

# LES PERFORMANCES DES COOPÉRATIVES VINICOLES : UN *BENCHMARK* SANS RENTES D'APPELLATIONS

Confrontées à une crise, les entreprises de la filière vitivinicole se tournent vers de nouvelles options stratégiques et de nouvelles pratiques managériales. Au titre des démarches adoptées figure le *benchmarking* qui est une attitude coopérative s'appuyant sur la compréhension de la culture des partenaires. Dans le cas des coopératives dont la vocation est de maximiser la rémunération des apports de leurs adhérents, l'indicateur de performance économique le plus approprié est le résultat répartisable. Mais ce résultat répartisable est inopérant en tant qu'outil de comparaison des performances économiques des entreprises de terroir du fait de l'existence de rentes d'appellations (dont bénéficient les vins AOC) inégalement perçues.

Cet article présente et évalue une méthode innovante, baptisée EBR (Équivalents Bordeaux Rouge), qui vise à neutraliser les effets pervers des rentes d'appellations dans le calcul du résultat répartisable.

Par **Frédéric COURET** \*

**L**es entreprises de la filière vitivinicole française sont confrontées à des exigences de compétitivité croissantes sous la pression de plusieurs facteurs économiques et institutionnels : baisse des cours, accès à la grande distribution, intensification de la concurrence internationale, évolution des goûts du consommateur, protection de l'environnement, filière fragmentée, offre

illisible, perte de parts de marché à l'exportation, autant d'éléments qui soulignent la crise que connaît cette filière, qui s'est d'ailleurs dotée en 2008 d'un plan de modernisation. Inspiré du rapport Pomel (2006), ce

---

\* GAIA, ENITA Bordeaux.



© Ministère de la Culture-Médiathèque du Patrimoine, Dist. RMN

FRÉDÉRIC COURET

« En 2008, vingt coopératives viticoles du Bordelais se sont engagées dans une démarche de *benchmarking* dans le but de mesurer leurs écarts de performance et de tenter de mettre en évidence les facteurs pouvant expliquer ces écarts ». *Une coopérative viticole en Gironde vers 1950, photo de René Giton, dit René-Jacques (1908-2003), Médiathèque de l'Architecture et du Patrimoine, Paris.*

plan prévoit de créer dix bassins viticoles, qui soient de véritables outils d'action et de promotion géographiquement recentrés et dotés d'une identité commune qu'expriment les appellations.

Dans ce contexte, on peut s'interroger sur le rôle et sur les performances des coopératives viticoles, dont le nombre est passé de 977 en 1995 à 880 en 2005 (soit une diminution de 10 %), mais qui vinifient plus de la moitié des vins mis sur le marché (chiffres de la Confédération des Coopératives Viticoles Françaises).

Ces coopératives sont en grande majorité de petite taille (moins de dix salariés), mais elles jouent un rôle stratégique en termes de valorisation des pro-

duits et de structuration des territoires. Elles se doivent d'adopter une démarche davantage orientée *marketing* (écoute du consommateur, création de marques, innovation), mais en respectant les principes fondateurs de la coopération. Pour M. Filippi (2006), le fait majeur des quinze dernières années est le développement des groupes coopératifs (par rapprochements ou fusions) et la recherche d'une taille critique en dessous de laquelle les marchés à l'exportation sont inaccessibles et le pouvoir de négociation avec la grande distribution est insuffisant.

Pour évoluer, les coopératives doivent choisir de nouvelles options stratégiques, modifier leurs pra-

tiques et intégrer de nouveaux outils de management. Parmi les démarches pouvant les y aider, le *benchmarking* (ou étalonnage) est une alternative actuellement en vogue. Il vise à observer et à adopter les pratiques jugées les meilleures, que celles-ci soient les pratiques d'entreprises concurrentes ou non. L'objectif est de se perfectionner en s'inspirant de ce que les autres font, en déterminant de quelle manière et pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres (J.L. MAIRE, 2001). Le *benchmarking*, qui est une attitude coopérative s'appuyant sur la compréhension de la culture des partenaires (J.G. BALM, 1994), apparaît donc particulièrement bien adapté aux sociétés coopératives, qui doivent être à la fois collectives et solidaires entre elles.

En 2008, vingt coopératives vinicoles du Bordelais se sont engagées dans une démarche de *benchmarking* dans le but de mesurer leurs écarts de performance et de tenter de mettre en évidence les facteurs pouvant expliquer ces écarts. Nous avons eu le privilège d'organiser et d'animer cette opération, avec pour impératif de trouver des indicateurs de performance qui soient communs et comparables. En effet, les vingt coopératives en *benchmarking* concernées sont situées sur des terroirs aux notoriétés très différentes générant des rentes d'appellations inégales qui faussent et rendent difficiles les comparaisons.

Pour choisir ses indicateurs de performance, toute entreprise doit au préalable s'interroger sur sa propre conception de la performance et sur les objectifs qu'elle assigne à sa mesure. Dans le cas des PME, l'indicateur de performance économique le plus classique, le plus synthétique et le plus opérationnel est certainement le résultat courant. Formulé selon une expression financière, celui-ci présente l'avantage de l'objectivité et de l'accessibilité.

Mais, le résultat courant n'étant pas pertinent (s'agissant des coopératives dont la vocation est de maximiser la rémunération des apports de leurs adhérents), un indicateur plus approprié, le résultat répartissable, a dû être conçu. Une fois mesurée, la performance ne se juge pas de manière absolue. Concernant les entreprises de terroir, l'existence de rentes d'appellations (dont bénéficient les vins AOC) inégalement perçues rend inopérant le résultat répartissable en tant qu'outil de comparaison des performances.

Nous présenterons ensuite une méthode innovante, baptisée EBR (Équivalents Bordeaux Rouge) qui neutralise les rentes d'appellations dans le calcul du résultat répartissable. Enfin, en conclusion, nous présenterons les résultats du *benchmarking* de 2008 entre les vingt coopératives, ainsi qu'une évaluation de la méthode EBR elle-même.

## LA MESURE, ESSENCE DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

### Complexité du concept de performance d'entreprise

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion que de nombreux chercheurs se sont attachés à définir depuis les années 1980. Le terme de performance est largement utilisé, bien que sa définition ne fasse pas l'unanimité (A. BOURGUIGNON, 1995). Elle désigne à la fois l'action, son résultat et son succès. Pour H. Bouquin (1993), la performance n'existe pas de façon intrinsèque, mais par rapport à des utilisateurs.

Quatre grandes approches théoriques de la performance (économique, sociale, systémique et politique) peuvent être recensées dans la littérature. Toutefois, c'est la conception économique, reposant sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, qui recueille (de très loin) la préférence des professionnels (MORIN E.M., 1994). En effet, la performance économique peut être mesurée de manière quantitative, ce qui permet de gérer l'entreprise, d'en évaluer l'état, de raisonner les décisions stratégiques et de prendre les décisions tactiques. Selon cette approche, l'entreprise est performante lorsqu'elle maximise ses bénéfices et minimise ses coûts, et lorsqu'elle ajuste sa production à la demande, satisfait ses clients et offre des produits d'une qualité supérieure à ceux de ses concurrents.

Pour C. Marmuse (1996), la performance économique revêt plusieurs facettes, qu'il faut aborder de manière globale. La performance économique doit d'abord s'envisager sous l'angle de la rentabilité, c'est-à-dire de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à devenir compétitive (G. CHARREAUX, 1997). Selon les nombreux modèles d'analyse stratégique ayant fleuri à partir des années 1980, la performance se construit par le jeu des forces concurrentielles et par la recherche d'avantages compétitifs durables. Enfin, la performance économique peut s'inscrire dans plusieurs champs temporels : performance passée (historique) ou future (prévisionnelle), mais aussi performances à court ou à long terme.

### Comment mesurer la performance économique ?

Pour N. Berland (2002), la performance n'existe que si l'on peut la mesurer. La connaissance de la performance est mobilisée à tous les stades du processus de décision rationnelle, aussi bien pour l'orientation de l'action que pour son évaluation.

Mais la mesure de la performance est, avant tout, un outil de pilotage stratégique. De nombreuses études ont recommandé d'établir un lien entre la stratégie et les indicateurs de performance, sur le modèle du tableau de bord prospectif, traduction de *Balanced*

*Scorecard* (R.S. KAPLAN, D.P. NORTON, 1992). Leurs auteurs présentent celui-ci comme un outil servant à fixer les objectifs, à formuler la stratégie et à mettre en cohérence les initiatives des acteurs. Car les indicateurs de performance sont aussi des outils de traduction de la stratégie en actions et de contribution des facteurs à l'exécution de cette stratégie. Pour P. Joffre (1998), les indicateurs de performance doivent être intégrés à la dynamique de l'entreprise, jouer un rôle dans le processus décisionnel, maximiser l'utilisation des ressources et permettre de découvrir les facteurs qui contribuent à la performance.

C. Gauzente (2000) constate que le concept de performance se heurte à de délicats problèmes d'opérationnalité, en l'absence d'indicateurs pertinents au regard du statut des acteurs, de leurs valeurs et de leurs intérêts. Certains mesurent la performance de l'entreprise à son chiffre d'affaires, à sa croissance, à sa durée de vie, à la qualité de ses produits, à la satisfaction de ses clients, à l'innovation, à sa présence sur le marché mondial, à sa capacité à résister à ses concurrents. Dans tous les cas, des données objectives (financières et d'origine comptable) doivent être mobilisées.

Le cahier des charges d'un bon indicateur de performance économique est impressionnant. Il doit être fiable (pour limiter le risque dans la prise de décision), objectif (pour limiter les interprétations), quantifiable, facile à calculer, disponible rapidement, synthétique, légitime (et donc incontesté). Un indicateur de performance doit également pouvoir être relié aux principales variables d'action de l'entreprise, ce qui confère aux indicateurs comptables une extraordinaire supériorité (O. DE VILLARMOIS, 1998). Si la performance doit être abordée de manière globale, faut-il alors s'épuiser à rechercher un impossible perfectionnement de sa mesure en multipliant les indicateurs spécifiques ? Ne faut-il pas plutôt un indicateur dominant issu de la comptabilité générale ? (Y. PECQUEUX, 2002).

Le résultat courant, un indicateur privilégié par les PME

L'étude des indicateurs de performance dans les PME est un sujet insuffisamment traité puisque la plupart des recherches ont été réalisées dans de grandes entreprises. Cependant, R. Gélinas (1997) reconnaît aux PME des faiblesses traditionnelles dans les domaines de l'information et des pratiques de gestion, essentiellement par manque de ressources. Le système de mesure de la performance des PME est le reflet de leurs spécificités tant en matière de management que de processus de décision. La priorité est donnée à l'action. Les décisions sont à court terme, plutôt réactives que proactives, elles mobilisent un nombre réduit d'informations pouvant être reliées rapidement au processus de décision.

H. Bergeron (1998) souligne le rôle primordial joué par le dirigeant dans une PME. Acteur aussi important qu'omniprésent, en contact direct avec les opérationnels, il a essentiellement recours à ses jugements, à son expérience et à son intuition, ce qui le prédispose à une vision à court terme et à une prise de décision opérationnelle.

La comptabilité générale (ou financière), en tant que système de mesure de la performance, fournit plusieurs indicateurs de résultat, dont le plus connu et le plus central est le résultat net comptable (différence entre les produits et les charges ayant pris naissance en cours d'exercice). Quatre niveaux de résultats sont établis (exploitation, financier, courant et exceptionnel). Le résultat courant, indépendant des opérations exceptionnelles, est à privilégier pour une utilisation en gestion, car il permet d'apprécier l'aptitude de l'entreprise à dégager le résultat de son activité normale, un résultat susceptible de se reproduire dans le temps (à capacité constante). Toutefois, l'efficacité du résultat courant (comme celle du résultat net) pour la prise de décision est limitée par plusieurs facteurs : c'est une information financière fortement agrégée, *ex-post*, disponible une fois par an seulement et avec des délais importants. En outre, le résultat courant ne donne qu'une vision à court terme de la performance.

## LE CAS PARTICULIER DES COOPÉRATIVES

Une coopérative est une entreprise, mais c'est aussi un espace politique dans lequel la négociation, la concertation et la communication sont des nécessités fonctionnelles. Le défi à relever pour les coopératives consiste donc à concilier contraintes économiques et certaines exigences doctrinales (MAUGET, 2005). Les coopératives doivent faire face à des difficultés de gestion originales, notamment à la comptabilisation des apports des adhérents. Mais, comme toutes les entreprises, les coopératives doivent s'adapter aux enjeux économiques et aux conditions de marché actuels. Cela n'est possible qu'à la condition d'intégrer, dans le respect de leurs valeurs fondatrices, des outils de management susceptibles de concilier l'espace concurrentiel et l'espace coopératif (Y. CHABIN, J.L. VIVIANI, 2005).

Les règles de gestion des coopératives résultent de la coexistence de statuts propres à l'économie sociale et des règles implacables de l'économie de marché. Pourtant, la valorisation des apports demeure l'objectif fondamental des coopératives, dans la mesure où la satisfaction de leurs adhérents est une exigence stratégique. Ne sont-ils pas les fournisseurs exclusifs de la coopérative en matières premières agricoles ? La performance économique d'une coopérative se définit donc comme sa capacité à rémunérer au mieux les apports des adhérents tout en évitant une

survalorisation, qui se ferait au détriment du financement et de la compétitivité de la coopérative.

Par conséquent, ni le résultat net comptable ni le résultat courant ne sont des indicateurs de performance pertinents pour une coopérative, car ils n'ont aucune signification économique. En effet, ils résultent d'une décision interne en matière de prix de règlement des apports et d'un mécanisme de marché. Par contre, le résultat dit répartissable est, quant à lui, parfaitement adapté à l'originalité des relations économiques et financières entre les coopérateurs et leur coopérative. Il mesure la capacité de la coopérative à engendrer par son activité de production et de commercialisation des flux financiers suffisants pour rémunérer les apports des adhérents, qui sont acquis à prix incertain (F. COURET, 1998).

Le résultat répartissable se calcule à partir du compte de résultat de la coopérative (voir le tableau ci-dessous).

Les produits et les charges pris en compte dans le calcul du résultat répartissable sont en grisé. En blanc, ceux qui sont exclus du calcul parce qu'ils ne

CHARGES	PRODUITS
Rémunération des apports	<b>Chiffre d'affaires</b>
<b>Achats</b>	<b>Production stockée</b>
<b>Variation de stocks</b>	Production immobilisée
<b>Charges externes</b>	Suventions d'exploitation
<b>Impôts et taxes</b>	
<b>Frais de personnel</b>	Produits financiers
<b>Frais financiers</b>	Produits exceptionnels
Charges exceptionnelles	
<b>Dotation aux amortissements</b>	Reprise sur provisions
Dotation aux provisions	
Résultat net	

Tableau 1 : Calcul du résultat répartissable d'une coopérative

relèvent pas de l'activité principale de collecte/vente de la coopérative. La rémunération des apports n'entre pas non plus dans le calcul du résultat répartissable, dont la vocation est justement de payer le raisin.

Si le résultat répartissable permet de mesurer la performance de chaque coopérative, il ne peut en revanche faire l'objet de comparaisons entre coopératives situées sur des terroirs différents. En effet, leurs chiffres d'affaires incluent des rentes d'appellation inégalement perçues qui enlèvent toute pertinence au résultat comptable pour comparer entre elles les performances des coopératives, c'est ce qui nous a conduits à développer une méthode permettant d'éliminer les biais introduits dans le calcul du résultat répartissable par ces rentes.

## UNE MÉTHODE PERMETTANT DE NEUTRALISER LES RENTES D'APPELLATION

Comment le système des AOC génère-t-il des rentes ?

Les signes officiels de qualité constituent un dispositif important de la politique agricole française. Ils ont pour objectif d'homogénéiser et de signaler collectivement la qualité des produits afin d'en faciliter l'accès au marché. La réglementation des AOC (Appellations d'Origine Contrôlée) atteste d'une aire géographique apte à produire des vins de qualité avec des cépages adaptés aux sols et un nombre minimal de pieds par hectare. Cette réglementation spécifie également les méthodes de taille, le rendement maximal à respecter et le degré alcoolique minimal du moût à vinifier. Un certificat d'agrément, délivré après dégustation par l'Institut National des Appellations

d'Origine (INAO), garantit la conformité des vins au standard de l'appellation, à savoir une qualité minimale autorisant leur mise sur le marché. La typicité de l'appellation est gérée collectivement. Aucun acteur ne peut imposer seul ses choix, ni faire évoluer la typicité vers ses intérêts particuliers (HINNEWINKEL, 2004).

Les AOC remportent aujourd'hui un réel succès. La dénomination, protégée par le statut AOC, permet de signaler un ensemble de caractéristiques organoleptiques à un consommateur qui, ne pouvant pas identifier lui-même la qualité d'un vin, se réfère à des signes certificateurs. Mais en confortant la réputation des vins, l'AOC crée les conditions d'existence d'un profit, une rente d'appellation, qui distingue clairement les vins labellisés AOC des autres vins de qualité.



Classiquement, une rente est définie comme le revenu apporté par un facteur de production dont l'offre est totalement inélastique. La rente d'appellation est une rente de localisation, c'est un surplus collectif géré par les producteurs grâce à un dispositif institutionnel qui leur permet de contrôler les volumes des vins et leur typicité.

Pour C. Laporte (1993), les caractéristiques signalées par une AOC et communes à tous les vins de cette AOC constituent un premier niveau de différenciation. Ensuite, au sein d'une même appellation, les pratiques de chaque entreprise, qu'elles soient techniques (amélioration de la qualité standard de l'appellation) ou commerciales (pratiques consistant à informer sur cette qua-

Cette forte dispersion des cours génère donc des rentes d'appellation très hétérogènes, qui empêchent tout parallèle entre des indicateurs de performance basés uniquement sur le chiffre d'affaires. L'opération de *benchmarking* a donc nécessité la mise en place d'un système d'équivalences entre les 57 appellations du département, baptisé méthode EBR (Équivalent Bordeaux Rouge), le cours moyen de cette appellation majoritaire ayant servi de référence.

#### Le mécanisme de la méthode EBR

Pour rendre comparables des données de nature différente, on peut avoir recours à des relations d'équiva-

Blaye blanc sec	<b>411</b>	Côtes Blaye rouge	<b>1 255</b>	St Emilion	<b>2 875</b>
Côtes de Blaye blanc	<b>484</b>	Côtes Bordeaux rouge	<b>1 255</b>	Lalande Pomerol	<b>3 050</b>
Bordeaux moelleux	<b>653</b>	Bordeaux supérieur rouge	<b>1 298</b>	Communes liquoreux	<b>4 078</b>
Bordeaux blanc sec	<b>691</b>	Côtes de Bourg	<b>1 370</b>	Pessac Léognan	<b>4 558</b>
Entre deux mers	<b>691</b>	Fronsac	<b>1 424</b>	Communes Médoc	<b>5 030</b>
Grave blanc	<b>788</b>	Graves rouge	<b>1 576</b>	St Emilion grand cru	<b>5 183</b>
Bordeaux rosé	<b>1 109</b>	Médoc	<b>2 052</b>	Pomerol	<b>5 640</b>
Bordeaux rouge	<b>1 182</b>	Haut Médoc	<b>2 128</b>	Sauternes	<b>5 792</b>
Côtes Bordeaux rouge	<b>1 241</b>	Communes Saint-Emilion	<b>2 237</b>		

Tableau 2 : Cours moyens des appellations de Gironde en euros par tonneau pour 07/08

lité et à en convaincre la clientèle) constituent un second niveau de différenciation, individuel, quant à lui. Ces deux niveaux de différenciation conduisent à scinder le surplus pour le producteur en deux : d'une part, la rente d'appellation, surplus patrimonial, collectif, généré par la réputation et les caractéristiques de l'appellation et, d'autre part, le surplus économique créé individuellement, par chaque producteur, grâce à l'efficacité de ses propres pratiques. Les deux sources de différenciation, l'une collective et l'autre individuelle, sont les deux facteurs essentiels de la formation des prix des vins. Ils expliquent la raison pour laquelle, au sein d'une même appellation, les prix des vins sont loin d'être homogènes. Mis en place dans le Bordelais viticole depuis 1935, le système des AOC a créé progressivement une hiérarchie, en fonction de la réputation acquise par les appellations, hiérarchie à l'origine de rentes et d'un système de prix partiellement déconnecté du savoir-faire des entreprises vitivinicoles. Le Bordelais est aujourd'hui une mosaïque de 57 appellations, avec une forte amplitude de prix. Ainsi, les cours moyens des transactions sur le marché des vins en vrac, qui sont publiés chaque mois par la Commission des Cotations de la Compagnie Régionale des Courtiers assermentés, affichent une dispersion allant de 1 à 7 (hors grands crus), comme le montre le tableau 2 ci-dessus (dans lequel la dispersion intra-appellation, estimée à 15 % par la même commission, n'apparaît pas).

On surmonte ainsi les difficultés dues à des représentations hétérogènes, à condition de pouvoir établir mathématiquement ces relations d'équivalence (BEDIN, FOURNIER, 2008).

– Le chiffre d'affaires d'une coopérative commercialisant une appellation (AP) se décompose en trois valeurs (il n'y a pas de bénéfice) : la rémunération des apports (coût des raisins), le coût de la vinification et le coût de la mise en marché (conditionnement et commercialisation). La valeur du vin (V) est obtenue en additionnant le coût des raisins et le coût de la vinification.

– De la valeur du vin (V) est soustraite la rente d'appellation, calculée par le rapport entre le cours du Bordeaux rouge (base du système d'équivalence entre appellations) et le cours de l'appellation AP.

– Pour obtenir une véritable équivalence, il faut ajouter un surcoût de vinification susceptible d'exister entre l'appellation AP et le Bordeaux rouge.

– En réintégrant les coûts commerciaux, on obtient le chiffre d'affaires EBR (Équivalent Bordeaux Rouge) que réaliserait la coopérative si elle ne bénéficiait pas de rentes d'appellation.

La plupart des coopératives commercialisant plusieurs appellations (huit, en moyenne), un coefficient EBR global par coopérative est obtenu en pondérant le cours de chaque appellation par son volume vinifié. Il faut noter que les hypothèses qui sous-tendent la



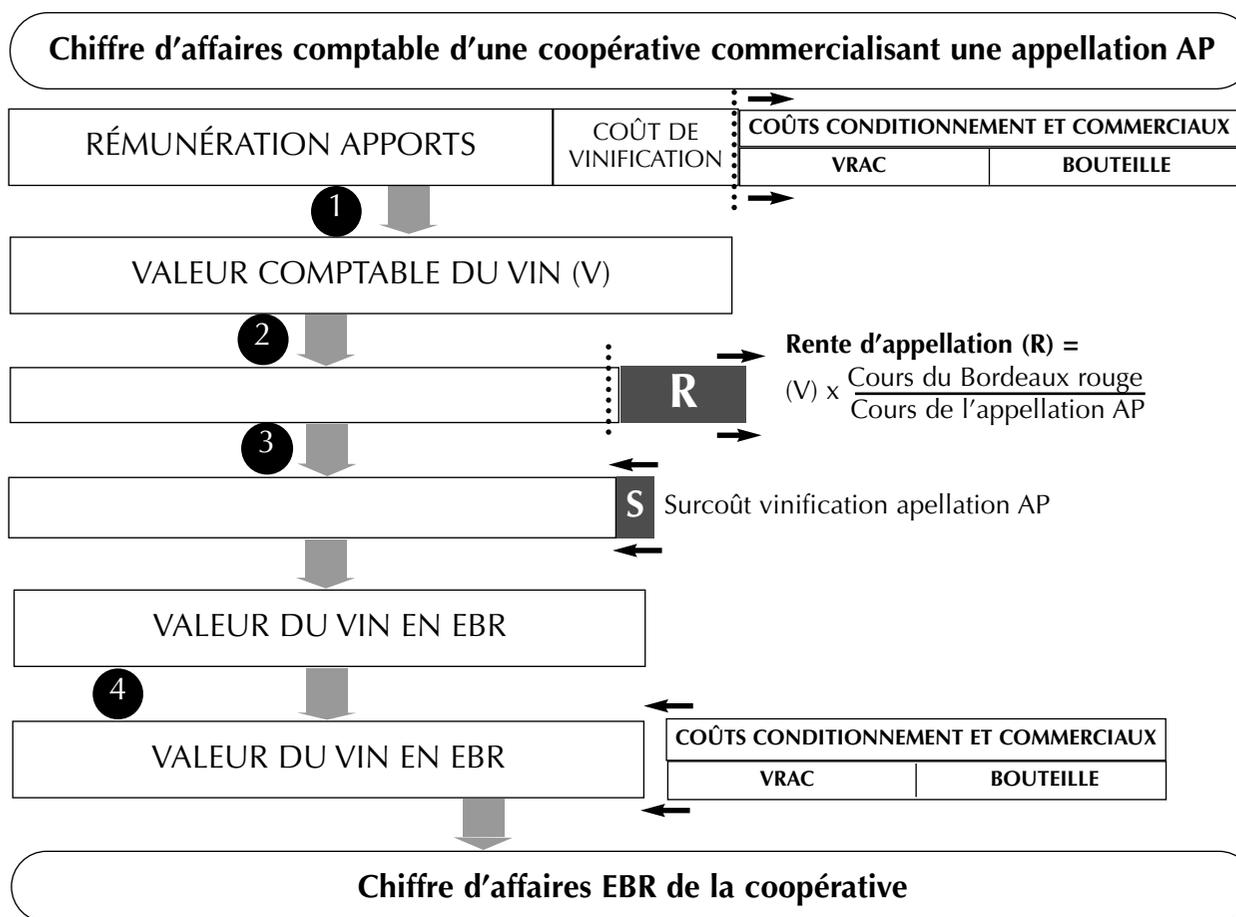


Tableau 3 : La méthode EBR

méthode EBR rendent celle-ci difficilement utilisable pour des exploitations viticoles. Dans les coopératives, les rentes d'appellation se calculent uniquement à partir du chiffre d'affaires et du coût de vinification, car les autres opérations génératrices de coûts sont identiques. Si la méthode devait être utilisée au niveau des viticulteurs, il faudrait pouvoir intégrer la plus forte hétérogénéité des pratiques viticoles autorisées par chaque AOC et génératrices de coûts (foncier, densités de plantation, rendements, méthodes de taille, etc.).

### LES RÉSULTATS OBTENUS AVEC LA MÉTHODE EBR

#### Le cadre expérimental

La méthode EBR a donc été utilisée dans le cadre d'une opération de *benchmarking* dédiée à la performance économique d'un groupe de vingt coopératives viticoles du Bordelais. L'opération, qui s'est déroulée au premier semestre 2008, a porté sur l'exercice 07/08 (récolte 2007). Les 20 caves, qui représentent 55 % du volume total de la coopération bordelaise, se sont avérées particulièrement

représentatives en termes d'appellations vinifiées : l'écart au cours moyen était de 30,3 €/hl (euros par hectolitre) pour les vingt caves concernées, contre 32,2 €/hl pour l'ensemble des cinquante-deux coopératives du Bordelais.

La collecte des informations a nécessité deux jours d'investigations dans chaque coopérative, au cours desquels ont été saisis, à l'aide d'une application Excel, le compte de résultat et les bilans, les affectations analytiques des charges (méthode ABC), les déclarations de récolte et de stocks, la décomposition du chiffre d'affaires par circuit de commercialisation et par mode de conditionnement. De plus, cinq facteurs susceptibles d'expliquer la performance économique de la coopérative ont été collectés : efficacité, vente directe, circuit revendeurs, volume vinifié et investissements. Ce travail sur documents a été complété par un entretien avec le directeur de la cave. L'opération s'est poursuivie par la rédaction d'un rapport individuel présenté sur place, dans chaque coopérative, ce rapport comparant les résultats EBR (global, par circuit, par conditionnement) aux résultats du groupe de *benchmarking*.

L'opération s'est terminée par la présentation et la discussion d'un rapport de synthèse, au cours d'une



réunion collective réunissant l'ensemble des partenaires.

Une nouvelle représentation de la performance des vingt coopératives

Le graphique 4 superpose les résultats répartisables 07/08, rentes incluses (en gris) et rentes neutralisées (en noir). Les vingt coopératives figurent en abscisse, dans l'ordre croissant de la notoriété de leurs appellations. Le résultat répartisable comptable (incluant les rentes d'appellation) varie de 51,5 à 176,5 €/hl, soit d'un facteur de 3,4. Le coefficient de corrélation avec la notoriété des appellations est très élevé (0,84). Par contre, le résultat répartisable sans les rentes d'appellation ne varie plus que de 91,5 à 140,3 €/hl, soit d'un facteur de 1,5. Le coefficient de corrélation avec la notoriété des appellations n'est plus que de 0,08 (la différence résiduelle provenant de la performance propre à chaque coopérative).

La notoriété du terroir et des AOC est, de loin, le facteur de performance le plus significatif des coopératives (ce que confirme la dernière ligne du tableau 5 de la page suivante). Les stratégies AOC, en fondant le positionnement du produit sur un

produits rares, la performance des stratégies AOC repose à la fois sur la valeur attribuée au terroir par les consommateurs et sur la qualité différenciée des produits. Le produit de terroir garantit une singularité et une diversité auxquelles les consommateurs français sont sensibles. En véhiculant une image, l'AOC crée un avantage concurrentiel.

Un prolongement : l'identification de facteurs de performance communs

La méthode EBR ouvre également la voie à une meilleure identification des facteurs de performance que toutes les coopératives, quel que soit leur terroir, pourraient développer en interne, à savoir des facteurs endogènes, contrôlables, à la fois repères stratégiques et leviers pour l'action future. Cinq facteurs de performance, considérés comme stratégiques, ont été mesurés dans les vingt coopératives. Le tableau 5 présente le pouvoir explicatif de ces cinq facteurs, évalué à partir du coefficient de détermination R<sup>2</sup> de la régression linéaire simple du résultat répartisable par chacun des facteurs. Ce coefficient R<sup>2</sup> a fait l'objet d'une double mesure : soit avec la rente neutralisée (*version EBR*), soit avec la rente incluse (*version comptable*). L'impact

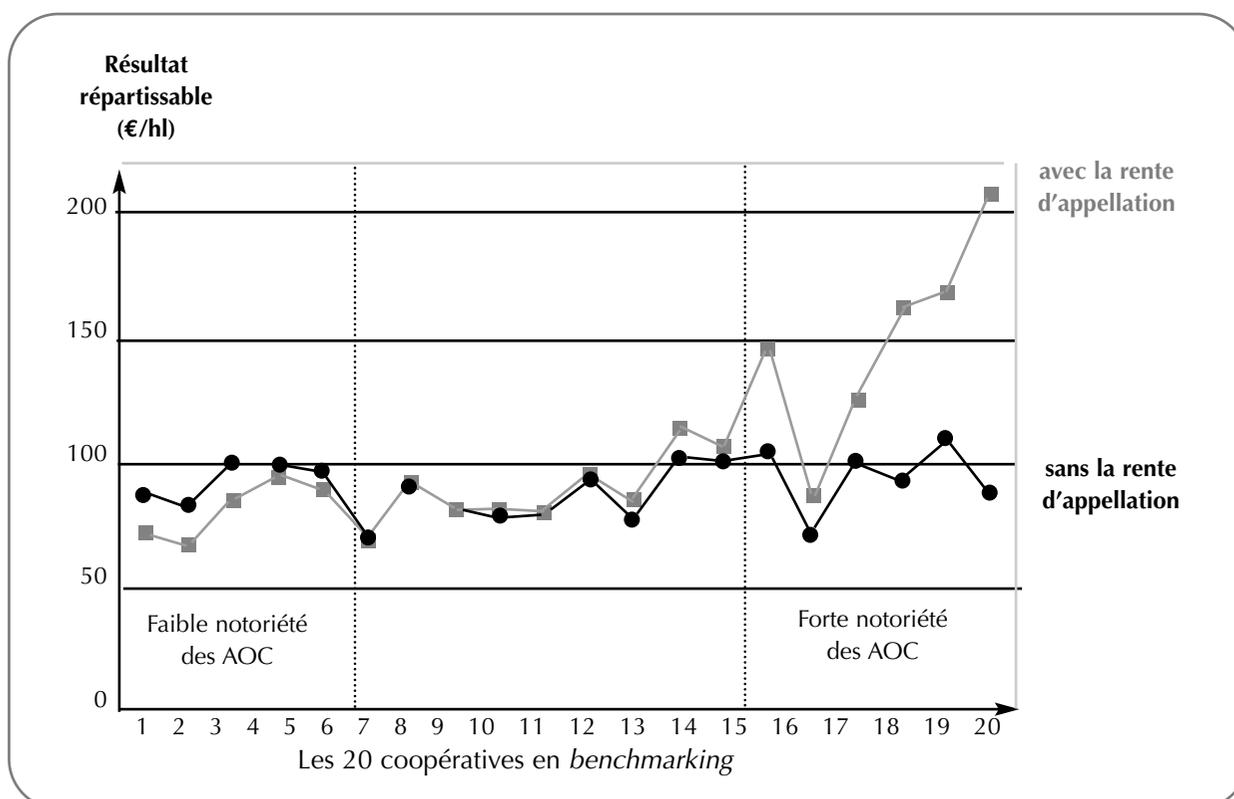


Tableau 4 : Résultats répartisables des 20 coopératives en benchmarking

actif spécifique territorialisé (conditions naturelles, tradition et culture locale), s'opposent à la standardisation des produits. Le marché rémunérant les

d'un facteur sur la performance est soit positif (↗) soit négatif (↘). Avec la dernière ligne du tableau 5 (valeur comptable), on a la confirmation que c'est



FACTEURS DE PERFORMANCE	RÉSULTATS RÉPARTISSABLES			
	Version EBR (Sans les rentes)		Version EBR (Avec les rentes)	
	Impact	R2	Impact	R2
1- Efficience (maîtrise des coûts)	↗	0,60		0,01
2- Vente directe aux particuliers	↘	0,51	↗	0,27
3- Volume vinifié (taille de la cave)	↗	0,34	↘	0,10
4- Circuit revendeurs	↗	0,17	↗	0,37
5- Niveau des investissements	↗	0,12		0,01
Notoriété des appellations			↗	0,84

Tableau 5 : Pouvoir explicatif des facteurs de performance

bien la notoriété des terroirs qui constitue (très largement) le principal facteur de performance (impact ↗ et  $R2=0,84$ ).

L'efficience ( $F1$ ) est le facteur de performance le plus nettement masqué par les rentes d'appellation. En tenant compte des rentes, la maîtrise des coûts n'a pas d'incidence sur le résultat ( $R2=0,01$ ). Au contraire, sans les rentes, la maîtrise des coûts est identifiée comme le premier facteur de performance ( $R2=0,60$ ). Les coopératives bénéficiant des rentes les plus faibles doivent donc compenser par des coûts plus bas. Les économies d'échelle et la taille critique sont stratégiques pour elles.

Le facteur  $F3$ -Taille de la coopérative confirme le double constat obtenu avec l'efficience :

- un effet contraire sur la performance, selon que les rentes sont comptabilisées ou non ;
- le rôle majeur de la taille de la coopérative sur la performance, quand les rentes sont neutralisées (impact ↗ et  $R2=0,34$ ).

Ces deux résultats rejoignent les conclusions du rapport Pomel (taille critique) et de l'article de M. Filippi (2010) qui précise que la taille critique est déterminante dans la performance des coopératives parce qu'elle permet d'accéder aux moyens financiers, aux compétences humaines et à la signalisation de la qualité liée au terroir.

La vente directe aux particuliers ( $F2$ ) incarne parfaitement les déformations que les rentes d'appellation peuvent infliger au modèle de performance des coopératives. Identifiée comme un facteur de performance déterminant lorsque les rentes sont comptabilisées (impact ↗ et  $R2=0,27$ ), la vente directe aux particuliers est, au contraire, un facteur de dégradation de la performance (impact ↘ et  $R2=0,51$ ), lorsque la méthode EBR est utilisée. En effet, l'activité de vente directe, qui exige peu de savoir-faire, mais qui réclame une main-d'œuvre importante, est pratiquée par la plupart des coopératives avant tout

pour créer une vitrine, une image, un lieu de rencontre tant pour les clients que pour les adhérents. Sans rentes d'appellations, la rentabilité de la vente aux particuliers devient problématique du fait des charges engagées.

Le circuit revendeurs ( $F4$ ) regroupe tous les intermédiaires commercialisant du vin pour le consommateur final : grande distribution, cavistes, grossistes (mais pas le négoce). Ce circuit nécessite une véritable approche *marketing* et une bonne maîtrise de la négociation commerciale. Le tableau 5 montre que le circuit revendeurs est l'exemple type du facteur de performance dont le pouvoir explicatif n'est pas modifié par l'existence d'une rente d'appellation.

La méthode EBR ouvre donc des perspectives intéressantes pour identifier un ensemble de facteurs de performance qui soient accessibles à toutes les caves, quelle que soit la notoriété de leur terroir. Ce partage d'expériences, réalisé ici dans de bonnes conditions (nombre et homogénéité des entreprises), doit donc être poursuivi, et même élargi à un maximum de facteurs mesurables.

## CONCLUSION

En neutralisant le biais engendré par la rente d'appellation, la méthode EBR rend le résultat répartis-sable (il devient un indicateur global de performance économique des coopératives) comparable entre coopératives situées sur des terroirs généralement hétérogènes et bénéficiant de rentes d'appellation inégales. Cet article entendait montrer que les Équivalents Bordeaux Rouge (EBR) sont d'une utilisation relativement simple et s'appuient sur des hypothèses recevables par tous, y compris par certains professionnels encore réticents. En effet, la hiérarchie officielle des appellations, marquée du sceau de



la rente d'appellation et instituant l'échelle des richesses, reste très prégnante dans le Bordelais.

La méthode EBR permet également d'identifier des facteurs de performance susceptibles d'être mobilisés par toutes les coopératives, mais masqués, jusqu'ici, par les rentes d'appellation. Sur ce point, la poursuite planifiée de l'opération de *benchmarking* entre les vingt coopératives viticoles du Bordelais (qui sont le support de cette recherche) devrait permettre d'analyser une trentaine de facteurs supplémentaires et de fournir un cadre de référence plus étendu aux divers partenaires.

Les coopératives sont très impliquées. Elles perçoivent l'intérêt qui est le leur de coopérer à cette opération. Elles sont donc enclines à partager leurs savoir-faire, sans tomber dans le piège des standards. La construction de modèles de performance économique à partir de facteurs accessibles à tous devrait permettre à des coopératives de tout terroir de définir des stratégies mieux adaptées aux nouveaux défis à relever. Peut-être même y verront-elles un tremplin pour des coopérations plus importantes, telles que des rapprochements ou des alliances stratégiques ?

Pour le chercheur, cette expérience de *benchmarking* (en cours) doit maintenant permettre de répondre à de nouveaux questionnements. Comment intégrer les spécificités de chaque entreprise aux résultats de la démarche ? Comment éviter l'alignement stratégique ? Mais, surtout, comment mieux prendre en compte les facteurs de performance qualitatifs, tels que la qualité du management, celle des pratiques quotidiennes, la mobilisation des énergies, l'organisation et la communication, l'expérience et les compétences ? La recherche devra également évoluer vers une formulation plus théorique de la technique du *benchmarking* en tant qu'outil de management, levier d'innovation et processus collaboratif.

La méthode EBR ne conteste pas l'existence des rentes d'appellation et la supériorité économique et financière de ceux qui en bénéficient et qui les réinvestissent le plus souvent dans des technologies et dans des outils générateurs de qualité et de prestige, et donc de performance ultérieure. *A contrario*, la méthode EBR a pour but d'éviter au plus grand nombre de faire fausse route en adoptant des stratégies qui ne sont gagnantes que parce qu'elles bénéficient de rentes d'appellation souvent élevées. Développée pour des coopératives viticoles du Bordelais, la méthode EBR peut être généralisée à toutes les régions viticoles françaises, et à toutes les filières utilisant des signes de qualité, à la condition qu'il existe en leur sein un système de cotation unique et exhaustif des appellations, lequel est indispensable pour établir un système d'équivalence. La méthode EBR pourrait également être adaptée à des groupes de viticulteurs, à la condition que soient bien identifiées les pratiques viticoles autorisées par

certaines appellations, qui sont susceptibles de générer des charges spécifiques. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- BALM (J.G.), *Le Benchmarking : évaluer et améliorer ses performances*, AFNOR, Paris, 1994.
- BERGERON (H.), *Les Tableaux de bord pour rendre compte de la performance*, Actes du congrès de l'AFC, Nantes, vol. 2, pp. 555-568, 1998.
- BERLAND (N.), *À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage*, Espace Mendès France, 2002.
- BIANCHINI (S.), COUDERC (J. P.) & MARCHINI (A.), *Wine cooperatives performance determinants: a comparative analysis between Italy and France*, AGCI-Agrital The Role of Cooperatives in the European Agro-food System, Bologna (ITA), 2008.
- BOUQUIN (H.), « La pertinence : le retour », *Revue Française de Comptabilité*, pp. 46-51, avril 1993.
- BOURIGNON (A.), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n° 269, pp. 61-66, 1995.
- CHABIN (Y.), *Tableaux de bord et indicateurs de pilotage des performances stratégiques en cave coopérative*, Journée nationale des IAE, Montpellier, 2006.
- CHABIN (Y.) & VIVIANI (J.L.), *Performance des coopératives : des indicateurs stratégiques et prospectifs à la création de valeur*, Bacchus, pp. 213-233, 2005.
- CHARREAUX (G.), *Le Gouvernement des entreprises, théories et faits*, Paris, Éd. Economica, 1997.
- COURET (F.), *Efficacité économique des coopératives : le miroir déformant des appellations d'origine contrôlée*, Colloque du Cervin : Vins, vignes et civilisations, Bordeaux, mai 2005.
- COURET (F.), *Contribution à l'étude des règles et des comportements de gestion dans les coopératives viticoles à l'aide de l'analyse systémique de la décision et de l'information*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, 1998.
- DESS (G.G.) & ROBINSON (R.B.), "Measuring organizational performance in the absence objective measures", *Strategic Management Journal*, n° 5, pp. 263-273, 1984.
- DEVISE (O.) & VAUDELIN (J.P.), *Évaluation de la performance d'une PME : le cas d'une entreprise auvergnate*, 4<sup>e</sup> conférence MOSIM, Toulouse, 2003.
- FILIPPI (M.), *Les Caves coopératives dans les bassins viticoles français*, Colloque ASRDLF, Aoste, 20 septembre 2010.
- FILIPPI (M.), FREY (O.), TRIBOULET (P.) & VIVENSANG (J.), *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*, rapport final 03 B6 04 01, ministère de l'Agriculture et de la Pêche, 105 p., 2006.
- GAUZENTE (C.), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs », *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 145-165, juin 2000.



- GELINAS (R.), *Les Caractéristiques et spécificités de la PME*, Le groupe de recherche en économie et gestion des PME, 97-03-C, 1997.
- HINNEWINKEL (J.C.), *Les AOC dans la mondialisation*, Anthropology of food, 2004.
- JOFFRE (P.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Éd. Economica, 1998.
- KAPLAN (R.S.) & NORTON (D.P.) (1992), "The balance scorecard, measures that drive performance", *Harvard business review*, 1992.
- KIEPKER (J.), « Du système d'information comptable au système d'information de gestion », *Revue française de l'audit interne*, n° 109, 1992.
- LAPORTE (C.), *Système d'information sur la qualité et profit : le cas de l'AOC Bourgogne*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Dijon, 2000.
- LAPORTE (C.), *Modélisation de la rente d'appellation associée à la production de vin d'appellation d'origine contrôlée*, mémoire de DEA analyse et politique économique, université de Bourgogne, 1993.
- MAIRE (J.L.), 2001, « La coopération dans un processus de benchmarking », MAIRE (J.L.), 2002, *Revue des sciences de gestion*.
- MARMUSE (C.), *Politique générale*, Paris, Éd. Economica, 1996.
- MAUGET (R.) (2005), « Les coopératives agricoles face aux enjeux de la mondialisation », *Revue internationale de l'économie sociale*.
- MORIN (E.M.), SAVOIE (A.) & BEAUDIN (G.), *L'Efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Éd. Gaëtan Morin, 1994.
- OTLEY (D.), *Measuring performance: the accounting perspective*, Business performance management, Cambridge University Press, 2004.
- PESQUEUX (Y.), *Organisations, modèles et représentations*, Paris, PUF, 2002.
- POMEL (B.), *Réussir l'avenir de la viticulture de France*, Plan national de restructuration de la filière viti-vinicole française, mars, 36 p., 2006.
- SYLVANDER (S.), « Origine géographique et qualité des produits, approche économique », *Revue de droit rural*, n° 237, pp. 465-473, 1995.
- TANGEN (S.), *Improving the performance of a performance measure*, *Measuring Business Excellence*, 9, 2005.
- VILLARMOIS (O.) DE, *Le Concept de performance et sa mesure : un état de l'art*, Actes du XIV<sup>e</sup> Congrès national des IAE, vol. 2, pp. 199-216, 1998.