée dans un savoir-faire séculaire. Cette union de coopératives, nommée UCOOP, forte de quatre-vingt-deux adhérents connaît une structure quasi stable depuis de longues années, pour autant dans sa manière de gouverner, de travailler avec les

---

<sup>7</sup> Croissance externe avec présence ou pas, sur les marchés financiers

adhérents, des évolutions commencent à être perceptibles. Une évolution par la base qui provoque une remise en question des mécanismes de contrôle, telle une démarche bottom-up.

De ce fait, notre étude va s'attacher à l'étude d'un phénomène de longue ampleur, c'est pour cette raison que nous avons fait le choix d'une étude qualitative en ayant recours à des entretiens semi-directifs menés à quelques mois d'intervalles auprès d'une seule personne qui a en charge un poste stratégique. Ce choix ne relève pas d'un opportunisme méthodologique au sens de Girin (1989), mais, se justifie, d'une part, par son expérience, et, d'autre part, par le recul nécessaire, dont elle dispose, afin de répondre à nos questions. Dans ce contexte, nous nous sommes donc, attachés à une analyse qualitative au sens de Miles et Huberman (2003), étude dite mono-cas (Yin, 1984, 1989, 2003) ; étude justifiée pour comprendre et analyser un phénomène de grande ampleur.

Enfin, le choix de cette personne, se justifie, par la qualité professionnelle dans la mesure où nos entretiens demandent certaines informations confidentielles et d'ordre stratégique. En effet, ces informations collectées entrent dans le cadre de notre axe de recherche lié à l'évolution d'un modèle de gouvernance d'une union de coopératives. Nous avons synthétisé dans un tableau ci-dessous, les différents entretiens réalisés. Nous avons également explicité -avant toutes prises de rendez-vous- les modalités liées à notre protocole de collecte de l'information afin d'obtenir l'aval de l'intéressé (figure 2).

Notre étude de cas a consisté en deux entretiens différents construits à l'aune du modèle de Greiner (1972). Notre premier entretien comprend et reprend les cinq thèmes abordés par Greiner (1972, 1998) afin, de caractériser le niveau d'évolution de la coopérative. Puis, notre second entretien a permis de mettre en évidence les déterminants organisationnels qui permettent d'expliquer le passage d'une phase à une autre. Cet entretien, est également structuré par thèmes en lien avec le modèle étudié. Nous pouvons indiquer ci-dessous nos différents entretiens, et, nos guides d'entretiens sont reproduits dans la partie intitulée annexe.

*Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens menés*

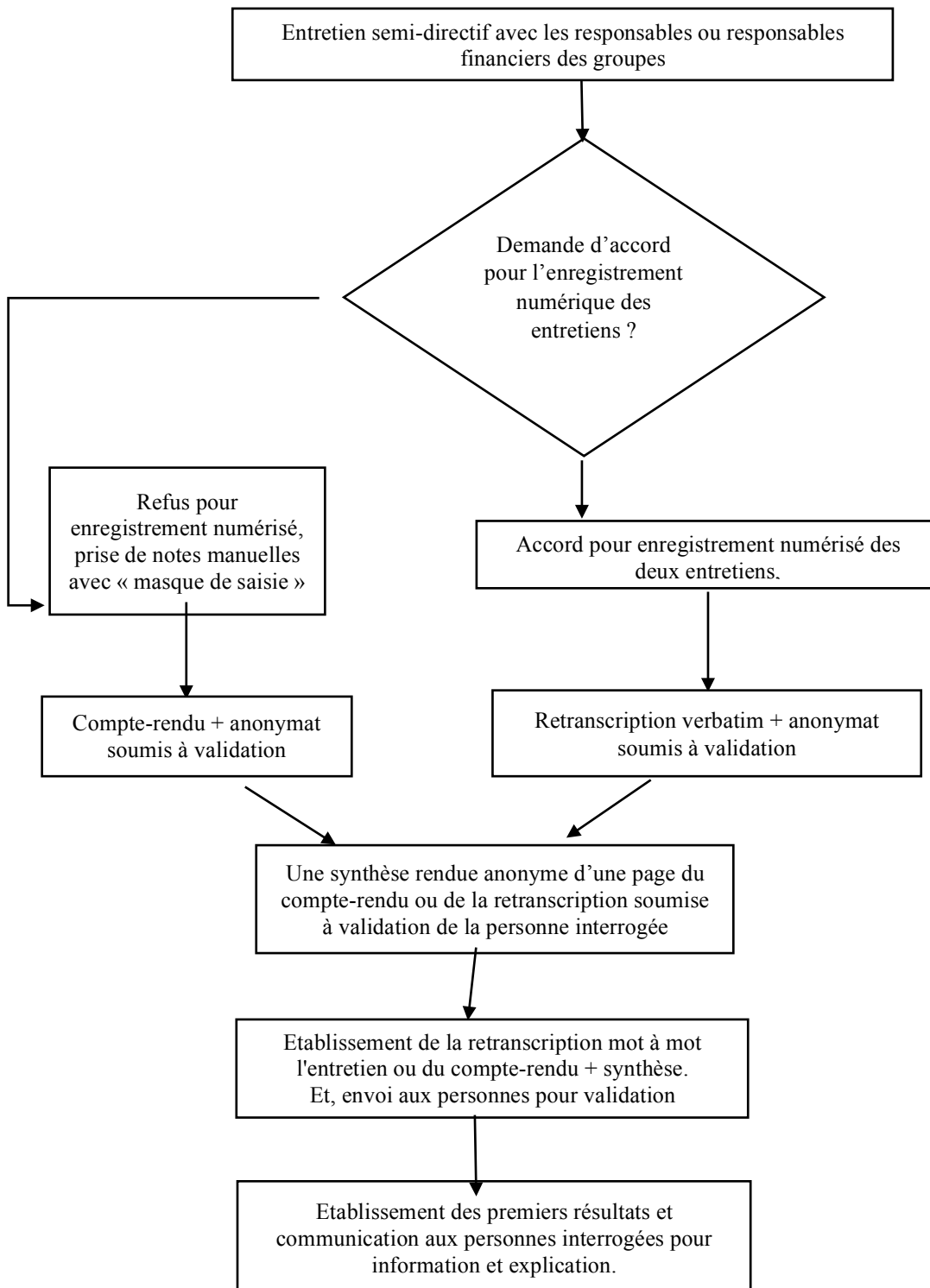
	<b>Date, et lieu, durée</b>	<b>Qualité de la personne interrogée</b>	<b>Enregistrement</b>	<b>Retranscription</b>	<b>Qualification des entretiens</b>
Entretien 1	Décembre 2016, sur place, 2h30.	Directeur Général Adjoint	Accord	Mot à mot.	Très dense.
Entretien 2	Juillet 2017, sur place, 2heures.	Directeur Général Adjoint	Accord	Mot à mot.	Dense.

### *3.2. Démarche liée à l'analyse*

Cette étude qualitative exploratoire a donc consisté en deux entretiens différents mais complémentaires menés à quelques mois d'intervalles auprès de la même personne, en poste stratégique, pour les raisons énumérées précédemment. Nous étions, au départ, de notre recherche,

convaincus que deux entretiens suffiraient, or, au fur et à mesure des premières retranscriptions et analyses, nous avons pris compte de l'intégralité de la tâche et avons négocié de nouveaux entretiens.

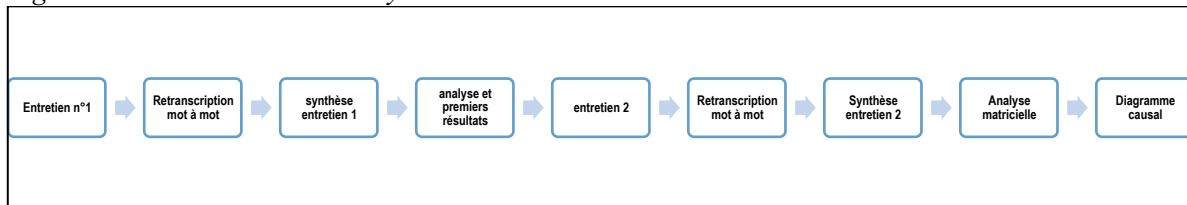
Figure 2 : Synthèse du protocole de collecte pour chacun des entretiens semi-directifs



La personne que nous avons interrogée dispose du recul nécessaire afin de répondre à l'ensemble de nos questions (environ vingt-cinq à trente par entretien). Enfin, elle dispose des connaissances de l'organisation et des rouages qui ont fait que notre union de coopératives est aujourd'hui à ce niveau de développement. En effet, elle est à un poste de direction au sein de cette union de coopératives depuis 2014, mais, elle disposait auparavant d'une expérience analogue.

Ensuite, les retranscriptions des entretiens ont été soumises à son aval, avant de poursuivre, les analyses des verbatim et ceci afin de confirmer les données recueillies (figure 2). Nous avons fait le choix de procéder à une retranscription et à une analyse par entretien, afin d'éviter de nous couper du terrain de recherche, selon les conseils propres à Miles et Huberman (2003) ce qui nous a demandé davantage de temps (figure 3).

Figure 3 : Résumé de notre analyse



Notre méthode est qualitative à visée exploratoire, nous avons par ailleurs fait le choix d'une analyse qualitative à double niveau. En effet, sur un premier niveau, nous avons choisi après synthèse de l'entretien n°1 de caractériser le niveau de développement de l'entreprise, propre à Greiner (1972, 1998). Cette caractérisation s'effectue d'abord par thèmes, puis, pour l'ensemble de l'entreprise. Notre second niveau d'analyse est représenté par l'entretien n°2. Ici, nous avons délibérément opté pour une analyse qualitative duale. Elle est, par ailleurs, longue et a nécessité différents tableaux, qui ne peuvent, être reproduits dans ce papier. Toutefois, il nous est possible d'explicitier notre démarche.

Nous avons, donc, effectué une analyse matricielle de notre entretien. Celle-ci a consisté à travailler par thème, en regroupant, en sous-thèmes les différentes questions qui pouvaient l'être. Ensuite, au sein de ces différents sous-thèmes, nous nous sommes efforcés de montrer les liens par rapport aux verbatim (liens mis en exergue, par les relations entre les causes et les conséquences). Ces liens ont été établis pour l'ensemble des sous-thèmes. Nous avons mis en évidence nos causes et conséquences par un codage, (C pour les causes) et (Cq pour les conséquences) et un fléchage précisant le type de liens. Cette démarche d'analyse a été rigoureusement suivie pour l'intégralité du second entretien.

Enfin, cette première analyse matricielle achevée, il nous a semblé logique, et, naturel, de représenter de manière visuelle, nos liens par le biais d'une représentation causale, que nous accompagnons de son texte d'accompagnement. En ce sens, nous nous rapprochons d'une approche inductive, ou, constructiviste Goetz et LeCompte (1981), mais aussi Becker (1958), ou, encore Zelditch (1962). Enfin, notre représentation visuelle se rapproche de la littérature propre aux diagrammes des causes.

Ce diagramme, se réfère à une approche constructive, dans la mesure où, il émerge au fur et à mesure de notre analyse, et, qu'il permet de faciliter une lecture des résultats apportés par notre analyse matricielle. Cette synthèse nous permet de raconter l'histoire au sens de Dutton et Dukerich (1991). La synthèse accompagnant le diagramme est reproduite ici, elle permet de plus d'apporter un éclairage au sens de Meyer et al (2013). Notre synthèse reprend l'intégralité des liens établis au niveau des différents sous-thèmes et permet de rendre compte de l'ensemble des relations pour l'entretien.

L'intégralité de notre analyse, matricielle, complétée, par notre diagramme, nous permet d'affiner notre préanalyse constituée par un temps long de retranscription, de relecture, et, de synthèse des entretiens. Ce qui, autorise la mise en exergue des déterminants organisationnels qui n'émergent pas forcément à la première lecture de notre retranscription. Enfin, notre diagramme nous a permis de vérifier nos liens, d'apprécier notre raisonnement, et, donc, de présenter des résultats plus intéressants, plus fins que si nous nous étions penchés en première intention sur la construction de ce dernier (figure 4).

#### **4. Résultats :**

À la suite de notre premier entretien, nous pouvons présenter les premiers résultats qui nous renseignent quant au niveau de développement de notre cas (Tableau 3). En effet, nos résultats intermédiaires, nous révèlent, que notre union de coopérative se situe entre deux phases de croissance. Le fruit de nos premières investigations, nous a tout d'abord permis de préciser de manière assez longue les différents critères permettant de caractériser chacune des phases du modèle de Greiner (1972, 1998). Enfin, ces résultats, nous permettent également de présenter notre modèle davantage adapté aux unions de coopératives de la filière champenoise (Tableau 4). Notre modèle répond, ainsi, à notre premier objectif de recherche. Nous, mettons, par ailleurs en exergue, par un jeu de traits, les phases de développement qui caractérisent notre cas. De plus, notre analyse duale a permis de mettre en évidence, les déterminants organisationnels, qui admettent le passage d'une phase à une autre. Enfin, nos recherches ne nous permettent pas de trouver -pour le moment- un point de crise à l'instar de Greiner, (1972, 1998), ce qui semble remettre en cause le caractère prédictif propre à Greiner.

Tableau 3 : Caractérisation par thème

Thèmes	Premiers compléments au modèle	Situation par thèmes
1	<p><b>Les objectifs</b> : La direction souhaite conserver le modèle actuel mais sur un volume de bouteilles plus important. Par contre, l'objectif secondaire est de créer un « mix produit » avec des cuvées plus spécifiques. À terme, l'évolution serait de se rapprocher d'autres unions de coopératives comme l'on fait d'autres dans le domaine agricole. Une telle évolution de l'organisation pourrait donc être compatible avec une diversification des produits.</p> <p><b>Le développement</b> : L'Union de Coopératives ne passera pas par une croissance des terres à exploiter, et, ce développement est nécessaire si l'union de coopératives veut pouvoir être forte et résorber les crises économiques que connaît la filière. A ce sujet, l'union envisage un développement par l'intégration d'autres coopératives, d'autres unions, avec un développement par de la croissance horizontale ou concentrique. Par contre, le territoire dispose de réels savoir-faire, de compétences des vigneron. Il y aura alors un élargissement des produits. L'Union pense que son développement passera par les ressources humaines.</p> <p><b>La direction</b> : Elle est attachée aux compétences des ressources humaines, l'expression de « potentiel humain » est par ailleurs utilisée. Elle s'interroge aussi sur la possibilité de développer l'organisation vers le digital. L'objectif à terme est de faire valoir le savoir-faire des vigneron à travers la marque de l'Union via une digitalisation. Au sein de l'union, les producteurs sont également des ressources, de dilemme est une des préoccupations de la direction.</p>	<p><i>La direction souhaite « se rapprocher d'autres unions », pourvoir résorber les crises de la filière, elle souhaite se concentrer sur ses « hommes », en cela les préoccupations relèvent d'une volonté de consolider l'organisation, <u>Phase 4.</u></i></p>
2	<p><b>Gouvernance</b> : L'union de coopérative dispose d'une structure classique, une gouvernance, un conseil d'administration, commun à toutes les coopératives. Le bureau est une émanation du conseil d'administration qui se réunit tous les mois et demi. D'autres coopératives sont adhérentes à l'union, via une structure qui les fédèrent. Des porteurs de parts sociales qui sur une échelle individuelle sont des personnes physiques, d'autres sont des personnes morales. L'union des producteurs chapeaute environ mille viticulteurs, elle dispose aussi d'un conseil d'administration.</p> <p><b>La partie gouvernance</b> : Le conseil d'administration et le bureau définissent la stratégie qui suit le déroulement des activités. Ces organes de gouvernance vérifient que la stratégie a été mise en œuvre.</p> <p><b>La partie dirigeance</b>, l'activité est de réceptionner les jus de raisin, puis, de les transformer en vin clair, ensuite, il y a mise en bouteilles, puis, commercialisation.</p> <p><b>Tâches et activités</b> : Elles sont assez classiques, voire homogènes. La différence, propre à la filière, c'est la captation des approvisionnements, où les enjeux sont forts importants.</p> <p><b>Structure</b> : Elle se répartit par zones géographiques. La structure est pyramidale, hiérarchique classique, direction générale avec des responsables. La structure est en train d'évoluer vers des travaux, des réalisations en mode projet, plus horizontal. C'est un challenge pour cette structure qui a été très segmentée.</p> <p>Enfin, la structure doit faire revenir l'individu, le vigneron vers le rôle premier de notre union de coopérative, faire une co-construction avec les adhérents.</p> <p><b>Evolution de la structure</b> : La structure va nécessairement devoir évoluer vers le mode projet. Cette évolution est à la fois, une volonté stratégique, et, les diverses normes. Pour l'union, cette évolution, s'accompagne vers de la décentralisation, par de la délégation, par plus d'autonomie.</p>	<p><i>« Le Conseil d'administration et le bureau définissent la stratégie », et, dirigeant, c'est propre à toutes les coopératives. Une organisation « hiérarchique, classique », avec une « répartition géographique », <u>Phase 3.</u></i></p>

3	<p><b>Style de management</b> : Le style de direction est passé d'un mode paternaliste lors des débuts de l'union. Il a, ensuite, évolué vers du consultatif, à ce jour.</p> <p>Par contre, le style est dual ; il est davantage participatif vis-à-vis des adhérents, mais, vis-à-vis des salariés, c'est un mixte entre de l'autorité et du consultatif. Le style de management vers les cadres est davantage consultatif.</p> <p><b>Qualités d'un cadre</b> : Il doit posséder les qualités suivantes : « ouverture, capable de penser différemment, de l'autonomie, un cadre, c'est quelqu'un qui est capable de se gérer et de s'organiser, responsabilité, il doit s'assumer, jouer collectif, et, avoir de l'envie et de la motivation ».</p> <p><b>Autonomie</b> : La structure laisse un <u>degré d'autonomie et de responsabilité</u> aux cadres, car, cela est source de motivation. Pour l'union, le modèle du management, et la délégation vers une forme d'autonomie, doit être contractualisée.</p> <p><b>Qualification des tâches</b> : elles sont répétitives pour la production, mais, ils sont invités à davantage d'observation, de prise de responsabilité. Pour les autres fonctions, le mode projet a permis de mutualiser les tâches de les varier, des tâches qui tendent à être élargies.</p>	<p><i>Un management consultatif, qui évolue différemment vers les cadres, des tâches « répétitives » pour la production, voire mutualisées pour d'autres. Une certaine autonomie, c'est davantage de la délégation, sur cet item, <u>Phase 3</u>.</i></p>
4	<p><b>La communication</b> : Elle est écrite et se présente sous différents supports. Pour l'union, la communication aujourd'hui, est gérée et coordonnée au sein de la direction commerciale et marketing. La communication évoluera vers une prise de conscience de la donnée vers différents niveaux, le vigneron, la coopérative.</p> <p><b>Décision</b> : Les prises de décisions sont très centralisées, car la structure est pyramidale. C'est le comité de direction qui prend les décisions. Les salariés et les cadres sont consultés de manière progressive via le fonctionnement du groupe de projet.</p>	<p><i>Une décision très centralisée, en lien, avec des consultations : sur cet item, <u>phase 3</u>, en lien avec la structure.</i></p>
5	<p><b>Les outils de gestion</b> : L'union utilise des tableaux de bord, suivi budgétaire, des reportings, plan de financement, plans de trésorerie. Les outils sont plutôt classiques, avec des tableaux de bord, des suivis de trésorerie, des outils de suivi budgétaires. Les outils budgétaires sont utilisés en comptabilité de manière prévisionnelle. Il existe des outils pour les différents métiers.</p> <p><b>Outil informatique</b> : Un ERP est mis en place depuis une dizaine d'année, accessible pour les différents métiers, les fonctions de la coopérative, et, une petite partie du système est accessible pour les adhérents.</p>	<p><i>Un ERP qui permet de centraliser le traitement de l'information, <u>Phase 4</u>.</i></p>

Toutefois, ces résultats intermédiaires nous donnent déjà, deux précisions essentielles, tout d'abord, le niveau de caractérisation par critère est hétérogène, ce qui contredit, le caractère de linéarité du modèle de base. En effet, le développement de notre union de coopératives se situe à la fois sur une phase 4 (croissance par coordination) et sur une phase 3 qualifiée de croissance par délégation Greiner (1972, 1998). Ainsi, cela révèle une direction qui souhaite consolider l'union (Tableau 3). Enfin, les préoccupations liées aux outils de gestion révèlent une croissance par coordination. Ces premières constatations, nous amènent à penser que, l'union de coopérative est parvenue à un seuil de changement, d'évolution, dans la mesure, où, elle se situe entre la phase dite de délégation et celle de coordination. Ces éléments viennent une fois de plus, corroborer le fait, que la linéarité est remise en cause (Greiner, 1972, 1998).

Il nous semble donc, logique, que les changements qui seront vraiment perceptibles par l'ensemble de l'union, le seront, avec un temps différé. Elle pourrait, ainsi, être tentée de répercuter le changement

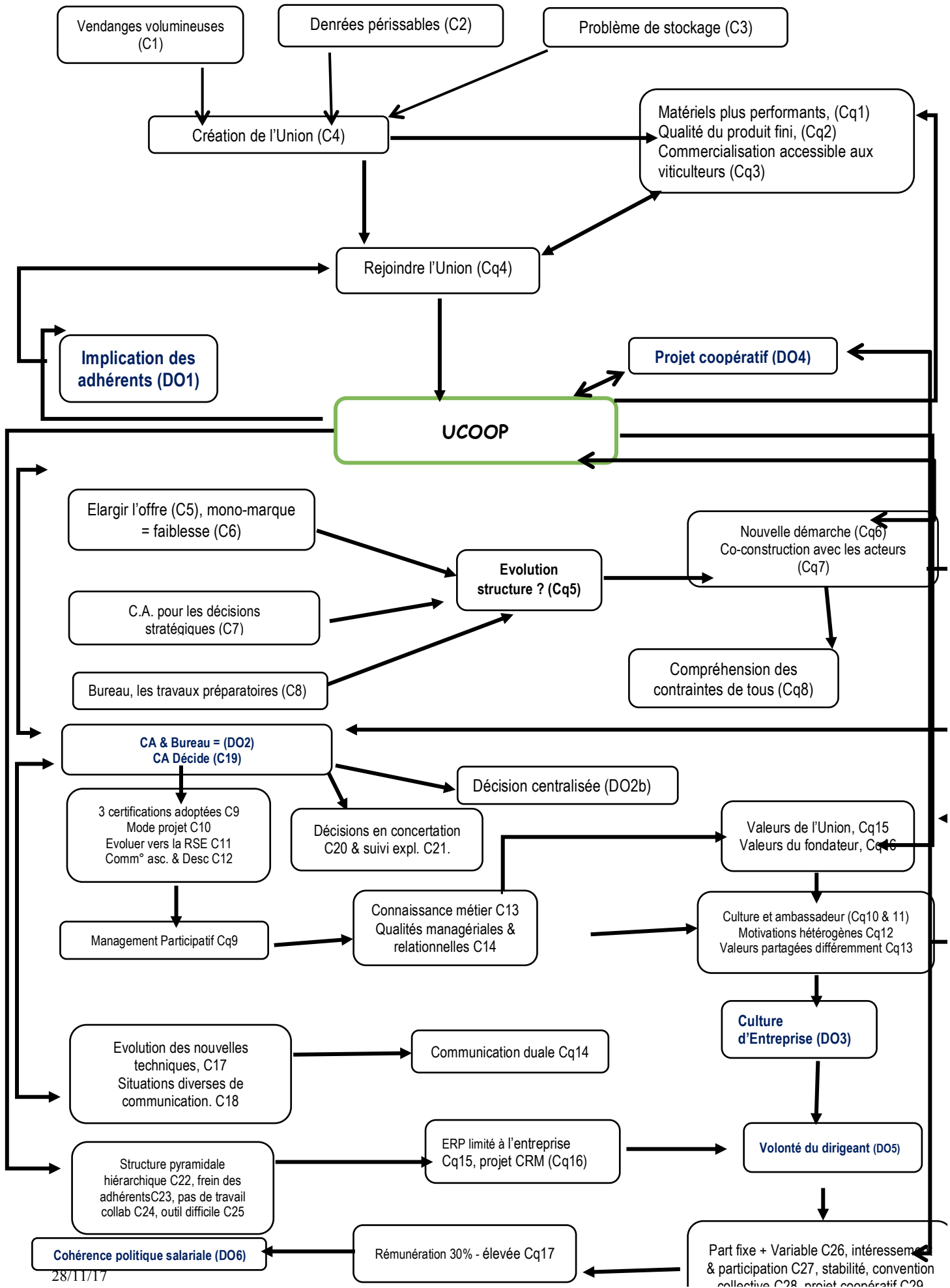


de gouvernance, envers ses adhérents. Dans cette logique, l'évolution pourrait à terme impliquer un changement de la structure et donc de la manière de coordonner les rôles de chacun, éléments qui relèvent bien de la gouvernance. Cette évolution peut être représentée, par les difficultés liées à la mise en place, prochaine, d'un CRM<sup>8</sup> à direction des adhérents (figure 4) ; sans que cela ne se traduise véritablement par un point de crise. Nous présentons, nos résultats qui nous permettent d'aller plus loin, et, nous autorisent à présenter notre modèle (voir, tableau 4).

---

<sup>8</sup> Customer Relationship Management : une partie d'un ERP dédié à la gestion de la relation client

Figure 4



## *Texte d'accompagnement du diagramme causal*

La raison première à la création de l'Union est certes due à des raisons extérieures, comme, une vendange très importante (C1), une difficulté à conserver la matière première, le raisin, mais, aussi, le produit semi-fini parce que ce sont des denrées périssables (C2). Dès lors, cela pouvait, déséquilibrer le rapport entre les offreurs et les demandeurs (C3). De plus, une forte vendange pose des problèmes de stocks. La logique de groupe a permis de proposer du matériel plus performant (Cq1). Les conséquences immédiates, un produit qui correspondait aux standards de l'époque (Cq2). Aujourd'hui, les adhérents rejoignent l'Union pour des raisons, des motivations différentes, la logique est différente. Des facteurs, qui, semblent tous externes, or, en seconde lecture, il faut comprendre que le problème de la direction de l'époque a été de conserver et de stocker un produit dans de bonnes conditions. La préoccupation de la direction, dans les années 70, était le problème de stockage, de pouvoir loger la matière première, celle, qui se monnaie auprès des négociants-manipulants. De nos jours, la préoccupation, est d'impliquer les adhérents à l'Union, afin de conserver, de faire vivre le projet.

Nous pouvons en déduire, le déterminant organisationnel, impliquer davantage les adhérents aux objectifs premiers d'une Union de coopératives, que nous nommerons (DO1).

La possible évolution de la structure (Cq5) se fera selon une co-construction avec les acteurs qui font partie du périmètre de l'Union -au sens large- (Cq5&6). Il est nécessaire de passer d'une mono-marque à un élargissement de l'offre, qui devient inévitable dans la filière (C5&6). En cela, l'Union adopte une nouvelle démarche (Cq6). Toutefois, la gouvernance et la dirigeance, organes de direction, vont devoir se consulter, voire, travailler sur de nouveaux objectifs (C7&8), et, vont donc comprendre les contraintes mutuelles (Cq8).

Il apparaît, certes, que l'Union cherche à adopter une nouvelle démarche afin de pouvoir proposer un élargissement de l'offre cohérent avec les attentes de la demande, ce qui est nouveau pour cette organisation. Toutefois, cette co-construction et de facto, les nouveaux objectifs seront impulsés, par le conseil d'administration et le bureau. Nous pouvons donc, en déduire, que cette co-construction de la gouvernance est donc, le déterminant organisationnel de ce thème (DO2); en conséquence, des décisions centralisées qui sont un déterminant secondaire (DO2b).

Le management est devenu davantage participatif par l'adoption de différentes certifications, de travaux transversaux (C9&C10), ces éléments conduisent à conjuguer une communication ascendante et descendante. L'entreprise se dirige vers de la responsabilité sociale environnementale (C11&C12). Ce mode de management (Cq9) impacte le recrutement, les futurs collaborateurs sont recrutés sur des qualités telles que la compétence, le relationnel, et, la communication (C13&C14). De facto, ces qualités sont celles de la

culture de l'entreprise, qui s'est construite depuis le fondateur (C15&C16). Ce management, et, cette culture, caractérisent le projet et la démarche coopérative (Cq10-11-12 & 13). Le projet de l'entreprise, permet de porter les valeurs fondatrices, vis-à-vis des salariés, mais, aussi, vis-à-vis des adhérents. Le projet de l'entreprise trouve son ciment dans la culture de l'entreprise, que, l'on nommera, DO3.

La communication est duale (Cq14), elle s'appuie à la fois sur des supports classiques et dématérialisés, cela est due aux nouvelles technologies, mais, aux diverses situations de communication (C17&18). Le conseil d'administration centralise la prise de décision (DO2b & C19), les adhérents se concertent avec l'union sur des décisions opérationnelles liées à leur exploitation du fait du lien qui les unit à l'union (C20&21). En tout état de cause, la variété des situations de communication sur site, à distance, sur exploitation, est liée au projet, au type de relations. Le projet coopératif représenté par notre cas (UCOOP) nécessite une centralisation des décisions stratégiques. Ce même projet, implique, que les adhérents interrogent l'union pour des décisions liées à leur exploitation du fait même de la coopération, et, du fait que les exploitations sont au cœur du projet coopératif.

En conséquence, le déterminant organisationnel, que nous nommerons, DO4 est, le projet coopératif. La structure hiérarchique, pyramidale et centralisée (C22), justifie un ERP limité à l'entreprise (Cq15). L'ERP ne donne pas lieu à du travail à distance, de plus, un projet CRM vis-à-vis des adhérents engendre de l'inquiétude du fait qu'ils ne comprennent pas le sens de l'outil (C23,24,25). Toutefois, ce projet, à terme, accentuera le management participatif (Cq16). L'on voit bien, que les choix de limiter l'ERP et le projet lié au CRM sont impulsés par la direction, par la volonté d'un homme, la volonté d'un dirigeant. En conséquence, le déterminant organisationnel pour le thème relatif aux outils de gestion, est, la volonté du dirigeant, que nous nommerons, DO5.

L'adhésion des salariés et des dirigeants au projet de l'entreprise, à la démarche coopérative est essentielle, elle concrétise leur accord pour une rémunération moins élevée (Cq17) que dans des entreprises du secteur économique classique (C29). Cependant, la politique de rémunération de l'Union est stable, et, se rattache à la convention collective de la filière, avec les mêmes avantages pécuniaires, elle se compose d'une partie fixe et variable (C26,27 &C28). La politique de rémunération est cependant stable, et, fondée sur des valeurs humaines et une adhésion au projet. Le quatrième déterminant organisationnel a été moteur ici (DO4). De ce fait, les idées de cohérence, et, de respect du projet ont été déterminantes pour établir une politique de rémunération qui correspond au projet.

En cela, le sixième déterminant organisationnel, est, la cohérence de la politique salariale en lien avec le projet et la démarche coopérative, et, les valeurs humaines.

Nous nommerons la cohérence de la politique salariale, le dernier déterminant organisationnel, soit, (DO6).

Tableau 4 : Notre modèle de croissance entrepreneuriale adapté aux coopératives de la filière vitivinicole

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5	Phase 6	DO <sup>9</sup>
<b>Préoccupation de la direction</b>	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Une diversification des produits, un rapprochement avec d'autres unions, construire le capital humain.	Résoudre les problèmes et innover	Croissance et modèle du groupe.	Implication des adhérents (DO1)
<b>Structure organisationnelle</b>	Informelle	Fonction centralisée	Le bureau et le C.A. définissent la stratégie. Une organisation hiérarchique classique, avec une répartition géographique.	Groupes de produits, staff and line, les décisions opérationnelles sont décentralisées	Matricielle par équipe, un staff réduit.	Extra-organisationnelle (alliance, réseau)	CA et bureau (DO2) Décision décentralisée (DO2b)
<b>Style de direction</b>	Entrepreneuriale et individualiste	Directif	Un management consultatif mais différent vers les cadres. Autonomie. Une comm <sup>10</sup> écrite et orale avec des visites vers les adhérents.	Par surveillance, des planning, procédures sont établis et souvent revus.	Participatif, programme de formation vers les managers. Encouragement de nouvelles pratiques.	Du participatif et du consultatif.	Projet coopératif (DO4)
<b>Système de contrôle</b>	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports.	Centre d'investissement, plan, centralisation du traitement de l'information (ERP). ERP permet de centraliser l'information.	Fixation mutuelle des objectifs. (Projet CRM)		Volonté du dirigeant (DO5)
<b>Rémunération des dirigeants</b>	Profits	Salaires et gratifications	Rémunération fixe + variable, mais, salaires dirigeants 30% moins élevés, conforme au projet coopératif.	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe		Cohérence politique salariale (DO6)
<b>Croissance</b>	Croissance interne seule jusqu'à la phase 5.					Croissance externe <sup>11</sup>	DO

## 5. Discussion et retour sur la littérature

Ainsi, à la première lecture, on se rend bien compte, que les phases de croissance ne sont pas aussi linéaires qu'elles le semblent, ou, tout au moins, comme, le laissent penser les articles fondateurs. En effet, notre cas, montre une union de coopératives avec des caractérisations propres à deux phases de croissance, ce qui, laisserait penser, que, des critères seraient directeurs voire précurseurs dans le passage d'une phase à une autre. En l'espèce, les préoccupations de la direction, et le système de contrôle pourraient être deux critères décisifs dans l'évolution de la gouvernance de notre cas. Ainsi, ce seraient deux critères précurseurs, clés, dans le passage d'une phase à une autre. Effectivement, les déterminants organisationnels mis en exergue, l'implication des adhérents, et, la volonté du dirigeant

<sup>9</sup> DO pour Déterminant organisationnel

<sup>10</sup> Une communication

<sup>11</sup> Croissance externe avec présence ou pas, sur les marchés financiers

révèlent bien des préoccupations de la direction. Ces éléments entrent bien en résonance, avec, le rôle de manager, de dirigeant, qui, in fine, peut impacter le management, et, donc, un élément de la gouvernance, Charreaux (1996, 2015). Effectivement, le rôle d'un dirigeant, sa volonté sont des éléments qui peuvent être moteurs dans le fait que notre union s'intéresse au niveau d'implication des adhérents. Ces derniers appartiennent au périmètre large de l'union et peuvent -selon leur niveau d'implication- trahir ou pas le projet coopératif (quatrième déterminant organisationnel). Enfin, la volonté du dirigeant est cohérente avec la mise en place de systèmes de contrôle, dans la mesure, où cela permet de garder un contrôle sur l'organisation. Il y a donc un lien évident pour que ces critères puissent être déterminants, clés, lors du passage d'une phase à une autre, voire décisifs. Cela ne correspond pas à un point de crise, mais, plutôt, à des déterminants organisationnels décisifs sur d'autres, car fondamentaux du projet coopératif.

La direction se préoccupe également du niveau de l'implication des adhérents, ce qui nous fait dire que de leur degré et du niveau d'implication va dépendre la poursuite, le développement du projet coopératif. En effet, le développement et l'extension de notre union de coopératives sont réellement des préoccupations essentielles, au projet coopératif, notre quatrième déterminant organisationnel. Enfin, cela montre bien que les préoccupations de la direction tout comme le style de direction vont au-delà du périmètre de l'organisation pour aller jusqu'au périmètre le plus large, au sens de Filippi (2012).

Le fait que la direction se préoccupe de l'implication des adhérents semble montrer, corroborer l'importance de l'expérience de notre dirigeant. Cet élément que nous avons révélé comme étant un déterminant organisationnel (DO5) semble être confirmé par l'expérience significative de celui-ci, (élément précisé, *infra*) et a également été mis en exergue dans une étude précédente, Boukar (2009). De plus, cela nous confirme que la gouvernance évolue au-delà du périmètre interne de l'entreprise, dans la mesure, où elle intègre dans ses objectifs, l'implication des adhérents au projet coopératif. La gouvernance formée par le tandem « conseil d'administration et bureau » va jusqu'aux adhérents et à leur niveau d'implication, Filippi (2012), ce qui permet à l'union de franchir un pas vers une évolution. De plus, on passe alors d'une gouvernance dite partenariale (vers les partenaires les plus proches, clients, banques) à une gouvernance adaptée (confrontation des idées, -Cq 6-7 et 8 *infra*, *diagramme des causalités, figure 4*) au sens de Saisset, Couderc (2013-1). Par ailleurs, au regard, de nos résultats, comme, l'implication des adhérents au projet coopératif, et, le fait qu'il y ait une forme d'alliance qui se crée entre eux et l'union. En effet, dans la mesure, où, l'influence du périmètre externe, le plus large, influence les préoccupations de la direction, élément confirmé par nos résultats, il nous est, alors, possible d'assimiler notre cas à un groupe coopératif.

Nos premières investigations révèlent que la structure d'une union de coopératives est très classique et commune -sans mauvais jeu de mots- à toutes les coopératives. En effet, la structure est déterminée par des organes tels que le conseil d'administration et le bureau, dans la mesure, où ils décident de la stratégie à mettre en place, Saisset, Couderc (2013-1).

Nos résultats relatifs au style de direction, montrent contrairement au modèle de départ, une conjugaison des styles de management selon les types d'activités, et, non, sur un style de management bien précis (Likert, 1961). Cette graduation dans le style de direction provient de l'adoption et de l'intégration de certifications (C9) et de l'adoption de travaux en mode projet (C10) comme d'une nécessaire évolution vers de la RSE (C11<sup>12</sup>) ; ces éléments proviennent de l'environnement proche de l'union et a eu des répercussions sur le mode de management qui se différencie entre les cadres et les salariés (figure 4). En cela, l'impact de l'environnement au sens de Lawrence et Lorsch (1973) semble bien exercer des modifications sur le style de direction.

Enfin, l'étude de notre cas, qui représente l'une des plus importantes unions de coopérative du territoire, peut être significative dans la mesure, où, les résultats peuvent être généralisables si l'échantillon est représentatif au sens de David (1999, 2000, 2004) éléments, par ailleurs repris, par Ayerbe et Missonier (2006).

## **6. Propositions, recommandations constructives**

Il serait intéressant de poursuivre ce premier travail de recherche, par une série de deux entretiens au sein de la même union afin d'opérer une triangulation des données, ce qui donnerait naissance à un véritable modèle adapté aux unions de coopératives. Cette approche entrerait alors dans une étude mono-cas plus complète et donc plus fiable au sens de Yin (1984, 1989, 2003). En effet, cette étude présente une approche méthodologique qui doit être étendue très vite à d'autres entretiens au sein de cette union, elle ne saurait pour le moment, être définitive.

Enfin, ces entretiens supplémentaires au sein de la même organisation permettraient de confirmer, voire d'infirmier, son niveau de développement, tout comme les déterminants organisationnels, que nous avons mis en exergue. De plus, nos entretiens à venir, permettraient de confirmer ou non, l'arrivée d'un point de « crise » représenté par les préoccupations de la direction vis-à-vis des adhérents, pour le passage à la phase 4 de croissance au sens de, Adizes (1989).

---

<sup>12</sup> Ces causes sont mises en évidence au moyen de notre diagramme causal.

Dans un second temps, il est possible d'envisager une recherche future auprès d'un groupe coopératif du territoire, afin de vérifier si notre modèle réadapté, et, surtout, nos résultats, se confirment et sont transposables, au regard de la notion de périmètre au sens de Filippi (2012). Enfin, cette recherche future pourrait confirmer si les organes de gouvernance ont la même dimension, Saisset, Couderc (2013-1).

Dans un troisième temps, nous pouvons poursuivre nos travaux, par une étude multisite afin de donner davantage de crédibilité à notre recherche qui s'appuie sur la filière viti-vinicole champenoise, Miles et Huberman (2005). En effet, cette filière connaît des groupes d'entreprises cotés sur les marchés financiers qui montrent aussi des spécificités, Lambert, Mereaux, (Bologne, 2017). Nous pourrions ainsi procéder à l'étude d'un groupe non coté, qui présente des intérêts organisationnels. Ces travaux ultérieurs pourraient nous conduire à une seconde étude mono-cas. Cela permettrait d'aboutir à un modèle intra-cas certainement différent de celui des groupes coopératifs. Enfin, une telle étude, entrerait dans un horizon plus long, mais, pourrait nous permettre d'en tirer des enseignements plus intéressants et plus fiables, comme, le fait de vérifier ou de confirmer, la non-linéarité du modèle de base, ou bien, encore de vérifier de nouveau son caractère prédictif.

### **Bibliographie :**

Adizes I. (1989) « Corporate lifecycles : how and why corporations grow and die and what to do about it ». Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

Agreste (2009) « L'identification des contours du périmètre coopératif : les groupes coopératifs poursuivent leurs développement ». Primeur, n°235

Ayerbe, Missonier (2007) « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel » Finance Contrôle Stratégie – Volume 10, n° 2, p. 37 – 62. Juin

Boukar H. (2009) « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et les petites entreprises camerounaises ». Revue des Sciences de Gestion, n°237-238. Pp 75-83

Becker H.S (1958) « Problems of influence and proof in participant observation ». Sociological Review, 23, 652-660

Burns et Stalker (1966) « The management of innovation », Tavistock Publications, 1961, 2<sup>ème</sup> édition, Social Sciences Paperbacks

Chanut-Guieu, Guieu G (2011) « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative ». Management et Avenir, (43), 37-56

Charreaux G (1996) « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises » Revue Française de Gestion (n°111) réimprimé RFG, 2015/8 n°253

Charreaux G. et Desbrières Ph, (1997) « Le point sur le gouvernement des entreprises », *Revue Banque & Marchés*, juillet-août, n° 29, p. 28-34



- Coelho, Alfredo Manuel. (2013) « Concentration des grandes firmes vitivinicoles ». *Le Progrès agricole et viticole* 130.12 : 11
- Crozier M. et Friedberg E. (1977) « L'acteur et le système », Paris, le seuil
- David A, (1999) « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », cahier de recherche, DMSp, Université Paris Dauphine, nouvelle version revue et augmentée, juillet
- David A, (2000) « IXème conférence de management international de management stratégique », Montpellier, Mai
- David A, (2004) « Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre
- Desreumaux A, (1981) « Histoire et structure des entreprises », RFG, sept-oct
- Desreumaux A, (1992) « Structures d'entreprise : reprises ? Analyse et gestion », Paris, Vuibert
- Deroy X. et M. Thénot. (2015) « L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises ». *Revue française de gestion* 5 : Pp 31-47
- Dion, Y. (2014) « Les trajectoires d'évolution des coopératives vinicoles girondines ». *CJRS/RCSR* n°38 ; p29-37
- Dutton J.E, Dukerich J.M, (1991) « Keeping an eye on the mirror : image and identity in organizational adaptation ». *Academy of Management Journal*. Vol, 34, Pp 517-554
- Evrard Samuel K, (2000) « Prise de contrôle et gestion de crise : une analyse par les processus », Actes du congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec, Canada
- Filippi, Frey & Peres (2012) « Ce que nous enseignent les statistiques nationales françaises sur les évolutions de la coopération agricole. » *Revue internationale de l'économie sociale* 326 : Pp 29-44
- Freeman R.E. (1984) « Strategic management : a Stakeholder approach ». Marshall, MA. Pitman, Boston.
- Géraudel M, Chollet B. (2009) « Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel ». *International management*. 134. Volume 13, n°4. Pp 47-64
- Gianfaldoni, & Lerouvillois. (2014) « Concentration et partenariat en économie sociale et solidaire : La figure émergente de pôle territorial de coopération économique." XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire : « L'économie sociale et solidaire en coopérations »
- Goetz J.P., LeCompte M.D (1984) «Ethnography and qualitative design in educational research » New York : Academic Press
- Greiner L.E. (1972) « Evolution and revolution as organizations grow ». *Harvard Business Review*. Pp 37-46. July-August
- Greiner L.E. (1998) « Evolution and revolution as organizations grow ». *Harvard Business Review*. Pp 55-67. July-August
- Katz, Khan. (1966) « The social psychology of organizations. » Willey

Lambert, Mereaux, (2017) « Structuring and evolution of the winegrowing groups of Champagne : a first study » Communication, Vineyard Data Quantification Society, Colloque Bologne

Likert R (1961), « New patterns of management » New York, Mc Graw Hill (1961)

Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1973) « Organization and environment ». Harvard Business School. 1967. Trad. Fr., Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation. Paris. Editions d'organisation

Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1967) « Differentiation and integration in complex organizations, Administrative science quarterly, vol. 1, n°1. P 1-47, june 1967

McKelvie A, Wiklund J. (2010) « Advancing firm growth research : a focus on growth mode instead of growth rate ». Entrepreneurship : theory and practice. Pp 261-288

Meyer R.E, Höllerer M.A, Jancsary D, Van Leeuwen T, (2013) « The visual Dimension in Organization Research : Core ideas, current developments, and promising avenues », The academy of management annals, vol. 7, Pp 489-555

Miles, Huberman « Analyse des données qualitatives » De Boeck. 2003 (2<sup>ème</sup> édition, 5<sup>ème</sup> tirage en 2013)

Mintzberg H, « Structure et dynamique des organisations », Paris, Editions d'organisation, (1982)

Mitchell R.K, Wood J.D., Agle B.R. (1997) « Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts ». Academy of management review, vol. 22, n°4, Pp 853-887

Powell W DiMaggio P (1983), « The Iron Cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », American Sociological Review, XXXVIII, pages 147-160. (1983)

Saint-Jean E, Julien P.A. (2008) Factors associated with growth changes in “gazelles”, Journal of enterprising culture, June 2008, 161-168.

Saisset, Couderc. (2013-1) Les trois dimensions de la gouvernance coopérative : à la recherche d'un équilibre instable. Le cas des caves coopératives en Languedoc-Roussillon [France]. No. 201302. UMR MOISA : Marchés, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs : CIHEAM-IAMM, CIRAD, INRA, Montpellier Sup Agro-Montpellier, France

Saisset, Couderc. (2013-2) « Approche typologique de la gouvernance coopérative agricole : le cas des caves coopératives du Languedoc-Roussillon." 6. Journées scientifiques de la vigne et du vin : innovation, stratégies, compétitivité dans la filière vigne et vin

Saisset, Foued Cheriet. (2012) « Grandir, oui, mais comment ? Analyse de la concentration par fusions des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon ». Revue internationale de l'économie sociale : Recma 326 : Pp 45-63

Thietart. (2003) « Le management » Edition PUF. 127 pages

Thietart. (2014) « Méthodes de recherche en management ». Edition Dunod. 2014. 647 pages. 4ème édition

- Vienney C. (1980) « Socio-economie des organisations cooperatives ». Tome 1, CIEM, Paris, Pp 396.
- Williamson O.E. (1985), « The economic institutions of capitalism ». New York. The free press
- Yin, R. K., (1984) « Applications of Case Study Research » Sage Publications
- Yin, R. K., (1989) « Case Study Research : design and methods », Sage Publications, seconde édition
- Yin, (2003) « Applications of Case Study Research, Applied Social Research Series », Second Edition, vol. 34, Sage Publications
- Zelditch M, (1962) « Some methodological problems of field studies ». American Journal of Sociology, 67, Pp 566-576

**Annexes :**

<b>GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 1</b>
--

Union de Coopérative :

Date :

Nom et qualification de la personne interrogée :

Doctorante :

Merci de me recevoir, dans le cadre de ma thèse relative à « l'évolution et la structuration des groupes viticoles Champenois, une lecture greinerienne ».

**Thème 1 : Le développement de l'entreprise :**

- 1) Quels sont les principaux objectifs de la direction en termes de développement économique de votre organisation ?
- 2) De quelle manière pouvez-vous évaluer les résultats attendus en matière de développement ?
- 3) Ce mode d'évaluation a-t-il toujours existé ?
- 4) Pouvez-vous en dire davantage ?

**Thème 2 : Le type de structure :**

- 1) Comprend-il une réelle structure organisationnelle ?
- 2) De quelle manière est structurée votre organisation ?
- 3) Comment se partage l'ensemble de vos activités ou tâches ?
- 4) Si vous avez adopté une répartition par zone géographique, comporte-t-elle une division à l'international ?
- 5) Adoptez-vous d'autres modes de structure dans le cas de projet ? Comment cela a-t-il été structuré, et, organisé ?
- 6) Votre structure actuelle a-t-elle fait l'objet d'évolution ? Quels en ont été les déterminants ?

**Thème 3 : Le style de direction, de management :**

- 1) Comment qualifieriez-vous le style de management de votre organisation –au sens des travaux de R. Lickert ?
- 2) Comment ce style de management a-t-il évolué au cours du temps ?
- 3) Quelles sont les qualités que vous recherchez en priorité chez un cadre ?
- 4) Quel est le degré d'autonomie laissé aux salariés et cadres tant dans le travail, que dans les suggestions éventuelles ?
- 5) Comment qualifieriez-vous les tâches conférées aux salariés et aux cadres ? Pouvez-vous expliquer comment cela a évolué dans le temps ? Pour quelles raisons ?

**Thème 4 : Le type de communication / prise de décision :**

- 1) De quelle manière se fait la communication au sein de votre groupe ?
- 2) La communication est-elle cloisonnée à un service ou circule-t-elle entre les différents services ?
- 3) De quelle manière la circulation de la communication a-t-elle évolué dans le temps ?
- 4) Quel est le degré de centralisation de la direction ?
- 5) À ce titre, comment se fait la prise de décision au sein de votre organisation ?
- 6) Quel est le degré de consultation des salariés, des cadres, quant à la prise de décision ?

**Thème 5 : Les outils de gestion :**

- 1) Quels sont les outils de gestion que vous utilisez au quotidien ?
- 2) Ainsi, utilisez-vous, les budgets, tels que les budgets prévisionnels ?
- 3) Quels sont les autres outils de gestion que vous utilisez ?
- 4) Comment pouvez-vous qualifier le rôle de ces outils de gestion pour votre organisation ? Tous les salariés du groupe peuvent-ils y avoir accès ?
- 5) De quelle manière l'utilisation des différents outils de gestion a-t-elle évolué dans le temps ?

## GUIDE D'ENTRETIEN SEMI DIRECTIF N°2

Union de Coopérative :

Date :

Nom et qualification de la personne interrogée :

Doctorante :

Merci de me recevoir, de nouveau, dans le cadre de ma thèse relative à « l'évolution et la structuration des groupes viti-vinicoles Champenois, une lecture greinerienne ».

### **THEME 1 Préoccupations de la direction**

- 1) En quelle année la première acquisition d'un adhérent a-t-elle été effectuée ?
- 2) En quelle année l'acquisition d'un adhérent extérieur au champagne a-t-elle été effectuée ?
- 3) Quels ont été les déterminants, les facteurs qui ont amené l'organisation à prendre ces décisions ?
- 4) Quelle est l'idée du développement économique de votre organisation ?
- 5) De quelle manière se fait / s'est fait l'intégration des adhérents au sein de votre organisation ?
- 6) Diriez-vous que l'intégration d'adhérents a posé des difficultés à votre organisation, ou, aux autres adhérents eux-mêmes ?

### **THEME 2 : Le type de structure**

- 1) Lors du dernier entretien, vous avez mentionné une stabilisation de la structure pensez-vous que celle -ci va évoluer ?
- 2) Le Conseil d'Administration et de bureau dont vous avez mentionné l'existence -lors du dernier entretien- ont-ils à voir avec la coordination des décisions au sein de votre structure, des choix stratégiques ?
- 3) Et, vous-même faites-vous partie du conseil d'administration ?
- 4) Quelles sont les différences entre le bureau, et le Conseil d'Administration ?

### **THEME 3 : Le management**

- 1) Lors du dernier entretien, vous nous aviez précisé que les salariés, les cadres, au sein de votre organisation disposaient d'une autonomie de travail, que leurs avis pouvaient être consultés, cette tendance a-t-elle toujours eu lieu ?
- 2) Quels sont les facteurs qui incitent l'organisation a consulté les salariés ?
- 3) Lors du dernier entretien, vous avez précisé une principale qualité recherchée chez un futur collaborateur ; cette qualité a-t-elle toujours été exigée ?
- 4) Diriez-vous que cette qualité recherchée fait partie de la culture d'entreprise ?
- 5) Existe-t-il au sein de votre organisation des valeurs, des rites, des symboles, des personnages clés ? Quels ont été les personnages essentiels à votre organisation ?
- 6) Diriez-vous que ces éléments sont fondamentaux, voire, significatifs d'une identité propre à votre organisation ?
- 7) Ces éléments se retrouvent-ils pour l'Union ?
- 8) Pouvez-vous nous dire si ces éléments ont évolué avec l'intégration de nouveaux adhérents à l'Union ?

### **THEME 4 : la communication, la prise de décision**

- 1) Quels ont été les facteurs, qui ont fait que la communication est ce qu'elle est depuis une dizaine d'années ?
- 2) Quels sont les outils qui permettent de faire circuler l'information au sein de votre organisation ?
- 3) La centralisation des décisions stratégiques est-elle envisagée, envisageable pour votre organisation ?
- 4) Comment chaque adhérent gère ses décisions opérationnelles par rapport à l'Union ?

### **THEME 5 : Les outils de gestion**

- 1) Votre organisation a mis en place un ERP, celui-ci s'étend-t-il au(x) adhérent(s) ?
- 2) Votre ERP évolue-t-il vers davantage de travail collaboratif, de cloud-computing ? ou d'autres formes de travail ?
- 3) Quels sont les éventuels freins à cette évolution ?

### **THEME 6 : La rémunération des dirigeants, des salariés**

- 1) Sans entrer dans des éléments confidentiels, de quelle manière est fixée (dans les grandes lignes) la rémunération des dirigeants ?

- 2) Quels ont été les déterminants de cet éventuel changement ou pas ? Pouvez-vous en préciser les moments ?
- 3) Quelles ont été les variables qui ont permis une évolution ou une uniformisation de la politique de rémunération des dirigeants au sein de votre structure ?