

Succès d'une démarche collective autour du développement durable



Le cas de *Vignerons en Développement Durable (VDD)*

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (DD) EST DÉFINI POUR LA PREMIÈRE FOIS EN 1987 PAR LE RAPPORT BRUNDTLAND COMME "LE DÉVELOPPEMENT QUI RÉPOND AUX BESOINS DU PRÉSENT SANS COMPROMETTRE LA CAPACITÉ DES GÉNÉRATIONS FUTURES À RÉPONDRE AUX LEURS" (RAPPORT BRUNDTLAND, 1987). IL INCARNE UNE PROBLÉMATIQUE NOUVELLE POUR LES ENTREPRISES DANS LA RECHERCHE D'UN ÉQUILIBRE ENTRE LEURS OBJECTIFS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX (OCDE, 2001). LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME) N'ÉCHAPPENT PAS À CE NOUVEAU QUESTIONNEMENT SOUS LA PRESSION DE LEURS PARTIES PRENANTES (JENKINS, 2009). LA PLUPART DES ENTREPRISES DU SECTEUR VITIVINICOLE, FORTEMENT ANCRÉES DANS LEUR TERRITOIRE, SE MONTRENT CONCERNÉES PAR LES IMPACTS DE LEUR ACTIVITÉ SUR LEUR ENVIRONNEMENT. PAR AILLEURS, L'INTÉGRATION DE NOUVEAUX ENJEUX SOCIÉTAUX ET ENVIRONNEMENTAUX FAIT L'OBJET UNE DEMANDE CROISSANTE ÉMANANT DES CLIENTS DE LA FILIÈRE, DES NÉGOCIANTS AINSI QUE DES DISTRIBUTEURS. ELLE REFLÈTE NOTAMMENT UNE VIGILANCE ACCRUE DE LA PART DES CONSOMMATEURS ET DES INSTITUTIONS À L'ÉGARD DES PRATIQUES DES INDUSTRIES AGRO-ALIMENTAIRES. LA DÉMARCHÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EST PORTEUSE DE NOUVEAUX DÉFIS, NOTAMMENT PARCE QU'ELLE LAISSE DE NOMBREUSES MARGES DE MANŒUVRE AUX ENTREPRISES CONCERNANT LEURS PRATIQUES, LES MODÉS D'ÉVALUATION, LES STRATÉGIES À METTRE EN PLACE, ETC. (GHERRA ET AL., 2013). AFIN DE RÉDUIRE L'INCERTITUDE, D'ÉCONOMISER LES COÛTS ET AUSSI DE GARANTIR UNE LÉGITIMITÉ À LEUR DÉMARCHÉ, CERTAINES PME VONT NOTAMMENT CHERCHER À S'INSCRIRE DANS UNE STRATÉGIE COLLECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (PARADAS, 2008).

PAR MARYLINE MEYER ET SÉBASTIEN NARJOU

(Professeur assistant, Montpellier Business School et Consultant, Investisseurs Dirigeants Experts Associés)

Dans ce contexte, nous voulons nous intéresser à la manière dont les entreprises du secteur vitivinicole s'engagent collectivement dans le développement durable et à l'impact de cette démarche sur leur mode de fonctionnement. De nombreuses initiatives ont vu le jour. Nous avons choisi d'explorer l'une des premières et des plus ambitieuses portée par le collectif Vignerons en Développement Durable (VDD). Le collectif VDD émane, en 2007, de l'initiative d'un groupe de consultants qualité en œnologie de l'Institut Coopératif du Vin (ICV) basés à Lattes (34). Ces consultants cherchent à fédérer des caves coopératives viticoles autour d'une démarche collective dont l'originalité repose sur trois éléments

principaux. La démarche VDD concerne, de manière indépendante et simultanée, les caves coopératives adhérentes et les exploitants agricoles membres de ces coopératives, désireux de s'engager dans la démarche. Elle couvre ainsi l'ensemble des étapes de production et d'élaboration d'une bouteille de vin afin de garantir, du producteur au consommateur, le respect des 3 piliers (économique, social et environnemental) du DD.

1. Elle est basée sur 37 engagements articulés aux 3 piliers traditionnels du DD – la responsabilité économique, la responsabilité sociale et sociétale (vis-à-vis du territoire dans son ensemble), la responsabilité environnementale –

auxquelles s'ajoute une responsabilité en termes de gouvernance et de pratiques managériales. Elle propose des bonnes pratiques et qualifie le niveau d'engagement des acteurs.

2. Elle inclut un processus d'amélioration continue : tous les deux ans, une évaluation des actions est menée autour des 37 engagements pris auprès des caves et de leurs adhérents.

Le collectif VDD fédère aujourd'hui, sous statut associatif, 18 caves coopératives engagées à travers toute la France et représente plus de 20 000 ha de vignes, 4 000 coopérateurs et 650 salariés.

Dans une première partie, nous allons présenter les différentes étapes de la démarche collective de développement durable portée par VDD puis, dans une seconde partie, nous analyserons les raisons de son succès et les futurs enjeux à relever.

HISTOIRE DE LA DÉMARCHÉ COLLECTIVE VDD

Nous pouvons, à ce jour, identifier trois étapes principales dans la construction de la démarche collective *Vignerons en Développement Durable (VDD)*.

ÉTAPE 1 (2006-2007) : LA SENSIBILISATION AUX ENJEUX DU DD ET L'ÉMERGENCE D'UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE

Cette première étape se caractérise par l'émergence de la vision d'un petit groupe de consultants de l'Institut Coopératif du Vin qui souhaite "faire entrer dans les comptes ce qui compte". Ils estiment que la seule approche économique n'est pas soutenable sur le long terme, notamment dans leur secteur. Pour être en mesure d'implémenter cette vision, ils décident de se former au développement durable et à ses enjeux auprès d'experts du monde académique et institutionnel. Le groupe de consultants devient ainsi leader de la démarche : il contacte des coopératives déjà structurées autour d'une démarche qualité pour faciliter la mise en place de process DD et en faisant l'hypothèse que l'action collective sera favorisée par le partage de valeurs et d'objectifs communs issus de la coopération. En 2007, dix caves coopératives rejoignent la démarche. Ces caves pionnières voient dans leur engagement l'opportunité de renforcer les relations avec leurs adhérents et de formaliser leurs pratiques inscrites dans la tradition coopérative de solidarité, de pérennité et de proximité. Les valeurs des dirigeants constituent, par ailleurs, un puissant vecteur d'adhésion à la démarche. Comme en témoignent différents acteurs:

"Cela rejoint les valeurs de l'équipe dirigeante, de la coopération."

"On faisait déjà beaucoup de choses liées au DD sans l'appeler réellement DD."

"Notre objectif, c'était le suivi de nos exploitations sur

l'implication des exploitations dans des démarches environnementales, c'était dans cette continuité là sur l'amont et aussi sur le fonctionnement de l'entreprise."

Il est important de souligner à ce stade le rôle moteur majeur joué par l'ICV, structure partenaire des caves coopératives, et l'importance du soutien financier apporté par les institutions locales.

ÉTAPE 2 (2007-2010) : L'IMPLANTATION DE LA DÉMARCHÉ DD À TRAVERS L'ACTION COLLECTIVE

Dans une deuxième étape, les exploitants agricoles-coopérateurs et les employés des coopératives adhérentes à la démarche sont sensibilisés par l'ICV aux enjeux du développement durable. Cette phase de formation est essentielle à la sensibilisation des acteurs de la démarche de DD. Ensuite, chaque coopérative peut compléter la formation selon la spécificité de son territoire et/ou de sa production. Les coopératives, comme les exploitants, vont maintenant décider et mettre en place des stratégies DD pour prendre en compte les impacts économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux de leur activité autour des 37 engagements formalisés par le collectif (*Schéma 1*). En même temps, les membres du collectif ont l'occasion de se rencontrer et d'échanger dans le cadre d'ateliers de travail organisés par l'ICV. Du point de vue de l'ensemble des participants, c'est une période capitale dans la construction des liens entre les membres. La clé du succès de ce travail collectif réside dans la diversité des membres, provenant de structures de tailles différentes et localisées sur des territoires variés, mais tous partageant un certain degré d'expertise et des valeurs communes. Cette unité dans la diversité accélère la dynamique d'apprentissage et d'innovation. Le travail collectif qui s'installe dans les commissions techniques entre les techniciens viticoles et directeurs de coopératives conduit à la production d'outils stratégiques comme, en particulier, un référentiel spécifique qui formalise les 37 engagements des membres et la mise en place d'un outil informatique permettant le diagnostic des exploitations. Les membres du collectif sont désormais engagés dans une dynamique de co-conception inhérente à la culture coopérative.

ÉTAPE 3 (2010 À AUJOURD'HUI) : LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTION COLLECTIVE ET LA RECHERCHE D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

La troisième étape est celle de l'institutionnalisation de la démarche collective avec, en 2010, la création de l'association *Vignerons en Développement Durable (VDD)* et, dans la continuité, de la marque VDD. Cette phase se caractérise également par le développement de la taille et de la diversité du collectif. Originellement fondé dans

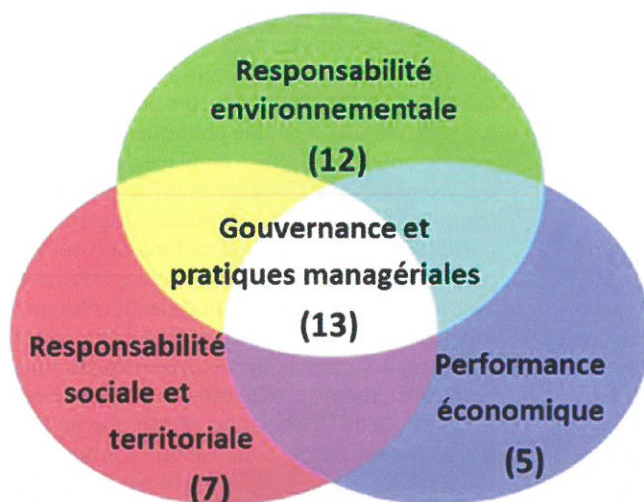


Schéma 1



	Engagement	Communication interne
Outils existants	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Référentiel cave et exploitation ✓ Diagnostic, accompagnement, audit par l'ICV ✓ Formations et sensibilisations au DD ✓ Commissions de travail (technique/communication) ✓ Séminaires d'échanges 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Site internet/intranet ✓ Séminaires d'échanges ✓ Conseils d'administration
Outils en construction/ à construire	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet VDD ✓ Charte des valeurs VDD ✓ Stratégie VDD 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigramme VDD ✓ forum de discussion ✓ Mesure d'impacts de l'action collective et reporting VDD

Tableau 1 : Les outils de l'action collective au sein de la démarche VDD.

le sud de la France, le collectif se développe à l'ouest et à l'est en intégrant de nouveaux membres de la région de Bourgogne et de la Loire. Aujourd'hui, l'association compte pour membres 18 coopératives viticoles.

Par ailleurs, la logique commerciale vient s'articuler à la logique initiale de la coopération.

Elle émerge avec la création d'un nouvel outil important : la marque collective. En particulier, les nouveaux membres attendent des retours commerciaux de leur engagement dans le collectif. Ils perçoivent l'opportunité de différencier leurs produits grâce à l'usage du logo VDD. Le travail au sein de la commission communication en charge de la valorisation de la marque VDD s'intensifie.

Il est intéressant de souligner, par ailleurs, que les mécanismes qui soutiennent l'action collective se développent. Des séminaires de deux jours sont désormais organisés chaque année (depuis 2014) autour d'une thématique du DD qui occupe une place centrale dans le secteur du vin. L'objectif de ce type d'évènement est de renforcer l'implication des membres, en particulier celle des acteurs du DD dans les différentes structures : les exploitants agricoles-coopérateurs et les employés. Pour les participants, le succès des séminaires tient dans leur format. Ils donnent l'occasion aux membres, en dehors des conférences thématiques, d'échanger des bonnes pratiques grâce à l'émulation et la convivialité de ces rencontres.

"Le séminaire a créé des échanges, ça renforce la démarche, nous pousse à rencontrer les vignerons..."

"Nous sommes allés aux séminaires ; on s'est rendu compte que l'on faisait beaucoup de choses, beaucoup plus que certains, on en fait trop. Lors du 1^{er} séminaire sur l'œnologie, l'échange de bonnes pratiques a été très apprécié ; lors du 2^{ème}, le responsable de la relation adhérents et des viticulteurs y sont allés, ils ont bien aimé, se sont comparés... il y a des échanges avec les autres caves."

LES ÉLÉMENTS DE SUCCÈS DE LA DÉMARCHÉ VDD ET SES FUTURS ENJEUX

Notre étude révèle que la réussite de l'implantation d'une démarche DD dépend essentiellement de l'engagement de ses parties prenantes-clés dans l'action collective ; en l'occurrence, les dirigeants, les coopérateurs et les employés. Tout d'abord, pour toutes les personnes interrogées, le duo directeur/président de la coopérative joue un rôle leader. La conviction de ce binôme est l'élément majeur de l'adhésion de la coopérative et de ses parties prenantes à la démarche DD. Ce résultat vient confirmer celui déjà mis en valeur dans la littérature sur le rôle prépondérant des dirigeants

dans la mise en œuvre d'une stratégie DD en PME (Paradas, 2008). Par ailleurs, l'implication des employés dans l'action collective au travers de la commission technique et la commission communication est source de performance pour les coopératives. Les employés développent une plus grande sensibilité au DD et changent progressivement leur manière de travailler ; ils se sentent plus impliqués dans leur structure. La démarche DD constitue alors un outil de fidélisation efficace, en plus de représenter un outil de développement de compétences.

Enfin, les coopérateurs, encouragés à améliorer leurs pratiques dans une perspective de DD, développent eux-mêmes de nouvelles compétences et trouvent un intérêt nouveau dans leur métier. Des audits externes confirment qu'ils ressentent une plus grande fierté à être vignerons. Là encore, la démarche incarne un outil de fidélisation des adhérents qui renforce la pérennité de la structure coopérative.

Notre étude montre que les parties prenantes-clés d'une coopérative sont personnellement impactées par l'engagement dans la démarche collective de DD et les liens de la coopérative avec ces mêmes parties prenantes s'en trouvent consolidés. La stratégie collective de DD s'articule à une stratégie de sauvegarde de l'identité coopérative en constituant un puissant dialogue avec les parties prenantes. Néanmoins, l'implication des parties prenantes (coopérateurs et employés) dans l'action collective qui fait le succès de la stratégie collective de DD n'est pas chose naturelle. Elle doit être managée (Dana *et al.*, 2013).

En d'autres termes, le collectif de coopératives a intérêt à susciter chez ses parties prenantes la volonté de s'engager dans les commissions de travail et à s'impliquer dans les différents événements organisés par le collectif.

À cette fin, un des enjeux futurs de l'association consiste à construire une véritable politique de communication interne autour de la mise en place de nouveaux outils qui visent à renforcer la cohésion de groupe (Tableau 1). Par ailleurs, le collectif doit encore s'ouvrir à d'autres partenaires dans le but d'accéder à une nouvelle source d'information et à de nouvelles compétences (Ronning, 2009). Le développement du collectif offre un signal important aux membres et renforce leur adhésion.

La stratégie commerciale est à développer pour attirer et fidéliser, même si elle reste un moyen de renforcer la légitimité de l'association et non une fin (Jamali *et al.*, 2009). Toutefois, elle suppose qu'en amont une véritable stratégie soit définie et partagée par les membres de l'association. Les caves coopératives fondatrices et nouvelles

entrantes doivent réfléchir à ce qui les rassemble. Bien se connaître pour se faire reconnaître. Le logo VDD doit se rendre visible au milieu de la multiplication des labels et des certifications autour du DD. Notre étude permet de mettre en valeur trois phases-clés dans la construction d'une démarche de développement durable : la première, celle de l'émergence, a besoin de leaders pour insuffler une vision ; la deuxième, celle de la stabilisation, nécessite de se doter d'outils pour organiser la démarche et, enfin, la troisième concerne la valorisation de la démarche auprès des parties prenantes externes. L'étape suivante sera certainement celle de la consolidation du collectif et du renforcement de son réseau. Le collectif VDD a rapidement construit des outils techniques qui permettent d'opérationnaliser la démarche DD au niveau des coopératives et des exploitations mais il a oublié de réfléchir à sa propre identité comme à sa stratégie. Aujourd'hui, un défi majeur de ce collectif de coopératives consiste à construire du "capital social" entendu, au sens de Robert Putnam, comme l'ensemble des relations sociales, des normes et valeurs partagées et de la confiance qui facilitent la coordination ou la coopération entre les individus ou les groupes (Putnam, 1995). Si l'association VDD parvient à construire ces mécanismes informels de l'action collective, de nouveaux projets vont naître entre les membres, indépendamment de la démarche DD, et leurs liens vont se renforcer. Ainsi, par exemple, lorsqu'un membre connaît des difficultés à faire vivre la démarche DD au sein de sa structure en raison de difficultés économiques et/ou sociales, le collectif sera présent pour le soutenir et stabiliser la démarche collective. L'entrée de nouveaux adhérents sera, par ailleurs, facilitée dans la mesure où le collectif ne représentera plus une simple agrégation d'entités

individuelles mais aura construit une identité propre. Parallèlement, la définition d'une stratégie est essentielle à la pérennité et au développement du collectif dans la mesure où, là encore, elle crée de la cohésion et permet de structurer la quête de nouveaux adhérents comme de nouveaux partenaires ■

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Les résultats présentés dans cet article sont issus d'une **recherche académique indépendante** conduite par des enseignants-chercheurs de Montpellier Business School (MBS) et un consultant-formateur spécialiste du secteur vitivinicole dans la continuité de son travail de thèse professionnelle EMBA à MBS.

La recherche a été menée auprès de **15 coopératives adhérentes à l'association VDD**. **29 entretiens semi-directifs** ont été réalisés en face à face ou par téléphone entre **mars et juin 2015** avec les **directeurs salariés** des coopératives, mais également les **responsables qualité et responsables vignoble** en charge de la démarche DD ou encore des **responsables marketing/communication** directement impliqués dans la démarche.

Les participants à cette étude ont été interrogés sur leur(s) motivation(s) à s'engager dans une démarche de développement durable et la nature de leurs actions. Nous avons également cherché à comprendre leur(s) motivation(s) à s'engager dans un collectif de promotion du développement durable et la nature de leur implication dans ce collectif en prenant soin de préciser la nature de leurs relations avec ses membres.

MARTIN VIALATTE
www.martinvialatte.com

CIBLEZ LES INDÉSIRABLES

KTS CONTROL

- Formulation spécifique à base de chitosan
- Contrôle du développement de la flore indésirable (bactéries, Brettanomyces)
- Dissolution immédiate
- Rapidité d'action

KTS CLEAR

- Formulation spécifique à base de chitine glucone
- Élimine les molécules indésirables liées aux micro-organismes d'altération (notamment éthylphénol)
- Clarifie les vins, véritable alternative aux colles d'origines animales

ALLERGEN FREE
SANS ALLERGÈNE

by SOFRALAB

SAS SOFRALAB
79, av. A.A. Thévenet - CS 11031 - 51530 MAGENTA - FRANCE
Tél. : + 33 3 26 51 29 30 - Fax : + 33 3 26 51 87 60