

Développement Durable et Caves Coopératives : enjeux et perspectives
Sustainable Development and Wine Cooperatives: stakes and perspectives

Yann CHABIN

Maître de Conférence en Sciences de Gestion,
Université de Montpellier 2, CREGOR
Place Eugène Bataillon
34095 Montpellier cedex 5
ychabin@aol.com

Résumé :

Cette communication propose de discuter la notion de développement durable dans le cas des coopératives viticoles. Les réflexions s'appuient sur une recherche exploratoire portant sur un groupe de neuf coopératives. Elles permettent de s'interroger sur la capacité des coopératives viticoles devenir un acteur majeur du développement durable.

Mots clés : Coopératives vitivinicoles, Développement Durable, Performances.

Abstract :

This communication suggests discussing the notion of sustainable development in the case of wine cooperatives. We present the results of an exploratory research concerning a group of nine cooperatives. In this way, we question the capacity of the wine cooperatives to become a major actor of the sustainable development.

Key words : Wine Cooperatives, Sustainable Development, Performance.

Il existe, dans le cas des coopératives du secteur agricole, quelques contradictions entre leur capacité à s'inscrire dans une logique collective sur leur territoire d'origine (intégration des parties locales prenantes et intéressées dans les processus de création de valeur, participation à la vie démocratique, soutien aux politiques d'insertion par l'emploi, développement des circuits courts de commercialisation, ...) et le caractère apparemment tardif de leur engagement dans les domaines consacrés par le développement durable (DD)¹. Certains signes laissent néanmoins supposer une prise de conscience des enjeux associée à un effort de rattrapage. La Confédération Française des Coopératives Agricoles (Coop de France) a par exemple organisé en 2007 une première rencontre autour de cette question et créé une mission DD. A titre de comparaison, nous pouvons remarquer que les grands distributeurs alimentaires français avaient, pour la plupart, investi la voie du DD depuis plus de cinq ans, en prenant notamment appui sur les groupes de travail conduits par la Fédération du Commerce et de la Distribution ou de l'Organisation des Nations Unies (UNEP, 2002). Il ne s'agit pas ici de s'interroger sur une quelconque frilosité² des coopératives en matière de politique de DD mais de questionner les enjeux, les freins, la nature et les perspectives de leur engagement dans ce domaine. Confrontées de façon croissante aux problèmes de santé publique et pour beaucoup d'entre elles fragilisées sur le plan économique et financier³, la question se pose avec une acuité particulière dans le cadre des coopératives vitivinicoles du territoire français.

Dans un proche horizon, il est donc probable que certaines parties investissent plus fortement, par leurs actions, la question de la légitimité même des caves coopératives ou condamnent certaines de leurs activités et leurs conséquences sociétales. Les associations de défense de l'environnement, les collectivités et les riverains se préoccupent des questions des nuisances produites et de gestion des effluents. Plusieurs pays, en faisant écho à leurs entreprises de droit commun, interrogent au plan européen le bien fondé du régime fiscal du statut coopératif dans certains pays de la communauté. Les caves coopératives sont donc aujourd'hui exposées à un risque endogène : la prégnance de leur modèle de gouvernance, parfois fortement construit autour du pouvoir des Conseils d'Administration, freinent encore la prise en compte des besoins de plusieurs parties intéressées, avec un risque corollaire et plus effectif à court terme, le décalage entre leurs actions et les attentes de leur environnement principales, des distributeurs comme des consommateurs. Paradoxalement, les structures coopératives présentent, en raison de leur statut, des atouts communément admis : elles participent pour certaines à la préservation des paysages, au maintien de biodiversité, contribuent à la création d'emploi et la vie politique, et constituent plus largement un outil de structuration du lien social sur leur territoire (Capron et Leseul, 1997 ; Chomel et Couturier, 2003 ; Fournie, 2004).

Après avoir réalisé un rapide aperçu des déterminants, des enjeux et des limites de la politique de développement durable mise en avant dans la littérature académique, cette communication

¹ Dans la suite de cette communication, nous noterons « Développement Durable » par son abréviation DD.

² Il faut par exemple souligner que les coopératives n'ont pas été réellement absentes du débat de fond conduit autour de la question du développement durable car leurs instances fédératives nationale et régionales travaillent depuis maintenant plusieurs années à la diffusion d'un outil de Responsabilité Sociale des Entreprises appelé Bilan Sociétal® (Capron et Leseul, 1997 ; Cariou et alii, 2006 ; Chomel et Couturier, 2003). Paradoxalement, l'outil a pu faire converger les regards sur la politique d'évaluation, voire d'auto-évaluation de ces structures et ainsi retarder l'évolution des comportements vers la prise en compte d'enjeux dont les préoccupations dépassent les seules frontières des coopératives.

³ La spécificité comptable des coopératives et pour certaines l'existence de liens capitalistiques avec des filiales de droit commun rend difficile toute analyse de leur performance. Néanmoins, dans le domaine viticole, la récente accélération de leur concentration peut en partie traduire la détérioration de leur santé financière. Pour la consultation d'éléments chiffrés à ce sujet, le lecteur peut se référer aux travaux de Couderc et Remaud (2005).

mettra en perspectives ces derniers dans le cas de coopératives vitivinicoles. Dans le cadre d'une étude exploratoire, nous avons analysé le cas de neuf coopératives du sud de la France s'étant engagées dans un programme de mise en œuvre du développement durable animé par un organisme d'accompagnement de ces structures⁴. Les résultats de cette étude permettront de tracer les premiers enseignements de cette expérimentation et de définir quelques contours de recherche futures en matière de développement durable pour les caves coopératives. Parmi les enjeux du DD, il s'agira, in fine, de mieux comprendre les facteurs qui favorisent son intégration dans la stratégie des coopératives vitivinicoles, d'interroger l'influence de leur spécificité statutaire, et de poser les conditions de la mise en œuvre et la valorisation du DD d'entreprises dans le cadre d'un dispositif collectif d'accompagnement.

1. La coopération agricole face aux enjeux du DD

Dans le rapport Gro Harlem Brundtland⁵, le DD est défini en mettant en exergue un objectif et sa condition de réalisation : « le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Cette définition marque l'importance de l'enjeu intergénérationnel mais reste silencieuse sur les périmètres à observer et domaines à conserver pour garantir le bien-être des générations futures. Il est désormais courant pour les entreprises de considérer « durable » toute activité qui prend en considération et maîtrise de façon conjointe ses impacts ou externalités positives ou négatives, en vue de développer les premiers et de limiter les seconds, dans les domaines économiques, sociaux et environnementaux. La question des interfaces entre ces domaines requière par ailleurs une attention particulière car elles assurent une vision intégrée de la démarche DD (tableau 1).

Tableau 1 : les trois dimensions du DD et leurs interfaces

	l'environnemental	l'économique	le social
l'environnemental	<i>Ecologiquement soutenable</i>	<i>VIABLE</i> compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des <u>écosystèmes</u>	<i>VIVABLE</i> compatibilité entre la politique sociétale de l'entreprise et le maintien des écosystèmes
l'économique	Exemple : analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets ou d'émissions polluante	Economiquement efficace	EQUITABLE compatibilité entre la politique sociétale de l'entreprise et sa dynamique de création et de partage des richesses produites
le social	Exemple : analyse de l'impact de la politique salariale sur l'environnement	Exemple : contribution de la performance financière "classique" de l'entreprise au développement économique de ses parties prenantes	<i>Socialement équitable</i>

Comme le précisent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 124), « la faible attention portée par la littérature managériale aux obstacles et aux difficultés de mise en œuvre d'une stratégie de DD, la sous-estimation des coûts de cette stratégie et le quasi-silence sur l'importance

⁴ Pour des raisons de respect de la confidentialité, nous ne pouvons citer à ce jour les noms de cet organisme et des structures coopératives impliquées. Ces noms pourront être révélés au premier trimestre 2008, le lancement d'une communication devant être réalisé durant cette période. Pour information, le programme a débuté en 2007 et prendra fin en 2009.

⁵ *Our common futur – The Brundtland report explained – IIED 1987.*

d'investissements dont la rentabilité à long terme n'est que probable, ne peuvent que renforcer l'impression d'un discours incantatoire et symbolique sur le management de la Responsabilité Sociale des Entreprises et sa déconnexion avec le monde réel de l'entreprise. ».

L'étude du concept de DD, dans le cas de l'agriculture, nécessite une approche spécifique, notamment parce qu'il soulève plus de questions qu'il n'apporte de solutions (Jayet, 2007). En effet, l'activité agricole produit des externalités positives comme négatives mais, en retour, elle reste fortement tributaire de son environnement (changements climatiques, disparition progressive des terres agricoles en raison de l'urbanisation, croissance des coûts de production en conséquence de la hausse de prix des énergies fossiles, etc.).

1.1. DD : pluralité de situation et incertitude sur les voies de valorisation

En matière de DD, trois types de démarche peuvent être envisagées. Dans un premier cas, l'entreprise sera considérée « responsable » parce qu'elle met en marché une ensemble de produits faisant référence, à l'aide d'une signalétique appropriée telle qu'un label environnemental, à sa contribution sociétale. Dans un second cas, c'est la filière de laquelle relève l'entreprise qui peut investir les domaines de la responsabilité en coordonnant des actions avec l'ensemble des acteurs participant à la chaîne de valeur. Le groupe de distribution Carrefour a su par exemple tirer profit de cette approche en créant ses propres filières qualité. Enfin, la démarche peut être très localisée, une seule entreprise ou un groupe d'entreprises aux intérêts convergents prennent la décision d'engager une politique de DD. L'action collective est alors susceptible de produire des effets supérieurs à ceux attendus au sein de chaque action individuelle. C'est dans cette dernière perspective que nous exposerons dans une seconde partie la démarche engagée par plusieurs coopératives vitivinicoles du sud de la France.

Dans le cadre des stratégies d'entreprise, l'ORSE (Observatoire sur le Responsabilité Sociale des Entreprises) a identifié quatre scénarios d'entreprises selon les modalités de leur engagement pour le DD. Les premières trouvent un intérêt à ancrer leur engagement dans leur stratégie pour trouver une issue à une situation de crise. Nombreuses d'entre elles, par ailleurs, s'appuient sur les enjeux affichés pour développer les leviers d'amélioration de leur performance financière, en raison des objectifs de réduction des consommations dont la légitimité s'impose progressivement face à la prise de conscience de leurs externalités négatives (rareté grandissante des ressources de la planète) et face aux « excès » de nos sociétés de consommation. Dans certains cas, la criticité des éventuels impacts environnementaux ou sociaux des entreprises pèsent un risque sur leur droit à pérenniser leurs activités en l'état. Il s'agit donc pour les entreprises de répondre aux obligations normatives et réglementaires par une modification de leur fonction de production. Les engagements et actions dans le cadre de leur politique DD leur permettent ainsi d'obtenir la « *licence to operate* » (le droit d'agir). Les caves situées en zone littorale par exemple sont aujourd'hui questionnées sur les rejets de leurs effluents. En dernier lieu, le DD peut constituer une source de création d'avantages concurrentiels et d'innovations (Louppe, 2006). Par exemple, la commercialisation de nouveaux conditionnements sur le marché vitivinicole s'appuie désormais régulièrement sur les arguments écologiques.

Le DD reposant sur une modification des modes de consommation, les organisations de défense des consommateurs en concertation avec le Conseil National de la Consommation mettent en avant l'importance de communiquer de manière transparente auprès des consommateurs. Les conséquences environnementales et sociétales (sociales et éthiques) des

conditions de production, de fabrication et de mise en marché des biens agricoles et agroalimentaires constituent désormais un critère de choix de certains consommateurs. Pour ceux-là, en nombre encore minoritaire mais en progression, le DD pèse autant que le prix, la qualité ou l'innovation (Bezaudin et Robert-Demontrond, 2007).

L'information et la communication est donc prioritaire dans la mesure où plusieurs travaux révèlent un écart significatif entre les déclarations d'intention des consommateurs et leurs comportements réels d'achats de produits labellisés⁶. Cet écart s'explique en partie par les difficultés éprouvées par les consommateurs à repérer et donner du sens aux signes officiels de qualité existant dans le secteur agroalimentaire et qui par ailleurs participent déjà du DD (François-Lecompte et Valette-Florence, 2006 ; CNC, 2004). Ce faisant, dans le domaine viticole, les questions des voies d'intégration des principes du DD et de leurs modalités de valorisation économique restent en suspens. Les seuls signes présents sur le marché tels que la garantie de produits issus de l'agriculture biologique ou de « filières qualité » n'ont pas encore donné pleine satisfaction. C'est dans le domaine de l'éco-conception et de l'impact environnemental que les enjeux apparaissent majeurs.

1.2. DD, quelles spécificités pour des entreprises agricoles

Sur le territoire français, la stratégie nationale de l'agriculture se résume en cinq points (Coop de France, 2007) : développer et promouvoir les filières reposant sur les signes officiels de qualité, préserver la biodiversité, appliquer l'éco-conditionnalité des aides, développer les mesures agro-environnementales (MAE) et le principe pollueur payeur, encourager l'agriculture raisonnée et l'agriculture biologique et renforcer les dispositifs de veille et de maîtrise des risques sanitaires des produits agricoles et agroalimentaires. L'enjeu social de l'agriculture apparaît de toute évidence absent. C'est au sein des recherches académiques que nous pouvons trouver une approche globale de la « durabilité » des activités agricoles. Ainsi, Zahm et alii (2006) ont créé une méthode d'évaluation et de comparaison de la « durabilité » des exploitations agricoles, la méthode IDEA (Indicateurs de Durabilité des Exploitations Agricoles). Soixante cinq exploitations ont fait l'objet d'une évaluation à l'aide de quarante et un indicateurs relevant des enjeux exposés dans le tableau 2. Les auteurs concluent principalement à la compatibilité de la recherche de la performance économique et de l'amélioration de la gestion environnementale. Malgré le nombre de critères ayant trait à la gestion sociale, leurs résultats sont très peu explicites en matière de performance sociale.

Tableau 2 : Les seize objectifs de la méthode IDEA, Zahm et alii (2006)

Cohérence	Gestion attentionnée des ressources naturelles non renouvelables
Préservation et gestion de la biodiversité	Développement local
Préservation des sols	Pratiques respectueuses de la société et des citoyens
Conservation et gestion de l'eau	Développement humain
Qualité des produits	Qualité de vie
Ethique	Adaptabilité
Préservation des terres agricoles	Emploi
	Bien-être des animaux

1.2.1. DD et secteur coopératif agricole

⁶ François-Lecompte A. & Valette-Florence P. (2006), "Mieux connaître le consommateur socialement responsable", *Décisions Marketing*, n°41, pp.67-79

Comme le précise la Coop de France, « les entreprises coopératives, de part leur statut spécifique, leur mode de gouvernance et leur organisation en filières attachées aux territoires, s'inscrivent pleinement dans la démarche de DD fondée sur les trois piliers visant à concilier efficacité économique, respect de l'environnement et responsabilité sociale » (CNC, 2004).

La spécificité du régime fiscal des coopératives constitue en soi une forme de rémunération d'effets externes positifs, l'état reconnaissant ainsi, à travers le maintien de ce mécanisme, leurs contributions économiques, sociales et environnementales au développement de leur territoire d'appartenance. En contrepartie, les structures coopératives se confrontent de façon croissante à une pénalisation des pratiques dommageables à l'environnement.

Il n'existe pas à ce jour de référentiel volontaire sur lesquelles les coopératives pourraient prendre appui. Dans la plupart des cas, les guides et autres outils d'accompagnement ont été réalisés ou sont en cours de réalisation dans le cadre de démarches collectives organisées par les professionnels de chaque filière, au niveau national ou régional. Néanmoins, ces démarches telles qu'elles apparaissent dans la presse professionnelle ou académique, qu'elles portent sur des actions environnementales ou équitables, n'avancent que très rarement le caractère différenciant de l'appartenance au secteur coopératif. Seul le Bilan Sociétal® développé par Coop de France a répondu à l'enjeu de performance globale des coopératives à travers une instrumentation d'évaluation (CFCA, 2003). En apparence, la difficulté qu'ont les coopératives à s'approprier l'outil, à en juger le faible nombre ayant adhéré à la démarche, peut s'expliquer, au-delà de sa « lourdeur » (plusieurs centaines de points d'évaluation), par l'absence de spécifications liées au profil stratégique de chaque coopérative. Plus qu'un simple élément de différenciation, le concept de DD peut quant à lui devenir un moyen de reformuler la stratégie de la coopérative et de mobiliser les acteurs autour des nouveaux enjeux qu'elle affiche. Dans cette perspective, Coop de France avance cinq axes d'expression du DD : l'amélioration de l'image, l'innovation, la mobilisation du personnel et des parties prenantes, la valorisation du statut coopératif et l'amélioration de l'efficacité (Coop de France, 2007).

1.2.2. La filière vin face au DD

Alors même que les Petites et Moyennes Entreprises adhèrent fortement aux démarches de certification, leur forte présence dans le secteur vitivinicole les pénalise vis-à-vis de la politique des pouvoirs publics qui n'ont que très peu développé les incitations fiscales (ORSE, 2005 ; Delchet, 2007).

Face aux diverses crises alimentaires, les consommateurs de produits sont de plus en plus demandeurs de traçabilité et de garanties de sécurité. De ce point de vue, le vin se distingue des produits alimentaires (viande, produits frais, fruits et légumes, ...) dans la mesure où les risques qui entourent sa consommation semblent mineurs, en dehors bien évidemment de ses conséquences sur la santé des personnes dans le cas de consommation excessive. Les risques associés à l'activité des entreprises viticoles se situent au niveau de leur impact social et environnemental. Moins exposées aux risques alimentaires, les coopératives vitivinicoles sont confrontées à une crise de légitimité. Elles perdent en légitimité économiques car leurs structures s'orientent vers les modèles économiques des entreprises de droit commun : concentration du sociétariat, croissance des investissements immatériels centrés sur la construction d'une image-produits et dans une moindre mesure sur la notoriété de l'entreprise elle-même. Elles perdent en légitimité sociale car elles fournissent des produits à teneur en alcool, s'exposent à la disparition de leurs exploitations en raison de l'urbanisation et des difficultés financières de leur sociétariat, et rencontrent en conséquence des difficultés à maintenir l'emploi au sein de leurs structures de transformation. Le DD peut alors constituer une voie de mise en œuvre de « stratégies d'image et de conformité symbolique ou

effective avec les valeurs » de leurs structures pour asseoir leur légitimité (Capron et Quairel, 2004).

Sur le plan international, les pays du Nouveau Monde ont largement communiqué sur leurs avancées en matière de DD. Le guide californien des bonnes pratiques d'exploitations viticoles durables (490 pages) fait suite à une conférence organisée par la *California Association of Winegrape Growers* et le *Wine Institute*. Ce guide couvre treize points et a pour mission d'établir des standards de pratiques durables pour le monde vitivinicole⁷. Dans la même veine, le secteur viticole néo-zélandais (www.nzwine.com/swnz) a développé un programme utilisant le cadre de la Wadenswill (Suisse) comme modèle implanté en 1995 par cinq exploitations (77 questions couvrant les pratiques de conduite de la vigne).

Comme le soulignent Capron et Quairel (2004), par des effets de mimétisme la diffusion de référentiels volontaires normalisant les contenus participe du processus d'institutionnalisation du reporting et de la valeur « transparence » (Meyer et Rowan, 1977). Dans le domaine du secteur vitivinicole, au-delà des orientations préconisées par les organisations collectives de type associations professionnelles, nous pouvons constater le faible nombre d'entreprises coopératives communiquant volontairement sur le DD. Dans le domaine des coopératives vitivinicoles, nous n'avons pas identifié de structures ayant à ce jour produit un rapport de DD sur les principes de la Global Reporting Initiative.

Seule l'entreprise espagnole Bodega Pirineos, filiale d'une structure coopérative viticole, a diffusé en 2002 un rapport de DD dont les indicateurs sont en conformité avec les principes de la Global Reporting Initiative. Parmi les trente-cinq indicateurs relevés dans le rapport, plusieurs sont en rapport directement ou indirectement avec les particularités du système coopératif agricole (tableau 3). Ces mesures portent pour la majorité sur les éléments géographiques ou expriment des évolutions économiques à travers le prisme de la territorialité de l'entreprise. A travers ce rapport, nous pouvons noter l'insistance sur l'une des valeurs ajoutées du système coopératif agricole : son ancrage territorial (une valorisation économique de proximité géographique et une structuration territoriale du lien social) (Chomel et Couturier, 2003). La valorisation de la politique engagée par Bodega Pirineos dont les performances financières (rémunération par hectolitre) ont doublé depuis 2002, souligne également l'importance d'accompagner la politique DD d'un système d'évaluation et d'indicateurs de performances adaptés (Ponssard, 2004).

Tableau 3 : Quelques indicateurs spécifiques aux coopératives, Memoria de Sostenibilidad - Bodega Pirineos (2004)

<ul style="list-style-type: none">. Nombre d'exploitants par zone géographique. Nombre d'ha cultivés par zone géographique. Nombre de coopérateurs / nombre d'habitants total de chaque zone géographique. Part du nombre d'exploitants en fonction du niveau de ruralité (moins de 300, moins de 500 et plus de 500 habitants). Evolution de la rémunération des apporteurs sur la zone de proximité de la coopérative ces 10 dernières années. Répartition du nombre de producteurs par tranches de surfaces d'exploitations (à partir de 8 hectares, l'exploitant est considéré « professionnel »). Répartition des exploitants selon le terme de leur engagement
--

⁷ Produire la meilleure qualité possible pour le raisin et le vin, positionner la production californienne en leader en matière de protection de l'environnement et de conservation des ressources naturelles, maintenir la pérennité des exploitations, appuyer le bien-être économique et social des employés des exploitations et wineries, respecter la communauté et communiquer avec elle en répondant à ses intérêts avec considération, favoriser la création d'emplois et accompagner les entreprises, honorer l'esprit entrepreneurial du secteur vitivinicole californien, accompagner la recherche et la formation et piloter et évaluer les pratiques actuelles pour assurer l'amélioration continue.

2. Coopératives vitivinicoles et DD : les premiers enseignements d'une enquête

Il ne s'agit aucunement de tenter de développer, pour les coopératives, des dispositifs de réponse à l'ensemble de leurs parties intéressées. Par contre, la prise de conscience progressive de leur existence et de leurs capacités d'influence, favorable ou défavorable, est en mesure d'aider à mieux anticiper leurs actions et les éventuels changements dans la nature des interactions qui le relient. En conséquence, les entreprises peuvent espérer intégrer plus efficacement les actions de certaines parties sur la chaîne de valeur globale. Au final, l'enjeu se cristallise sur la production d'un dispositif de veille et d'un ensemble d'indicateurs au service du pilotage, de l'évaluation et de la communication de la performance des actions conformes aux exigences du DD. Dans cette perspective, nous présentons les résultats d'un questionnaire administré à la fin de l'année 2007 à un groupe de coopératives vitivinicoles engagées collectivement dans la mise en œuvre des principes du DD. Ce faisant, nous tirons quelques enseignements et pistes de recherche susceptibles d'éclairer les caves coopératives sur les modalités de valorisation de leur engagement dans la politique de DD⁸.

2.1. Une démarche collective autour d'un organisme d'accompagnement

L'étude exploratoire dont les résultats sont présentés ci-dessous porte sur neuf caves coopératives. Une entreprise de conseil, d'études et de recherche pour les entreprises de la viticulture est à l'initiative de la démarche DD. En mars 2006, plusieurs responsables et administrateurs de caves coopératives, ont assisté à une présentation des enjeux du DD et découvert quelques cas d'expérimentations dans le domaine agricole.

Le caractère affirmé de leur engagement, exprimé par la participation des directeurs, responsables technique qualité, administratifs et financiers ou encore production aux différents modules de formation et d'accompagnement individuels et collectifs conduits depuis plus d'un an, associé à une prise de conscience du caractère novateur de la démarche collective, nous permettent à qualifier cette dernière de pro-active (Capron Quairel-Lanoizelée, 2004). Plusieurs politiques de DD ont été menées dans le domaine viticole, dans les aires d'appellation Champagne⁹ et Beaujolais par exemple, mais dans la plupart des cas elles sont restées très discrètes sur la question sociale et très actives dans le domaine environnemental et, qui plus est, sans mettre en avant les éventuels atouts ou freins du statut coopératifs des structures visées. En ce sens, la démarche quoi fait l'objet de notre étude revêt un caractère novateur.

2.1.1. Quelques caractéristiques des caves coopératives

Présentation des caves coopératives

Le questionnaire est construit en quatre parties. Nous nous concentrerons sur les trois premières ie profil de la cave, fondements de l'engagement DD et attentes à terme liées à cet engagement. Une partie traitait également des systèmes de mesures des performances des caves.

Les coopératives vitivinicoles impliquées dans le programme DD sont localisées dans les trois régions suivantes : Rhône Alpes, Languedoc-Roussillon et Provence-Alpes-Côte d'Azur. Bien

⁸ Initialement, quinze caves étaient supposées s'engager dans la démarche. Trois ce sont retirées pour plusieurs raisons (réticence devant la participation financière, engagement initial non formellement manifesté, ...).

⁹ Berger- Douce (2002) évoque en particulier les démarches engagées par les maisons de Champagne Feuillate et Pommery dans le cadre de l'obtention de la certification environnementale ISO 14001.

qu'elles présentent des profils relativement différents, ces coopératives se distinguent de beaucoup de leurs homologues sur plusieurs domaines (positionnement sur le marché, vision stratégique explicitée,...). La plupart de ces coopératives ont engagé ou validé une politique de certification (de type institutionnelle ISO 9000, ISO 14001 ou privée Agriconfiance®, International Food Standrad, ...). La forte présence, pour certaines d'entre elles, de la grande distribution dans leur portefeuille de clients constitue un élément d'explication de la volonté d'obtention de diverses certifications (Filippi et Triboulet, 2006). Ces coopératives s'intéressaient aujourd'hui au DD, et dans la même veine, à la future norme ISO 26000 actuellement en préparation qui s'inspirera du guide SD 21000 (Afnor, 2003) (voir tableau 4).

Tableau 4 : Types de certification des structures engagées dans le programme DD

Normes	Nombre de structures engagées ou en cours parmi les 12
ISO 9001	9
BRC, IFS	3
Agriconfiance®	2
ISO 22000	2
ISO 14001	2

A ce jour, trois entreprises n'ont pas encore adressé le questionnaire qui leur avait été destiné. Les résultats présentés ne portent en conséquence que sur neuf des douze caves engagées dans le programme. Il n'est pas aisé de caractériser une cave coopérative dans le but de la distinguer de ses pairs. Au risque d'être partial et partiel, nous avons analysé quelques uns de leurs traits distinctifs.

Ces caves sont des petites et moyennes entreprises dont le nombre de salariés ne dépasse pas cent vingt (dix salariés pour la plus petites). Les neuf entreprises sont âgées de plus de cinquante ans. Elles totalisent plus 3000 adhérents exploitant une surface agricole cumulée dépassant 17000 hectares et situent dans des zones géographiques très disparates. L'ensemble des caves produisent plus d'un million d'hectolitres de vins tranquilles ou effervescents. Le nombre de membres présents dans leur Conseil d'Administration varie de treize à vingt-quatre, les critères de taille des coopératives n'expliquant que très peu cette diversité. De façon similaire, le nombre de membres extérieurs participants au Conseil est variable (de zéro à dix). Sur le plan financier, il est frappant d'observer la diversité des profils sur le plan des indemnités accordées aux Conseils d'Administration. Ainsi, la taille de la cave et le nombre de membres du conseil ne sont pas corrélés et le montant des indemnités peut varier dans un rapport de un à sept.

Leurs réseaux de distribution des produits est également très hétérogène. Dans un cas, plus de deux tiers du chiffre d'affaires est réalisé avec la grande distribution à dominante alimentaire alors que d'autres caves privilégient les réseaux de vente directe, les débouchés à l'exportation et les réseaux spécialisés (cavistes, restaurants, ...). Notons par ailleurs que deux coopératives de l'échantillon sont liées par des participations dans une filiale commune qu'elles approvisionnent.

Dans le cadre d'une stratégie de DD, le périmètre d'influence de l'entreprise est souvent limité à un niveau de la chaîne de valeur. Six caves sur neuf possèdent une ou plusieurs chaînes d'embouteillage et pour les deux caves précédemment citées, la filiale a pour métier l'activité de conditionnement.

La taille du périmètre des caves, ici accrue par l'intégration de l'activité embouteillage (ou quasi-intégration si l'on prend en compte les participations financières et juridiques) peut alors constituer un élément favorable à leur engagement dans le DD. Par essence, les coopératives vitivinicoles ont un périmètre élargi puisqu'elles intègrent à travers leur sociétariat l'activité de production du raisin. L'intégration de l'activité conditionnement des caves étudiées étend ainsi leur périmètre de contrôle vers l'aval ce qui pourrait constituer une garantie dans leur capacité à retirer les fruits d'une mise en œuvre d'une politique de DD (Capron et Quairel-Lanoizlée, 2004).

Le rôle de l'organisme d'accompagnement

L'organisme à l'initiative de ce programme collectif intitulé « Cap sur le DD » comprend près de cent cinquante salariés et travaille dans les domaines de l'accompagnement technique des caves vitivinicoles. Le programme est conduit par les personnels de son département qualité dont l'activité essentiellement est l'accompagnement des structures viticoles sur un plan technique et dans le cadre de la préparation aux certifications d'entreprise. A la fin de l'année 2006, l'organisme a organisé une journée de sensibilisation aux problématiques environnementales des caves coopératives. C'est à la suite de cette manifestation que le programme DD a été lancé. Il se déroule sur trois ans et propose des journées de formation pour les salariés cadres, directeurs et présidents de caves et pour une population ciblée d'exploitants (dont certains sont membres des conseils d'administration). A ces journées sont associés des ateliers de travail, des démarches d'accompagnement à la mise en œuvre du DD au sein des entreprises (évaluation du bilan carbone par exemple) (tableau 5). Le découpage de ces interventions est classique dans la mesure où ces derniers distinguent les domaines économique, social et environnemental. Cette séparation a en particulier permis de cibler les acteurs selon leurs intérêts portés aux travaux (les activités sur la dimension environnementale mobilisent par exemple les responsables qualité et vignoble). Les responsables des coopératives restent néanmoins relativement libres du choix des membres participants aux différentes activités dans la mesure où le projet consiste à appuyer une démarche intégrée et volontaire de management du DD. Dans cette logique, un groupe d'exploitants cibles a été choisi dans chaque coopérative pour participer à la mise en œuvre des actions d'accompagnement au niveau des exploitations. La diffusion des outils et bonnes pratiques sera par la suite prise en charge par chacune des coopératives.

Tableau 5 : Cibles et typologie des actions d'accompagnement

Types de fonctions concernées	Nature des échanges entre l'organisme d'accompagnement et les coopératives
Les salariés	L'initiation au DD
Les responsables qualité	L'évaluation agro-environnementale
Les responsables vignoble	La réalisation du diagnostic global
Les techniciens viticoles	La définition du plan d'actions
Les équipes de direction	La mise en œuvre de la démarche sur les exploitations ciblées
Les Responsables Administratif et Financier	La communication interne et externe de la démarche
Les responsables marketing	Les mesures de la performance
Les exploitants cibles	Le bilan carbone
	L'écologie et la biodiversité

2.1.2. les enjeux du DD pour les caves

Comme le souligne Louppe (2006), les domaines d'implication ou terrains d'engagement des entreprises comprennent le plus souvent un faisceau de quelques aspects (quatre à cinq) plus

ou moins délimités. Au regard des formes d'intégration du DD évoquées (voir tableau 6), les coopératives étudiées impliquent leur gouvernance mais la nécessité de mobiliser l'axe de contrôle de leurs actions par des organes statutaires n'apparaît pas au premier abord. Il faut néanmoins noter que ce programme est soutenu par plusieurs Conseils Régionaux et l'ADEME.

Tableau 6 : Comportements des entreprises face aux enjeux du DD (Louppe, 2006)

Niveaux d'implication croissant	Eléments de caractérisation
Contestation	Dénier les enjeux, voire développer une attitude hostile à leur égard
Protection	Développer un comportement défensif pour contrer et retarder la prise en compte des enjeux
Socialisation	Reconnaître les enjeux comme relevant de champs hors des frontières de l'entreprise et contribuer volontairement à y répondre
Coopération	Reconnaître les enjeux comme relevant en partie de l'activité de l'entreprise et adopter une position de négociation et d'implication conditionnelle pour notamment engager un partage des responsabilités avec les parties prenantes
Intégration	Intégrer les enjeux à la démarche stratégique parce que leur prise en compte est nécessaire pour répondre aux exigences des consommateurs et maintenir la compétitivité.

En lien avec l'activité principale de l'organisme coordinateur, la démarche s'inspire fortement du guide SD21000 (AFNOR, 2003). La nouveauté par rapport au cadre AFNOR est la prise en compte de la « politique associés coopérateurs » en vue de coordonner les actions réalisées entre la cave et les exploitations. Nous retrouvons cette préoccupation dans un numéro de Coop.Infos, journal de Coop de France, consacré au DD. Aux côtés de des enjeux majeurs pour les coopératives que sont la lutte contre le réchauffement climatique¹⁰, la gestion des déchets¹¹, deux enjeux portent sur ce lien coopérative/sociétariat : la prise en compte des parties prenantes telles que la relation aux sociétaires (résultats économiques, durabilité des exploitations, respect du « pacte coopératif ») et la solidarité intergénérationnelle (installations et intégration des jeunes coopérateurs).

Pour l'ensemble des caves motivées par l'objectif de certification, l'enjeu de mobilisation interne lié à la démarche entreprise apparaît prioritaire. Ce résultat converge avec les travaux de Filippi et Triboulet (2006) selon lesquels la recherche d'une différenciation du produit reposant sur un signe d'identification n'entraîne pas naturellement la mise en place d'une réelle stratégie d'innovation et en conséquence n'agit pas comme moteur de changement interne à la différence de la certification d'entreprise. Par ailleurs, les motivations externes qui expliquent l'engagement pour le DD de certains répondants sont à mettre au crédit des clients (consommateurs) notamment des pays du nord de l'Europe, le rôle de la pression perçue au regard des stratégies des distributeurs et des concurrents ne faisant pas l'unanimité. L'image véhiculée par le caractère socialement responsable de la coopérative peut être porteuse d'avantages concurrentiels, notamment sur certains marchés à l'exportation. A

¹⁰ Emission des Gaz à effet de serre, économies d'énergie, substitution de sources d'énergie, valorisation des bio-déchets et effluents et choix des techniques agricoles responsables

¹¹ réduction de la production et de la toxicité à la source, développement du recyclage, du tri sélectif et de la valorisation, incitation à la consommation responsable

travers l'engagement pour le DD, l'intérêt porté à l'amélioration du service offert, avec en corollaire une meilleure fidélisation des clients, prime sur la stratégie de conquête des parts de marché comme le montre les analyses de Berger-Douce (2002) réalisées dans l'aire d'appellation champenoise.

Le DD s'accompagne d'une volonté de faire évoluer les critères de choix des investissements (volonté de retenir des fournisseurs présentant des garanties en matière de DD et changement de nature des investissements) mais dans une moindre mesure de modérer les exigences de rentabilité. A l'inverse des hypothèses avancées par Louppe (2006), aucune cave ne manifeste son intention de modifier son critère de temps de retour sur les investissements réalisés.

Enfin, la volonté de valoriser l'engagement DD à travers les supports de communication traditionnels reste faible. La communication interne autour des démarches responsables semble prioritaire, l'appropriation du vecteur différenciant de l'engagement semble en conséquence prendre le pas sur l'éventualité d'une communication collective.

Dans la majorité des cas, les caves étudiées trouvent leurs forces dans leur capacité à répondre aux demandes des clients et à fournir avec constance un produit de qualité. Il n'y a pas d'unanimité sur l'indicateur financier suivi prioritairement (rémunération des coopérateurs, marge nette, chiffre d'affaires, ...). Nous pouvons par ailleurs noter que les caves sont partagées : celles avançant des préoccupations liées à la croissance de leur activité et celles centrées sur la réponse aux clients. Dans tous les cas, l'importance de l'enjeu de mise en œuvre du DD est perçue à travers les nouvelles attentes des consommateurs et, dans une moindre mesure, celles des clients metteurs en marché (négociants et distributeurs). La démarche DD revêt un caractère proactif par son enjeu de différenciation vis-à-vis de la concurrence mais reste majoritairement appréhendée comme une nécessité face aux contraintes environnementales. C'est pourquoi la garantie d'une rémunération future pour les apporteurs en lien avec le DD ne fait pas consensus. Dans tous les cas, le DD aura des conséquences sur la nature des choix d'investissements et entraînera la modification des relations avec les parties prenantes. Pays-Bas, Grande-Bretagne, Danemark, Allemagne et Belgique sont régulièrement cités comme des pays « socialement » exigeants.

Incontestablement, la gestion de l'eau et des consommations d'énergie, la maîtrise des conditions d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail sont les domaines ciblés prioritairement et conduiront à engager des investissements éco-socio-efficaces. En toute cohérence, les enjeux au niveau des exploitations se centrent autour de la gestion de l'eau, des sols et des déchets. Par ailleurs, cinq coopératives sont fortement sensibles au rôle des exploitations dans la préservation de la biodiversité et des paysages. Pour la plupart des entreprises, le développement de l'intégration territoriale fait également partie des chantiers du DD au niveau de la cave comme des exploitations. Salariés, adhérents et clients sont les cibles privilégiées en matière de communication des progrès liés à l'engagement dans le DD. Au second plan, les caves reconnaissent l'importance de communiquer sur la question du DD auprès des fournisseurs, consommateurs et médias.

2.2. Enseignements et pistes de recherche

Le comportement des entreprises tel qu'il est apparu à travers les interrogations exprimées par les participants lors des ateliers et formations incite à penser leur engagement sous l'angle de l'enjeu de motivation interne des salariés (adhésion au projet d'entreprise) et de communication externe en direction de certaines parties prenantes. L'idée d'intégration dans

la stratégie globale de l'entreprise, niveau le plus abouti de la politique de DD selon Capron et Quairel-Lanoizlée (2004), reste encore incertaine pour les responsables des caves. A ce stade de l'étude exploratoire, il est difficile d'identifier les freins à ce sujet et ses déterminants. Bien qu'il y ait une forte volonté de faire du DD un acte de changement organisationnel, chacune des caves étant sensible à l'intérêt d'inscrire ses actions dans son plan stratégique, les remarques ont régulièrement porté sur la difficulté d'intégrer une démarche susceptible de modifier en profondeur les processus de l'entreprise. L'obstacle majeur porte notamment sur la délimitation des parties prenantes et apprenantes. Comme le soulignent Mitchell et alii (1997), dans le cadre de la sélection et de la hiérarchisation des parties prenantes, les trois critères que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence présentent un poids instable dans le temps. Ils dépendent fortement de la perception des dirigeants et des domaines à investir. Qui plus est, la prise en compte de l'ensemble des intérêts des parties prenantes est délicate, voire utopique.

2.2.1. Quelques enseignements

La question du DD, parce qu'elle fait émerger des contradictions au sein même des organisations, ne peut prendre son sens premier qu'à partir d'une représentation en priorité centrée sur une ou quelques unes des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Par exemple, la concentration de l'industrie du verre s'accompagne d'une rationalisation de leurs gammes qui tend à restreindre l'accès aux contenants allégés en matières premières. Dans le même temps, les consommateurs continuent de penser le poids de la bouteille comme un facteur de positionnement « haut de gamme ». Il est difficile dans ces conditions de mettre sur le marché des produits allégés en verre alors même que les distributeurs imposent des investissements en mesure de réduire la charge transportée, de limiter les efforts de manutention et de maintenir des prix compétitifs. Dans le cas des structures vitivinicoles étudiées, deux types de groupes de relations avec les parties prenantes émergent. Certaines caves mettent en priorité les transactions avec les fournisseurs et la mobilisation interne comme levier du DD. La recherche d'une compétitivité coûts constituent alors le fondement de leur engagement. D'autres présentent une orientation marché plus affirmée pour laquelle les relations avec les acheteurs et les consommateurs sont au cœur des stratégies de DD (Capron et Quairel, 2005). Dans la majorité des cas, notamment pour les entreprises les plus « en pointe » sur le plan industriel ie certifiées ISO 14000 au niveau des sites de production, la gestion du lien cave/adhérents coopérateurs constitue l'élément critique. Elle suppose une identification des coopérateurs aux comportements « déviants » et la mise en place de mécanismes de contrôle et d'outils incitatifs et correcteurs en raison du décalage éventuel entre les exigences de la coopérative et les comportements des sociétaires exploitants, en particulier du point de vue environnemental et de la qualité des apports.

2.2.2. Quelques pistes de recherche

Les couples enjeux/parties prenantes : des priorités à définir

Il est difficile de dissocier les recherches consacrées à l'étude des entreprises de production engagées dans la voie du DD¹² (capacités managériales, design organisationnel, ...) des

¹² Implicitement, les recherches peuvent également analyser les retraits ou échecs. Une coopérative avait manifesté sa volonté de participer au groupe d'entreprises associées à la démarche « Cap sur le DD ». Elle a ensuite déclaré ne plus vouloir s'y investir. Il est difficile dans ces conditions de mettre à jour les raisons d'un tel retrait. Ce n'est qu'à travers une méthode qualitative que nous pouvons espérer recueillir un certains nombres d'informations sur mes motifs de l'abandon. Dans la même veine, l'expérimentation auprès des douze

recherches portant sur l'identification des principales parties prenantes¹³ et des principaux enjeux (durabilité des exploitations, protection de l'environnement et maintien de la biodiversité, équité et rémunération, développement de la représentation, ...).

Comme le souligne le Conseil National de la Consommation, la production d'un label DD pour les produits n'entraverait pas la négociation des niveaux de performance faite entre chaque acteur mais constituerait une garantie de respect de leurs engagements pris et contribuerait à organiser la confiance en créant « un outil de la traçabilité des engagements pris le long d'une filière » (CNC, 2004). De fait, dans le cas de la production vitivinicole, l'approche filière apparaît pertinente. Néanmoins, la difficulté de s'accorder sur l'intérêt d'un signe de reconnaissance destiné aux consommateurs rend la certification d'entreprise comme l'un des seuls moyens de rendre visibles les efforts en matière de DD (Berger-Douce, 2002). La détention par les coopératives étudiées de plusieurs types de certification serait ainsi un facteur d'explication de leur prédisposition à s'engager dans la voie du DD. Il convient dans tous les cas de mieux circonscrire l'émergence d'une consommation motivée par des facteurs « santé, écologiques et citoyens »¹⁴. Binninger & Robert (2004) montrent que pour les produits labellisés, la dimension économique-sociale s'avère être plus importante que la dimension environnementale, le consommateur étant préoccupé par des questions sociétales relatives à ses achats en complément des questions de qualité et de sécurité alimentaire. Il serait donc légitime pour les coopératives de poser la question de leur intérêt à valoriser et à communiquer auprès des consommateurs leurs spécificités statutaires et ses implications en matière d'emploi et de partage des richesses créées. Par ailleurs, la signalétique ne devant pas s'appliquer au produit, mais constituer un vecteur de communication institutionnelle du DD, il est intéressant, pour contourner les seuils critiques d'une telle communication (droit d'entrée liés aux montants financiers engagés), de porter la réflexion sur la capacité des entreprises ou des opérateurs à se coordonner pour investir un tel champ. Il subsiste néanmoins un risque majeur. De même qu'il n'est pas envisageable de vendre simultanément des produits « labellisés DD » tout en commercialisant des produits qui ne le seraient pas, ou posséder des sites « propres » et d'autres polluants », il n'est pas judicieux de communiquer sur la capacité des coopératives à entretenir le lien social et maintenir l'emploi et conjointement d'afficher des contre-performances internes sur le plan social (accidents de travail, rotation du personnel, niveau de rémunération, licenciements, ...).

Le pilotage et la communication des performances durables

Trois raisons conduisent à engager la réflexion sur les mesures et les outils de pilotage : le déplacement du périmètre interne des coopératives, notamment vers l'amont (coopérateurs et fournisseurs), l'émergence de nouveaux enjeux et de nouvelles parties intéressées et l'élargissement de l'horizon temps de la prise de décision et de leur évaluation (nouveaux critères de choix des investissements).

Comme le soulignent Capron et Quairrel (2006), les exigences croissantes des parties prenantes se cristallisent désormais autour de la problématique de la communication et de la

coopératives n'en est qu'à ses débuts et continue de faire peser le risque d'un nouveau retrait. Le nombre de coopératives ayant conduit la démarche jusqu'à son but demeure néanmoins un objectif fixé par les institutions « financeurs » auquel est soumis l'organisme d'accompagnement.

¹³ Les plus communément évoquées sont le Conseil d'Administration et les adhérents, les jeunes coopérateurs, les fournisseurs, les collectivités et l'Etat, les banques, les clients, les salariés et saisonniers et les riverains.

¹⁴ Selon Binninger et Robert (2004), « La sensibilité économique-sociale de l'individu fait qu'il développe une attitude très favorable à l'égard des produits labellisés « commerce équitable ». Par contre, l'influence de la sensibilité environnementale reste secondaire, ce qui laisse supposer que la préoccupation écologique ne se traduit pas forcément en termes d'attitudes à l'égard de produits. ».

reddition (*reporting*) sociétale. Dans le cas des entreprises étudiées et plus largement des entreprises du secteur vitivinicole sensibilisées à l'enjeu de durabilité, rares sont les expériences pour lesquelles l'engagement ait pas atteint sa phase de maturité. De plus, pour l'ensemble des raisons évoquées précédemment (présence d'un forts tissus de PME dans le secteur viticole, faiblesse des dispositifs d'incitation, ...), seules quelques entreprises ont investi la voie du DD. Ce faisant, elles sont en mesure de valoriser leur démarche en s'appuyant sur son caractère fortement proactif et ainsi accroître leur capital réputation.

En l'absence de cadre normatif d'évaluation et de points de comparaison sectoriels, elles tireront dans un premier temps plus aisément parti de leur mobilisation et pourront dans certains cas imposer leurs propres critères d'appréciation de leurs avancées. Il s'agit donc à terme d'analyser l'évolution de la performance globale des douze coopératives sur la base d'indicateurs adaptés, d'identifier la contribution de la politique DD à cette évolution et d'initier une approche comparative sur la base d'expériences analogues aux niveaux national et international (Chabin et Viviani, 2007). Celles-ci peuvent en particulier s'inspirer des entreprises suivant les principes de la *Global Reporting Initiative* telle que la société Bodega Pirineos.

Plus largement, pour les dirigeants de caves, le DD présente une opportunité de reconsidérer leurs systèmes d'évaluation et de mesures des performances de leurs structures pour accompagner l'appropriation des nouveaux enjeux et la gestion de nouvelles relations avec les parties prenantes. « L'instrumentation de gestion joue un double rôle pour les différents acteurs : prescripteur de conduite et signalement des domaines qui focalisent l'attention des dirigeants. » (Capron et Quairel, 2006). Plus de la moitié des répondants considèrent que la conduite de la stratégie est fortement liée à leur système de mesures des performances quand dans le même temps ils qualifient ce dernier de « pauvre ». Il faut à ce titre noter la forte participation et l'intérêt des Directeurs Administratifs et Financiers manifestés dans le cadre des formations. Capron et Quairel (2004) évoquent pourtant la très faible implication des contrôleurs de gestion dans les dispositifs de Responsabilité Sociale des Entreprises à laquelle s'ajoute la difficile cohérence entre performances financières et non financières. Dans le cas des caves, il semble que la réflexion conduite en amont de la mise en œuvre de la démarche DD sur les systèmes d'indicateurs et les outils de gestion¹⁵ ait joué un rôle bénéfique. Les expérimentations des instruments de pilotage sont assez rares dans le cas des coopératives car elles impliquent, en théorie, une conception véritablement intégrée du contrôle et de la performance (Capron et Quairel, 2004).

A ce niveau, les recherches s'intéressent à la nature et au degré de formalisation des indicateurs et tableaux de bord de pilotage, à leur périmètre de couverture, et à leur degré d'intégration aux orientations stratégiques des coopératives¹⁶, en phases de conception comme de déploiement. Les auditions réalisées par le groupe de travail organisé par le CNC montrent néanmoins la complexité de la question des indicateurs du DD. Ils concluent de surcroît que le choix des critères pertinents devrait varier en fonction des produits ciblés, le vin présentant à ce titre des spécificités marquantes.

¹⁵ A l'image du tableau de bord stratégique et prospectif (TBSP) ou *Balanced Scorecard*. Bien que le TBS P soit un outil qui reste in fine très orienté vers les performances financières, la proposition a été faite d'intégrer une nouvelle perspective « relation coopérative / sociétariat » aux côtés des axes traditionnels (finance, client, processus, apprentissage et innovation).

¹⁶ Le concept de *Sustainability Balanced Scorecard* est emblématique de s travaux conduits dans cet esprit.

La réalisation d'un projet du développement durable peut largement contribuer, dans le cas des coopératives, à mobiliser l'attention sur ce qui constitue leur patrimoine. Pour les équipes dirigeantes, l'analyse des leviers et des freins, d'ordre techniques ou comportementaux, aura certainement l'avantage d'accroître la portée opérationnelle des programmes conduits au titre de la RSE. En effet, la mise en œuvre de tels programmes peut faire émerger des conflits d'objectifs, qui eux mêmes sont susceptibles de révéler des tensions organisationnelles. En contre partie, elle est susceptible de catalyser les facteurs du changement nécessaire pour engager les réponses aux exigences croissantes des consommateurs et des parties prenantes et intéressées dans leur ensemble (Berger-Douce, 2002). Il importe en conséquence de conduire une intégration des enjeux par le management. Elle peut se traduire par une diversification des produits et services véhiculant des orientations développement durable, le développement de « produits propres » ou « éthiques », des plans de réduction des déchets, l'apport de services et de conseils à destination des clients, distributeurs et prescripteurs et la formation du personnel aux enjeux du développement durable pour ancrer les domaines d'intervention et les relations avec les parties prenantes prioritaires dans les processus de l'entreprise (Louppe, 2006).

Il semble toutefois que la question du développement durable, en raison des contradictions qu'elle génère, ne peut être envisagée qu'à partir d'une représentation centrée sur une ou quelques unes des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Dans le cas des coopératives, sauf exception, ce sont prioritairement les relations avec les adhérents et avec les acheteurs/fournisseurs et les consommateurs qui sont aujourd'hui au cœur des stratégies de développement durable. A notre sens, les enjeux associés à la configuration du processus d'intégration des logiques sociétales ne peuvent être durablement soutenus qu'à travers l'appropriation de la logique des clients, dans une perspective « long-termiste », et l'ancrage dans la réflexion stratégique de la coopérative. C'est à ce prix que le développement durable pourra constituer pour les coopératives une voie de légitimité et d'apprentissage du marché au-delà d'une simple « utopie mobilisatrice » (Capron et Quairel, 2005). Il est en conséquence nécessaire de réfléchir aux indicateurs de mesure de la politique de DD selon la nature des engagements initiaux et les contours des périmètres retenus. Par ailleurs, il s'agira à terme dans le cadre de ce programme d'analyser dans quelles mesures la dynamique engagée par l'organisme d'accompagnement et en particulier le caractère collectif de la démarche contribue à induire des orientations spécifiques, à accroître la valeur globale du projet, ou à l'inverse génère des résistances, voire des retraits. Néanmoins, à l'appui de cette initiative, de récents travaux de recherche montrent que la collaboration inter-organisationnelle est signe d'une meilleure performance dans le secteur vitivinicole (Jordan, Zidda et Lockshin, 2007).

Bibliographie

ADEME (2000), « L'influence du SME certifié ISO 14001 sur la politique et la vie sociale de l'entreprise », décembre , 120 pages.

AFNOR (2003), *Développement durable – Responsabilité sociétale des entreprises, guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*, Association Française de Normalisation - fascicule de documentation, Saint Denis La Plaine, 41 pages.

Berger-Douce S. (2002), « La certification ISO 14 001, catalyseur du changement organisationnel ? L'expérience de deux maisons de champagne », *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, ESCP – EAP, Paris, 26 pages.

- Bezaudin S. & Robert-Demontrond P. (2007), "Le concept de référentiels sociétaux : principes et enjeux de leur intégration en tant que critère d'achat par la grande distribution", *Revue Française de Marketing*, n° 212, 2/5, pp. 7-27.
- Bodega Pirineos (2004), *Memoria de Sostenibilidad (Rapport de développement durable)*, www.bodegapirineos.com.
- Chabin Y. et Viviani J.-L. (2007), « Performance des coopératives viticoles : des indicateurs stratégiques à la création de valeur », in *Bacchus 2008 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, pp. 211-234.
- Capron M. et Leseul G. (1997), "Pour un bilan sociétal des entreprises", *Revue des études coopératives et mutualistes et associatives RECMA*, 4^{ème} trimestre, n° 266, pp. 28-40.
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La découverte, coll. Entreprise & Société, Paris, 252 pages.
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2005), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, pages. 23 pages.
- Chomel C. et Couturier J. (2003), « La démarche de bilan sociétal développée par les coopératives agricoles françaises », in Touzard J.-M. & Draperi J.-F. (coord), *Les coopératives entre Territoires et Mondialisation*, L'Harmattan, pp. 269-283.
- Coop de France (2007), « Coopératives : comment s'engager dans le développement durable ? », *Coop. Infos*, n°16, pp. 3-16.
- Couderc J.P. et Remaud H. (2005), « Gouvernance et performance des entreprises françaises de vins tranquilles », in *Bacchus 2005 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, pp. 227-245.
- Couret F. (2002), « Principe démocratique et décision en coopérative », in Touzard J.-M. & Draperi J.-F. (coord), *Les coopératives entre Territoires et Mondialisation*, L'Harmattan, pp. 251-267.
- CNC (Conseil National de la Consommation) (2004), Avis du Conseil national de la consommation sur la reconnaissance de la contribution au développement durable, février, Bulletin Officiel de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes.
- Delchet K. (2007), *Développement durable - L'intégrer pour réussir - 80 PME face au SD 21000*, AFNOR, 394 pages.
- Filippi M. et Triboulet P. (2006), « Typologie des comportements à innover des coopératives », *Economie Rurale*, n° 296, pp. 20-37.
- Fournie S. (2004), *Contribution du Bilan Sociétal® au Positionnement Territorial des Coopératives Agricoles : Expérience de la Sicaseli, coopérative d'approvisionnement du Ségala Limargue (46)*, Mémoire d'Ingénieur, Ecole de Purpan, 83^{ème} promotion, 101 pages.
- François-Lecompte A. & Valette-Florence P. (2006), "Mieux connaître le consommateur socialement responsable", *Décisions Marketing*, n°41, pp.67-79.
- Jayet P.-A. (2007), « Quelles perspectives pour une agriculture durable ? », *Les Cahiers Français*, n° 337, pp.76-82.
- Jordan R., Zidda P. & Lockshin L. (2007), "Behind the Australian wine industry's success: does environment matter?", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 19, n° 1, pp. 14-32.
- Louppe (2006), « Contribution du Marketing au Développement Durable », *Revue Française de Marketing*, n° 208, 3/5, pp. 7-31.
- Meyer J. W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363.

Mitchell R.K., Aggle B.R. & Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22, pp. 853-886.

ORSE (2005), Le développement durable : Quels enjeux pour la PME ?, Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Etude n° 8, juin, 67 pages.

Ponssard J.-P. (2004), « Développement durable et entreprises : des indicateurs pour qui, comment, pour quoi faire ? », *Risques et Management International*, n°3, pages. 191-200.

UNEP (2002), *Meeting Report of the Retail Industry of Sustainable Development*, United Nation Environment Program DTIE, Paris, www.uneptie.org.

Zahm F., Viaux P., Girardin P., Vilain L. et Mouchet C. (2006), « Farm Sustainability Assessment using the IDEA Method, From the concept of farm sustainability to case studies on French farms », International Forum on Assessing Sustainability in Agriculture Symposium, march, Bern, Switzerland, 20 pages.