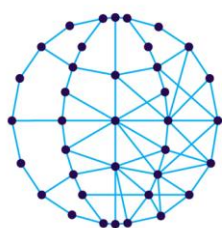




Le pouvoir d'agir des coopératives
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

S'OUVRIR AUX PARTIES PRENANTES EXTERNES : OUI, MAIS POURQUOI ? UNE APPLICATION À LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES VINICOLES

Louis-Antoine SAÏSSET¹



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

Les coopératives agricoles constituent un mode d'organisation spécifique et unique, dont la gouvernance démocratique est également orientée vers la communauté au sens large. Dans ce cadre, nous examinons dans quelle mesure une dimension partenariale plus affirmée envers les acteurs extérieurs est porteuse de création de valeur pour la coopérative. Grâce à une enquête originale auprès d'un échantillon représentatif de caves coopératives du Languedoc-Roussillon, nous analysons leur mode de gouvernance partenarial, leur taille et leur performance, ainsi que les effets des deux premiers concepts sur le troisième, grâce notamment à un modèle d'équations structurelles. Il ressort de ces travaux que les interactions fréquentes et nombreuses entre les coopératives viticoles et leurs parties prenantes externes sont sources de performance supplémentaire sur le long terme, effets auxquels viennent s'ajouter ceux de la taille. Ces résultats constituent une avancée notable dans l'étude de la gouvernance coopérative et permettent d'envisager des améliorations organisationnelles au sein des coopératives viticoles.

Mots clés: parties prenantes, gouvernance, coopératives viticoles, performance.

Abstract

Agricultural cooperatives have an original organizational structure where their democratic governance is directed towards the community in every sense. In this context, we have examined to what extent a stronger partnership with external actors would create value for the cooperatives. We surveyed a representative sample of winemaking cooperatives in Languedoc-Roussillon and analyzed their partnership governance methods, their size, their performance and the effects of the first two points on the third using structural equation modelling. It was found that frequent and extensive interaction between the winemaking cooperatives and their external stakeholders was a source of additional performance in the long term, an effect which is added to that of the size. These results represent a significant advance in the study of cooperative governance and allow us to develop organizational improvements for winemaking cooperatives.

Resumen

Las cooperativas agrícolas constituyen un modo de organización original en el cual la gobernanza democrática está orientada asimismo hacia la comunidad en un sentido amplio. En este marco, analizamos en qué medida una dimensión societaria más firme hacia los agentes externos comporta una creación de valor para la cooperativa. Gracias a una investigación inicial realizada con una muestra representativa de bodegas cooperativas de la región de Languedoc-Rosellón, analizamos su modo de gobernanza asociativa, su dimensión y su desempeño, así como los efectos de estos dos primeros conceptos sobre el tercero, especialmente por medio de un modelo de ecuaciones estructurales. La conclusión de estos trabajos es que las frecuentes y numerosas interacciones entre las cooperativas vitivinícolas y sus agentes externos se constituyen en fuentes de un mayor desempeño a largo plazo; a estos efectos se suman los relativos a la dimensión. Estos resultados representan un significativo avance en el estudio de la gobernanza cooperativa y permiten considerar mejoras a nivel de la organización dentro de las cooperativas vitivinícolas.

Introduction

Les coopératives constituent un mode d'organisation particulier, plongeant ses racines dans la Révolution industrielle, la paupérisation et la recherche d'un certain équilibre des richesses au sein d'une société socialement déstabilisatrice, dans le sillage du mouvement associationniste du XIX^e siècle (Ferraton, 2007). Ces entreprises a-capitalistes se sont développées tout au long du XX^e siècle, notamment dans le domaine agricole, où elles ont contribué à l'essor de la productivité, de la mécanisation et de la structuration des filières.

Les coopératives agricoles ont également permis de regrouper l'offre au profit des petites exploitations, defaçonner les territoires et de développer les productions de qualité. Le secteur du vin est un bon exemple de ces évolutions : les coopératives y sont souvent nées en période de crise, comme dans le vignoble français, et ont contribué à un maillage harmonieux du territoire où leur poids économique est en fait un acteur incontournable de la filière, avec 50 % de la production et le développement de quelques groupes coopératifs (Hanin et al., 2010). Les coopératives vinicoles sont encore très nombreuses (plus de 600) et de taille limitée (autour de 8 millions d'euros de moyenne), regroupant plus de 80 000 adhérents, ce qui les rend encore très proches de leur philosophie originelle, plaçant l'Homme au centre de leurs pratiques de gouvernance.

Dans ce cadre, et au moment où le partenariat et la contractualisation amont-aval sont présentés comme des solutions aux problèmes des marchés agricoles, nous nous penchons sur l'ouverture des coopératives à leur environnement économique et social, qui devrait permettre de renforcer cette forme de gouvernance alternative. Plus précisément, alors que 45 % des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon ont disparu en 15 ans, nous souhaitons examiner l'influence d'une gouvernance plus ouverte aux parties prenantes externes sur la performance de ces coopératives.

Pour cela, nous aborderons tout d'abord les aspects théoriques de la gouvernance partenariale et de ses effets, nous conduisant à la proposition d'un modèle, puis nous présenterons la méthodologie d'étude utilisée, pour terminer par le test de ce modèle théorique et l'analyse des résultats qui y sont liés.

La question théorique des interactions entre parties prenantes et firme au sein du secteur coopératif agricole

Approche partenariale de la gouvernance et rôle des parties prenantes externes

Le secteur coopératif se distingue par une forte prédominance de la dimension démocratique en matière de gouvernance, correspondant aux principes édictés par la « Société Coopérative des Équitables Pionniers de Rochdale », première coopérative créée en 1844 en Angleterre (Saïssset, 2014). Ce fonctionnement démocratique, se traduisant par le principe « un Homme, une voix », figure parmi les sept principes mis en avant par l'Alliance coopérative internationale (ACI) et constitue le socle de la gouvernance coopérative. Dans ce cadre, l'adhérent est au centre de la vie coopérative et des décisions stratégiques prises, comme le souligne très justement Filippi (2014) en ce qui concerne les coopératives agricoles. Il est en quelque sorte l'alpha et l'oméga de

l'organisation coopérative, dans la mesure où il est à la fois « l'actionnaire » (détenteur de capital social) et le « fournisseur » ou le « client » de l'entreprise coopérative, sur une durée déterminée. On parle ainsi d'associé-coopérateur. Cette logique du double engagement (économique et financier), qui n'existe dans aucune autre forme de société, conduit à structurer les décisions financières entre optimisation de la rémunération des apports et affectation en réserves (coopérative agricole de collecte-vente).

Ce mode de fonctionnement peut laisser penser que la gouvernance coopérative est essentiellement orientée sur les adhérents –à l'instar des sociétés de capitaux dont la gouvernance orientée actionnaires présente des limites –visant alors à rentabiliser l'outil collectif de ces derniers à leur profit (maximisation du prix payé). Cette vision réductrice a pu longtemps prévaloir, ne semblant pas tenir compte des interactions fréquentes et multiples avec les autres parties prenantes des coopératives, pourtant nombreuses et variées. Ceci est d'autant plus flagrant, dans le cadre juridique français, que l'ouverture du capital des coopératives agricoles est volontairement très limitée et que seuls les associés-coopérateurs sont décisionnaires en assemblée générale ou en conseil d'administration (Chomel, 2013). En outre, la complexité et la diversité des organes formels (assemblée générale, conseil d'administration et bureau) et informels (commissions, groupes de travail, coalitions identifiées) ne facilitent pas la lisibilité du système coopératif de gouvernance interne (Saisset, 2014).

Or, le septième principe de l'ACI traite pourtant de l'engagement envers la communauté, qui apparaît alors comme un des marqueurs de « l'ADN coopérative » : rôle social, territorial, environnemental et économique plus large que l'activité stricto sensu de l'entreprise en tant que telle. La dimension partenariale des coopératives agricoles et de leur gouvernance, l'ouverture de ces organisations aux parties prenantes externes, est mise en évidence, alors qu'elle pouvait sembler incompatible avec le rôle central de l'adhérent « user-owner » (usager-propriétaire).

Il faut nous replonger rapidement dans les origines de la théorie des parties prenantes pour comprendre ces fondements théoriques. Parmi les préfigurateurs de l'approche partenariale, Perroux (1973) souligne l'importance des réseaux de pouvoir asymétriques, des flux et des différents agents économiques. Pour lui, ces derniers sont par essence hétérogènes et inégaux, ils sont actifs, ils ont un projet et une mémoire en tant qu'acteurs pouvant influencer leur environnement. La théorie positive de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) consacre pourtant les jeux de pouvoir autour du rôle pivot des actionnaires dans les sociétés de capitaux et souligne leur volonté de captation de la valeur.

Mais, la prise en compte des parties prenantes de l'organisation s'impose progressivement comme étant non seulement légitime, mais aussi scientifiquement fondée grâce aux travaux de Freeman (1984), qui met en avant l'importance primordiale des stakeholders (ou détenteurs d'enjeux) par rapport aux stockholders ou shareholders (ou détenteurs d'actions). Il définit les parties prenantes comme étant des partenaires dans l'organisation pouvant influencer sur la réalisation des objectifs de la firme ou être influencés par eux. Le concept est large, mais particulièrement pertinent, dans une économie de plus en plus globale, où les interactions entre agents sont multiples et s'accroissent. Freeman et al. (2007) développent plus avant cette approche en considérant deux niveaux de parties prenantes : le niveau primaire concernant les acteurs les plus

importants ayant de nombreuses interactions avec l'entreprise (salariés, mais aussi clients, fournisseurs, communautés, etc.) et le niveau secondaire concernant l'environnement stratégique de la firme, composé d'institutions n'ayant pas de lien direct avec elle.

On voit ici qu'apparaît en filigrane la notion de parties prenantes externes à l'entreprise qui peuvent avoir un impact réel sur son fonctionnement et sa gouvernance. C'est ce que Vienney (1980) avait déjà développé par le biais du concept d'« agents partenaires de l'entreprise », qui participent directement ou indirectement à l'activité que la coopérative organise. Ce sont-là des liens fonctionnels ou décisionnels et non purement financiers ou capitalistiques. La relation d'agence actionnaires-dirigeants n'est donc pas la seule voie d'introspection de la « boîte noire » entrepreneuriale, bien au contraire ! Ainsi, l'ensemble des parties prenantes est susceptible d'être affecté par les décisions de la firme, si ce n'est d'y participer directement. C'est ce que mettent en avant Charreaux et Desbrières (1998) qui soulignent la nécessité de passer outre le seul objectif de création de valeur actionnariale en développant le concept de valeur partenariale.

Dans une vision pluraliste de la firme, cette dernière permet de mesurer globalement le partage de la rente organisationnelle de l'entreprise entre actionnaires, dirigeants et personnel (parties prenantes internes), mais aussi clients, fournisseurs et prêteurs (parties prenantes externes). Freeman et al. (2010) montrent également ces interactions. Pour eux, les parties prenantes, généralement externes, ont une influence significative, de par leur expertise ou leur niveau d'information, sur les organes classiques de gouvernance interne et détiennent alors indirectement des droits décisionnels.

Les coopératives ne dérogent pas à cette règle, comme le laissait entrevoir Vienney (1980) et le confirme Koulytchizky (1999), qui met en exergue les « nouveaux entrants » impactant la gouvernance des coopératives en cercles concentriques. Ces derniers forment des réseaux humains de connivence ayant une influence plus ou moins marquée sur l'organisation concernée. La démarche de « bilan sociétal », développée par les coopératives agricoles françaises au début des années 2000, atteste de cette grossesse d'une approche partenariale élargie, abordant notamment l'évaluation de l'impact de la coopérative sur son territoire et sa participation au développement local (Chomel et Couturier, 2003).

L'approche réseau des coopératives agricoles, si elle est quelque peu parallèle à l'approche partenariale, confirme clairement le lien plus ou moins étroit qu'entretiennent les instances de gouvernance avec de nombreux partenaires extérieurs en vue d'améliorer leurs connaissances ou de réduire leurs coûts de transaction, qu'il s'agisse d'autres dirigeants de coopératives ou de structures syndicales (Chiffolleau et Touzard, 2007). Cornforth (2004) souligne en outre que, dans cette perspective partenariale, les organisations devraient être responsables vis-à-vis d'un éventail de groupes autres que les seuls propriétaires. Ainsi, intégrer différentes parties prenantes dans un conseil d'administration doit permettre de résoudre les conflits d'intérêts potentiels entre acteurs par des négociations de type politique, conduisant à déterminer des objectifs communs.

Dans le prolongement de ces courants de pensée, Saïssset (2016) développe la dimension partenariale de la gouvernance coopérative dans le secteur vinicole, mettant en avant son impact sur le fonctionnement des différents organes de gouvernance, avec un rôle relativement

prépondérant des parties prenantes internes (adhérents et salariés). Ces travaux, basés sur une étude empirique qualitative rigoureuse, montrent ainsi combien il est fondé de parler de gouvernance partenariale au sein du secteur coopératif agricole.

Influence de la gouvernance partenariale sur la performance

Comme nous venons de le voir, les interactions entre coopératives en tant que firmes et leurs parties prenantes externes sont avérées et apportent au concept de gouvernance partenariale d'entreprise que l'on peut étendre aux coopératives. Toutefois, le lien entre cette facette des coopératives et leur performance au sens large est un peu plus ténu. Mais il peut se déduire d'un certain nombre de travaux transversaux développés depuis quelques décennies convergeant vers l'idée de création de valeur au profit de l'entreprise et, par conséquent, de ses partenaires.

À l'origine de la théorie des parties prenantes, dans la lignée de certains précurseurs de la Wharton School de Pennsylvanie, Freeman (1984) base ses travaux sur des liens étroits avec les managers, montrant qu'il est nécessaire de négocier avec une variété de groupes différents pour prendre en compte les intérêts mutuels firme-partenaires et ainsi améliorer la performance de leur firme, dans un changement de perspective apportant une vision partenariale. Il établit ainsi un lien global mais effectif entre prise en compte des parties prenantes et performance de l'entreprise, autant théorique qu'empirique.

Ce lien est approfondi par Chareaux et Desbrières (1998), qui affirment que l'efficacité des systèmes de gouvernance n'a de sens que dans un cadre élargi à l'ensemble des parties prenantes. Ils avancent que cette efficacité doit être étudiée dans une perspective systémique tenant compte des différents types de mécanismes disciplinaires. Ils abordent ainsi la gouvernance des transactions commerciales (avec les clients) ou celle des transactions avec les créanciers financiers (les banques) en tant que source de création de valeur. Avec le développement des alliances et des accords de partenariat, le rôle de la relation commerciale est très important et renvoie à un « partenariat de long terme » où l'objectif est essentiellement l'accroissement et le partage de la rente liée à la relation industrielle et commerciale.

La performance de long terme semble réellement impacter le processus de décision partenarial qui peut pourtant accroître sensiblement les coûts de transaction. Mais ce paradoxe n'est qu'apparent et on peut décrire la gouvernance des coopératives agricoles « comme l'ensemble des pratiques, méthodes ou démarches qui permettent d'assurer le bon fonctionnement d'une coopérative, c'est-à-dire qui visent, en même temps, à lui donner un avenir économique et à veiller au maintien de son identité » (Forestier, 1998 : 50). La coopérative étant avant tout porteuse d'action collective, Koulytchizky (1999) adopte une posture positive et une vision plus haute, mettant de côté les fractures, pour s'interroger sur les synergies positives entre acteurs, voire entre créateurs grâce aux réseaux qu'ils développent et font vivre. Il invoque même le souhait de construire une « théorie des connivences » expliquant l'action concertée de groupes d'acteurs en vue d'améliorer la performance de l'entreprise coopérative « y compris dans le domaine de l'efficacité sur les marchés » (Koulytchizky, 1999 : 84). On est bien là dans le processus de création de valeur dont traite Jensen (2001) à l'aune de la théorie des parties prenantes. Il éclaire en fait cette théorie d'une autre lumière, mettant en avant le concept de « enlightened value maximisation » dans l'intérêt notamment

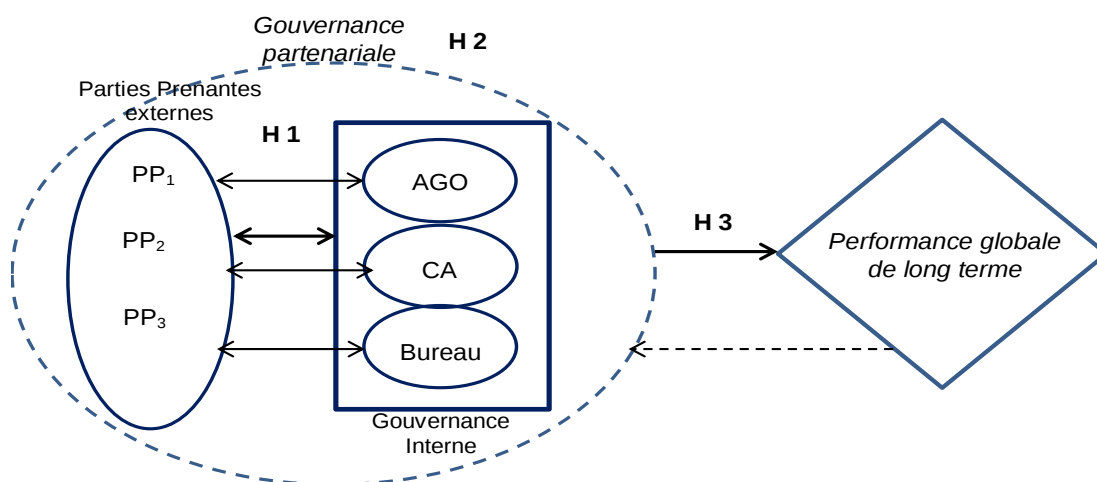
de l'ensemble des acteurs externes de l'entreprise. Pour lui, l'optimisation de la valeur de la firme n'est pas incompatible avec la prise en compte des intérêts de ses parties prenantes, bien au contraire. Il s'agit d'accepter de concevoir que c'est l'objectif de maximisation de la valeur sur le long terme et non sur le court terme qui prévaut, permettant alors de faire converger les intérêts de chacun, d'aboutir à un équilibre partenarial global. La difficulté liée à la multiplicité des objectifs est ainsi surmontée.

Il ne faut cependant pas perdre de vue que d'autres facteurs explicatifs plus classiques tels que la taille ou le circuit commercial (Storey et al., 1987 ; Hansen et Wernerfelt, 1989) peuvent également jouer sur cette performance et peuvent se conjuguer aux aspects partenariaux, expliquant ainsi la création de valeur sur le long terme.

Modèle et hypothèses

Compte-tenu de l'étendue de la théorie des parties prenantes et de son application possible aux coopératives agricoles, nous présentons le modèle conceptuel suivant portant sur la gouvernance coopérative, son ouverture aux parties prenantes externes et son influence sur la performance globale de l'entreprise :

Figure 1: Modèle d'influence des parties prenantes externes sur la performance coopérative agricole



Ce modèle se focalise sur le rôle des parties prenantes externes au sein de la gouvernance des coopératives agricoles par le biais des interactions entre ces différentes parties prenantes et les organes formels de gouvernance (AGO : assemblée générale ordinaire; CA : conseil d'administration; Bureau). Le système complexe issu de ces interactions est nommé gouvernance partenariale. Par ailleurs, la performance globale de long terme porte à la fois sur la performance en amont (niveau des associés coopérateurs), la performance financière et la performance en aval (commercialisation).

Les trois hypothèses qui sous tendent nos travaux sont les suivantes :

- ☞ H 1 - Les parties prenantes externes des coopératives agricoles interagissent avec les adhérents et administrateurs de ces coopératives au sein de leurs différents organes de gouvernance interne, montrant l'effectivité de la gouvernance partenariale de ces entreprises.
- ☞ H 2 - Il existe différents types de gouvernance partenariale dans les coopératives agricoles, provenant notamment des variations du degré d'ouverture de leur système de gouvernance aux parties prenantes externes.
- ☞ H 3 – Le niveau de gouvernance partenariale influence le niveau de création de valeur des coopératives agricoles sur le long terme, évalué par la performance globale. La taille influe également positivement sur cette même performance.

Il peut y avoir un effet de feedback de la performance sur la forme de gouvernance (flèche en pointillé), mais nous ne le testerons pas ici, car cela alourdirait le modèle de manière inconsidérée. Il reste maintenant à opérationnaliser et à mesurer ces différents concepts grâce à l'étude empirique que nous proposons sur les coopératives vinicoles.

Méthodologie

Description de la population étudiée : les coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon

La population que nous avons choisie d'analyser est celle des caves coopératives du Languedoc-Roussillon (LR), région du Sud de la France dont le vignoble est un des plus grands au monde (plus de 200 000 ha, 12 Mhl) et où le nombre de structures coopératives est particulièrement important (plus de 200 sur 700 au total en France). Le secteur coopératif y est massivement présent puisqu'il représente environ 70 % de la production régionale.

Nous avons constitué l'échantillon étudié par choix raisonné, reposant sur l'expertise que nous avons en tant qu'ingénieur-conseil de Coop de France LR (Fédération régionale des coopératives agricoles, FRCA) et la connaissance empirique du terrain d'étude. Nous sommes donc dans une posture de recherche-action (Lallé, 2004) qui considère les sciences de gestion comme des sciences de l'action finalisée. Nous avons pris en compte trois critères principaux pour la constitution de cet échantillon : la taille en termes de volume de production et la répartition géographique (deux critères quantitatifs), ainsi que l'hétérogénéité en matière stratégique (approche qualitative).

Tableau 1: Représentativité de l'échantillon étudié

Critères	Echantillon enquêté ❶	Total population ❷	% ❶/❷
Nombre de caves	87	211	41,2 %
Surfaces en production (ha)	72 592	154 965	46,8 %
Volumes produits (hl)	4 225 777	8 666 254	48,8 %
Chiffre d'affaires (€)	411 261 666	900 000 000	45,7 %

Sources : auteur - Diane – Bureau Van Dijk - COOPERFIC® - Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI - DGDDI

On voit que la population étudiée représente près de 50 % du poids économique de la coopération vinicole LR, notamment en termes de production (volumes), assurant ainsi une bonne représentativité à notre approche. Il faut aussi souligner la grande diversité géographique, économique et commerciale de l'ensemble des 87 coopératives vinicoles qui ont finalement été enquêtées au cours de l'année 2012. Au total, ce sont 93 personnes qui ont été interrogées, dont près de 82 % de directeurs, grâce à un questionnaire de six pages administré en face à face (durée de 1 h 30 à 2 h). Les données sont déclaratives à l'exception des informations financières, calculées à partir des documents comptables détaillés.

Nous disposons d'un matériau d'étude spécifique et très original, avec un échantillon cylindré de 2006 à 2011, sauf pour les données de gouvernance qui ne sont pas « millésimées » et n'ont donc qu'une occurrence chacune.

Détermination des indicateurs adaptés et traitement des données

L'ensemble des informations recueillies a été intégré à la base de données COOPERFIC®, outil d'intelligence économique développé par la FRCA, devenue Coop de France LR en 2012. Elles ont été complétées par des données exhaustives de production issues de FranceAgrimer et par des données comptables provenant de la base Diane (Bureau Van Dijk), également importées dans COOPERFIC®.

À partir de cette masse d'informations, nous avons conçu un certain nombre d'indicateurs de gouvernance, de performance et de taille qui nous ont permis d'opérationnaliser notre modèle. Les caractéristiques principales des 16 indicateurs concernés figurent en Annexe 1.

En ce qui concerne la gouvernance, nous nous sommes appuyés sur notre questionnaire (voir question sur les invités extérieurs aux organes de gouvernance en Annexe 2) pour bâtir quatre indicateurs inédits reflétant l'ouverture aux parties prenantes externes et leurs interactions avec la gouvernance interne formelle des coopératives (AGO, CA et bureau). Ainsi, pour chacun des trois organes essentiels, nous avons évalué la fréquence des contacts (notée de 0 à 4) avec 11 parties prenantes différentes : acteurs financiers, acteurs professionnels, acteurs techniques, consultants et administrations/collectivités territoriales. À partir de ces notes que nous avons sommées, nous avons obtenu un score sur 44 que nous avons transformé en pourcentage, ce qui nous conduit à parler de « degré d'ouverture de la gouvernance » pour chacun des organes (potentiellement de 0 % à 100 %). L'indice d'ouverture de la gouvernance interne de la coopérative (Ouv_Gouv_Int) est, quant à lui, sensé synthétiser l'ensemble de l'ouverture vers l'extérieur car il résulte d'une moyenne des trois indicateurs décrits, pondérée par la durée moyenne des réunions de chaque organe.

Les trois autres indicateurs sont complémentaires des précédents et constituent des proxy de l'ouverture vers l'aval, ainsi que vers le territoire et son signe de qualité le plus élevé que constitue l'AOP. En effet, la variable « nombre de certifications et cahiers des charges » (CC) a trait, directement ou indirectement, aux relations avec les acheteurs, qui exigent le plus souvent des garanties de qualité/traçabilité ayant un impact sur les orientations et le fonctionnement de la coopérative. L'indicateur « Contrats Pluriannuels » mesure la part du chiffre d'affaires réalisé sous contrat de 3 à 5 ans fixant volumes, qualités et mécanismes de prix. Il reflète ainsi l'intensité des

relations contractuelles avec l'aval (portant le plus souvent sur le vrac) qui influent sur la gouvernance de la cave coopérative. Enfin, le pourcentage de production en appellation (Vol_AOP) permet de mieux saisir la réalité du concept de « coopérative réseau » et l'effet indirect des parties prenantes externes qui maillent le territoire d'appellation sur lequel se déploie la coopérative.

Pour ce qui est de la performance, nous avons élaboré sept indicateurs qui représentent ses différentes dimensions au sein d'une coopérative vinicole (Chabin et Viviani, 2007 ; Saïssset, 2014) avec une orientation marquée sur le long terme :

- en amont, la dynamique d'évolution des surfaces et de taux d'abandon définitif du vignoble représentent les perspectives de potentiel viticole et donc de production sur le long terme ;
- au niveau financier, la « valeur ajoutée brute » (valeur ajoutée sans déduction de la rémunération des apports des adhérents) permet de mesurer la valeur créée pour l'ensemble de l'entreprise coopérative et de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, banques, adhérents, État), alors que la capacité d'autofinancement porte sur les potentialités de développement futur de la coopérative (investissements, accroissement du besoin en fonds de roulement notamment) ;
- en aval, le chiffre d'affaires moyen et la part du chiffre d'affaires à l'export évaluent respectivement la performance commerciale globale de la coopérative et ses capacités futures, ainsi que sa présence sur des marchés d'exportation qui requiert des efforts soutenus sur une longue période.

Enfin, nous avons estimé que la taille de chaque coopérative pouvait être convenablement estimée par son volume moyen de production (approche de court terme) et ses surfaces moyennes (approche de long terme). Ces deux indicateurs nous permettent notamment de prendre en compte les économies d'échelle et les gains de compétitivité qui peuvent en découler.

En ce qui concerne la préparation des données recueillies, nous avons procédé à un lissage sur les six années dont nous disposons par calcul de la moyenne arithmétique pour chaque indicateur de performance, de taille et pour Vol_AOP. Seule la variable Evol_Surf représente un taux d'évolution entre deux années (2006 et 2011). Cette méthode nous a permis de gommer les à-coups de production ou de qualité dus à l'effet millésime sur la période concernée (récolte 2005 à 2010), ainsi que d'atténuer les conséquences de la crise viticole (2006 à 2008).

Nous avons ensuite développé notre analyse de données selon un processus en trois étapes :

- tout d'abord, une analyse descriptive univariée, indicateur par indicateur, permettant de détailler l'ensemble des variables étudiées grâce notamment à leur distribution, voire leur évolution entre 2006 et 2011 ;
- ensuite, une analyse bivariée, essentiellement grâce à l'examen des coefficients de corrélation de Pearson entre variables, en considérant un seuil de signification à 1 %, mais aussi en procédant à quelques tris croisés, permettant de confirmer certains liens parfois ténus ;
- enfin, une analyse multivariée par l'utilisation d'un modèle d'équations structurelles ayant l'avantage de conduire à synthétiser l'information multidimensionnelle sous forme de variables latentes dont on étudie les liens de causalité.

Cette dernière technique d'analyse est parfaitement adaptée aux échantillons de taille moyenne comme le nôtre (moins de 100 entreprises) et est un excellent outil prédictif qui permet d'obtenir des résultats scientifiques solides (Roussel et al., 2002). Grâce à elle, nous avons pu tester notre modèle de manière cohérente et rigoureuse sans avoir à nous soucier particulièrement de la normalité de la distribution des données, souvent difficile à respecter en sciences humaines et sociales.

Résultats

Aperçu général : statistiques descriptives et corrélations

Les statistiques générales relatives aux 16 indicateurs servant de base à notre modèle sont détaillées dans le tableau ci-après et font apparaître leurs principales caractéristiques.

Tableau 2 : Statistiques descriptives de l'échantillon analysé

Variable	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	Q1	Q2	Q3
Ouv_AGO	87	8,3%	75,0%	27,4%	13,9%	16,7%	22,9%	32,3%
Ouv_CA	87	0,0%	54,2%	11,4%	9,6%	4,2%	10,4%	16,7%
Ouv_Bureau	87	0,0%	31,3%	4,7%	8,4%	0,0%	0,0%	6,3%
Ouv_Gouv_Int	87	0,2%	53,2%	11,4%	8,6%	4,9%	9,9%	16,4%
CC	87	0,0	3,0	0,3	1,0	0,0	0,0	0,0
C Pluri	87	0,0%	80,0%	5,3%	13,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Vol_AOP	87	0,0%	98,0%	23,1%	29,8%	2,8%	5,1%	8,0%
Evol_Surf	87	-14,0%	30,1%	0,6%	8,2%	-4,3%	-0,7%	3,2%
Taux_PAD	87	0,0%	8,7%	2,6%	2,1%	1,0%	1,9%	3,9%
VA_brute_ha	87	2 205,2	17 105,6	3 899,1	1 911,3	3 023,4	3 398,3	4 064,1
CAF_ha	87	-1 598,0	788,2	188,0	243,0	118,8	191,4	281,5
CAF_hl	87	-34,4	28,0	3,6	5,8	1,9	3,2	4,8
CA_Moy	87	309 284	26 868 036	4 273 135	3 914 282	1 921 655	3 198 501	4 870 982
CA_Exp	87	0,0%	59,1%	7,2%	12,0%	0,0%	0,0%	12,0%
Vol_Moy	87	2 452	245 870	51 584	40 252	25 377	43 559	67 922
Surf_Moy	87	82,7	3 161,3	862,6	611,7	432,3	691,7	1 079,5

Sources : auteur - Diane – Bureau Van Dijk - COOPERFIC® - Coop de France LR - Observatoire de la viticulture française-FranceAgrimer-CVI - DGDDI

On voit que l'échantillon ne présente aucune donnée manquante, ce qui autorise une analyse pertinente et réaliste. Certaines variables montrent des écarts types relativement élevés, voire des coefficients de variation (écart type/moyenne) supérieurs à 100 %, ce qui laisse apparaître une grande dispersion : c'est le cas de Ouv_Bureau, C Pluri, ou Vol_AOP, pour la gouvernance, de Evol_Surf, CAF_hl et CA_Exp, pour la performance.

Dans ce cadre, les variables spécifiques d'ouverture des différents organes de la gouvernance interne coopérative nous donnent une idée globale de l'intensité de la dimension partenariale, qui va crescendo du Bureau à l'AGO, en passant par le CA : ce degré d'ouverture est bien plus fort dans un organe « généraliste » tel que l'AG annuelle (moyenne à plus de 27 %) que dans un

organe décisionnel ou pré-décisionnel tel que le bureau, où la confidentialité doit déontologiquement prévaloir (Q1 et Q2 à 0 % : la moitié des caves concernées n'invite jamais aucun partenaire interne ou externe).

Même si l'indice global d'ouverture de la gouvernance (Ouv_Gouv_Int) se situe à peine au-dessus de 10 %, il n'en demeure pas moins qu'il existe de très grandes variations d'une cave à l'autre (coefficients de variation de 51 % pour les AGO à 179 % pour les bureaux), démontant sans doute des typologies différentes pouvant avoir une répercussion positive sur la performance financière, notamment.

En matière de performance globale, en amont, le taux d'arrachage avec prime apparaît relativement discriminant d'une coopérative à l'autre. Après un creux en 2008, il a connu une nette recrudescence jusqu'en 2011, conduisant à des évolutions de potentiel (Evol_Surf) très différenciées. En matière financière, la création de valeur ajoutée brute a fortement progressé sur la même période (+39 %), alors que la CAF a connu des évolutions erratiques. Les quartiles de cet indicateur sont cependant nettement plus tranchés que pour VA_brute_ha. Enfin, la performance commerciale est également contrastée (quartiles bien différenciés), avec des résultats en progression (+27 %).

Au terme de ces tris à plat, nous pouvons avancer que l'hypothèse H1 est d'ores et déjà confirmée : l'ouverture des organes de gouvernance de la coopérative aux parties prenantes externes est effective en moyenne. Elle s'avère récurrente pour une part non négligeable de l'échantillon (Q3 et Q4 en général) et le travail en réseau lié à l'orientation AOP est également marqué (Vol_AOP de 23 % en moyenne).

Pour aller plus loin dans l'analyse, nous examinons les coefficients de corrélation entre variables principales, selon les spécifications du modèle conceptuel exposé en 2.2.

Tableau 3 : Corrélations entre les principales variables du modèle testé

Variables	Ouv_AGO	Ouv_CA	Ouv_Bureau	Ouv_Gouv_Int	CC	C Pluri	Vol_AOP	Vol_Moy	Surf_Moy
Evol_Surf	0,060	-0,007	-0,043	-0,047	0,221*	-0,059	0,154	0,148	0,194
Tx_PAD	-0,030	-0,172	-0,186	-0,171	-0,166	-0,126	-0,363**	-0,013	-0,064
VA_brute_ha	-0,077	0,134	0,314*	0,209	0,235*	0,057	0,518**	-0,170	-0,079
CAF_ha	0,069	-0,074	0,227	-0,025	0,158	0,018	0,046	0,158	0,159
CAF_hl	-0,003	-0,052	0,242	-0,002	0,221*	-0,005	0,307**	0,008	0,078
CA_Moy	0,113	0,231*	0,314*	0,222*	0,440**	0,126	0,168	0,572**	0,728**
CA_Exp	-0,003	0,048	-0,002	0,067	0,181	0,006	0,251*	0,015	0,052

Nous pouvons souligner que les indicateurs les plus discriminants sont ceux qui apparaissent déjà, dans la plupart des cas, comme ayant des distributions très contrastées, avec un dernier quartile totalement différent des 3 autres : il s'agit de Ouv_Bureau, CC et Vol_AOP. Ainsi, le degré d'ouverture du bureau a un effet significatif sur la performance financière et commerciale, alors que le nombre de démarches normatives semble avoir un spectre d'influence plus large (de l'amont à l'aval), tout comme le degré de spécialisation AOP (impacts, en outre, plus importants et significatifs).

En définitive, de manière apparemment paradoxale, les organes de gouvernance laissant apparaître de moindres effets au niveau de la performance sont ceux dont l'ouverture aux parties prenantes externes est la plus forte, telle que Ouv_AGO. Une des raisons essentielles de cet état de fait peut être que la nature des décisions qui y sont prises est primordiale, voire déterminante : en AGO, il s'agit généralement d'un vote de validation, alors qu'en bureau on a très souvent affaire à discussion approfondie et une préparation des décisions importantes (Saisset, 2016).

En ce qui concerne les variables de taille, elles sont très significativement corrélées au chiffre d'affaires moyen (performance commerciale d'ensemble) et semblent avoir bien moins d'influence sur les autres dimensions de la performance coopérative, aussi bien en amont qu'au niveau financier. Ainsi, leur effet sur Evol_Surf ou CAF_ha apparaît comme étant dilué (coefficients inférieurs à 0,2 non significatifs) et ne joue donc qu'à la marge.

Typologie de l'ouverture de la gouvernance coopérative et impact sur la gouvernance

L'examen attentif de la matrice des corrélations (tableau 3) nous amène à détailler les effets de trois indicateurs (Ouv_CA, Ouv_Gouv_Int et C Pluri) assez peu corrélés aux variables de performance, mais dont la distribution mérite d'être approfondie par tris croisés avec la performance (Tx_PAD et Va_brute_ha), dont les détails figurent en Annexe 3.

Le degré d'ouverture du CA a ainsi un effet optimal sur la performance au niveau du 3e quartile, voire du dernier. La relation semble donc complexe, mais elle permet de prendre en considération la dichotomie de cet indicateur : en-dessous de 10,4 %, l'ouverture du CA aux parties prenantes extérieures n'est pas porteuse d'impact en termes de performance, alors qu'elle devient efficiente au-delà. Pour ce qui est de l'ouverture de la gouvernance interne, il existe vraiment un gradient d'interactions avec la performance coopérative puisque entre Q1 et Q4 Tx_PAD baisse de 31 % et la valeur ajoutée brute s'accroît de 20 %.

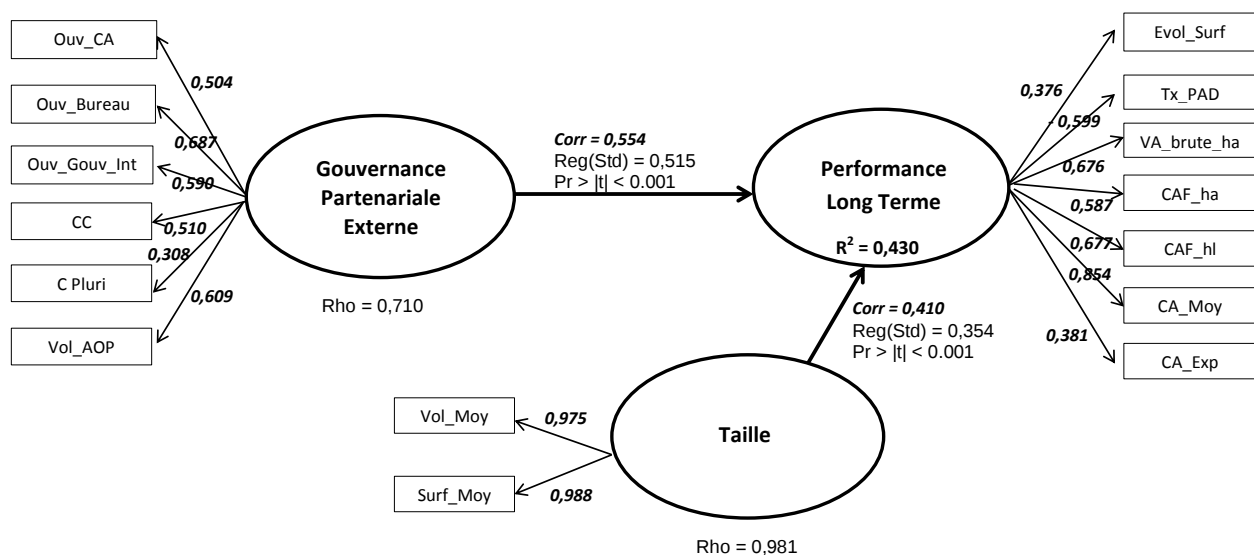
Quant à la contractualisation, elle agit comme une variable discrète (absence ou présence de contrats), à peine 20 % des caves enquêtées ayant mis en place de tels dispositifs. Il existe notamment un différentiel de - 0,7 points en matière de primes d'arrachage entre une cave sans contractualisation et une cave avec contrats pluriannuels.

En fonction de l'analyse des quartiles, des corrélations et des tris croisés que nous venons de voir, nous pouvons conclure que l'hypothèse H2 est vérifiée : la gouvernance partenariale est diverse au sein des coopératives vinicoles étudiées et son influence sur la performance apparaît contrastée. Il existe donc différents types de gouvernance dont on peut citer deux acceptions parmi d'autres :

orientation aval contractuelle (C Pluri $\neq 0$) et ouverture du CA aux parties prenantes extérieures (Ouv_CA > 10,4%).

Forts de ces enseignements, nous pouvons maintenant tester notre modèle global en utilisant un système d'équations structurelles construit grâce au logiciel XLSTAT, et plus exactement grâce à la méthode Partial Least Square Path Modeling (PLSPM), bien adaptée à des cas similaires portant sur plusieurs tables (Tenenhaus et al., 2014). La figure ci-dessous décrit les principaux résultats.

Figure 2 : Traitement du modèle Gouvernance Partenariale Externe – Performance grâce à la méthode PLSPM



Il faut d'abord préciser que nous avons écarté la variable Ouv_AGO, qui ne présente aucun lien de corrélation avec les indicateurs de performance de long terme et qui n'apporte donc rien au modèle. En tout état de cause, le choix de 15 indicateurs convient à notre analyse, ce type d'approche requérant au minimum 5 individus par paramètre estimé (Roussel et al., 2002). Ainsi, 6 variables manifestes réflectives sont attachées à la variable latente Gouvernance Partenariale Externe, 7 autres constituent la variable latente Performance LT et deux concernent la Taille.

Nous pouvons dire que l'ajustement de notre modèle de mesure est bon, voire très bon, au vu des différents critères d'évaluation :

- la fiabilité des construits ou de cohérence interne est excellente, dans la mesure où les Rhô sont supérieurs à 0,7 ;
- la validité des construits est aussi de très bonne qualité, le GoF absolu étant de 0,427 (donc supérieur à 0,37) avec un modèle interne de 0,692 et un modèle externe de 0,933.

Suivant la démarche préconisée par Hair et al. (1998), nous analysons ensuite l'ajustement du modèle structurel présenté ci-dessus à l'aune des coefficients de corrélation, de régression et de détermination (R^2). Il apparaît ainsi que la plupart des variables manifestes ont une corrélation supérieure à 0,5 avec leur variable latente, ce qui nous assure de la pertinence effective du construit de ces 3 variables (seuls C Pluri, Evol_Surf et Ca_Exp ont des coefficients inférieurs à 0,4). De plus, la relation entre une plus grande ouverture de la gouvernance coopérative aux parties prenantes externes et une amélioration de la performance de long terme ressort clairement du modèle : les coefficients de corrélation et de régression sont supérieurs à 0,5 et très significatifs ($p < 0,001$). Pour ce qui est de l'effet de la taille sur cette même performance, il semble moins fort (coefficient de régression de 0,35), mais également très significatif. Le test F (valeur de 31,7) permet de confirmer ces liens de causalité.

Enfin, le R^2 atteignant une valeur proche de 0,5 nous assure de la qualité globale de l'ajustement : plus de 40 % de l'information relative à la performance de long terme est expliquée par le modèle testé. Les deux concepts de fonctionnement (gouvernance) et de structure (taille) ont un impact réel et significatif sur les différentes dimensions de la performance (amont, financier et aval).

De ce fait, l'hypothèse H3 est validée : un accroissement du niveau de gouvernance partenariale externe et une taille plus élevée influent positivement sur la performance globale de long terme de la coopérative.

Discussion des résultats et conclusion

Au terme de ces travaux, nous pouvons répondre de manière claire à la question que nous nous posions initialement : pourquoi s'ouvrir aux parties prenantes externes quand on est une coopérative vinicole ancrée dans son territoire ? De manière très pragmatique et factuelle, en dehors même des considérations pouvant paraître parfois très théoriques de responsabilité sociétale, il s'agit d'interagir avec les acteurs extérieurs à la coopérative, de nouer des relations durables et de proximité, amenant à une plus grande création de valeur sur le long terme.

Ce résultat d'ensemble recouvre en fait des apports à la fois théoriques, méthodologiques et managériaux qui ouvrent des perspectives de travail très prometteuses. Ainsi, cette recherche permet de confirmer et d'approfondir le lien positif entre prise en compte des parties prenantes et performance d'entreprise, envisagée notamment sous l'angle de la création de valeur. Cette relation, peu étudiée dans la coopération agricole, est scientifiquement prouvée et permet d'envisager des prolongements en matière de parties prenantes internes. En matière méthodologique, l'élaboration d'indicateurs inédits porteurs de sens constitue un apport indéniable à la mesure de la gouvernance partenariale, pouvant souvent paraître difficile ou illusoire. Enfin, pour ce qui est des implications managériales, il faut souligner que les dirigeants de coopératives peuvent s'appuyer sur ces travaux pour améliorer leurs pratiques de gouvernance dans une perspective d'efficacité économique, en mettant également en place des indicateurs de pilotage tels que ceux que nous avons opérationnalisés.

Bien évidemment, notre recherche comporte aussi des limites qui peuvent constituer autant de pistes de travail pour l'avenir :

- notre échantillon ne concerne que des coopératives du secteur viticole, qui plus est sur un seul vignoble, et il serait donc souhaitable d'étendre l'approche à un nombre plus important de coopératives afin de conforter nos résultats ;
- les variables de gouvernance ne sont mesurées que sur une année ou de manière globale sur six ans et il serait judicieux de les mesurer à intervalles réguliers pour juger plus efficacement de leur impact ;
- une analyse véritablement dynamique et longitudinale pourrait être développée, permettant une approche plus pertinente de la complexité des interactions en jeu.

Ainsi, la dimension partenariale de la gouvernance des coopératives agricoles est porteuse de perspectives multiples de recherche, aussi bien notamment au niveau stratégique, organisationnel que financier.

Bibliographie

Chabin, Y. et J.L. Viviani (2007). « Performance des coopératives viticoles : des indicateurs stratégiques et prospectifs à la création de valeur », dans J.P. Couderc, F. D'Hauteville, H. Hannin et E. Montaigne (sous la direction de), *Bacchus 2008 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière viti-vinicole*, Paris, Dunod, p. 211-234.

Charreaux, G. et P. Desbrières (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, No 2, p. 57-88.

Chiffolleau, Y. et J.M. Touzard (2007). « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les échanges de conseil entre dirigeants », *Economies et Sociétés*, Vol. 41, No 29, p. 1485-1506.

Chomel, C. et J. Couturier (2003). « La démarche du bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises », dans J. M. Touzard et J. F. Draperi (sous la direction de), *Les coopératives entre territoires et mondialisation*, Paris, Les cahiers de l'Économie Sociale No 2, Paris, L'Harmattan, p. 51-76.

Chomel, C. (2013). « Le cadre juridique et la gouvernance des coopératives agricoles », dans C. Chomel, F. Declerck, M. Filippi, O. Frey et R. Mauget (sous la direction de), *Les coopératives agricoles. Identité, gouvernance et stratégie*, Bruxelles, Larcier, p. 65-140.

Cornforth, C. (2004). « The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective », *Annals of Public & Cooperative Economics*, Vol. 75, No 1, p. 11-32.

Ferraton, C. (2007). *Associations et coopératives : une autre histoire économique*, Ramonville Saint-Agne, Erès.

Filippi, M. (2014). Using the regional advantage: French agricultural cooperatives' economic and governance tool, *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 85, No 4, p. 597-615.

Forestier, M. (1998). « Du besoin d'administration des coopératives », *RECMA*, No 269, p. 46-54.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.

Freeman, R. E., J. S. Harrison et A. C. Wicks (2007). *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*, New Haven, Yale University Press.

Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar et S. De Colle (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press.

Hair, J.F., R.E. Anderson, R. L. Tatham et W.C. Black (1998). *Multivariate data analysis with readings*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Hanin, H., J.P. Couderc, F. D’Hauteville et E. Montaigne (2010). *La vigne et le vin : mutations économiques en France et dans le monde*, Paris, La Documentation Française.

Hansen G. S. et B. Wernerfelt (1989). « Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors », *Strategic Management Journal*, Vol.10, No 5, p. 399-411.

Jensen, M. C. et W.H. Meckling (1976). « Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No 4, p. 305-360.

Jensen, M.C. (2001). « Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No 3, p. 8-21.

Koulytchizky, S. (1999). « Le quadrilatère d’Henri Desroche revisité », *RECMA*, No 272, p. 77-84.

Lallé, B. (2004). « Production de la connaissance et de l’action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de “chercheur-acteur” », *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, No 148, p. 45-65.

Perroux, F. (1973). *Pouvoir et Économie*, Paris, Bordas.

Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi (2002). *Méthodes d’équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.

Saïsset, L. A. (2014). *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles. Le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon*, Thèse en sciences de gestion, Montpellier SupAgro.

Saïsset, L. A. (2016). « Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole : le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon », *RECMA*, No 339, p. 19-36.

Storey, D. J., K. Keasey, P. Wynarczyk et R. Watson (1987). *The Performance of Small Firms: Profits, Jobs and Failures*, University of Illinois at Urbana-Champaign’s Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Tenenhaus M., V. E. Vinzi, Y. M. Chatelin et C. Lauro (2014). « PLS path modeling », *Computational Statistics & Data Analysis*, Vol. 48, No 2005, p. 159-205.

Vienney, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, Tome 1, Paris, CIEM.

Annexe 1

Description des indicateurs

Concept	Indicateur	Signification	Unité	Mode de calcul
Gouvernance Partenariale	Ouv_AGO	Degré d'ouverture des AGO	%	(Score/44)x100
	Ouv_CA	Degré d'ouverture du CA	%	(Score/44)x100
	Ouv_Bureau	Degré d'ouverture du Bureau	%	(Score/44)x100
	Ouv_Gouv_Int	Degré global d'ouverture de la gouvernance interne	%	Moyenne des 3 indicateurs précédents pondérée par la durée moyenne des réunions de chaque organe
	CC	Certification/Cahiers des charges	Nombre	Somme des certifications et cahiers des charges différents
	C_Pluri	Contrats pluriannuels	% CA	CA contrats pluriannuels/CA total
	Vol_AOP	Part de la production en AOP	%	Récolte AOP/Récolte totale
Performance de long terme	Evol_Surf	Evolution moyenne des surfaces	%	Taux moyen d'évolution annuel de 2005 à 2010
	Tx_PAD	Part des surfaces arrachées avec prime	%	Surfaces arrachées primées/Surfaces en production
	VA_brute_ha	VA brute à l'hectare	€/ha	(VA+Rémunération adhérents/Surfaces en production)
	CAF_ha	CAF à l'hectare	€/ha	CAF/Surfaces en production
	CAF_hl	CAF à l'hectolitre	€/hl	CAF/Récolte totale
	CA_Moy	Chiffre d'affaires moyen	€	CA moyen de 2006 à 2011
	CA_Export	Part des ventes Export dans le CA vins	%	CA vins export/CA vins
Taille	Surf_Moy	Surfaces moyennes en production	ha	Surfaces moyennes en production de 2005 à 2010
	Vol_Moy	Volume moyen produit	hl	Récolte moyenne de 2005 à 2010

Annexe 2 Questionnaire

Invités extérieurs aux AGO, CA et réunions de Bureau

	Jamais 0	Rarement 1	De temps en temps 2	Fréquemment 3	Toujours 4
Expert comptable					
Commissaire aux comptes					
Réviseur					
Banquier					
Fédération					
Autre organisation professionnelle					
Institut Coopératif du Vin (ICV)					
Autre oenologue					
Autre consultant					
Collectivité territoriale					
Administration					

Annexe 3

Tris croisés par quartile ou par classe

	Ouv_CA			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Tx_PAD	3,2%	2,4%	2,6%	2,2%
Val_brute_ha	3 291,40	3 583,40	4 567,50	3 932,60

	Ouv_Gouv_Int			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Tx_PAD	2,8%	2,6%	2,5%	2,3%
Val_brute_ha	3 306,4	3 612,7	3 836,2	4 825,3

	C Pluri			
	Aucun Contrat		Contrats	
	Nbre	Valeur	Nbre	Valeur
Tx_PAD	70	2,7%	17	2,0%
Val_brute_ha	70	3 821,4	17	4 107,3

Notes

¹**Louis-Antoine SAÏSSET**

louis-antoine.saisset@supagro.fr

Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

Maître de Conférences en finance

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN :978-2-924765-13-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Saisset, Louis-Antoine. 2016. S'ouvrir aux parties prenantes externes: Oui, mais pourquoi? Une application à la gouvernance des entreprises coopératives vinicoles. Lévis : Sommet international des coopératives, 22 p.