

Le cas Viste, les règles de traçabilité dans les caves coopératives vinicoles

Baillette Paméla ^a, Fallery Bernard ^b

^a IRGO, Université de Bordeaux

^b MRM, Université de Montpellier

Mots clé : Traçabilité, Coopérative vinicole, Bien commun, Gestion polycentrique, Arènes de choix collectifs.

Résumé : Une cave coopérative vinicole permet l'utilisation et la gestion par les viticulteurs coopérateurs d'un bien commun que constitue la vinification. La cave est soumise à des réglementations et à des contrôles en matière de traçabilité, dépendant de contraintes de résultats mais non des moyens engagés. Le cas Viste montre d'abord comment évoluent les normes générales de traçabilité à l'intérieur de la cave, puis détaille les mécanismes d'action sur les règles dans des « arènes » de choix collectifs.

ENONCE

Le contexte des coopératives viticoles

Le cas se situe sur le terrain d'entreprises collectives, ici celui des coopératives viticoles. Il existe aujourd'hui en France près de 690 caves coopératives, regroupant 84 000 viticulteurs coopérateurs. Elles représentent environ la moitié des viticulteurs en France et la moitié de la production nationale en générant 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel¹.

Dans le cadre des stratégies collectives, une stratégie *confédérée* voit des entreprises concurrentes s'associer les unes aux autres pour mener des actions communes, voire pour fonder des alliances. Une coopérative viticole apparaît comme une forme d'expression de cette stratégie confédérée : en s'associant au sein de la coopérative, les viticulteurs peuvent bénéficier de l'outil de vinification pour transformer leur raisin en vin puis en assurer la commercialisation. Dans une cave coopérative viticole, ce sont les viticulteurs adhérents associés-coopérateurs et les managers-responsables qui gèrent ensemble la structure. Une coopérative apparaîtrait comme la forme la plus visible d'entreprise collective, avec une structure officielle particulière offrant la propriété et le contrôle conjoints, avec le support actif des managers (Rujpens et Mertens 2016).

Les coûts importants nécessaires pour assurer la vinification et la commercialisation du vin, ainsi que les crises économiques successives dans ce secteur, ont contribué à favoriser la structure coopérative chez les viticulteurs, dans un contexte où des valeurs et des besoins de mobilisation collective sont partagés. Le principal intérêt pour un viticulteur d'adhérer à une coopérative viticole est de bénéficier d'une ressource rare pour lui, qui est la capacité à vinifier ou « vinification », c'est-à-dire le processus de transformation du raisin en vin, puis en bouteille. En effet, le viticulteur coopérateur ne dispose pas de cette capacité sur son exploitation personnelle, en raison d'un manque de ressources ou d'un manque d'intérêt. Dans la cave coopérative, la vinification constitue par conséquent une ressource commune au sens d'Ostrom (2010) pour qui : « *le terme de « ressource commune » désigne un système de ressource suffisamment important pour qu'il soit coûteux (mais pas impossible) d'exclure ses bénéficiaires potentiels de l'accès aux bénéfices liés à son utilisation* » (p. 44). Ou bien, comme le précisent Razafindrazaka et Fourcade (2016) à la suite des travaux d'Ostrom (2010), un bien commun est une ressource renouvelable de rareté substantielle, rareté pour laquelle les utilisateurs peuvent se nuire considérablement les uns les autres, et ressource dont il serait difficile d'exclure les bénéficiaires potentiels de l'accès aux bénéfices liés à son utilisation. Dans la mesure où la vinification constitue ainsi un bien commun au sens d'Ostrom (2010), il s'agit alors de s'interroger sur la gouvernance de cette ressource partagée.

Fonctions et outils informatisés de traçabilité

Comme toutes les organisations dans le secteur agroalimentaire, les coopératives sont soumises à des réglementations et à des contrôles en matière de traçabilité. Même si certaines ne font que répondre à cette contrainte réglementaire, de nombreuses caves coopératives cherchent à tirer parti de cette contrainte pour en faire un atout managérial. Chaque organisation peut décider de la mise en place de ses propres procédures de traçabilité. Les outils informatisés de

1

<http://www.coopdefrance.coop/fr/39/vin/>

traçabilité permettent de bénéficier, aux plans industriel, commercial et marketing, d'avantages mais aussi d'opportunités. La généralisation de ces outils participe alors d'une dynamique collective, en permettant par exemple d'optimiser la gestion de la production « de la grappe à la bouteille », mais aussi en permettant la recherche et l'exploitation d'opportunités. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle la traçabilité fait l'objet de controverses entre les différents acteurs concernés, que ce soit à l'intérieur des coopératives ou tout au long de la filière (Baillette *et al.*, 2012).

Les crises successives apparues dans plusieurs secteurs, qu'elles soient alimentaires (Dioxine, Listéria, ESB ...) ou non alimentaires (défaillance technique, défaillance humaine...) ont fait apparaître l'importance de la garantie d'une sécurité. Les gouvernements ont été incités à mettre en avant le fameux principe de précaution, les consommateurs ont été incités à prendre en compte de nouvelles dimensions dans leurs choix de consommation et les entreprises ont été incités à devenir vigilantes sur les questions de contrefaçon, de fraudes et de marchés parallèles des surplus, compte tenu des risques en termes d'image de marque, de manque à gagner ou de sécurité des composants.

La traçabilité a été définie par plusieurs normes, notamment la norme ISO 8402 qui la considère comme étant « l'aptitude à retrouver l'historique, la localisation ou l'utilisation d'un produit au moyen d'une identification enregistrée ». Elle permet de suivre, donc de retrouver un produit depuis sa création (production) jusqu'à sa destruction (consommation). Dans l'agroalimentaire, le règlement CE 178/2002 de janvier 2005 définit une obligation de résultats mais non de moyens : libre à chaque entreprise de mettre en place ses procédures de traçabilité. Cette obligation de résultat conduit notamment les organisations à avoir les moyens d'identifier toutes les données concernant leurs fournisseurs en amont et leurs clients en aval, pour reconstituer la généalogie de leurs produits (origine, composants, condition de production, d'assemblage, de transport et de stockage) (Salançon, 2009).

Les deux fonctions de la traçabilité peuvent être le Tracking et le Tracing. La fonction « Tracking » consiste à pouvoir localiser géographiquement un produit tout au long de la chaîne logistique pour permettre une meilleure réactivité ; c'est par exemple le rôle des systèmes d'informations géographiques (SIG). La fonction « Tracing » permet de reconstituer historiquement la fabrication du produit, c'est par exemple le rôle des progiciels de gestion intégrés (ERP/PGI).

La traçabilité a non seulement l'ambition de permettre de suivre un produit depuis sa création jusqu'à sa distribution (Traçabilité des objets), mais aussi de suivre les activités des personnes qui mettent en œuvre ces produits pour suivre tout le processus de production (Traçabilité des activités). La traçabilité devient donc à la fois un outil de contrôle au sens réglementaire, mais aussi un outil de pilotage pour la recherche de performance, donc une technique de gouvernement à la fois des produits et des activités des individus.

La traçabilité des produits, une vision sécurité

Selon le règlement CE 178/2002, il s'agit d'appliquer une traçabilité à toutes les étapes de la production : « de la fourche à la fourchette », « de la parcelle à la bouteille »... On peut alors distinguer trois niveaux d'outils dans un système de traçabilité : les outils de premier niveau sont les supports d'information (codes à barres, étiquettes RFID, standards GS1, authentification ADN, biométrie, nano-particules...) ; les outils de deuxième niveau permettent la capture de cette information (lecture à distance, terminaux mobiles, informatique embarquée...) ; et les outils de

troisième niveau sont les logiciels permettant de reconstituer les traces (outils de stockage et outils de traitement, MES, ERP/PGI...). On peut ajouter un quatrième niveau d'outils constitué des technologies permettant le partage d'informations entre organisations (échanges EDI, bases de données externalisées...). Dans la perspective de l'Internet des objets (IdO ou IoT), c'est notamment cette dimension inter-organisationnelle de la traçabilité qui constitue une vraie difficulté de mise en place, puisqu'elle pose les problèmes d'interopérabilité et de standardisation.

La traçabilité des activités, une vision pilotage

Sans pour autant minimiser l'importance d'une vision sécurité, les entreprises cherchent surtout à être plus efficaces et plus réactives au quotidien. L'enregistrement et l'accès à toutes les opérations internes à l'entreprise peut alors permettre de mieux partager les connaissances en conception collaborative (gestion documentaire, amélioration de la qualité...), de mieux réagir aux aléas logistiques (modification automatique de l'ordonnancement...), de concilier planification en flux poussés et gestion en flux tirés (taux de service, gestion partagée des approvisionnements...), de mieux piloter l'ensemble des flux en-cours dans un réseau de distribution (suivi des expéditions, gestion des linéaires...). Dans le cas de la filière vitivinicole, cette traçabilité des activités se traduit par exemple par la tenue du cahier de cave. La gestion des assemblages étant assez compliquée (terroirs différents, proportions particulières, produits œnologiques ajoutés...), il est important de connaître ce qui a été fait d'une année sur l'autre, dans une optique d'amélioration continue de la qualité.

La traçabilité peut favoriser la coordination entre les acteurs

Au niveau de l'organisation, on peut considérer la traçabilité comme un système d'information permettant à l'organisation de « se représenter », dans ses activités comme dans son environnement. A terme, il s'agit en effet d'assurer le suivi des flux physiques et informationnels dans leur intégralité et en temps réel, au niveau local comme au niveau global. Au niveau de la filière, la traçabilité utilise des supports d'information intéressant l'ensemble de la Supply Chain, y compris le consommateur, à condition que ces supports d'information soient contrôlés, fiabilisés et organisés (Fabbe-Costes, 2014). L'informatisation des échanges nécessite une formalisation et une standardisation. Ceci suppose la mise en place de mécanismes de coordination facilitant l'acquisition, le traitement et la transmission des informations de traçabilité intra et inter-organisationnelles. Les comportements de « coopération », alliant coopération et compétition, sont donc ici caractéristiques.

La traçabilité peut favoriser le pilotage stratégique de l'organisation

Les traces de l'activité, une fois recueillies, traitées et mémorisées peuvent être utiles dans le processus de décision stratégique pour quatre raisons principales (Fabbe-Costes et Lemaire, 2009) : - avoir une visibilité globale et actualisée sur la circulation physique ; - pouvoir réagir de manière rapide et efficace ; - pouvoir s'adapter plus facilement à des changements plus structurels, car la traçabilité permet de développer une vigilance « routinière » et automatisée ; - pouvoir favoriser un apprentissage organisationnel et contribuer à la gestion des connaissances. Ainsi, l'informatisation de la traçabilité prend une dimension stratégique, en s'inscrivant dans une perspective de pilotage de l'organisation et de recherche d'un avantage concurrentiel

(maîtrise des coûts, différenciation, focalisation, Porter et Millar 1985). Certaines entreprises tentent seulement de répondre à une contrainte, alors que d'autres ont à l'inverse su tirer parti de cette contrainte pour en faire un atout stratégique.

La traçabilité à la cave coopérative Viste, une évolution sur dix années

L'histoire du cas Viste

Depuis sa création en 1923, la cave Viste n'a cessé de se développer. Avec 36 salariés, elle regroupe aujourd'hui 280 coopérateurs qui exploitent près de 2.100 hectares, pour une production annuelle de 87 000 hectolitres, soit 1 500 000 bouteilles et 250 000 *bag-in-box*. Son mode de commercialisation principal est mixte (vrac et bouteilles), soit 60% du volume en vrac (pour 40% du chiffre d'affaire) et 40% du volume conditionné en bouteilles (pour 60% du chiffre d'affaires).

Les actions en matière de vinification et la politique de traçabilité ne sont pas séparées d'une longue politique de qualité et de certifications : la sélection par parcelles date de 1977, la rémunération différenciée des apports date de 1985. La cave possède la certification ISO-9001 depuis 2001, la certification IFS International Food Standard depuis 2007 et actuellement la norme NF V01-007 en Agri Confiance. La cave coopérative fait partie d'un groupe de caves adhérentes au programme VDD-Vignerons en Développement Durable, initialisé par le groupe ICV-Institut coopératif du vin.

Pour maintenir l'activité économique, les changements dans l'élaboration des vins et dans la conduite des vignobles ont été guidés par le choix de cette politique de certification, mais aussi imposés par les décrets sur la traçabilité alimentaire. Il y a donc eu à la fois une remise en question des savoir-faire antérieurs (par exemple l'obligation actuelle d'enregistrer toutes les pratiques phytosanitaires) et une évolution du contrôle interne (sur les viticulteurs et sur les techniciens de la cave) ; le tout accru par les contrôles externes demandés par les services de la répression des fraudes et par la clientèle de la grande distribution.

Les données sur le cas, soit 37 entretiens entièrement retranscrits qui forment un texte de 321 pages, ont été collectées au cours de deux périodes distinctes :

- des entretiens comparés sur deux périodes, en 2007 puis en 2017 (avec 7 responsables de la cave coopérative : direction-présidence, responsables Qualité, techniciens Vignoble, techniciens Cuve) ;

! des entretiens spécifiques à la seconde période en 2017 (avec 23 viticulteurs coopérateurs et 7 responsables de la cave).

L'analyse de cet important corpus s'est appuyée sur le logiciel d'analyse de données textuelles Alceste, qui permet de bien représenter Qui parle de Quoi (Fallery et Rodhain, 2007).

Premier résultat, sur l'évolution des normes chez les responsables de la cave : depuis les opportunités d'affaires... jusqu'à une opportunité entrepreneuriale

En 2007 le discours général des responsables sur la traçabilité se répartissait en cinq classes (voir annexe 1). Il y avait d'une part une vision assez opérationnelle (avec deux discours, sur les données des parcelles et sur la gestion de la cuve) ; et il y avait d'autre part une deuxième vision (autour de trois autres discours) sur la possibilité de « profiter » de la traçabilité pour saisir de

nouvelles options stratégiques : produits sur le marché, nouvelle politique de sécurité-audit, politique de développement durable. On peut relier cette deuxième vision stratégique de la traçabilité au paradigme de la saisie d'opportunités d'affaires.

En 2017, le discours des responsables a évolué et il se répartit maintenant en quatre classes (annexe 1) : il y a toujours un discours assez opérationnel sur la logistique-aval (Traçabilité logistique, on pourrait citer « de la bouteille à la grappe »), mais il y a trois discours « sur l'amont » qui montrent que la cave est arrivée à une phase d'appropriation ou d'infusion des technologies (un discours sur l'appropriation du contrôle, un discours sur l'appropriation de l'utilisation, un discours sur l'appropriation de l'architecture informatique) : il apparaît la possibilité de profiter de la traçabilité pour essayer de construire une « gestion des connaissances » avec une maîtrise du contrôle numérisé, une maîtrise de la formation-utilisation et une maîtrise de l'infrastructure informatique. On peut relier cette nouvelle vision de la traçabilité au paradigme de la formation d'une opportunité entrepreneuriale.

Pour visualiser cette évolution de ces normes générales sur la traçabilité, on peut utiliser les fonctions graphiques de l'analyse factorielle de correspondance AFC en analysant les oppositions et les rapprochements : Qui parle de Quoi ? Sur les deux schémas de la figure 1, c'est par rapport à l'axe horizontal que l'on peut lire la plus forte dispersion d'un nuage de mots : on constate bien la persistance d'une vision toujours assez opérationnelle de la traçabilité (principalement exprimée par les *techniciens de la cuve*, sur le côté droit des deux plans de projection : rationalisation de la gestion de la cuve en 2008, et plutôt traçabilité logistique en 2017), mais à l'opposé sur le côté gauche des deux plans de projection on constate que le discours principalement tenu par les *directeurs techniques de la cave* est passé d'une vision des « coups stratégiques » liés aux opportunités d'affaires (les trois discours sur la stratégie en 2008) à une vision de l'appropriation technologique et managériale de la traçabilité liée à l'opportunité entrepreneuriale (les trois discours sur l'appropriation, en 2017).

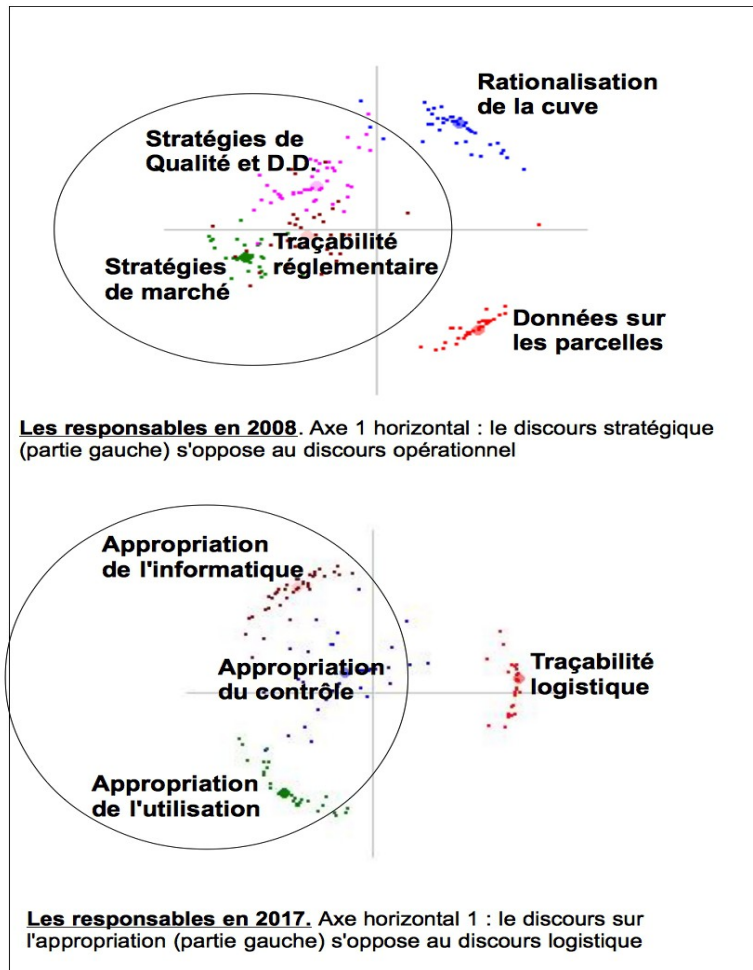


Figure 1. L'évolution des normes sur la traçabilité, chez les responsables de la cave

Deuxième résultat, sur l'évolution des règles : mise en évidence des arènes de choix collectif, pour la gouvernance du bien commun Vinification

Dans l'analyse de l'évolution des règles, au moins trois étapes sont nécessaires (Ostrom et Basurto, 2013) : (1) la définition des groupes d'acteurs qui participent à « l'action sur les règles » (énoncé de la règle et sanctions éventuelles), (2) la définition des arènes locales dans lesquelles s'organise le « choix institutionnel » et (3) des exemples de cycles d'évolution des règles où se discutent les remises en cause ou le statu quo.

La caractérisation de six groupes d'acteurs, participant à l'action sur règles

Sur l'ensemble des entretiens de 2017 (viticulteurs et responsables), on constate que chacun des six différents discours est associé à un groupe particulier d'acteurs et de positions (figure 2) :

- quatre discours (5 et 2, puis 3 et 4) sont tenus par des viticulteurs. Ces quatre discours révèlent leurs positions différentes, que l'on peut respectivement nommer : Traçabilité dans la

cave (pour les discours 5 et 2 : soutiens et difficultés perçues) et Traçabilité dans les vignes (pour les discours 3 et 4 : produits phytosanitaires et vendanges) ;

! deux discours (1 et 6) sont tenus par des responsables de la cave ; on peut les nommer respectivement : Logistique-Qualité (tenu par les responsables de la Logistique-aval) et Stratégie d'informatisation (tenu par les responsables Qualité et Vignoble et le directeur technique).

Au final, les six groupes d'acteurs qui participent à « l'action sur les règles » sont : les responsables de la logistique, les responsables du choix des outils informatiques, et les quatre groupes de viticulteurs qui ont des priorités différentes.

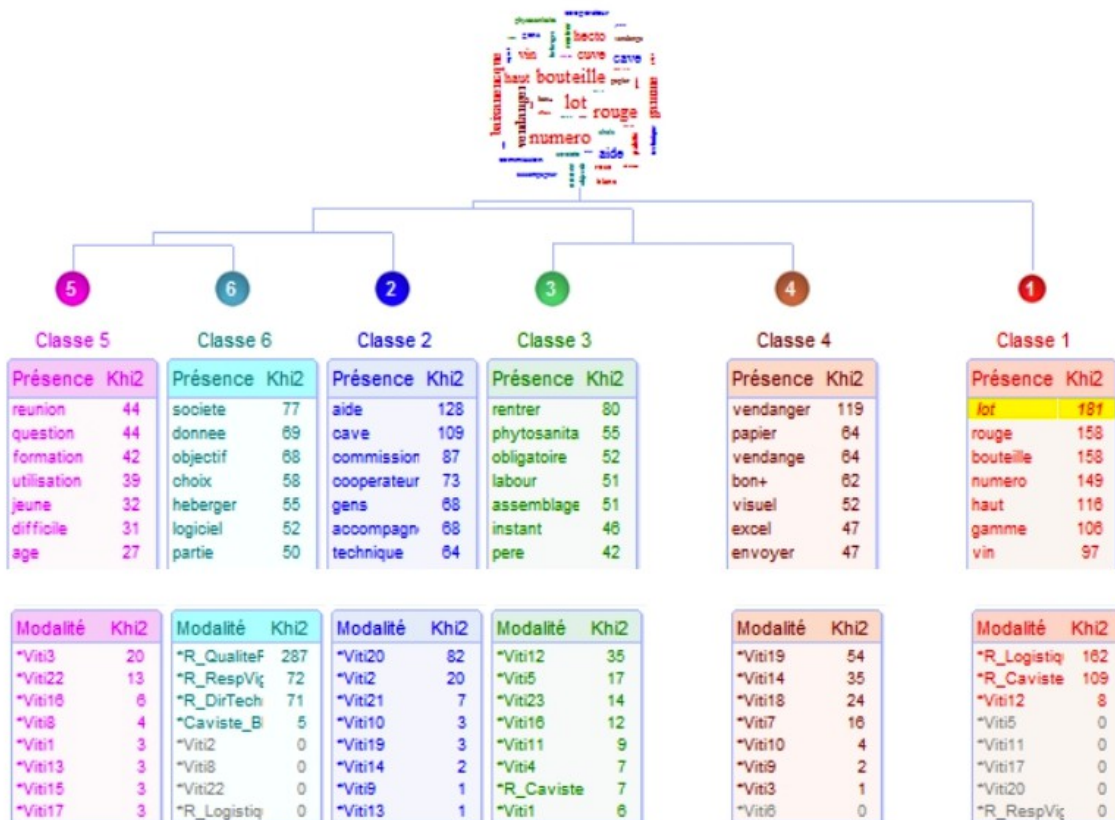


Figure 2. Viticulteurs et responsables de la cave en 2017 : six classes de discours

La définition de trois arènes locales, permettant le choix institutionnel

Une première lecture des entretiens fait rapidement apparaître trois lieux de discussion des choix :

- ! le conseil d'administration (11 participants parmi les interviewés) ;
- ! les différentes commissions (16 participants) réunissant des responsables de la cave et des viticulteurs volontaires, où se discutent les choix « collectifs » : la commission Technique, la commission Animation, la commission Agri-Confiance ;
- ! et les différentes réunions spécifiques de travail (19 participants), où se discutent les choix « opérationnels » : réunions de formation, réunions d'information.

De nombreux viticulteurs interrogés sont en fait impliqués dans chacun des lieux de discussion des choix. Pour pouvoir considérer ces lieux de discussion comme de véritables arènes locales, on peut utiliser la fonction *réseaux de formes* pour analyser précisément les contenus qui y sont discutés (les réseaux de formes relient un concept à valider avec tous les autres termes, en les classant suivant leur proximité décroissante, voir figure 3). En disposant ainsi de nombreuses listes qui croisent un *lieu* de discussion avec *l'objet* et la forme des discussions, on peut confirmer que ces trois structures formelles constituent bien de véritables arènes locales.

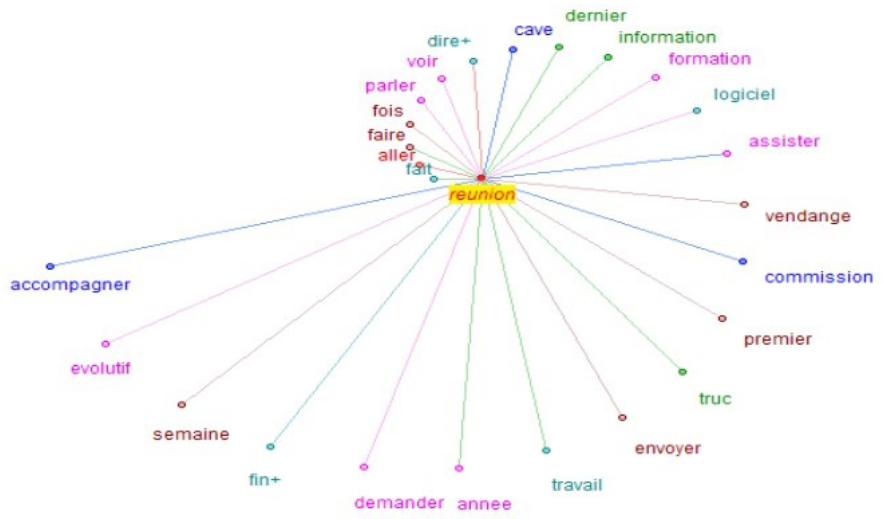
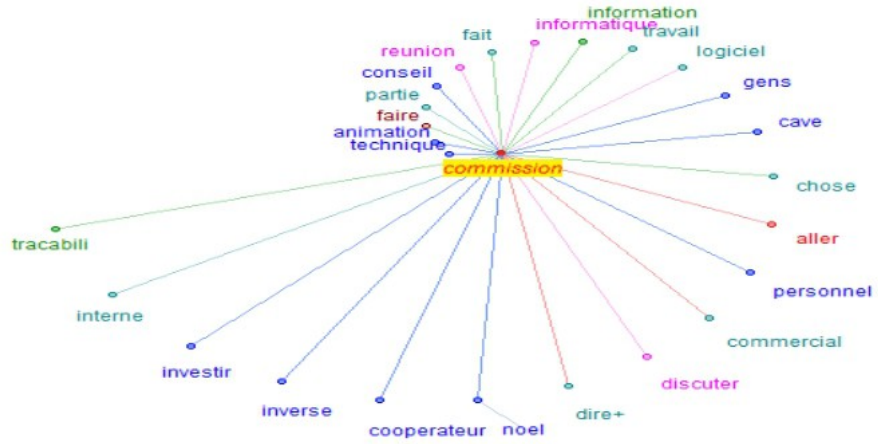
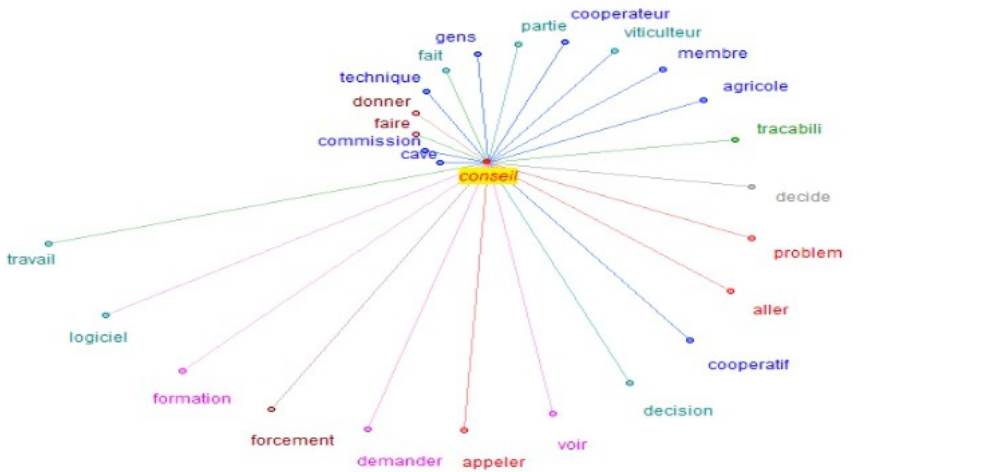


Figure 3. Réseaux de formes pour les trois arènes locales : Conseil d'administration, Commissions et Réunions

L'action sur la règle, pour définir le processus « Traçabilité réglementaire »

Historiquement, la règle Traçabilité réglementaire s'est construite sous la pression de la traçabilité obligatoire et de celle des clients :

- il est d'abord devenu « très conseillé » par les responsables de la cave de renseigner le logiciel de gestion Agréo-Vigne² (qui a été choisi par ces responsables, mais qui a été ensuite avalisé par le conseil d'administration) ;

- puis l'usage d'Agréo a été discuté dans les commissions et les réunions (une centaine de viticulteurs utilisent ainsi directement Agréo-Vigne depuis leur exploitation, alors que d'autres ont encore la possibilité de fournir les éléments nécessaires à la cave qui procède alors à la saisie) ;

- il est en revanche devenu obligatoire de fournir toutes les factures de produits phytosanitaires et de se soumettre aux contrôles éventuels de la cave sur le stockage de ces produits ;

- une sanction est alors devenue claire et légitime : un viticulteur qui ne respecterait pas la règle de la traçabilité réglementaire verrait ses apports rétrogradés en vin de table au lieu de vin d'appellation, ce qui entrainerait une baisse considérable de ses revenus (ce cas est devenu marginal).

L'action sur la règle, pour définir le processus « Traçabilité de gestion »

Cette règle Traçabilité de gestion est toujours en construction, car il s'agit en fait de s'étendre aux possibilités offertes par le logiciel Agréo et de les associer à l'Intranet de la cave, pour faire de ces deux outils les deux piliers d'un véritable système d'information, et même à terme d'un système de gestion de connaissances :

- actuellement, la règle est d'utiliser l'Intranet pour la transmission des informations (par exemple le planning qui permet de gérer les apports pendant les vendanges, l'émission des bons à vendanger, les évolutions de la réglementation...) ;

- mais la transmission des informations se fait aussi par envois groupés de SMS pour les urgences (jusqu'à deux messages par jour en période de vendanges) ;

- l'Intranet permet déjà une certaine capitalisation des connaissances. Les viticulteurs doivent par exemple tenir un classeur Agri-Confiance, dans l'optique des engagements VDD-Vignerons en Développement Durable : ils peuvent aujourd'hui le faire sur l'Intranet, mais sans que ce mode de saisie soit pour le moment obligatoire ;

Il n'y a pas (encore) de sanction claire et immédiate pour cette règle « Traçabilité de gestion » qui est en construction, notamment parce que les règles de niveau opérationnel, qui doivent définir l'articulation Intranet/Logiciel Agréo, sont en perpétuelle négociation (avec l'accompagnement

² <https://smag.tech/agreo-vigne/>

très important et apprécié de la responsable du vignoble). Aujourd'hui, la sanction se ferait au niveau de la réputation d'un coopérateur (et donc de sa participation, qui apparaîtrait dès lors « incongrue », aux instances élues de la cave).