

# Évolution de deux coopératives agricoles drômoises : entre tensions et ancrage territorial

Gildas Barbot, Pierre-Antoine Landel, Sabine Reydet

DANS RIMHE : REVUE INTERDISCIPLINAIRE MANAGEMENT, HOMME & ENTREPRISE 2020/3 n° 40, vol. 9  
, PAGES 97 À 113

ÉDITIONS ARIMHE

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.040.0097

Date de mise en ligne : 23/10/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-rimhe-2020-3-page-97?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

## *Retour d'expérience*

### **Evolution de deux coopératives agricoles drômoises : entre tensions et ancrage territorial.**

Gildas BARBOT<sup>35</sup>, Pierre-Antoine LANDEL<sup>36</sup> et Sabine REYDET<sup>37</sup>

Une coopérative « possède un objet social, rend des services à des acteurs clés, mais poursuit en même temps un objectif de rentabilité » (Lapayre et al., 2016, p.5). Le secteur agricole est particulièrement représenté dans les coopératives et son poids économique est important. Soumises à une forte pression concurrentielle, les coopératives agricoles, alors qu'elles sont surtout de taille locale, doivent négocier avec des acteurs de taille mondiale. Elles se sédentarisent autour des agriculteurs adhérents pour bénéficier des effets de proximité. Elles doivent alors concilier des objectifs apparemment contradictoires : une compétitivité sur un marché mondial et un enracinement territorial (Assens, 2013). Pour évoluer, prospérer et se pérenniser, elles vont devoir appréhender et dépasser les tensions qui émergent de cette situation. Dans cet article, nous présentons l'évolution de deux coopératives agricoles du Diois dans la Drôme, l'Union des Jeunes Viticulteurs Récoltants (UJVR) et Jaillance, en mettant en évidence les tensions organisationnelles qui émergent au cours de leur histoire et en donnant à voir les stratégies mises en place pour les réduire. Nous nous sommes appuyés sur une dizaine d'entretiens semi-directifs menés auprès des présidents et des administrateurs actuels ou anciens des deux coopératives, ainsi qu'auprès de plusieurs de leurs anciens salariés. Les propos recueillis ont été croisés avec les informations issues de diverses sources documentaires (articles de presse, ...) et des sites internet<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Maître de Conférences, Sciences de Gestion, Université de Grenoble-Alpes, CERAG (EA 7521) - gildas.barbot@univ-grenoble-alpes.fr

<sup>36</sup> Maître de Conférences, Géographie-Aménagement, Université de Grenoble-Alpes, PACTE/CNRS (UMR 5194) - pierre-antoine.landel@univ-grenoble-alpes.fr

<sup>37</sup> Maître de Conférences, Sciences de Gestion, Université de Grenoble-Alpes, CERAG (EA 7521) - sabine.reydet@univ-grenoble-alpes.fr

Cet article a fait l'objet d'une communication lors des 7èmes rencontres de Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires (GESS) les 12 et 13 décembre 2019 à l'IUT de Valence.

<sup>38</sup> <https://jaillance.fr> et <https://www.ujvr.fr> (consultés en novembre/décembre 2019)

## **1. Le statut coopératif comme source de tensions**

Les coopératives se distinguent par la double qualité des adhérents (Bocquet et al., 2010). L'adhérent est propriétaire de parts sociales et peut être en même temps, client, fournisseur, salarié ou encore entrepreneur, selon l'activité de la coopérative (Lapayre et al., 2016). Sentis (2014) met en avant les principes fondateurs des coopératives : le pouvoir de décision appartient à chacun des membres (« un homme, une voix »), les réserves constituées appartiennent à la coopérative et le capital social, qui est apporté par les membres est inaliénable (Zattoni, 2011). La forte identité qui habite les coopératives repose notamment sur des valeurs de solidarité, de responsabilité, de transparence, ou encore de proximité (Lehmann, 2014).

### *1.1 L'ancrage territorial des coopératives agricoles*

La valeur de proximité joue plus particulièrement un rôle pour les coopératives agricoles, dans lesquelles le capital n'est pas délocalisable, en raison de ses statuts juridiques. Son rayon d'action porte sur un territoire délimité géographiquement. C'est ainsi que leur lien au territoire nourrit leur identité. La référence à un territoire favorise la coordination entre les acteurs ainsi qu'une représentation partagée de valeurs sociales autour d'un terroir, d'un métier (communauté de pratiques), de règles de vie (Assens, 2013). Nous pouvons parler ici de « proximité identitaire » forte (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Assens, 2013). Face à un risque continu de banalisation, l'un des enjeux essentiels va être pour les coopératives agricoles de préserver l'ancrage au territoire de leurs spécificités. L'ancrage territorial résulte de « la co-construction située et intentionnelle, par diverses catégories d'intervenants, de liens matériels et immatériels entre un lieu (un terroir, un milieu) et une ou plusieurs de ses composantes spécifiques » (Aderghal et al., 2017). Appliqué au champ de l'agriculture, cet ancrage correspond à une « territorialisation de l'action agricole » qui « résulte de l'hybridation de l'action agricole et de l'action territoriale » (Esposito-Fava, 2010, p.225). Pour Chazoule et Lambert (2011, p.13), « le lien au territoire, loin d'être fondé sur des critères uniquement physiques, est une construction sociale influencée par quantité de facteurs différents au sein desquels la spécificité des savoirs et savoir-faire locaux partagés est prépondérante ». L'ancrage territorial se présente donc comme un processus par lequel les organisations se donnent les moyens humains, organisationnels, logistiques, productifs et financiers d'utiliser les ressources de leur territoire pour se développer et perdurer. Il est une question centrale pour les coopératives agricoles qui naissent nécessairement à partir d'une coordination

d'acteurs confrontés à un problème partagé et situé. Dans le même temps, pour demeurer compétitives, les coopératives vont devoir faire des choix stratégiques. Certaines coopératives peuvent être tentées d'investir en dehors du territoire, tandis que d'autres vont chercher à se développer au sein même de leur territoire. Assens (2013) met en lumière ces pressions contradictoires subies par les coopératives agricoles entre un territoire qui les pousse à valoriser localement les effets de proximité et le marché qui les incite à se développer sur d'autres territoires, voire à créer des marques affranchies du territoire d'origine (Schirmer, 2007).

Delorme (2005, p.168) souligne que les coopératives viticoles sont aujourd'hui tiraillées entre des finalités qui semblent de moins en moins conciliables : « Cette structure traditionnelle de regroupement des viticulteurs est un moyen de transformation socio-politique de la viticulture qui débouche sur une forme de socialisation originale associant vie collective et initiative individuelle. Cependant, de nos jours, c'est le rôle économique des coopératives qui prime. La régression, voire la disparition de cet objectif de transformation sociale, révèle l'ambiguïté des coopératives écartelées entre leurs rôles économique et social ».

Le véritable enjeu pour la coopérative agricole est de préserver un véritable projet coopératif, quitte à en redéfinir les termes pour l'adapter à l'évolution du contexte. En effet, l'environnement des coopératives est en transformation permanente associée à la mondialisation, au développement durable et aux transformations des habitudes de consommation (Cardebat, 2017). Les coopératives agricoles doivent gérer les crises qui en résultent sans trahir leur projet coopératif.

### *1.2 L'éclairage des travaux de Smith et Lewis sur les tensions dans les coopératives*

Les tensions peuvent se définir comme des conflits d'idées, de principes ou d'actions qui génèrent de l'inconfort (Michaud, 2013). Elles peuvent survenir à la suite de la confrontation entre acteurs organisationnels (Guedri et al., 2014). Si elles peuvent déstabiliser l'organisation (Jay, 2013), elles peuvent être également source de dynamiques organisationnelles en poussant les acteurs à évoluer et à se dépasser (Maignan et al., 2018). Battilana, Sengul et Paché (2015) postulent que les tensions sont nécessaires pour trouver des solutions alternatives et favoriser la co-construction autour d'outils et de visions partagés. Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont fréquemment considérées comme plus sujettes par nature aux tensions internes, car elles oscillent en permanence entre des intérêts sociaux et économiques (Bouchard et Michaud, 2015). Plus précisément, Valeau et Boncler

(2013) considèrent que ce caractère hybride oblige les dirigeants à naviguer en permanence entre pragmatisme et respect des valeurs.

Smith et Lewis (2011) proposent une typologie de quatre types de tensions : les tensions organisationnelles, de performance, d'appartenance et d'apprentissage. Dans des travaux ultérieurs, Smith, Gonin et Besharov (2013) les déclinent dans le contexte des entreprises sociales. Les tensions organisationnelles résultent de la coexistence de pratiques et cultures organisationnelles différentes, voire contradictoires (Smith et al., 2013). Ces tensions se focalisent surtout au niveau du recrutement et de la socialisation des employés (Maignan et al., 2018). Selon Smith et Lewis (2011), les tensions de performance apparaissent lorsque les organisations cherchent à atteindre des buts variés et en conflit. Les finalités peuvent être différentes selon les parties prenantes, notamment en termes d'évaluation de la performance, plus qualitative et sociale pour certains, plus quantitative et économique pour d'autres. Les tensions d'appartenance reposent sur des conflits entre des sous-groupes organisationnels ayant des identités divergentes, en fonction de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font au sein de l'organisation (Smith et al., 2013). Certains sous-groupes vont privilégier la dimension économique et d'autres la dimension sociale. Pour l'organisation, le défi réside dans la capacité de construire une identité organisationnelle cohérente entre tous les membres (Maignan et al., 2018). Enfin, les tensions d'apprentissage concernent les efforts de renouvellement, d'ajustement, voire d'innovation, mis en place par l'organisation dans le temps (Smith et Lewis, 2011). Cette dernière doit se développer en recherchant la stabilité, ce qui peut parfois entraîner des divergences dans la perspective temporelle envisagée (Smith et al., 2013).

## **2. Jaillance et UJVR, deux coopératives agricoles en évolution**

Jaillance est une cave coopérative née en 1950 sous le nom de « Cave coopérative de Die » devenu « Jaillance » en 2000. Les vignobles s'étendent au pied du Vercors entre les Alpes et la Provence sur 1 130 hectares de vignes, soit 73% de la surface totale des terres correspondant à l'appellation d'origine protégée (AOP) : Clairette de Die et Crémant de Die. La Cave compte 220 viticulteurs adhérents qui lui apportent leur raisin que la cave se charge de vinifier et vendre, et une centaine de salariés. Elle propose 3 appellations : la Clairette de Die Tradition, la Clairette de Die brut et le Crémant de Die brut. Aujourd'hui, 19% de cette surface est cultivée en agriculture biologique, ce qui fait de Jaillance l'un des acteurs majeurs des vins bios en France.

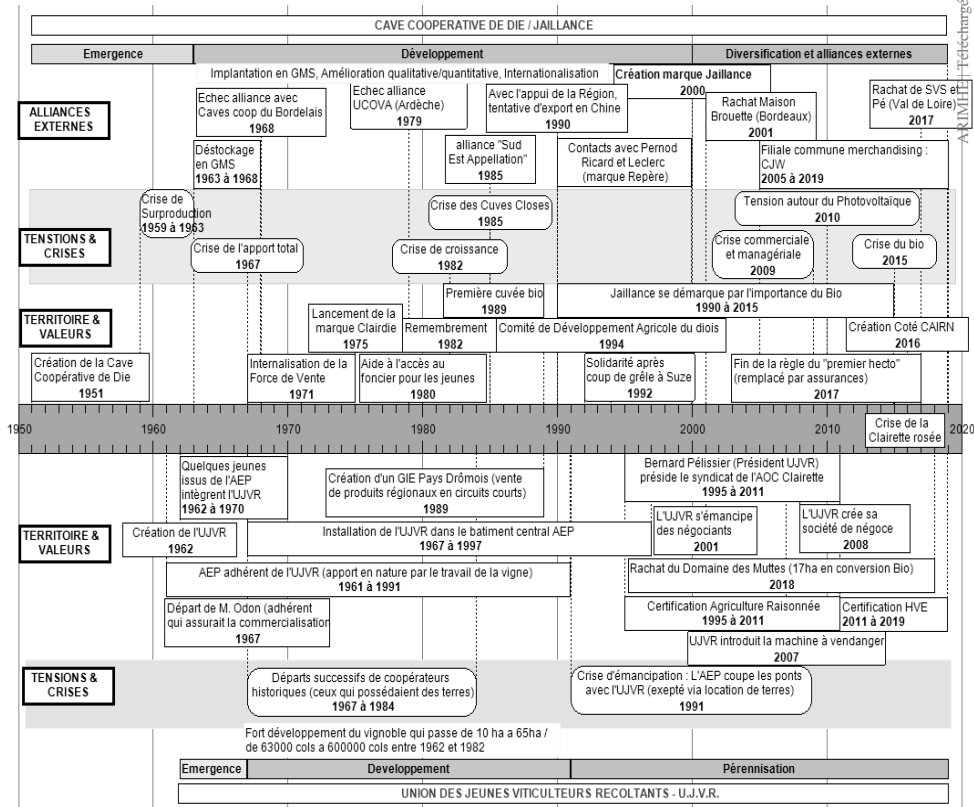
L'Union des Jeunes Viticulteurs Récoltants (UJVR) est une coopérative de production, dans laquelle tous les coopérateurs sont salariés et gèrent la totalité des activités

**Retour d'expérience : Evolution de deux coopératives agricoles drômoises : entre tensions et ancrage territorial - Gildas BARBOT, Pierre-Antoine LANDEL et Sabine REYDET**

ensemble : production, vinification et vente. Ceux qui sont propriétaires de terres les louent à la coopérative. L'UJVR a été créée en 1961 et se compose aujourd'hui de 8 associés et de 7 employés. Elle s'étend sur 60 hectares de vignes implantées sur la commune de Vercheny où elle produit de la Clairette et du Crémant de Die.

La « frise chrono-systémique » (Bergeret et al., 2015) de la figure 1 permet de visualiser le processus de développement des deux organisations. Elle fait apparaître trois phases principales dans le parcours des deux coopératives étudiées : l'émergence, le développement puis la diversification ou le choix de pérennisation.

**Figure 1 : Evolutions des deux coopératives Jaillance et UJVR**



RIMHE - Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise - n°40 - Eté 2020 - Téléchargé le 10/06/2026 sur https://sbs.cairn.info/UP-21-6-73-216-179

### *2.1 L'émergence des projets coopératifs comme réponse collective à l'adversité*

La création de la coopérative Jaillance au début des années 50 répond à une situation économique défavorable. Elle a permis de regrouper des viticulteurs dans l'objectif de s'allier pour être plus forts face aux négociants. A l'époque, la polyculture dominait, conjuguant les vignes, les céréales, les fruits avec l'élevage, et la Clairette était peu valorisée. L'essentiel du vignoble produisait du vin rouge vendu en vrac. Le développement de la cave coopérative visait ainsi à renforcer et à valoriser la production viticole sur le territoire du Diois.

*« On faisait de la clairette depuis longtemps [dans le Diois] mais les viticulteurs en avaient marre de se faire rouler dans la farine par quelques négociants acheteurs de raisins et trouvaient que cela ne valorisait pas du tout leur travail. Ils se sont dit qu'ils allaient se regrouper pour être un peu plus forts et pouvoir ainsi mieux réagir »* (O.M., Jaillance, responsable technique)

*« La création de la cave a correspondu à un engagement politique fort, en réaction aux marchands. C'était pris comme une coopérative « communiste » par les bourgeois de Die »* (V.L., Jaillance, ancien administrateur)

Quant à L'UJVR, elle est l'émanation d'une association d'accueil d'enfants placés qui s'est établie à Vercheny à l'issue de la deuxième guerre mondiale. A la suite d'un don d'une propriété et de terres agricoles, l'Association des enfants de Paris (A.E.P.), s'est implantée en 1948 dans ce village où des familles d'accueil ont pris en charge des enfants placés. Parce que l'association avait dans ses principes éducatifs de les éveiller à la nécessité de travailler pour s'épanouir et s'insérer socialement, les enfants accueillis étaient très tôt associés à différentes tâches ou services d'utilité collective. C'est en vertu de ces principes qu'en 1961, l'association et quelques familles du village ont mis en commun les terres pour les exploiter ensemble. Ainsi, l'UJVR avait initialement pour autre objectif de donner des perspectives professionnelles à des enfants placés. Les adhérents ont dû apprendre à s'organiser, fixer des règles communes de fonctionnement et se battre pour écouler la production, car si le nombre de coopérateurs est resté relativement stable dans le temps, la production et les surfaces de vignes ont fortement augmenté, passant de 8 ha en 1962 à 77 ha en 2019. Pour Jaillance comme pour l'UJVR, l'émergence de la coopérative résulte de la mobilisation des acteurs sur un territoire pour faire face à l'adversité : la survie d'un territoire en zone de montagnes sèches après un siècle d'exode pour la première, la relance de l'activité agricole dans un village durement éprouvé par la guerre pour la seconde.

## 2.2. Le développement

Après leur émergence, les coopératives ont poursuivi leur développement en s'appuyant sur l'apprentissage collectif des agriculteurs, l'agrandissement du vignoble, l'amélioration de la qualité des vins et le souci permanent de trouver des débouchés. Ainsi, dans l'objectif de renforcer la viabilité économique, le personnel de Jaillance a été formé aux techniques du marketing ainsi qu'aux connaissances viticoles pour avoir une véritable expertise commerciale. Les choix de gouvernance ont conduit à aller vers la Grande Distribution et à opter pour une stratégie de volume.

« On se savait pas vendre, il fallait organiser les circuits de distribution, c'était un impératif commercial » (M.V., Jaillance, ancien président).

« La grande distribution, ça vous donne une vraie force de frappe en termes de volumes de vente. Si on veut être visible, on n'a pas le choix, il faut être en grande distribution et se plier à leurs exigences » (M.R., Jaillance, ancien directeur commercial).

La coopérative Jaillance a ensuite décidé d'exiger que les coopérateurs apportent désormais tout leur raisin à la Cave et ne vinifient plus par eux-mêmes. Des divergences sont apparues entre les plus gros coopérateurs qui étaient souvent en apport partiel, et les coopérateurs les plus petits ou les plus récents qui apportaient déjà tout leur raisin à la coopérative car ils n'avaient pas le matériel pour vinifier chez eux. Selon Jean Loiseau<sup>39</sup>, le directeur de Jaillance au cours de cette période, sur les 130 apporteurs partiels, une majorité a accepté la proposition d'apport total et une quarantaine n'ayant pas répondu avant la date limite s'est retrouvée exclue de la coopérative agricole.

Si cette décision stratégique a été clivante, elle a permis une meilleure visibilité des volumes à vinifier et a renforcé la logique coopérative, notamment au travers des valeurs de transparence et de responsabilité. La décision de plusieurs coopérateurs historiques de quitter la coopérative pour créer leur propre cave particulière fut une épreuve, mais elle a contribué à élargir l'offre sur le territoire.

UJVR a également connu une vague de départ dans cette phase de développement. Plusieurs coopérateurs qui avaient un rôle clé ou des intérêts particuliers ont pris leur distance. C'est notamment le cas d'un coopérateur en charge de la commercialisation qui partit fonder son négoce de vins, ou de coopérateurs qui avaient des terres et qui ont souhaité les exploiter eux-mêmes, souvent dans l'optique de les transmettre ensuite à leurs enfants. Une équipe plus stable de coopérateurs s'est ensuite constituée.

---

<sup>39</sup> Source : Loireau, J. (2012), *L'aventure de la cave coopérative Clairette de Die – Reflets d'une épopée dans le Diois 1963-1996*, publié à compte d'auteur.

### *2.3 Diversification et alliances externes ou le choix de pérennisation*

Après avoir trouvé leur place sur le marché dans la phase de développement, les deux coopératives sont ensuite entrées dans des phases distinctes d'évolution. Jaillance s'est associée à d'autres structures dans d'autres vignobles afin de peser face à la grande distribution, entamant ainsi une période de diversification et d'alliances, tandis que l'UJVR a pérennisé son activité en développant le négoce et en rachetant en 2017 un domaine de 17 ha qu'il a converti en bio afin de suivre les tendances du marché.

La volonté de prendre en compte les contraintes économiques a conduit Jaillance à faire des efforts pour soutenir la cave en diminuant les volumes produits pour éviter les surstocks et endiguer la baisse des prix. Dans le même temps, le capital social a dû être doublé au prix d'un engagement financier conséquent de la part des coopérateurs pour recapitaliser leur coopérative. Un autre moment critique est apparu au sujet des méthodes de vinification pour les rendre moins coûteuses. A la fin des années 1980, certains coopérateurs voulaient réduire les coûts et vinifier plus vite en adoptant la méthode des cuves closes. Ce choix aurait eu pour conséquence une sortie de l'appellation. Il aurait aussi fallu s'affranchir de la méthode traditionnelle de vinification qui reflète un savoir-faire spécifique du territoire. Les discussions internes qui ont suivi ont privilégié la perspective à long terme d'un maintien dans l'appellation renforçant les valeurs fondatrices de la coopérative autour de la responsabilité et du savoir-faire local, et par suite l'ancrage territorial. En 2009, Jaillance a été amenée également à se questionner sur l'évolution de son périmètre d'activité. Les choix stratégiques envisagés étaient de s'associer à d'autres coopératives viticoles sur d'autre(s) territoire(s) en délocalisant une partie des activités de la cave comme les services administratifs. Les conséquences auraient pu être importantes non seulement pour la coopérative, mais également pour les emplois indirects sur le territoire menacés par ces orientations stratégiques. Les administrateurs se sont insurgés contre ce qu'ils ont perçu comme une faute de la direction, qui n'avait pas suffisamment informé le conseil d'administration (CA) de ses intentions et de l'avancement de ses projets. En renouvelant l'équipe de direction en 2009, le conseil d'administration a alors montré que c'était lui qui devait avaliser la stratégie de la coopérative. Après plusieurs tentatives infructueuses, la volonté de diversification de l'offre a conduit peu à peu Jaillance à trouver les moyens de s'associer dans le commerce : Sud Est Appellation en 1985, puis CJW qui rassemble la force de vente de Cellier des Dauphins, Jaillance et Wolfberger, rejoints récemment par le groupe privé bourguignon Veuve Ambal. La coopérative a, de plus, pris pied hors de la vallée de la

Drôme pour produire d'autres vins effervescents, en rachetant en 2001 la maison Brouette dans le Bordelais puis en rachetant SVS et Pé en Val de Loire en 2017. Ainsi, la crise managériale de 2009 aura juste infléchi, sans la remettre en cause, la trajectoire de diversification et d'alliance externe, initiée en 2000 avec le lancement de la marque Jaillance.

### 3. Les tensions et les stratégies d'ancrage territorial pour les dépasser

Après l'émergence des deux coopératives, les premières crises sont apparues rapidement, dès les années 60 (tableau 1)

Tableau 1 : Les premières tensions dans les deux coopératives agricoles

Crise	Verbatim	Nature des tensions
Crise de surproduction du début des années 60 chez Jaillance	« <i>Le Crédit Agricole [...] me convoque et me décrit une situation financière désastreuse : emprunts énormes, bilan déséquilibré par les dettes, paiement des fournisseurs sous caution uniquement, stocks de vins pléthoriques et surévalués, pas un sous en caisse.</i> » (J.L., Jaillance, ancien directeur)	Tension de performance : le projet coopératif fonctionne mais la viabilité économique est compromise.
Crise de l'apport total des productions exigé à partir de 1967	« <i>Ça été la décision du CA et de Jean Loireau, de dire : « je ne peux pas travailler sérieusement si je ne connais pas les volumes que j'aurai ». [...] Il a exigé qu'on passe en apport total. Il y a eu une scission : il y a plein de coopérateurs, créateurs de l'entreprise au départ qui sont partis.</i> » (V.L., Jaillance, ancien administrateur)	Tension d'appartenance : selon les viticulteurs la décision de l'apport total était neutre ou inacceptable
Départs successifs de coopérateurs fondateurs de l'UJVR à la fin des années 1960 puis en 1984	« <i>A la fin des années 1960, certaines divergences sont apparues entre ceux qui travaillaient à la production et ceux qui travaillaient au commerce. Il y a eu une séparation de la partie commerciale et de la partie production, parce que chacun avait l'impression que c'est lui qui faisait marcher la boutique : le commercial s'est retiré et a fondé une maison de négoce. [...] Depuis 1984, ce sont ceux qui avaient de la terre qui sont partis et les sans-terre qui sont restés.</i> » (B.P., UJVR, président)	Tension organisationnelle : le principe d'égalité des rétributions dans les coopératives se heurte au constat de l'inégalité des contributions.

***Retour d'expérience : Evolution de deux coopératives agricoles drômoises : entre tensions et ancrage territorial - Gildas BARBOT, Pierre-Antoine LANDEL et Sabine REYDET***

Pour Jaillance, ces tensions sont dues à des problèmes de rentabilité dans un premier temps, puis des tensions de performance ont émergé entre des considérations commerciales et sociales. Ensuite, des tensions d'appartenance sont repérables, avec des intérêts divergents selon la taille et l'origine des adhérents. Concernant l'UJVR, le patrimoine et l'expérience des coopérateurs leur a donné le sentiment de contribuer plus que les autres alors que le statut de la coopérative est très égalitaire et ne rétribue pas fortement la location de terres, ce qui a conduit à des tensions organisationnelles.

Le développement et le renforcement de l'activité des deux coopératives a ensuite suscité d'autres tensions au fil du temps (tableau 2). Pour la coopérative Jaillance, le désir de croissance a entraîné une crise forte accompagnée de tensions de performance où les intérêts commerciaux et sociaux se sont encore opposés. Cette tension a duré plusieurs années et a failli mettre en péril la structure.

D'autres crises sont identifiables chez Jaillance. En 2010, plusieurs administrateurs ont souhaité développer des panneaux photovoltaïques sur les toits de la coopérative et proposé aux coopérateurs de faire de même sur leurs bâtiments agricoles. Les administrateurs mettaient en avant la pérennité de leur activité agricole et la nécessité de se diversifier. Les dirigeants de Jaillance voulaient se focaliser sur la production de vin et ne voyaient pas l'intérêt de se lancer dans la production d'électricité. Les coopérateurs ont réussi à faire valoir leur point de vue qui, selon eux, était bénéfique pour le territoire : la centrale photovoltaïque a valorisé l'image environnementale de l'entreprise et généré des revenus complémentaires non négligeables. Cette diversification d'activité a accentué le processus d'ancrage territorial de la cave, et donné à une coalition de coopérateurs l'occasion de montrer à la direction que le développement territorial importait autant que le développement commercial dans le projet coopératif porté par la cave. Une « crise du bio » a également jalonné l'histoire de Jaillance. En effet, l'engagement de la Cave en faveur de l'agriculture biologique (22% des surfaces sont en agriculture biologique en 2018) a débuté dès les années 1990. La cave a soutenu la conversion d'un grand nombre de parcelles et cet engagement a bénéficié à d'autres cultures sur le territoire grâce à son implication forte dans le Comité de développement Agricole du Diois, créé en 1994. En 2014, le CA comptait plusieurs coopérateurs militants du bio désireux d'aller plus loin encore dans le soutien à l'agriculture biologique, mais ils ont été démis de leur mandats d'administrateurs. Un an plus tard, deux d'entre eux quittaient Jaillance pour créer le Groupement « Côté Cairn », produisant 100% de vin AB. Les divergences entre coopérateurs de sensibilités opposées se sont donc soldées par une séparation au sein de la coopérative.

Tableau 2 : Exemples de tensions dans les phases de développement

Crise	Verbatims	Nature des tensions
Crise de Croissance en 1982 chez Jaillance	« Au début des années 1980, il y a eu un trou d'air, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas réussi à vendre aussi vite que les volumes qui arrivaient [...] et du coup, ils ont explosé : il y a eu du déficit et la cave était en faillite virtuelle » (V.L., Jaillance, coopérateur)	Tension de performance entre un développement soutenu des surfaces cultivées et la capacité de la coopérative à écouler la production.
Crise stratégique en 2010 avec le projet d'équipements photovoltaïques des administrateurs de Jaillance alors que la direction y est défavorable	« Le premier article des statuts c'est : assurer la pérennité des exploitations agricoles adhérentes. [...] l'objectif c'est de regrouper les agriculteurs de la vallée pour leur permettre de subsister mieux. Et quand on a créé une nouvelle activité avec la centrale de production photovoltaïque en 2010, la direction était hostile en disant que ce n'est pas le but de la coopérative. Je lui ai mis l'article 1 des statuts sous le nez en disant : lisez vous-même. » (V.L., Jaillance, coopérateur)	Tensions d'organisation : la direction est dans une logique métier (rester dans le domaine vitivinicole) et les administrateurs sont dans une logique de développement territorial.
Crise du Bio en 2015 chez Jaillance	« On s'est acheminé vers une moindre rémunération [des raisins bios], casser l'évolution des surfaces convertibles en bio, et au départ de coopérateurs du conseil d'administration. Ils ont claqué la porte et maintenant ils vendent leur clairette bio de leur côté. Ça a été une crise, ça a été mal vécu, cela a ligué les viticulteurs les uns contre les autres. » (O.M., Jaillance, responsable technique)	Tension d'appartenance : avec l'affrontement de sensibilités différentes et des divergences politiques et syndicales sous-jacentes
Crise d'émancipation de en 1991 chez l'UJVR : l'AEP quitte la coopérative	« A un moment, l'association [AEP] a souhaité ne plus être autant impliquée dans l'histoire de l'UJVR. Ça a fait une crise un peu importante, avec le départ de Noël Monge, qui, par son charisme et sa personnalité était un pilier de l'UJVR. » (D.A., UJVR, ancien collaborateur AEP)	Tension d'apprentissage : le rôle dans l'insertion professionnelle des jeunes perd de sa raison d'être

L'UJVR semble connaître une évolution moins tumultueuse. La tension la plus remarquable survient lorsqu'elle est amenée à s'affranchir de son lien originel avec l'AEP. En effet, les liens se sont peu à peu distendus entre l'UJVR et l'AEP qui faisait partie dès les débuts, des coopérateurs de l'UJVR. La coopérative qui s'était installée en 1967 dans les locaux de l'association, a déménagé en 1997 et l'AEP a officiellement quitté l'UJVR en 1991. Ce désengagement manifeste un changement d'époque : l'AEP avait lancé d'autres projets de professionnalisation à Vercheny (Coopératives des Plantes, dans les années 1980) et l'apparition de nouveaux parcours de professionnalisation pour les jeunes confiés à l'AEP rendait inutile sa participation à l'UJVR. En outre, les jeunes de l'association se montraient plus attirés par le tertiaire ou l'artisanat que par le travail de la vigne. Là encore, cette tension d'apprentissage montre que la coopérative a changé d'orientation stratégique.

#### **4. Un retour permanent au territoire et aux valeurs du projet coopératif**

Le recensement des tensions associées aux crises qui ont jalonné l'évolution des deux coopératives étudiées fait ressortir les 4 formes de tension détaillées par Smith et Lewis (2011). Ces tensions nourrissent un débat permanent entre les visées sociales et économiques qui coexistent dans ces structures. C'est le rôle de la gouvernance coopérative de faire vivre ce débat de façon démocratique et pragmatique afin de trouver des issues constructives. Dans les cas présentés, il semble que le lien au territoire les préserve d'une dilution progressive, voire d'une disparition, du projet coopératif initial qui les différencie des caves particulières privées.

##### *4.1. Un ancrage territorial qui résiste*

La trajectoire de Jaillance est influencée par des forces poussant la coopérative hors de son territoire à la fois pour trouver des débouchés et pour construire une offre large et cohérente exigée par les acheteurs de la Grande Distribution. Dans cette perspective, le lancement de la marque « Jaillance » en 2000 est un tournant dans la vie de la coopérative. Ce nom, qui évoque clairement l'effervescence, éclipse à la fois la dimension coopérative et la dimension territoriale. Un risque de banalisation existe donc. Toutefois, on observe que le lien au territoire demeure malgré les velléités de sortie du territoire, comme si ce dernier faisait partie de « l'ADN » de l'entreprise. Ainsi, Jaillance a non seulement contribué à faire revivre l'appellation Clairette de Die en lui donnant ses lettres de noblesses par un travail sur la qualité des vignes et du vin, mais elle a largement œuvré à la notoriété de la vallée de la Drôme et des producteurs de Clairette. Elle fut précurseur en matière de communication grand public ; elle lança

de grandes campagnes d'affichage dans le métro parisien dès 1965 et s'offre même une campagne à la télévision avant Noël 1980. Jaillance fut ainsi un précieux auxiliaire pour le développement touristique de la vallée de la Drôme et son attractivité résidentielle. La coopérative, regroupant plus de 70% des viticulteurs de l'appellation, a également favorisé la transformation et la modernisation de son territoire. Les agriculteurs pratiquaient majoritairement la polyculture dans l'après-guerre. Ils sont devenus progressivement des viticulteurs à part entière, avec l'appui de la Cave. Par ailleurs, la superficie du vignoble s'est très fortement étendue grâce au soutien de Jaillance et l'aide à l'installation des jeunes, la création de nouveaux vignobles et le remembrement qui a eu lieu entre 1982 et 1993. La dynamique insufflée par la cave a profité à tous les vigneron du territoire tant au niveau de la notoriété de l'appellation Clairette que des nouvelles techniques culturales qu'elle a développées et promues, notamment au niveau de l'agriculture biologique.

Si l'ancrage territorial de Jaillance perdure, il s'est transformé et son image perçue par une partie grandissante de la population est désormais celle d'une grosse structure si bien que de plus en plus de consommateurs lui préfèrent des vins de petits producteurs. Or, derrière la coopérative il y a plus de deux cents exploitants dont la plupart sont des petits producteurs.

« La clientèle voit la coopérative comme un mastodonte » (E.V., Jaillance, ancien président)

Cette image d'éloignement de Jaillance de son territoire est renforcée par une moindre implication de celle-ci dans le parrainage et les événements de la vie locale. Cela ne remet pas en question son ancrage territorial mais soulève une problématique d'image de la Cave auprès de la clientèle et des parties prenantes de son territoire.

Contrairement à ce qui s'est produit chez Jaillance, l'UJVR n'a pas été tentée de sortir du territoire pour se développer. L'ancrage territorial de la coopérative se traduit par de multiples liens qui se sont noués à la faveur de prises de responsabilités politiques et associatives et des initiatives économiques annexes (magasins de producteurs, activités de négoce, offres oeno-touristiques, ...). Par ailleurs, l'UJVR est bien insérée dans des réseaux d'entrepreneurs sur son territoire, en particulier avec les autres structures coopératives : Jaillance, Cave la Suzienne, Cave de Clairmont, Coopératives des Plantes Aromatiques et Médicinales du Diois, ... En 2018, l'UJVR a renforcé son implantation dans la moyenne vallée de la Drôme avec le rachat du Domaine des Muttes (17 ha en conversion AB). Son développement semble plus explicitement relié au renforcement de son ancrage territorial.

#### *4.2. Des valeurs en évolution pour un projet social toujours au cœur des deux caves*

Les valeurs coopératives des deux coopératives agricoles ont évolué au cours du temps avec, par exemple, l'intégration de préoccupations environnementales chez Jaillance ou, pour l'UJVR, l'abandon du rôle d'insertion et la disparition du projet social en lien avec l'AEP à l'origine de la cave. Concernant Jaillance, la remise en question récente de la règle du « premier hecto » (chaque coopérateur donne son premier hectolitre de raisin à la cave pour alimenter un fond de solidarité) pourrait indiquer une potentielle fragilisation des mécanismes de péréquation au sein de la coopérative. Toutefois, dans les deux caves le projet social reste au cœur de l'organisation. De plus, Jaillance comme l'UJVR restent fidèles au projet de développer le territoire grâce à la viticulture. Sous cet angle, le territoire ressort comme l'une des valeurs du projet coopératif, l'ancrage n'étant pas synonyme de repli sur soi mais de fidélité au territoire. Cela peut être considéré comme une des spécificités des coopératives agricoles dont les activités sont encadrées dans un espace territorial donné, et encore plus pour la viticulture où les appellations d'origine protégées jouent un rôle clé en termes d'ancrage.

Par ailleurs, les principes démocratiques (un homme, une voix) permettent à tous les coopérateurs de peser sur les évolutions des deux structures au sein desquelles l'esprit coopératif reste fort. Les coopérateurs ont su se montrer solidaires lorsque l'un d'eux tombe malade ou est affecté par des intempéries. Le souvenir de la mobilisation générale des viticulteurs pour aller vendanger en urgence les vignes sur la commune de Suze après un orage de grêle destructeur en 1992, reste dans les mémoires. D'une certaine façon les valeurs associées au statut coopératif se trouvent renforcées face à l'adversité, car développer la solidarité sur un territoire que l'on partage est alors la seule façon pour s'en sortir.

*« C'est plus facile de rester groupés dans l'adversité que dans la facilité, alors que quand tout va bien, on se laisse aller »* (B.P., UJVR, président)

Enfin, Jaillance comme l'UJVR ont représenté un lieu d'apprentissage de la prise de responsabilité poussant les coopérateurs à devenir des entrepreneurs dans leur vie, aussi bien à l'intérieur qu'en-dehors de la coopérative.

*« Il faut voir la coopérative comme un semoir. [...] L'UJVR a été un formidable vecteur de compétences, parce que tous les jeunes qui sont un jour passés par l'UJVR, ont appris ensemble. Une chose importante [dans cette aventure] c'est que surgit un jour chez eux l'idée que « c'est possible ». Ça, c'est un des vecteurs de l'économie qui est le plus important. L'UJVR a fait émerger le possible »* (D.A., UJVR, ancien collaborateur AEP).

## Conclusion

En dépit de leurs différences de structure, de taille et de stratégie, les défis managériaux n'ont pas épargné les deux organisations porteuses d'un projet social en lien avec leur territoire, dont nous avons suivi l'évolution. Les turbulences identifiées peuvent résulter de chocs externes dus aux aléas climatiques, à des retournements de conjoncture ou à l'intensification de la concurrence, mais tout autant à des crises internes, les deux étant en interrelation. Les différents types de tensions qui ont jalonné leur parcours ont conduit ces deux coopératives agricoles à s'adapter et à faire des choix stratégiques non anticipés et parfois douloureux. Dans cette dynamique, la référence au territoire semble leur avoir tenu lieu de boussole, leur ancrage territorial devenant une force pour mieux revenir à leur projet coopératif originel et s'actualiser tout en se régénérant.

## Références

- Aderghal M., Casabianca F., Landel P.A., Michon G., Senil N. (2017), L'ancrage territorial des spécificités : regards croisés sur les arrière-pays méditerranéens. *Hespéris-Tamuda*, n°52, p. 357-381.
- Assens C. (2013), Entre territoire et marché, la stratégie bipolaire des coopératives agricoles, *Revue Française de Gestion*, vol.1, n°230, p.35-54.
- Battilana J., Sengul M., Paché A.C. (2015), Harnessing productive tensions in hybrid organizations : the case of work integration social enterprises, *Academy of Management Journal*, vol.58, n°6, p.1658-1685.
- Bergeret A, Delannoy G., Marcelpoil E., Piazza-Morel D., Berthier-Foglar S., Bonnemains A., Bourdeau P., Duval M., François H., Girard S., Laforgue D., Lamarque P., Madelrieux S., Tolazzi S. (2015), L'outil-frise, dispositif d'étude interdisciplinaire du changement territorial, *Espace-Temps* : <http://www.espacestems.net/articles/loutil-frise-dispositif-detude-interdisciplinaire-du-changement-territorial/>
- Bocquet A.M., Gérardin H., Poirot J. (2010) Economie sociale et solidaire et développement durable : quelles spécificités pour les coopératives et les mutuelles ?, *Géographie, Economie, Société*, vol.12, n°3, p.329-352.
- Bouchard M.J., Michaud V. (2015), La politique d'achat d'une coopérative de solidarité entre environnement, *Revue Française de Gestion*, n°246, p.143-158.
- Cardebat J.M. (2017), *Economie du Vin*, Paris, La Découverte.
- Chazoule C., Lambert R. (2011), Ancrage territorial et formes de valorisation des productions localisées au Québec, *Economie rurale*, vol.322, n°2, p.11-23.
- Delorme P.-W. (2005), *Concurrence, stratégie et changement dans un environnement contraint. Le cas L.V.M.H en Champagne*, Thèse de Doctorat, Sciences de gestion et du management, Ecole Nationale des Mines de Paris.
- Esposito-Fava A. (2010), *Territorialisations et action agricole : quelles ressources et dispositifs pour quelles gouvernances ?*, Thèse de Doctorat en Géographie, Université de Grenoble.
- Guedri Z., Hussler C., Loubaresse E. (2014), Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s), *Revue française de gestion*, n°240, p.13-28.
- Jay J. (2013), Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, vol.56, n°1, p.137-159.

Lapayre N., Pierson F., Rymeyko K. (2016), Etude de la coopération au sein d'une coopérative artisanale, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°22, p.4-28.

Lehmann M. (2014), Cooperatives as governance mechanisms, *European Company & Financial Law Review*, vol.11, n°1, p.31-52.

Maignan M., Arnaud C., Chateau Terisse P. (2018), La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multi sociétaires à vocation sociale : le cas d'une coopérative d'intérêt collectif dans le secteur du logement social, *Management International*, vol.22, n°2, p.128-143.

Michaud V. (2013), Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites, *M@n@gement*, vol.16, n°3, p.294-331.

Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (2004), Processus cognitifs et construction des territoires économiques, *Economie de la connaissance et des organisations*, in Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmerman J.-B. (dir.), Paris, L'Harmattan, p.209-226.

Schirmer R. (2007), Les coopératives viticoles : entre marques et terroirs. Les Terroirs : caractérisation, développement territorial et gouvernance, *Actes du colloque international sur les terroirs*, Aix-en-Provence.

Sentis P. (2014), L'évaluation financière des coopératives modernes, *Revue Française de Gestion*, vol.40, n°242, p.135-148.

Smith W.K., Lewis M.K. (2011), Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, vol.36, n°2, p.381-403.

Smith W.K., Gonin M., Besharov M. (2013), Managing social-business tensions: a review and research agenda for social enterprise, *Business Ethics Quarterly*, vol.23, n°3, p.407-442.

Valeau P., Boncler J. (2013), Social Entrepreneurship : from value-based skepticism to conditional practice, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°9, p.46-64.

Zattoni A. (2011), Who should control a cooperation? Toward a contingency stakeholder model for allocating ownership rights, *Journal of Business Ethics*, vol.103, n°2, p.255-274.