



HAL
open science

Structuration et évolution des groupes vitivinicoles champenois : une lecture Greinerienne

Pascale Lambert

► **To cite this version:**

Pascale Lambert. Structuration et évolution des groupes vitivinicoles champenois : une lecture Greinerienne. Sciences de l'Homme et Société. URCA, Reims, Ecole Doctorale SHS n°555, 2019. Français. NNT: . tel-03167218

HAL Id: tel-03167218

<https://theses.hal.science/tel-03167218v1>

Submitted on 11 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE

Discipline : SCIENCES DE GESTION

Spécialité : Management stratégique / Changement organisationnel

Présentée et soutenue publiquement par

Pascale LAMBERT

Le 13 décembre 2019

Structuration et évolution des groupes vitivinicoles champenois : une lecture Greinerienne

Thèse dirigée conjointement par **ABABACAR MBENGUE ET JEAN-PAUL MEREUX**

JURY

M. Thierry COME,	Professeur des Universités,	Université Saint-Quentin Versailles,	Président
M. Ababacar MBENGUE,	Professeur des Universités,	Université Reims Champagne Ardenne URCA,	Directeur de Thèse
M. Jean-Paul MEREUX,	Maître de Conférences HDR,	Université Reims Champagne Ardenne URCA,	Co-directeur de thèse,
M. Wilfrid AZAN,	Professeur des Universités,	Université Lyon 2,	Rapporteur
M. Mohamed BAYAD,	Professeur des Universités,	CNAM,	Rapporteur
M. Elen RIOT,	Maître de Conférences HDR,	Université Reims Champagne Ardenne URCA,	Examinatrice
M. Laurent BOURDIER,	Directeur Administratif et Financier,	Groupe LCR à Reims,	Invité,

REMERCIEMENTS

En tout premier lieu, je remercie les rapporteurs pour leurs avis éclairés sur ce travail de recherche entrepris depuis le 30 janvier 2014.

Faire une thèse est un chemin de vie, un projet de vie et entraîne plein de choses sur votre passage, des bouleversements certes professionnels mais aussi personnels. Et, pour autant le travail d'une thèse est très enrichissant intellectuellement. On s'évade d'un quotidien professionnel qui ne motive plus. Au cours du stage d'entreprise dans le cadre Master Parcours Recherche au printemps 2013, Monsieur Mereaux -qui était mon directeur de Mémoire- m'a demandé si je voulais faire une thèse. Etant donné que cela me semblait difficilement compatible avec mon travail de professeure en lycée, j'ai alors réfuté la proposition, mais à contre-cœur. Il m'a alors fait la réponse suivante, « je vous redemande la même chose dans six mois et vous me direz oui ». Je me rappelle également les cours d'épistémologie des sciences de gestion, où Monsieur Mbengue nous a donné envie de faire de la recherche, c'était en février 2013.

La suite, vous la devinez. Je me suis effectivement inscrite en première année de doctorat avec Monsieur Mbengue en qualité de directeur de Thèse et Monsieur Mereaux comme co-directeur. Nous étions alors, le 30 janvier 2014. Je ne remercierai jamais assez mes professeurs, Messieurs Mereaux et Mbengue qui ont su déceler en moi les capacités et les aptitudes d'une thésarde et a fortiori d'une future docteure en sciences de gestion. Certes, j'ai toujours aimé les théories mais participer à en découvrir ce n'était pas envisagé.

Ma Thèse m'a entraînée vers des colloques doctoraux et des colloques de recherche avec des actes soumis à comité de lecture à trois reprises, en France et en Italie. Ma Thèse m'a amenée à présenter mes travaux auprès de professeurs d'Université à différentes reprises avec toujours de réels encouragements. Ma Thèse m'a amenée à être publiée, dans une revue anglo-saxonne en Chine (revue non classée), à être publiée dans un livre comme auteure pour un chapitre. À cet égard, je souhaite remercier Madame Laëtitia Lethielleux qui a remarqué ma communication GESS de décembre 2017 pour qu'elle soit publiée dans son ouvrage « Les

coopératives : quelles réalités¹ ». Enfin, ma Thèse m'a amenée à être publiée dans une revue classée en France avec mon co-directeur de Thèse.

Ma Thèse n'aurait jamais été possible sans le soutien inconditionnel et les nombreux encouragements de mes professeurs qui ont dirigé mon mémoire de recherche. Ici, je veux parler de Messieurs Ababacar Mbengue et de Jean-Paul Mereaux. Je les remercie pour leur suivi indéfectible et les mots gentils toujours très encourageants. Sans eux, ma Thèse n'aurait peut-être pas été la même, ou bien elle n'aurait pas été menée à son terme. Durant mon année de Césure en 2018-2019, ils étaient présents et m'ont encouragée à ne pas abandonner malgré la charge de travail.

Ma Thèse a pris forme également par les difficultés auxquelles j'ai dû faire face, celles de concilier le travail de professeure en lycée et celle de mener ma thèse à bien. En effet, au cours de ma reprise d'études j'ai réussi le concours du CAPET en 2013 pour me diriger vers de nouveaux horizons qui à ce jour ne me correspondent plus. Un travail de Thèse bouleverse tout sur son passage, elle vous révèle à vous-même, elle vous amène à identifier ce que vous voulez vraiment par l'intensité du travail de recherche mais également par la motivation sans faille dont il faut faire preuve afin de finir. Finir, la victoire, une victoire personnelle. Finir pour aller au bout de sa volonté et de son engagement et finir pour gagner sur les nombreuses difficultés. Finir comme gage d'être allée au bout de son souhait. En effet, faire une thèse est un travail intellectuel où il faut faire preuve de motivation et d'organisation sur le long terme. Ma Thèse m'a aussi beaucoup appris sur l'écriture, le sens des mots, la structure, la synthèse, les idées. Ma Thèse a été un réel travail bienfaiteur qui a été une bouffée d'oxygène et n'a jamais été une contrainte. J'étais contente de rentrer pour travailler sur ma Thèse, de m'y pencher pendant les vacances scolaires.

Faire une Thèse nécessite des qualités, être besogneuse, aimer travailler sur le long terme et sans se décourager. Être Thésarde n'a pas été simple, activité isolée dans mon travail sans pouvoir la partager avec d'autres Thésards. Être Thésarde c'est aussi penser à sa Thèse la

¹ Ouvrage paru en avril 2019, sous la direction de Magali Boespflug et Laetitia Lethielleux, chapitre 8 p271-295. ISBN : 978-2-37496-0777

journée, c'est noter les idées sur son cahier guide pour ne pas oublier, le cahier qui vous relie comme un cordon à votre projet. Être Thésarde, c'est penser à sa recherche lorsque vous êtes seule en salle des professeurs. Être Thésarde ce n'est pas simplement deux mots c'est une vie qui va changer. Personnellement, ma vie professionnelle ne sera plus la même. Être Thésarde m'a montré que l'enseignement supérieur sera plus approprié pour poursuivre mes recherches. Mais, je ne regrette pas, car faire une Thèse c'est en accord avec des aspirations personnelles, une volonté d'apprendre, de découvrir, de tester et de révéler de nouveaux concepts. Faire une Thèse ce n'est pas flatter son égo mais un travail intellectuel qui motive et donne du sens pour les chercheurs débutants et motivés.

Je remercie également, Monsieur Nieddu qui m'avait inscrite à temps partiel car cela a été une grande aide. Je remercie également, les paroles très encourageantes en juin 2019 de Madame Roux (directrice du laboratoire REGARDS) et Monsieur Odou (directeur de l'école doctorale SHS) lors de l'entretien de réinscription en juillet 2019. Leurs paroles fortes, encourageantes et positives ont été une source de motivation supplémentaire. Je tiens également à remercier, tout particulièrement, Monsieur Bourdier de la société CHAMP - groupe vitivinicole- pour son accueil au sein de son groupe et sa disponibilité. Je remercie également les responsables des sites de la Marne, de Bordeaux, de la région de Provence pour leur grande disponibilité et l'accueil chaleureux. En effet, les différents dirigeants ont fait preuve d'une patience à mon égard entre les années 2016 et 2019.

Je tiens également à remercier, ma famille, mes parents qui m'ont aidée à y voir clair à certains moments et pour leur grande patience. Ils ont toujours cru en mes capacités à aller au bout et cela m'a aidé à tenir. Enfin, je remercie également les personnes qui en février 2012 ont donné leur accord pour le congé formation pour la préparation du Master 2, parcours recherche. Sans leur accord, peut-être que rien de tout cela n'aurait été possible.

Pour tous, un grand merci.

RESUME EN FRANÇAIS

Ce travail de thèse a pour but de comprendre l'évolution et la structuration des groupes vitivinicolas champenois suivant le modèle de Greiner. Après avoir défini la notion de groupe, l'évolution est analysée au regard du changement organisationnel où le changement se distingue de l'apprentissage organisationnel. En revanche, la structuration se regarde de deux manières, celle de la théorie de la structuration et celle de la configuration organisationnelle. Ces visions au lieu de se différencier se superposent. Ainsi, la structuration permet de rapprocher des structures parce qu'elles avaient des habitudes communes, comme un vaste mouvement de changement de l'environnement où changement et changement organisationnel prennent forme. Lire un tel phénomène selon Greiner implique de comprendre un changement concret au niveau des groupes non plus au niveau sociétal. Toutefois, comprendre les raisons pour lesquelles les groupes vitivinicolas ont commencé à se structurer prend sens pour comprendre la structure des groupes. Ce travail nécessite de comprendre ce modèle. Il s'agit tout d'abord de placer les travaux dans le cadre du changement, de les analyser. Enfin, le modèle souvent qualifié de cycle de vie méritait également d'être lu au regard des travaux de Mintzberg sur le cycle de vie des entreprises. Enfin, nous qualifierons les travaux avant de proposer un modèle enrichi adapté aux entreprises de notre temps. C'est par une étude de cas multisites avec une démarche analytique qualitative incrémentale que nous raconterons l'histoire d'un groupe qui s'est structuré et a évolué par le biais des acquisitions réalisées avant de modéliser ce mouvement.

Mots-clefs : Changement organisationnel – Groupe – évolution – croissance – structure – filiale – modèle

Abstract

This thesis work aims to understand the evolution and structuring of the Champagne wine groups following the Greiner model. After defining the concept of group, evolution is analyzed in the light of organizational change where change differs from organizational learning. On the other hand, structuring is viewed in two ways: that of the theory of structuring and that of organizational configuration. These visions instead of differentiating themselves overlap. Thus, structuring brings structures closer together because they had common habits, such as a broad movement of change in the environment where change and organizational change take shape. Reading such a phenomenon according to Greiner implies understanding a concrete change at the level of groups no longer at the societal level. However, understanding why wine groups have begun to structure themselves makes sense to understand the structure of the groups. This work requires understanding this model. The first is to place the work within the framework of change, to analyze it. Finally, the often-described lifecycle model also deserved to be read considering Mintzberg's work on the business lifecycle. Finally, we will qualify the work before proposing an enriched model adapted to the companies of our time. It is through a multi-site case study with an incremental qualitative analytical approach that we will tell the story of a group that has structured itself and evolved through acquisitions made before modeling this movement.

Keywords : Organizational change – group – evolution – growth – structure – subsidiary - model

Liste des abréviations

AOC : Appellation d'origine contrôlée

AOP : Appellation d'origine protégée

DO : Déterminant organisationnel

IGP : Indicateur géographique protégé

INSEE : Institut National des Statistiques et des Eudes Economiques

UA : Unité d'analyse

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

GLOSSAIRE

Configuration organisationnelle : Nous abordons ici, les formes organisationnelles que peut prendre l'entreprise.

Changement : Le terme sera évoqué sous des aspects généraux avant d'étudier la notion de changement organisationnel.

Groupes d'entreprises : Le groupe ne possède pas de personnalité juridique, seules les entreprises qui en font partie sont titulaires d'une personnalité juridique, elles possèdent alors un K-Bis (carte d'identité de l'entreprise). Les groupes peuvent recouvrir plusieurs formes de gouvernance, avec des actions cotées ou non sur les marchés financiers, des groupes sans actions, des groupes coopératifs. Les groupes possèdent nécessairement des sociétés extérieures dans leur secteur d'activité ou non. Nous définissons les groupes et proposons un essai de matrice (Supra, notre introduction générale).

Holding : Une holding peut notamment être financière, elle est alors destinée à effectuer des acquisitions de sociétés. Enfin une holding peut aussi être familiale ou de rachat ; (Supra, notre chapitre 4).

Statuts : Ce sont les statuts juridiques des entreprises voire des sociétés mères des groupes.

Structure : Sous ce vocable, nous verrons les différentes structures des entreprises.

Sommaire

Introduction.....	11
Partie I dimensions théoriques.....	29
Chapitre 1 : De la structuration à l'évolution des structures	31
Section 1. Les facteurs de contingence champenois.....	33
Section 2. Changement et apprentissage organisationnel	39
Section 3 : Greiner, un modèle de changement organisationnel	46
Chapitre 2 : Greiner : un modèle, des modèles.....	50
Section 1 : Les modèles de Larry Greiner	52
Section 2 : Les critiques au modèle	59
Section 3 : Un modèle à qualifier	62
Chapitre 3 : Les stratégies prises par les groupes vitivinicoles Champenois.....	65
Section 1 : Les spécificités de la filière du Champagne	67
Section 2 : Les divers choix stratégiques.....	73
Section 3 : Un modèle théorique pour la filière.....	76
Conclusion de la première partie	85
Deuxième partie Positionnement de la recherche et Étude empirique	87
Chapitre 4 : Lecture des groupes selon Greiner.....	89
Section 1 : Avant-propos	91
Section 2 : Focus sur les groupes cotés diversifiés.....	94
Section 3 : L'hyperspécialisation un choix stratégique	99
Section 4 : Focus sur les groupes non-côtés	102
Conclusions sur le chapitre 4.....	107
Chapitre 5 : L'objet de la recherche et posture épistémologique.....	111
Section 1 : Epistémologie	113
Section 2 : Echantillon, collecte.....	120
Section 3 : Les entretiens et le traitement	125

Chapitre 6 : Design, canevas de notre recherche.....	132
Section 1 : Design de la recherche	134
Section 2 : Analyse des données qualitatives.....	138
Conclusion sur notre deuxième partie consacrée au positionnement de la recherche et à l'étude empirique	146
Partie III Étude du groupe CHAMP dans les filières vitivinicoles.....	147
Chapitre 7 : Le groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Champenoise	149
Section 1 : Présentation de la société-mère ou entreprise dominante	151
Section 2 : Etude mono-cas du siège social.....	154
Section 3 : Etude de la filiale 1	163
Conclusion sur le chapitre 7	172
Chapitre 8 : Le groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Bordelaise	173
Section 1 : Le pôle production en Nouvelle Aquitaine.....	176
Section 2 : Le pôle Négoces en Nouvelle Aquitaine.....	187
Conclusion sur le chapitre 8	197
Chapitre 9 : Le groupe CHAMP dans la filière Vitivinicole de Provence.....	198
Section 1 : La filiale 4, Étude.....	201
Section 2 : Conclusions intermédiaires	209
Conclusion du chapitre 9.....	212
Chapitre 10 : Résultats définitifs et discussions.....	213
Section 1 : Essai de synthèse des déterminants des sociétés dominées	215
Section 2 : Vers un intra-cas des filiales	224
Section 3 : L'intra-cas du siège social	229
Section 4 : Modèle définitif pour CHAMP	231
Section 5 : Discussions.....	238
Conclusion	246
Bibliographie	254
WEBOGRAPHIE	273

Annexes	274
Table des annexes	275
Annexe 1. Le champagne et l'appellation d'origine contrôlée	276
Annexe 2. Organisation de la filière	277
Annexe 3. Synthèse des sources des groupes VINIC1 à 4	278
Annexe 4 : Les répartitions en droit de vote des groupes cotés :.....	279
Annexe 5 : Entretien semi-directif N°1.....	280
Annexe 6 : Entretien semi-directif N°2.....	282
Annexe 7. Analyse matricielle utilisée pour les entretiens n°2.....	284
Annexe 8 : Analyse matricielle du siège social ou entreprise dominante.....	286
Annexe 9 : Analyse matricielle de la Filiale 1	294
Annexe 10 : Analyse matricielle de la Filiale 2	299
Annexe 11 : Analyse matricielle de la Filiale 3	306
Annexe 12 : Analyse matricielle de la Filiale 4	313
Annexe 13 : Fiche-outil « Cas 1 »	320
Annexe 14 : Fiche-outil « Cas 2 »	321
Annexe 15 : Fiche-outil « Cas 3 »	322
Annexe 16 : Fiche-outil « Cas 4 »	323
Annexe 17 : Fiche-outil « Cas 5 »	324
Table des figures.....	325
TABLE DES TABLEAUX.....	326
Index.....	328
Table des matières	330

INTRODUCTION

S'intéresser à la manière dont les groupes vitivinicoles champenois se sont structurés et ont évolué est plus complexe qu'il n'y paraît et peu réalisé. Pourtant, les structures de ces groupes sont variées et répondent à des trajectoires qui sont propres aux valeurs et histoires des groupes, ainsi qu'à leurs fondateurs respectifs. Ces trajectoires sont également liées à la singularité de l'activité vitivinicole champenoise ainsi qu'à ses forces.

L'activité vitivinicole s'est construite au fil du temps par la maîtrise d'un savoir-faire séculaire reconnu dans le monde. Elle a certainement déterminé et incité des groupes à se constituer et à se structurer selon des contingences précises. L'activité vitivinicole champenoise est reconnue depuis son classement récent à l'UNESCO intervenu le 4 juillet 2015 (classement des côteaux, des Maisons, et des caves de la Champagne) comme paysage culturel.

Diverses raisons ont pu inciter les entreprises à se structurer en groupes afin de répondre à une logique de concentration et de suivre une stratégie d'imitation. Cette volonté de regroupement peut aussi venir d'une volonté de se renforcer afin de prendre davantage de part de marché.

La structuration, par définition, c'est l'art de se structurer et d'acquérir une structure. Ici, la structure renvoie à la manière dont les entreprises sont hiérarchisées afin de coordonner les activités des hommes et femmes qui travaillent dans un but commun. Cette notion, fait directement écho aux configurations structurelles des entreprises pour (Mintzberg, 1982 ; Chandler, 1962 ; Desreumaux, 1992, 2015). Ainsi, le concept de structure est pluriel en raison d'une littérature abondante. Pour Desreumaux (1992)² « *la structure recouvre l'ensemble des dispositifs et mécanismes par lesquels une organisation divise, répartit, coordonne, contrôle ses activités en tâches et, au-delà, oriente ou tente d'orienter les comportements de ses membres en fonction de ses finalités* ».

Pour Mintzberg (1982 : 18)³ « *la structure d'une organisation représente la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la*

² Cité par Desreumaux : « *Structures d'entreprise : reprises ? Analyse et gestion*, Paris, Vuibert (1992), 334 pages »

³ Cité dans MINTZBERG « *Structure et dynamique des organisations*, 1986, 434 pages, P18.

coordination nécessaire entre ces tâches ». Cependant, pour Crozier et Friedberg (1977)⁴ « *la structure formelle est la codification provisoire d'un état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence* ».

Pour synthétiser, nous retiendrons que la structure a pour rôle de coordonner et de répartir des activités différentes qui peuvent être uniques ou plurielles. La structure montre également les pouvoirs des différents acteurs qui œuvrent au sein des entreprises. Cela nous enseigne que la structure des entreprises aurait deux rôles, la coordination des activités en tâches afin d'atteindre la finalité économique (faire des bénéfices de manière pérenne) voire la finalité sociale (la satisfaction des personnes). Le second rôle est de donner du pouvoir aux acteurs afin qu'ils puissent réaliser les objectifs en lien avec la ou les finalités. Nous retiendrons cette définition pour le concept de structure. En revanche, la forme juridique des entreprises entendue, en droit des sociétés comme un statut juridique, sera bien distinguée de la structure comme nous venons de le préciser. Enfin, les diverses configurations structurelles propres à Desreumaux (1992) à savoir la structure fonctionnelle, divisionnelle, matricielle, et la structure par projet consistent toutes à donner plus ou moins de pouvoir décisionnel à des personnes d'un même statut afin de pouvoir les manager selon le style de management de l'entreprise au sens de Likert (1961, 1967).

Les diverses configurations structurelles peuvent être soumises aux influences d'une activité, d'un métier, pour Chandler (1962) qui a notamment mis en évidence le lien entre la structure et la stratégie à adopter dans une activité. Ainsi, selon Chandler (1962)⁵ « il y a modification de la structure des firmes », d'où, une structure en « U » pour une configuration structurelle en départements et la forme en « M » pour la structure divisionnelle.

Nous pouvons également établir des liens supplémentaires entre la hausse des effectifs et le choix d'une configuration structure pour Blau (1970) ; Blau et Schoenherr (1971). Cette liaison *-effectif et configuration structurelle-* incite les dirigeants à adopter une configuration

⁴ Repris de Crozier et Friedberg : « l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », édition du seuil, 1977, collection sociologie politique http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017933

⁵ Repris de Chandler

structurelle de manière à coordonner au mieux les activités et les tâches de chacun. Ces éléments confirment notre essai de synthèse relatif à la structure. En effet, ces liens de causalité tels que le type d'activité, la stratégie, la hausse des effectifs relèvent des facteurs de contingence propres à l'ensemble des entreprises et des groupes d'entreprises et ce pour une majorité d'activités économiques. À ces facteurs de contingences internes s'ajoute la technologie pour Woodward (1958) qui pourrait influencer quant au choix d'une configuration structurelle.

Ces facteurs de contingence relèvent de l'environnement des entreprises. Nous pouvons distinguer au sein du macro-environnement, les choix politiques, la conjoncture économique, la démographie, la concurrence, la technologie, la législation de l'activité. Mais, l'environnement est également entendu par rapport à sa stabilité ou son instabilité pour Burns et Stalker (1966). Lorsque l'entreprise évolue sur un environnement stable, elle sera plus sujette à privilégier une structure mécanique et organique dans la mesure où elle bénéficie d'informations sûres et fiables. Au contraire, quand elle œuvre dans un environnement incertain voire instable, elle privilégiera une configuration structurelle plus flexible avec des modes projets. L'essentiel pour l'entreprise est d'intégrer ce macro-environnement afin de lui permettre de se différencier vis-à-vis des concurrents en créant d'autres activités (Kats et Khan, 1966 ; Lawrence et Lorsch, 1967).

Au regard de l'activité vitivinicole champenoise il est essentiel de se pencher sur ses contingences. En premier lieu, le territoire du champagne quant à l'allocation de nouvelles parcelles utiles pour la plantation de vignes est imposé par l'environnement légal. Aujourd'hui, le territoire ne peut plus s'étendre en terres à planter des vignes. De plus, ce même environnement légal fixe les délimitations des différents cépages, attribue les communes qui seront de premier cru ou de second cru. Ces précisions sont essentielles et nous laissent penser que le rôle de l'environnement légal semble prépondérant pour cette activité du champagne. Cela contraint les différents acteurs professionnels (Maisons de champagne, négociants, groupes d'entreprises) à adopter des modalités de croissance externe pour développer leur activité vers des stratégies bien précises. À cette date, les groupes concernés ne peuvent plus croître en croissance externe par le rachat de nouvelles

parcelles, possibilité qui se fait plus rare en raison des contraintes imposées par l'environnement légal. Les possibilités de croissance externe se limitent à des rachats d'autres sociétés situées dans d'autres régions vitivinicoles ou pas. En synthèse, l'activité en Champagne est soumise aux mêmes facteurs de contingence que la majorité des activités. Toutefois, l'environnement légal semble être prépondérant.

À cela, nous pouvons préciser que le choix de faire croître une entreprise en groupe d'entreprise, peut-être la volonté d'une personne ou d'un dirigeant (Chandler, 1988 ; Charreaux, 1996 ; St Jean, et al 2008 ; Boukar, 2009). Par ailleurs, l'histoire de certaines entreprises, nous montre que le rôle des dirigeants a même été primordial, moteur dans le fait de se développer vers un groupe comme cela fut le cas pour un groupe coté fruit de fusions d'anciennes holdings.

La filière vitivinicole champenoise comporte différentes organisations aux divers métiers comme les coopératives, des unions de coopératives, des négociants, des groupes d'entreprises et des maisons de champagne, et les viticulteurs indépendants ou non. Par ailleurs, les coopératives vitivinicoles font des choix stratégiques et économiques parfois assez proches de ceux des entreprises privées au sens de Boutary et Monnoyer (2012), Coelho (2013) ; Gianfaldoni (2014) par des mouvements de concentration. Mouvements de concentration qui peuvent résulter d'un mimétisme global des organisations, comme un large mouvement d'isomorphisme pour DiMaggio et Powell (1983). Ce large mouvement qui concernerait à la fois des entreprises, des coopératives mais aussi des groupes d'entreprises pourrait s'inscrire dans un mouvement de structuration de la société au sens de la théorie de la structuration (Rojot, 2010). Même, si celle-ci relève davantage des sciences sociales, elle peut être amenée à faire progresser les connaissances (Rojot, 2010).

De plus, l'utilisation de la théorie de la structuration dans un cadre politique (Rojot, 2010) peut permettre d'expliquer le mouvement de changement des organisations, et in fine celui des groupes d'entreprises de la filière vitivinicole champenoise. Enfin, Husser⁶ (2010) confirme en arguant que « *la théorie de la structuration instruit ainsi de façon pertinente le champ des*

⁶ Citation de Husser : page 34.

sciences de gestion car elle propose un prisme innovant s'intéressant notamment aux processus organisationnels ». Enfin, toujours, selon Husser (2010) la théorie de la structuration permet d'avancer des explications relatives au changement organisationnel. Nous pouvons en conclure que le mouvement de concentration concerne des coopératives mais aussi des maisons de champagne qui se sont structurées en groupes sous l'influence de différents facteurs de contingence. Ces facteurs qui sont internes mais aussi externes et inhérents à l'activité spécifique de la filière vitivinicole peuvent être liés à un large mouvement de changement organisationnel des entreprises induit par la société elle-même. Ce mouvement de concentration provoqué par la société peut venir du macro-environnement et notamment par la concurrence représentée par les régions voisines mais aussi par les vins étrangers⁷ ⁸. Enfin, ce mouvement de concentration peut provenir en partie des contraintes exercées par l'état.

Appliquer à l'activité vitivinicole champenoise, ces grilles de lecture théoriques nous amènent à réfléchir sur la notion de groupes d'entreprises. Cet effort, nécessaire, de définition nous permettra de dégager l'intérêt et l'importance suscités par les groupes vitivinicoles champenois. Cependant, nous ne devons pas oublier, que ces groupes sont constitués d'entreprises qui peuvent parfois n'être qu'une seule société cotée sur les marchés boursiers. La définition juridique de l'entreprise est importante. Nous devons rappeler que le concept d'entreprise est défini par l'INSEE (Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques) depuis le décret du 18 décembre 2008⁹. Ce décret reprend lui-même différents critères économiques tels que l'effectif qui correspond au nombre d'unités de travail par année, le chiffre d'affaires hors taxe sur la valeur ajoutée et le total de bilan pour sa valeur consolidée. Enfin ce décret apporte la définition suivante de l'entreprise¹⁰ « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment, pour l'affectation de ses ressources courantes* ». Cependant les précisions du concept d'entreprise restent éloignées de la définition utilisée en gestion, qui précise que l'entreprise est un groupement

⁷ Article paru dans le Figaro, le 28/02/2018, « la filière champagne obligée de se restructurer »

⁸ Article paru dans le Figaro, le 08/12/2017, « la région champagne bouleverse le secteur »

⁹ C'est le décret n°2008-1354 qui donne cette définition de l'entreprise.

¹⁰ Cette définition est issue d'une étude de novembre 2010 de l'INSEE, n°1321

d'individus ou groupement humain¹¹ ou acteurs qui œuvrent ensemble dans un but commun. À l'issue de cette première lecture, la gestion peut assimiler les associations, les coopératives, les groupements comme les syndicats à un groupement humain alors que les sciences de gestion offrent une seconde lecture bien plus subtile. Ainsi cumuler la définition économique à celle donnée en sciences de gestion permet une lecture plus fine du groupe d'entreprises. Toutefois, dans le langage courant, le terme de groupe fait référence à une seule entreprise, dans la réalité c'est un abus de langage. Par souci d'exhaustivité, nous nous pencherons sur une définition juridique du groupe d'entreprise.

Tout d'abord, le droit privé reconnaît depuis Merle (2017)¹² une définition plus fine des groupes en précisant plusieurs choses. De fait, les sociétés acquises conservent une existence juridique propre et distincte de celle de la société-mère. Ensuite, la société mère possède tout ou partie des sociétés acquises et les contrôle. Enfin, la société mère et les sociétés acquises présentent une unité de décision. Le droit du travail donne une définition un peu différente du groupe de sociétés, en son article L2331-1 et précise notamment au chapitre deux¹³ « *Est également considérée comme entreprise dominante, pour la constitution d'un comité de groupe, une entreprise exerçant une influence dominante sur une autre entreprise dont elle détient au moins 10 % du capital, lorsque la permanence et l'importance des relations de ces entreprises établissent l'appartenance de l'une et de l'autre à un même ensemble économique. L'existence d'une influence dominante est présumée établie, sans préjudice de la preuve contraire, lorsqu'une entreprise, directement ou indirectement :*

- *peut nommer plus de la moitié des membres des organes d'administration, de direction ou de surveillance d'une autre entreprise ;*
- *ou dispose de la majorité des voix attachées aux parts émises par une autre entreprise ;*
- *ou détient la majorité du capital souscrit d'une autre entreprise.*

Lorsque plusieurs entreprises satisfont, à l'égard d'une même entreprise dominée, à un ou plusieurs des critères susmentionnés, celle qui peut nommer plus de la moitié des membres des organes de direction, d'administration ou de surveillance de l'entreprise dominée est

¹¹ Expression utilisée et reprise depuis « Introduction à la Gestion », 2013, p 10, CALME et al, 2013 sur https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/Feuilletage_1303.pdf

¹² Cité dans éditions Dalloz, 2017. Pages 757-758.

¹³ Article L2331-1 chapitre 2 du code du travail, consulté le 9 juin 2018 sur <https://www.legifrance.gouv.fr>

considérée comme l'entreprise dominante, sans préjudice de la preuve qu'une autre entreprise puisse exercer une influence dominante. ». De plus, le code de commerce précise dans l'article L233-1 (ordonnance du 23 juillet 2015¹⁴) que lorsqu'une société possède plus de cinquante pourcents du capital d'une autre société, la seconde est alors appelée filiale.

Ces définitions juridiques sont intéressantes dans la mesure où elles intègrent la notion de processus décisionnel ce qui relève du champ des sciences de gestion au sens de Simon (1959) ; Cyert et March (1963). En effet, le processus décisionnel est spécifique aux types d'organisations et les groupes de sociétés relèvent des sciences de gestion. De plus le processus décisionnel peut être associé à la notion de contrôle exercé par les actionnaires sur les sociétés acquises afin de vérifier qu'elles font un bon usage des budgets qui leur sont alloués. Ce contrôle de l'actionnaire nous semble caractéristique de la notion du groupe de sociétés (Ginglinger, 2002 ; Khanchel, 2005) et peut être étendu à d'autres points managériaux pour Poissonnier (2017). Enfin, la notion de processus décisionnel fait référence aux différentes décisions (stratégiques, tactiques et opérationnelles) mais aussi aux zones de pouvoir présentes dans les différentes structures d'un groupe d'entreprise. Là encore, ces éléments relèvent du champ des sciences de gestion. Enfin, ces définitions juridiques caractérisent la notion de groupes d'entreprises au regard d'une domination d'une société sur une autre société. Ce terme repris par l'INSEE¹⁵ s'entend en sciences de gestion comme une notion de contrôle qui peut être le retour des actionnaires pour Poissonnier (2017). La définition de Merle (2017) affine celle donnée par Paillusseau¹⁶ (2003) qui précisait que le groupe de sociétés comportait « plusieurs entreprises ou sociétés juridiquement indépendantes mais économiquement unies ». Enfin, le groupe de sociétés peut rassembler des entreprises aux activités diverses réunies autour du groupe pour Robé (1999¹⁷). Cette littérature autour de la définition du groupe d'entreprises entendue comme un groupe de sociétés à son importance, dans la mesure, où elle correspond à la réalité économique qui reconnaît une existence au groupe. Ces définitions complémentaires illustrent également la réalité de la filière vitivinicole qui voit des groupes aux gouvernances variées. Toutefois,

¹⁴ Article du code de commerce, consulté le 9 juin 2019 sur le site <https://www.legifrance.gouv.fr> (<https://cutt.ly/tiRNY4>)

¹⁵ Source INSEE « INSEE analyse grand est », mars 2017, n°41, page 1

¹⁶ Repris de Paillusseau (2003). D Chro. Page 2347

¹⁷ Repris et cité dans Dalloz 2017. P 757-758

malgré ces définitions le groupe de sociétés ne possède pas une personnalité morale, à ce titre, il est dépourvu de droits et d'obligations, seules les sociétés qui font partie d'un groupe bénéficient de la personnalité morale, elles sont donc inscrites au registre du commerce et des sociétés.

Enfin, en gestion, le groupe peut rassembler différentes entreprises liées par des intérêts économiques et financiers communs. L'activité vitivinicole en champagne comporte différents groupes, certains sont cotés sur le marché Euronext libre et sont dispensés de l'obligation de publier leurs comptes, d'autres sont présents sur le marché NYSE et ont l'obligation de publier les comptes. Au contraire, des groupes se sont constitués sans faire appel public à l'épargne, c'est le cas des groupes aux actions non cotées.

Cette activité vitivinicole voit aussi des groupes coopératifs et des groupes familiaux qui ne sont pas présents sur les marchés financiers. Enfin, il convient de préciser quels sont les contours juridiques des unions de coopératives. Ces unions inscrites comme des sociétés coopératives au registre du commerce et des sociétés peuvent être assimilées à des groupes coopératifs si elles réunissent deux conditions, celle du périmètre managérial selon la revue *agreste*¹⁸ (2009) et la possession de sociétés commerciales pour Deroy et Thénot (2015). En dehors de ces deux conditions cumulatives, les unions de coopératives ne peuvent pas être comprises comme des groupes d'entreprises.

Il ressort que la définition relative aux groupes d'entreprises est plurielle et relève des travaux des économistes, des juristes et des gestionnaires. Il nous semble opportun de proposer une configuration des groupes selon différentes caractéristiques telles que l'activité (le métier), les marques détenues, le mode de financement (l'appel ou non à l'épargne publique), le mode de gouvernance (le fait de concentrer la décision sur un seul niveau ou au contraire sur différents niveaux). Nous pouvons décliner ces divers points selon le fait que les groupes sont spécialisés ou se différencient. Ces points caractéristiques des groupes peuvent être présentés

¹⁸ Revue agricole, *agreste*. « L'identification des contours du périmètre coopératif : les groupes coopératifs poursuivent leur développement », *Agreste Primeur La statistique, l'évaluation et la prospective agricole, Agreste Primeur, n°235*, 2009, consulté sur le site http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur235.pdf

dans une matrice qui permet de mettre en exergue les différents types de groupes présents sur le territoire de la Champagne pour l'activité de la production et de la commercialisation des vins. Nous présentons notre synthèse des différents types de groupes présents dans la filière, en retenant trois critères, la différenciation sur les activités, la logique financière et le mode de gouvernance.

Tableau 1 : les configurations des groupes d'entreprises

Activités du groupe	Les marques
Multi-activité (le groupe est présent sur deux métiers différents)	Le groupe est multi-marque
Mono-activité (un seul métier) le fait de produire et de commercialiser le champagne sera assimilé à un seul métier	Le groupe est mono-marque
Mode de financement	Gouvernance et décision
Le groupe fait appel public à l'épargne	La décision est décentralisée sur plusieurs organes en différents endroits
Le groupe a des actions non cotées	La décision est concentrée sur un ou deux organes de contrôle
Le groupe est familial sans action	

Source : notre réalisation

Il s'avère que les groupes présents dans la filière vitivinicole ont donc des logiques différentes. Certains ont des logiques purement capitalistes et d'autres adoptent des logiques sociales. Cependant, les logiques financières et de capital se mêlent et prévalent. Malgré des logiques diverses, nos groupes poursuivent tous le même objectif, celui de produire et de distribuer un vin et un savoir-faire séculaire dont la renommée dépasse nos frontières. Ces objectifs se font selon des finalités différentes qui peuvent parfois les opposer. Certains de nos groupes œuvrent davantage dans le champ de l'économie sociale et solidaire alors que d'autres sont identifiés comme groupe capitalistique.

Les différentes gouvernances des groupes de la filière vitivinicole champenoise concourent à protéger l'identité et le savoir-faire séculaire représenté par le produit, le Champagne. Ces groupes sont également importants sur un territoire géographique délimité (trente-trois mille huit cent cinq hectares destinés à la production). Ce sont trois grands groupes familiaux avec ou pas d'actions sans faire appel public à l'épargne mais aussi un groupe coopératif classique, un groupe coté en bourse sur le marché libre, et, cinq groupes présents sur le marché NYSE

avec obligation de publier leurs comptes. Ces chiffres montrent bien l'importance de s'intéresser aux groupes vitivinicoles, à la manière dont ils se sont structurés et leurs évolutions. Ils représentent à eux seuls l'essentiel des exportations des vins de champagne. Enfin, il est intéressant de se pencher sur l'évolution et la structure de ces groupes. Effectivement, peu de travaux se consacrent aux aspects managériaux et stratégiques de ces groupes qui sont des acteurs essentiels de la filière vitivinicole. En effet, les logiques de concentration des groupes permettent également de sauvegarder l'identité, le savoir-faire d'une région classée à l'Unesco depuis le 4 juillet 2015. Toutefois, la concentration par le rachat de Maisons permet également de préserver des maisons de champagne anciennes (le rachat de la Maison Ayala par Bollinger est un exemple). À ce titre, la logique de concentration peut être motivée pour protéger une culture, un savoir-faire propre à une maison (Soenen et Moingeon ; 2003, 2008) mais aussi celle de sauvegarder des emplois.

Au-delà, des raisons inhérentes à l'environnement qui ont incité des entreprises ou des dirigeants à croître vers le groupe d'entreprise, il peut y avoir des raisons organiques. L'originalité de notre recherche est de comprendre l'évolution et la structuration des groupes vitivinicoles champenois au moyen d'un modèle de croissance entrepreneuriale, le modèle de Greiner (1972, 1998). En effet ce modèle de croissance est resté pour la plupart des travaux francophones à l'état clinique. La majorité des travaux ont cherché à comprendre le phénomène d'hyper-croissance ou bien encore ont cherché à comprendre la croissance des gazelles. Notre posture est toute autre. Nous proposons non seulement de présenter ce modèle, mais de le discuter et surtout de le réadapter aux groupes d'entreprises vitivinicoles champenoises. En effet, ce modèle de 1998 est resté cantonné aux entreprises américaines et avec une étude qualitative distanciée¹⁹. De plus, ce modèle théorique n'a jamais été appliqué à des groupes mais a fait l'objet d'appropriation pour les entreprises. Enfin, notre recherche a nécessité la réadaptation du modèle dans la mesure où le paysage économique américain du début des années deux mille est très différent de celui du paysage économique français de deux mille dix-neuf. Enfin, le contexte économique français est assez hétérogène entre les activités économiques et les secteurs économiques. Effectivement, l'activité vitivinicole champenoise repose sur des groupes qui se sont constitués dès les années soixante. De plus,

¹⁹ Propos repris et traduit de l'auteur dans son article de 1998. Page 9

l'activité économique emploie plus de sept salariés sur dix²⁰ soit un peu plus de vingt-six mille emplois dans la filière champenoise. À cet égard, nous utiliserons le terme de filière lorsque nous aurons des précisions économiques et nous parlerons d'activité pour les analyses en sciences de gestion. En effet la notion de filière regroupe l'ensemble des acteurs situés en amont et en aval d'un secteur.

Une fois ces arguments posés, cela nous montre l'intérêt de réadapter ce modèle de croissance à une filière qui est connue dans le monde et qui révèle des spécificités²¹. De plus, les groupes de cette filière sont assez récents comme nous l'avons souligné plus haut. Enfin, il nous semblait intéressant d'étudier la structuration et l'évolution de groupes qui pour la plupart sont restés longtemps des entreprises.

Le modèle de Greiner (1972, 1998) construit pour des entreprises est original dans la mesure où il distingue cinq phases de croissance qui s'achèvent toutes par une crise. Crise salutaire et inhérente à l'entreprise (crise organique) qui amène l'entreprise à se développer et croître afin de combler les difficultés qui ont amené la crise. Ces crises sont appelées des phases de révolution, elles sont ensuite suivies d'une nouvelle phase de croissance. Par la suite, Greiner (1998) dessine les premiers contours de la sixième phase de croissance sans toutefois les préciser. En effet, il donne une définition assez large de cette croissance extra-organisationnelle en lui attribuant toutes sortes d'entreprises réseaux ou de groupes d'entreprises. Eu égard, à notre recherche et à notre sujet d'étude, l'évolution et la structuration des groupes d'entreprises, nous faisons le choix de nous concentrer sur les groupes d'entreprises définis par les travaux des juristes, définitions reprises par l'économie et que nous choisissons de reprendre également. De fait, nous excluons de nos propos les unions de coopératives qui ne peuvent être assimilées à des groupes dans la mesure où elles n'exercent pas de domination juridique sur d'autres sociétés. In fine, nous nous concentrerons sur les groupes avec ou pas des actions cotées sur les marchés (tableau 2).

²⁰ Source INSEE « INSEE analyse grand est », mars 2017, n°41, page 1

²¹ Notre chapitre 3 infra

Tableau 2: Matrice des différents groupes

Groupe coopératif d'entreprises avec parts sociales et possession d'entreprises	Groupe d'entreprises coté sur les marchés avec action cotée, appel public à l'épargne. Publication des comptes
	Groupe d'entreprises coté sur les marchés avec action cotée, appel public à l'épargne. Pas de publication des comptes
Unions de coopératives sans possession d'entreprise. Unions exclues de nos recherches	Groupe familial d'entreprises avec des actions non cotées sur les marchés
Economie sociale et solidaire	Economie marchande

Source : Notre réalisation

Comme nous le précisons le modèle de croissance de Greiner a été très peu étudié pour des groupes d'entreprises dans la mesure où l'accès à ces derniers n'est pas toujours aisé. Enfin, il est nécessaire d'étudier un groupe relativement important afin d'avoir des résultats probants. De plus, les opérations de rachats et de fusions voire d'acquisitions ont débuté après les premières lois sur les sociétés de capitaux²². Nos groupes vitivicoles ont commencé à se structurer au début des années soixante-six. Ce sont des groupes relativement jeunes pour lesquels nous pouvons débuter des recherches longitudinales.

Ce type d'étude nécessite une recherche qualitative à visée exploratoire qui sera conduite au moyen d'entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants d'un groupe familial. Nous optons pour une méthode qualitative avec double analyse. Dans un premier temps, nous choisissons de caractériser le niveau de développement de l'entreprise, propre à Greiner (1972, 1998). Puis, dans un second temps, nous mettons en évidence les liens par rapport aux verbatim (relations les causes et les conséquences). Ces liens ont été établis pour toutes les unités d'analyse du second entretien et pour tous les sites. À l'issue de cette double analyse, un diagramme causal met en exergue les liens au sein des thèmes et surtout les points qui font qu'un thème va montrer un changement. Cette approche peut être qualifiée d'inductive ou de constructiviste pour Preissle-Goetz et LeCompte (1984) ; mais aussi Becker (1958) et Zelditch (1962). Notre diagramme causal se réfère à une approche constructive dans la mesure où il émerge a posteriori des entretiens et au cours de l'analyse. Enfin, notre étude

²² Lois du 24 juillet 1966 sur les SARL et les SA

qualitative propre à Miles et Huberman (2003) s'attachera à établir une étude de cas selon Hlady-Rispal (2002, 2015) puis Yin (1994, 2014). A ce jour, nous disposons d'un recul plus important nous permettant de voir l'évolution des groupes de l'activité vitivinicole champenoise. Ces éléments sont importants parce que les rachats successifs, les fusions et acquisitions provoquent des changements structurels sur les groupes. C'est l'objet même de notre recherche.

Notre recherche utilise le modèle de Greiner que nous réadaptons. Nous cherchons à comprendre l'évolution et la manière dont les groupes vitivinicoles champenois se sont structurés. Au-delà, d'une vision du modèle de Greiner (1972, 1998) comme un modèle de cycle de vie. Nous montrerons avec notre modèle réadapté aux groupes vitivinicoles champenois qu'il existe une croissance différente au sein des groupes entre les entreprises dites dominantes et les filiales. Ensuite nous chercherons à expliquer que les filiales ont des évolutions différentes de l'entreprise dominante. Ainsi, le modèle de Greiner (1972, 1998) peut être utilisé pour la croissance des entreprises et notre modèle pour les groupes.

Dès lors, nous pouvons nous demander quels types de changements peuvent se produire. Nous nous interrogerons sur les aspects managériaux qui seront impactés au niveau de la structuration d'un groupe. Il est également nécessaire de se demander de quelle manière le groupe a évolué. Afin de répondre à ces questions, nous nous proposons de les tester à travers le modèle de croissance entrepreneuriale proposé par Greiner (1972, 1998). Ce modèle peu utilisé pour la lecture, l'analyse et la compréhension quant à la structure et à l'évolution des groupes d'entreprises, de sociétés devra être adapté à un acteur, en l'espèce, nos groupes. En effet, cet acteur est relativement complexe comme nous l'avons démontré plus haut. De plus, une logique de groupe peut être également le fruit de choix stratégiques destinés à faire face à la concurrence de plus en plus forte exercée par les vins d'autres régions, mais aussi par les vins étrangers comme le Prosecco et le Cava. Ces produits ont en effet déjà eu des répercussions sur les ventes des vins des récoltants²³. Les choix stratégiques de rachats de maisons de champagne de renom permettraient d'agir sur l'amélioration de la valeur des produits. Ce levier de croissance permet un saut qualitatif. Par ailleurs, il est davantage prisé

²³ (Article le figaro, mars 2018)

par les groupes, la stratégie devient alors une pratique plus qu'une réflexion. En effet, dès lors qu'un choix stratégique est adopté par tous les groupes, il faut l'assimiler à une pratique. Dans ce contexte, notre recherche portant sur la structure et l'évolution des groupes est originale car elle relève de la gestion sans méconnaître les champs économique et juridique. Enfin, nous nous concentrons sur le management stratégique et nous, nous appuyons sur un modèle que nous discuterons et réadapterons. Notre analyse pourrait, par la suite, servir de grille de lecture aux responsables qui envisagent d'acheter des sociétés commerciales ou des maisons de champagne pour se diversifier ou pour accroître les ventes. Cette recherche pourrait être utilisée afin de mieux comprendre les items managériaux qui feront progresser le groupe, ou bien identifier les items managériaux des sociétés acquises qui devront évoluer au plus vite après un rachat. Dès lors, notre recherche permet de comprendre les impacts managériaux et stratégiques qui peuvent se produire lors d'une évolution des groupes. C'est dans ce contexte que notre objet de recherche se constitue autour de la problématique suivante :

Dans quelle mesure les groupes vitivinicoles Champenois ont évolué et se sont structurés à l'aune du modèle de Larry E. Greiner ?

Cette recherche s'appuie sur un modèle issu d'une étude qualitative distanciée²⁴ réalisée en interrogeant différentes sociétés américaines. De plus, une littérature assez nombreuse présente ce modèle comme un cycle de vie selon Adizés (1979, 1989), Poroli (2011). Notre approche est différente, nous pensons que la cinquième phase ne se termine pas nécessairement par la mort de l'entreprise comme peuvent le penser ces travaux. En cela, nous pensons humblement que le modèle mérite une lecture selon Mintzberg (1990) lorsqu'il met en exergue le cycle de vie des organisations²⁵. Selon nous, la cinquième phase peut être une phase de stabilisation et donc gage d'une pérennité pour nombre d'entreprises européennes et notamment Françaises. Enfin, nous pensons qu'il est nécessaire de caractériser et de mettre davantage en avant la sixième phase du modèle de Greiner (1998) ; puis Evrard (2000). Pour conclure sur l'ambition de notre recherche, nous souhaitons montrer

²⁴ Etude réalisée au cours des années soixante dix

²⁵ Mintzberg, « Le management, voyage au centre des organisations », 1989 New York. Traduit de l'américain par JM Bebar révisé par N TREMBLAY. Paris. Editions d'Organisation. Chapitre 14, page 502. Code ISBN 2-7081-3093-5

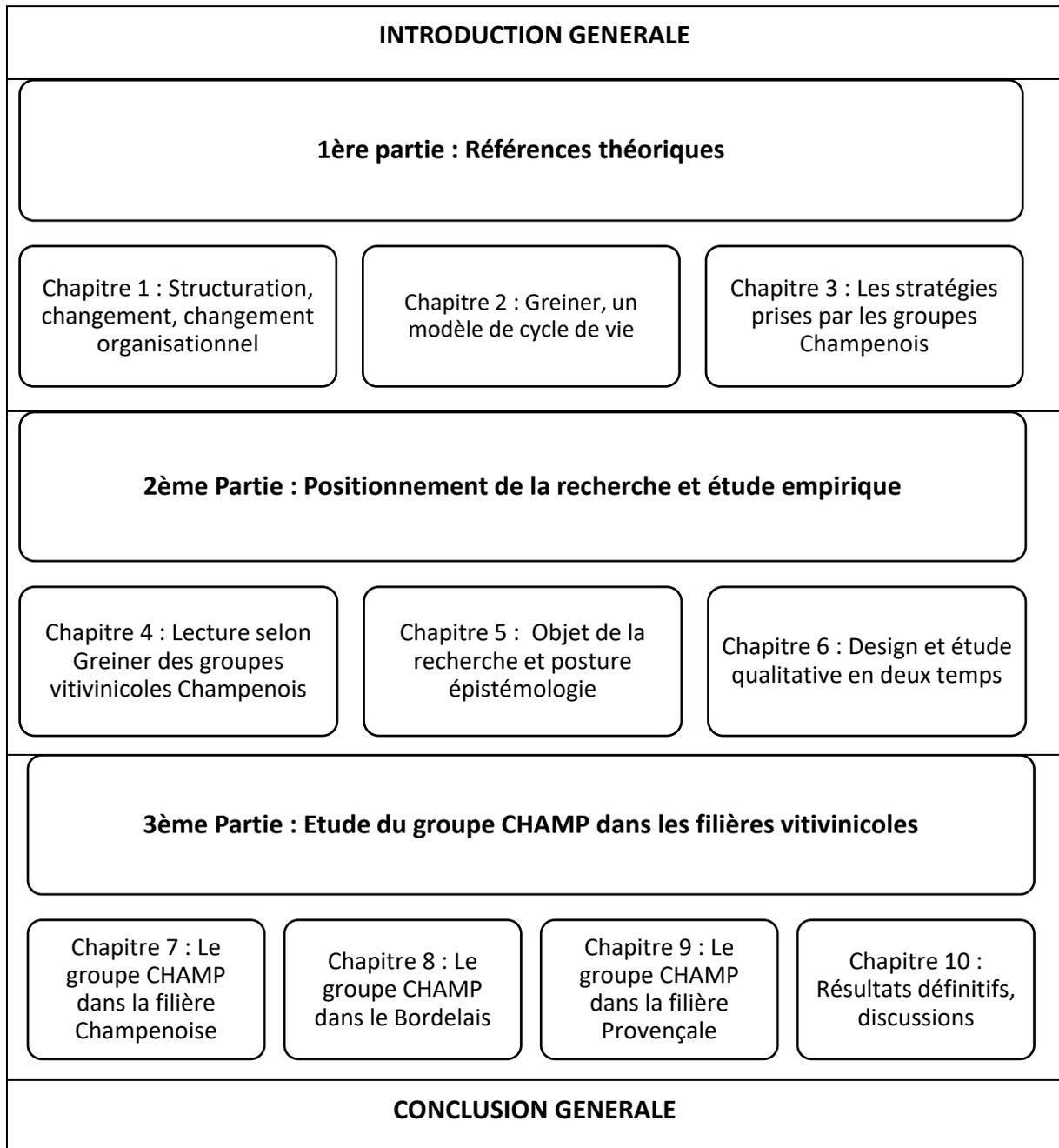
un modèle relatif aux groupes qui mettrait en évidence les entreprises dominées et l'entreprise dominante tout cela en cohérence totale avec notre définition des groupes. Ce travail se réalise selon une étude longitudinale qui cherche à expliquer un phénomène de grande ampleur et c'est la raison pour laquelle nous privilégierons une étude qualitative propre à Miles et Huberman (2003). Notre cas est un groupe aux valeurs familiales nous faisons le choix de nous focaliser sur un groupe présentant un nombre suffisant mais également représentatif de filiales. Pour différentes considérations d'ordre pratiques et méthodologiques nous nous limitons au seul territoire national. Notre méthode qualitative s'appuie sur les travaux de Hlady-Rispal (2002, 2015), Eisenhardt (1989) Yin (1994, 2014) et analysera donc site par site les différents entretiens tous menés auprès des dirigeants des filiales et du siège social. Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous aurons divers objectifs à préciser. Ces derniers représentent nos différents axes de recherche. Nous cherchons à comprendre le modèle de Greiner, modèle principalement théorique et clinique. Nous expliquerons et justifierons la nécessité de réadapter le modèle de Greiner (1972, 1998). Nous nous interrogerons sur les lectures qui nous permettent de comprendre l'évolution et la manière dont les groupes se sont structurés. Puis, nous nous focaliserons sur les déterminants qui permettent le passage d'une phase à l'autre. Enfin, notre ultime objectif sera de mettre en exergue les divergences et les similitudes entre le modèle de Greiner et notre modèle issu des groupes vitivinicoles. Afin de répondre à notre problématique et à nos objectifs de recherche, nous recherche sera structurée en trois parties.

Au cours de notre première partie, nous nous consacrerons aux dimensions théoriques. Cette partie abordera respectivement, les références théoriques liées au changement organisationnel, à l'apprentissage organisationnel et au développement stratégique (**Chapitre 1**). L'évolution à travers une présentation du modèle théorique de Greiner (1972, 1998) ainsi que ses apports mais aussi ses limites constitueront la matière de notre **chapitre 2**. Au cours de ce second chapitre, nous établirons un comparatif entre le modèle de Greiner, modèle de croissance et le modèle de cycle de vie des organisations pour Mintzberg (1990). Enfin, nous présenterons et discuterons les orientations stratégiques de la filière vitivinicole avant de proposer un modèle enrichi par la littérature davantage adapté aux groupes (**Chapitre 3**).

Notre seconde partie mettra en exergue le positionnement de la recherche et l'étude empirique. Avant une étude qualitative approfondie, nous présenterons une lecture des groupes vitivinicoles de la filière Champenoise selon Greiner (**Chapitre 4**). Puis, nous établirons un positionnement de notre recherche et préciserons notre collecte des données et notre échantillon (**Chapitre 5**). Ensuite, nous expliquerons la méthode qualitative à double dimension que nous avons privilégiée. En effet, cette dernière s'appuie sur deux entretiens semi-directifs complémentaires qui feront l'objet d'une analyse matricielle. Enfin, cette analyse ayant permis de mettre en exergue les causes et les conséquences sera suivie de la réalisation d'un diagramme causal établi à posteriori (**Chapitre 6**).

Notre troisième partie présentera le groupe dans la filière Champenoise et les études de ses deux sites (**chapitre 7**). Nous présenterons le groupe dans la filière vitivinicole Bordelaise et les études des sites correspondants (**Chapitre 8**). Puis, nous nous pencherons sur le groupe dans la filière de Provence et de sa filiale (**Chapitre 9**). Nous présenterons l'agrégation de nos résultats de ce travail de recherche et leur discussion (**Chapitre 10**). Enfin, nous concluons sur ce travail de recherche.

PLAN SCHEMATIQUE DE LA THESE



PARTIE I
DIMENSIONS THEORIQUES

Les objectifs de la première partie et articulation entre les chapitres

Nous dressons tout d'abord une revue de littérature relative aux concepts du changement, du changement organisationnel et du développement (Chapitre1). Nous présenterons le modèle de Greiner (Chapitre 2) puis les orientations stratégiques adoptées par les groupes vitivinicoles champenois (Chapitre 3) ; où nous aborderons les spécificités de la filière vitivinicole Champenoise.

Chapitre 1 :
De la structuration à l'évolution des structures

La structuration, par définition c'est l'action de structurer, d'acquérir une structure. La théorie de la structuration selon Giddens (1987) montre la manière dont la société peut se constituer. L'auteur, par ailleurs, explique dans son ouvrage que la société se structure avec le mouvement des acteurs. Rojot (2010 : 54²⁶) précise que la structure résulte d'un processus d'action, « *action qui produit quelque chose de neuf, mais en même temps toute action existe en continuité avec le passé qui fournit les moyens de son initiation* ».

Ainsi, la notion de structure pour la théorie de la structuration est posée. Toutefois, cette théorie précise également que les structures sont « *les ensembles structurels propres à des systèmes sociaux* ». Enfin, la structuration résulte d'un large mouvement où les diverses structures seraient confrontées et seraient amenées à interagir entre-elles par le biais d'activités où elles ont été contraintes à échanger des savoirs, des relations économiques. Toujours pour Rojot (2010 : 55²⁷) « *la structuration comme reproduction de pratiques, se réfère abstraitement au processus dynamique par lequel les structures en viennent à exister.* » Enfin, pour Husser (2010 : 3²⁸) « *la théorie de la structuration instruit ainsi de façon pertinente le champ des sciences de gestion car elle propose un prisme innovant s'intéressant notamment aux processus organisationnels* ». Dès lors, il convient de s'interroger sur les ajustements opérés en termes de structuration selon les différentes étapes de développement des entreprises vitivinielles champenoises qui les ont amenés à se constituer en groupes. Nous allons relier la théorie de la structuration afin de mieux comprendre les raisons qui ont incité les groupes vitivinielles champenois à se structurer pour changer et évoluer. Nous pouvons nous demander si ces approches sont uniformes et connaître leurs caractéristiques. Le choix d'une croissance avec des acquisitions qui se concrétise par la création de groupes produit des impacts qui ne sont pas neutres sur la structure organisationnelle et cela constitue une voie intéressante en termes de recherche. C'est dans ce cadre, que nous nous pencherons sur les facteurs de contingence propres aux configurations structurelles des groupes vitivinielles champenois (1). Enfin, nous aborderons l'évolution et le changement organisationnel (2) avant de nous focaliser sur le changement organisationnel pour Greiner (3).

²⁶ Rojot (2010) Citation reprise de l'auteur page 54 de son article de 2010, cité dans notre bibliographie.

²⁷ Rojot (2010) Citation reprise page 55 de l'article.

²⁸ Husser (2010) Citation page 3 reprise de l'article

Section 1. Les facteurs de contingence champenois

1.1. Structure et contingence externe

Comme nous l'avons souligné en introduction de ce chapitre, la structuration serait à entendre comme une reproduction de pratiques. Or, reproduire des pratiques provient de diverses relations entre des entreprises qui peuvent faire partie d'un même environnement. La notion d'environnement est bien cernée dans la théorie de la structuration, dans le fait pour Giddens (1987) repris par Kechidi (2005 : 353²⁹) de préciser que le « *concept de régionalisation pour signifier l'existence de plusieurs processus de structuration de l'organisation en fonction des différentes régions dans l'organisation et dans les relations avec les différents environnements.* ». La structuration, c'est le fait d'interagir par les relations entre divers acteurs, relations qui vont faire émerger des structures, des systèmes sociaux organisés pour (Rojot, 2010). De fait, la théorie de la structuration ancre davantage la mobilisation, les raisons qui ont permis l'émergence de groupes pour la filière vitivinicole Champenoise. Ainsi, la notion d'environnement et son étude prennent corps afin de préciser les relations qui existaient entre des entreprises qui se sont rapprochées afin de créer des groupes. D'autre part, en sciences de gestion, l'environnement et a fortiori celui de la filière vitivinicole Champenoise implique des structures pour les entreprises et les groupes au sens de la configuration structurelle.

La filière vitivinicole présente des spécificités au regard des diverses structures qu'elle comprend et les différents acteurs qui y coexistent. Elle met, par ailleurs, en place des actions de partenariat entre les structures comme cela a été mis en exergue dans un groupement de caves vinicoles par Boutary, Monnoyer et al (2012). Elle voit aussi la concentration de grandes firmes vitivinicoles (Coelho, 2013).

Comme nous l'avons mis en exergue précédemment, la structure en sciences de gestion a pour rôle de coordonner, de répartir des activités, qui sont ensuite divisées en tâches. De plus,

²⁹ Citation reprise de Kechidi (2005) page 353.

elle fait état de pouvoirs des différents acteurs pour établir des stratégies de pouvoir. Cela signifie donc, que la structure aurait pour premier rôle de coordonner des activités et des tâches en vue d'atteindre une finalité. Enfin le second serait de susciter le jeu des acteurs en présence afin de tirer profit du pouvoir. Le choix du type de structure doit également être envisagé, ce sont les contingences d'une structure ou facteurs de contingence. En effet, les configurations structurelles des groupes vitivinicoles champenois sont dépendants de facteurs comme toute entreprise. Ces éléments font référence à la théorie des organisations. Ainsi, nous pouvons établir des liens entre la structure et la stratégie mais aussi entre la taille de l'entreprise et l'environnement, puis entre la structure et la technologie.

Ces facteurs de contingence qu'ils s'agissent de la complexité de l'environnement, le système technique, la différenciation-intégration ont été mis en évidence par de nombreux auteurs Woodward, (1958) ; Burns et Stalker (1966) ; Lawrence et Lorsch, (1967, 1973). Dans le prolongement de ces travaux, Mintzberg³⁰ (1990³¹) propose une analyse des différents éléments composant un système d'organisation en distinguant six items qui sont autant de configurations structurelles différentes. L'environnement influence donc la configuration structurelle. Mais, l'environnement peut être intégré par l'organisation afin qu'elle se différencie selon Lawrence et Lorsch (1973). Cependant d'autres variables peuvent aussi influencer le choix d'une configuration structurelle. Les contraintes légales posées par l'Etat appliquées à la filière vitivinicole Champenoise correspondantes peuvent exercer des pressions et pousser à d'autres types de structures. Les groupes vitivinicoles et les Maisons de Champagne évoluent dans un environnement légal précis quant à la délimitation du territoire octroyés pour les cépages, le mode de fixation du prix du raisin, les attributions des diverses appellations des vins telles que premier cru, grand cru... Cela signifie qu'outre, les liens avec la technologie, l'environnement, le rôle de l'Etat peut aussi être prépondérant et doit être inclut dans l'environnement. Effectivement, le rôle de l'environnement a été souligné également par Katz et Khan (1966) ; mais aussi (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; repris par Vandangeon-Derumez et ali, 2018). Par ailleurs, l'environnement est souligné comme « *un environnement devenu turbulent, compétitif et globalisé...* » toujours pour Vandangeon-

³⁰ Pour la traduction française.

³¹ Nous utilisons et mentionnons dans notre bibliographie, la version du manuel que nous possédons et avec laquelle nous avons travaillé.

Derumez, Grimand et Schäfer (2018 : 3). Nous synthétisons, page suivante, les éléments de la littérature en lien avec les contingences externes, (Tableau 3, *page 36*).

Tableau 3 : Synthèse des contingences externes

Éléments de littérature	Auteur(s)	Dates publications
La structure et la technologie	Joan Woodward	(1958)
L'environnement stable ou instable et les structures mécanistes ou organiques	Burns et Stalker	(1961)
« Différenciation et intégration des structures selon un environnement incertain et instable ou pas »	Lawrence et Lorsch	(1973)
« Le rôle de l'environnement est déterminant »	Katz et Khan	(1966)
Environnement simple et complexe	Mintzberg	(1990) 2003 pour la version que nous possédons
Environnement turbulent, compétitif et globalisé	Lewis Smith et Lewis	(2000) (2011)
Environnement turbulent, compétitif et globalisé	Vandangeon-Derumez, Grimand, Schäfer	(2018)
« L'obtention ou non d'aide publique », « le dynamisme environnemental et la croissance », « la complexité de l'environnement et la croissance »	Boukar	(2009)
« Le lien entre la structure et la stratégie, pour expliquer deux structures bien connues, la forme en « U » et celle en « M » ». A chacune des modifications de la stratégie, il y a modification de la structure des firmes	Chandler	(1962)

Source : Notre réalisation

1.2. Contingence interne et filière

Il nous semble évident que des facteurs internes peuvent aussi être à l'origine d'une possible évolution de la structure des groupes vitivinicoles. Ainsi, c'est ce que Boukar (2009) nous indique dans une étude où il met en exergue des facteurs internes sur des entreprises camerounaises afin d'en expliquer la croissance. Certes, nous nous focalisons sur la filière vitivinicole Champenoise mais dans la mesure où les groupes sont composés d'entreprises ; nous considérons que ces facteurs de contingence peuvent se retrouver pour des groupes vitivinicoles. En effet, Boukar souligne des facteurs internes typiques à ces entreprises (solidarité ethnique du dirigeant, influence de l'appartenance religieuse). De plus, le mode de structure d'une entreprise, dépend également de la volonté du dirigeant comme l'a précisé Charreaux (1996) de sa personnalité, voire des choix stratégiques qu'il peut être amené à faire pour son entreprise. Effectivement, eu égard, aux types de comportement « *l'enracinement et le développement de rente ou bien la carrière externe en investissant en capital humain et à manipuler l'information*³² » que peut prendre un dirigeant il nous semble que cela puisse à un moment ou à un autre interférer avec le fait qu'une entreprise prenne la décision de vendre et d'appartenir à un groupe ou bien de chercher à développer son activité à d'autres fins. En effet, pour nous un dirigeant peut être actif notamment en étant enraciné dans une entreprise, un environnement tout en étant le vecteur de la construction d'un groupe comme l'histoire d'un grand groupe vitivinicole coté l'a montré. Il semblerait donc, que les facteurs de contingence internes et externes à toutes les entreprises peuvent être étudiés et mesurés. Nous synthétisons notre littérature relative aux contingences internes (Tableau 4, page 38).

³² Charreaux (1996) repris et synthétisé de l'article pages 6 à 13.

Tableau 4 : Synthèse des contingences internes

Éléments de littérature	Auteur(s)	Dates publications
« Le rôle du dirigeant » ; « la main visible du dirigeant »	Chandler	(1988)
« Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre »	Mintzberg	(1984) traduit par N. CAILLE
« La volonté du dirigeant » ou bien les comportements qu'il peut adopter	Charreaux	(1996)
« Le niveau d'études du dirigeant et croissance », « Présence de créateurs dans la famille du dirigeant », « Solidarité ethnique du dirigeant et croissance », « l'expérience antérieure du dirigeant »,	Boukar	(2009)
« Pas de changement sans adhésion des managers » : Ces managers peuvent être amenés à jouer un rôle prépondérant dans le changement organisationnel top-down voire même participatif.	David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez	(2007) Expansion Management Review
« Les managers de première ligne » : Ces managers peuvent être volontaires ou pas dans le changement issu de la direction, que, ce changement soit imposé ou bien participatif.	David Autissier et Isabelle Vandangeon-Derumez	(2007b) Revue française de Gestion
« L'effectif » : l'augmentation de l'effectif d'une entreprise, incite les dirigeants à adopter un changement de structure afin de coordonner au mieux les activités et les tâches de chacun	Blau Blau et Schoenherr	(1970) (1971)

Source : notre réalisation

Ainsi, la théorie de la structuration nous éclaire sur la manière dont les entreprises et les groupes de la filière vitivinicole se sont structurés. Toutefois, nous étudions la structuration sous un angle managérial et elle doit être utilisée. Les groupes se sont donc constitués puis structurés. Et, différents facteurs de contingence expliquent les choix des configurations structurelles. Toutefois, l'évolution des groupes vitivinicoles Champenois est le fruit de longues années de divers mouvements de concentration opérés grâce aux fusions et aux acquisitions qui empruntent aux modalités de la croissance externe.

Section 2. Changement et apprentissage organisationnel

Les structures en général se créent au gré des opérations de la croissance externe (fusions, acquisitions). À la suite de ces modifications, nous constatons une évolution qui suggère un horizon temporel. Nous établirons un parallèle avec les travaux de (Chandler, 1962). Il nous apparaît nécessaire de préciser les liens entre les changements peuvent être construits ou prescrits (Vandangeon-Derumez, 1999). Ces changements peuvent aussi être organisationnels et donc impacter une configuration structurelle (I). Les notions de changement seront appréhendées à travers les notions générales relatives au changement et au changement organisationnel, mais aussi, à une dynamique du changement qui connaît des erreurs (II). Enfin, cette seconde section se prolongera par le concept d'apprentissage organisationnel (II) avant de s'achever par le mode de développement stratégique, des points complémentaires au changement (III).

2.1 Changement et changement organisationnel

C'est Lewin (1951) qui définit le concept de changement lié à celui des organisations. Par ailleurs Lewin précise que le changement des organisations se déroule en trois phases bien distinctes, le dégel, le mouvement et le regel. C'est par ailleurs la première datation effectuée en termes de littérature sur le changement selon Autissier et al (2018).

En 2000, Grimand et Vandangeon-Derumez reprennent les trois phases décrites par Lewin (1951) sous les intitulés suivants, la phase de maturation, la phase de déracinement et l'enracinement. À cet effet, ils précisent que le changement organisationnel se déroule selon trois phases bien distinctes ; la sensibilisation (une identification du projet), la ou les proposition(s) avec un projet ciblé, la phase d'opérationnalisation (le projet est déployé) et la phase de stabilisation (le projet est ancré).

Toujours pour, Grimand et Vandangeon-Derumez (2000) le changement peut être prescrit ou construit avec des phases de maturation (ou la sensibilisation), de déracinement et d'enracinement (ou ancrage) bien spécifiques selon le type de changement. Les auteurs par ailleurs conçoivent l'existence de sous-phases au sein de chacune des trois étapes relatives au changement. Par ailleurs, le changement est en lien par un jeu de mécanismes de relations entre les outils de gestion, les acteurs et l'organisation toujours pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2010). Toujours, pour les auteurs, le changement peut être continu. De fait, il y aurait trois variantes du changement organisationnel, il peut être prescrit, construit et continu. De plus, ce changement organisationnel recouvre quatre dimensions, telles que le changement de culture, de stratégie, de pratiques et enfin de structure pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007).

2.1.1 Vers une dynamique du changement

Etant donné, que l'organisation seule ne décide pas forcément le changement, mais que celui-ci naît et est entretenu par la relation tripartite entre l'organisation, les outils de gestion et les acteurs, s'en suit une interactivité du changement, « *les trois éléments doivent être abordés comme un tout* » pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2010 : 26). Cette conception renvoie à une vision dynamique du changement. La littérature anglo-saxonne distingue aussi cette notion relative au changement organisationnel pour Langley & Denis (2008³³) lorsqu'ils développent que le changement peut être envisagé de façon dynamique, continu et de manière discontinue.

³³ Date de l'article traduit et publié en France.

À cet égard, dans la littérature antérieure, le concept de changement est appréhendé de deux manières différentes. Ainsi, selon le courant du développement organisationnel (Beckhard, 1969) ou selon les théories de l'évolution des organisations (Miler et Friesen, 1980 ; Tushman et Romanelli, 1985) qui ont pour objectif de décrire le changement. Le changement devient de fait un facteur de développement des organisations dans le sens d'une recherche d'une nouvelle structure. Ces courants propres au changement sont repris par Autissier et Vandangeon-Derumez (2007) quand ils arguent que le changement permet à l'organisation de stabiliser son mode de fonctionnement. Ainsi, le changement n'est plus une variable d'adaptation conjoncturelle mais fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007). Cela signifie qu'il ne faut pas craindre le changement, celui-ci peut être un gage de pérennité de l'organisation dans sa mue pour une nouvelle configuration. Une nouvelle configuration qui pourrait permettre à l'organisation d'être plus réactive en présence d'un environnement turbulent. De plus, ce changement permettrait aux organisations de connaître un changement organisationnel, celui-ci peut être soit imposé par la direction on parle à cet effet de changement « top-down » ou bien de changement « bottom-up » avec une nécessaire implication et participation des managers opérationnels pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007, 2007b).

Nous le voyons la notion de changement organisationnel est vaste, prend différentes formes, intéresse ou concerne différents acteurs cela peut créer une émulation afin de rendre le changement dynamique. Tout au moins, pour les tenants de la théorie du changement comme une dynamique, les notions de sens font alors écho. Effectivement, le changement organisationnel est créateur de sens pour les personnes qui conduisent le changement mais aussi pour celles qui l'accompagnent. Le changement donne du sens, il redonne alors une autre dimension voire une autre mission aux personnes qui conduisent et accompagnent le changement, c'est-à-dire, l'encadrement de niveau intermédiaire dans la mesure où cela donne du sens aux actions, aux rôles que ces personnes ont à jouer dans le fait de rassurer des collaborateurs qui pourraient craindre le changement. La vision dynamique du changement se lit également dans les paradoxes liés au changement, ces paradoxes sont ces événements contradictoires qui peuvent à terme amplifier les effets du changement et a fortiori donner davantage de force aux paradoxes pour Vandangeon-Derumez et al. (2018).

Enfin, la vision dynamique du changement, c'est également le fait de donner du sens au changement dans un cadre expérientiel en vue d'une application avec des managers pour Vandangeon-Derumez et Habib (2018). Toutefois, le changement organisationnel n'est pas nécessairement vu comme une dynamique. Nous verrons que d'autres postulats relatifs au changement existent.

2.1.2 Le changement organisationnel et l'erreur

Cependant, considérer le changement comme créateur de sens, comme une dynamique qui entrainerait tous les acteurs vers un nouveau système, comme si ce système était meilleur. Si nous faisons le parallèle pour une entreprise, ce serait passer d'une entreprise centralisée à une entreprise agile voire libérée pour Getz (2017). Il faut considérer d'autres postulats relatifs au changement. Vandangeon-Derumez (2018) envisage les paradoxes dans le changement comme pouvant être exacerbés. Ces paradoxes pourraient donc jouer un rôle plus ou moins essentiel dans la conduite du changement, et ce rôle pourrait peut-être à terme mettre en difficulté le changement. Ce postulat consisterait alors à envisager d'éventuels échecs ou erreurs dans la conduite du changement. La notion d'erreur est importante, elle révèle que le changement organisationnel peut-être mal évalué s'il mène à l'échec, mais aussi que le changement était nécessaire mais qu'il aurait été mal conduit, mal organisé dans sa mise en place. Ces précisions nous ne sommes pas les premiers à les écrire mais il faut en tenir compte, cela nous enseigne que la notion d'erreur dans le changement organisationnel peut provoquer des impacts sur l'entreprise, ses acteurs, et provoquer des retentissements avec l'environnement. Prôner l'erreur dans le changement organisationnel ce n'est pas une conception pessimiste du changement mais réaliste, celle qui tient compte d'une réalité tout comme le changement organisationnel tient compte d'une autre réalité. Enfin, la notion d'échec au changement est envisagée pour Combes et Lethielleux (2008). A cet égard, les auteures précisent que l'échec est lié au facteur humain et à une profonde méconnaissance du phénomène organisationnel et se définit en lien avec son histoire. Arrêtons-nous un instant sur l'échec qui est en lien avec l'histoire de l'entreprise. C'est, d'une part, une conception Chandlerienne, et d'autre part, c'est concevoir l'entreprise et donc son changement en lien avec l'environnement. Comme pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2010), le changement

trouve ses fondements avec son environnement. Ainsi, le changement est prescrit lorsque l'environnement est instable et le changement est construit lorsque l'environnement est plus stable.

2.1.3 Les théories du changement

Pesqueux (2015) quant à lui opère une distinction entre les significations diverses allouées au terme changement, aux formes qu'il peut prendre, ainsi qu'aux conduites. Notre rôle ici n'a pas pour ambition d'ajouter une nouvelle définition au changement, mais de comprendre la notion de changement. Afin de faire une synthèse sur les postulats que nous venons d'avancer, nous reprendrons les caractéristiques du changement selon Pesqueux (2015 : 5) : *« L'utilisation du terme de changement comme facilité de langage, le changement au regard d'un « avant » et d'un « après », le changement comme évolution où l'on distinguera l'évolution continue de l'évolution brutale, le changement comme représentatif de tensions ».*

Afin d'opérer un consensus, les trois dernières caractéristiques du changement précisées par Pesqueux (2015) concernent le postulat du changement comme une dynamique et également de la notion d'échec dans le changement. Effectivement, l'évolution peut être positive mais aussi négative. De plus, lorsqu'elle est négative elle implique « un après » même s'il est moins favorable que « l'avant ». Enfin, la tension pour Pesqueux peut s'assimiler au paradoxe, à l'erreur qui peuvent tous les deux conduire à l'échec. Si nous appliquons cet essai de consensus à notre recherche, celle-ci a pour objectif de comprendre la manière dont un groupe intégré à une filière vitivinicole s'est structuré au fil du temps et s'est modifié. Nous sommes donc sur une notion de changement organisationnel. Nous cherchons à voir « l'avant et l'après », à mesurer et qualifier son évolution.

Enfin, la notion de changement est reprise dans différentes théories qui permettent de qualifier, de distinguer le changement une fois qu'il est circonscrit. Nous empruntons la classification des théories propres à Van de Ven et Pool (1995) reprise par Pesqueux (2015).

Tableau 5 : Les théories du changement organisationnel

Théories	Cycle de vie	Evolutionniste	Dialectique	Téléologique
Exemples	Métaphores Modèles cycliques	Darwinisme Equilibre ponctué	Matérialisme dialectique	Constructivisme fonctionnalisme DPO
Pionniers	Comte, Spencer Piaget	Lamarck, Darwin, Mendel	Hegel, Marx, Freud	Weber, Simon
Métaphore	Croissance organique	Survie concurrentielle	Opposition et conflit	Coopération intéressée
Logique	Programmation Planification	Sélection concurrentielle	Forces contradictaires	Construction sociale
Progression des éléments	Linéaire et irréversibilité	Séquences de variation	Thèse Antithèse Synthèse	Cycle planification/contrôle
Force	Programmation	Concurrence	Conflit	Objectifs
Auteurs	Piaget (1963) Rogers (1995)	Weick (1979) Pfeffer (1982)	Covaleski & Dirsmith (1958)	March & Simon March & Olsen (1976)

Repris de Pesqueux (2015 : 29) cité par Van de Ven & Pool (1995)

Maintenant, il nous faudra situer les travaux fondateurs de Greiner parmi les théories du changement et ses liens avec l'apprentissage organisationnel et le développement.

2.2 Apprentissage organisationnel

Un changement organisationnel –quel que soit la forme qu'il peut prendre- peut entraîner un apprentissage organisationnel dans lequel l'organisation devient apprenante à la condition que divers éléments soient réunis comme la stratégie, facteurs organisationnels ou

identitaires pour Laid-Talbi (2018). Au contraire, pour Koenig (2006 : 87), l'apprentissage organisationnel se définit comme :

« L'apprentissage organisationnel sera défini ici comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes », Koenig (2006 : 87). Ainsi, l'apprentissage peut modifier la gestion des situations. Cependant, il ne s'agit pas de juxtaposer des références théoriques, mais au contraire, de montrer que les évolutions à la suite de mouvements des entreprises ne sont pas anodines et qu'elles opèrent de réels changements, ces changements qu'ils soient positifs ou négatifs peuvent permettre à l'entreprise d'apprendre, apprendre de ses erreurs pour mener un changement mais différemment, apprendre pour se perfectionner.

Nous pouvons en conclure que le changement et l'apprentissage organisationnel apparaissent très proches. Toutefois, l'apprentissage recouvrirait davantage des éléments cognitifs tels que les compétences et les savoirs pour Koenig (2006, 2015) alors que le changement pourrait relever d'une volonté organisationnelle. De plus, l'apprentissage peut aussi révéler un accompagnement des dirigeants envers les collaborateurs selon (Bayad, 2010), démarche d'accompagnement d'un changement organisationnel. Toutefois, la volonté plus ou moins forte d'un changement peut relever, d'une forme d'isomorphisme, selon DiMaggio et Powell (1983) lorsqu'il s'agit de changer pour changer. Mais, le changement peut aussi se rapprocher d'une volonté réelle lorsqu'il s'agit de reproduire une action comme cela a pu être le cas de dirigeants pour certains des groupes vitivinicoles Champenois.

2.3 Le mode de développement stratégique

Le développement par définition, c'est l'action de croître, de grandir, de se développer. En économie, c'est une amélioration qualitative du fonctionnement d'une organisation. En cela, le développement s'apparente à la croissance. La croissance utilise différentes modalités telles que la croissance organique ou croissance interne (l'organisation croît par ses propres ressources), la croissance externe (la croissance par alliances avec les fusions et les acquisitions). Cependant, le mode de développement prisé des groupes vitivinicoles

champenois dépend de facteurs de contingence généraux et de facteurs plus spécifiques comme nous l'avons précisé au cours de notre section 1. En effet, le développement s'entend comme un axe stratégique pris au niveau de la direction générale afin de permettre un meilleur développement des activités comme (une spécialisation, une différenciation, un développement à l'international).

Section 3 : Greiner, un modèle de changement organisationnel

Comprendre et mieux cerner les contours du changement, de ces facettes s'intègre avec le modèle de croissance de Greiner (1972, 1998). Effectivement, ce modèle suit une réflexion longue pour l'auteur. Cette réflexion pose la question du changement avec l'environnement et confirme que ce dernier impose des changements qui peuvent être de deux natures voulus ou pas pour Greiner (1967a). La mobilisation des facteurs de contingence pour la filière vitivinicole est justifiée. Ainsi, dans cet article, Greiner pose le changement comme déterminant par rapport à l'environnement et il distingue différentes étapes dans la vie d'une entreprise -en s'appuyant sur un cas unique- à vivre ce changement. L'étude débute par une approche historique, constituée de données volumineuses et de toutes natures, pour ensuite se diriger vers une étude quantitative. Mais, ce qui est essentiel, c'est la relation à faire entre l'environnement et le changement non-planifié. Ainsi, « *...Why was the consultant able to enter the organization and develop a new willingness for change among Sigma's management ? And why did the organization accept the consultant particular plan of action? In my opinion, the answers to these questions can be found in the historical evolution of the plant's relationship with its environment*³⁴. » Cet article est clé sur un point, l'auteur s'est intéressé au changement organisationnel, il l'a relié à une contingence externe qui est l'environnement. Enfin, il pose des étapes clés liées au changement et indique -en l'espèce deux étapes- pour le solutionner.

Toutefois, le changement organisationnel s'inscrit dans une dynamique où deux notions sont importantes, « *le stimulus et sa réaction sur le pouvoir de la structure* » d'une part, puis « *la*

³⁴ Greiner (1967a) « Antecedents of planned organization change » The Journal of Applied Behavioral Science. Volume 3. N°1. 1967. Pp 51-85. Citation des pages 73-74.

réaction et sa réaction sur le pouvoir de la structure » d'autre part selon Greiner (1967b³⁵). Ces notions³⁶ de « *stimulus et de réaction* » nous évoquent deux notions clés du modèle élaboré en 1972. Ce qui est intéressant dans cet article (Greiner, 1967b) c'est que l'étude basée sur différentes entreprises américaines établit un modèle dynamique de changement organisationnel de l'entreprise en six phases. Ce modèle n'explique pas la croissance entrepreneuriale des entreprises mais ce qui va inciter une structure à changer dans sa manière d'exercer le pouvoir. Il divise son modèle dynamique en six étapes, où la structure exerce un pouvoir « *fait de pressions et d'excitations* » à un pouvoir en ultime phase fait de « *renforcement et d'acceptation* ». En définitive, dès (1967b) Greiner nous livre les prémices des phases de caractérisation de la structure pour une entreprise en appuyant sur le stimulus qui permet le passage d'une phase à une autre. « *I have divided the change process into six phases, each of them broken down into the particular stimulus and reaction which appear critical for moving the power structure from one phase to another*³⁷ ».

Ici, les mots tels que « modèle dynamique » « point de passage d'une phase à une autre » sont essentiels, cela nous conforte dans le fait que le modèle (Greiner, 1972) n'est pas un simple cycle de vie, c'est un modèle qui montre les phases de croissance d'une entreprise selon des points managériaux, et pas un modèle suivi d'une éventuelle septième phase ou d'une mort organisationnelle, mais une transformation, parce que la croissance en cinq phases des entreprises s'inscrit dans une compréhension d'un changement qui peut être organisationnel, culturel, structurel pour Autissier et Vandangeon-Derumez (2007). Enfin, le changement prend également corps à la suite d'une modification de l'environnement (Greiner, 1967a).

Comme nous l'avons vu, le changement organisationnel prend diverses formes, il peut être planifié ou davantage subi. Le changement implique des points managériaux de l'entreprise ou l'entreprise dans son intégralité. Toutefois, lorsque le changement est prescrit et consécutif à des modifications des composantes de l'environnement, celui-ci peut être également le fruit d'un mouvement plus large de la société. Dans ce cas, les entreprises doivent s'adapter et faire face à des difficultés. Sur ces différents éléments, nous retrouvons

³⁵ Greiner (1967b) « Patterns of organization change" Harvard Business Review. Pp 25. Mai 1967.

³⁶ Notre proposition de traduction, points repris de l'article précité, pages 14 et 15.

³⁷ Greiner (1967b) repris de l'article page 14.

bien les différents éléments d'une synthèse de la définition du changement pour Pesqueux (2015) ; l'évolution est bien révélée, la notion de tensions, et le fait que le changement peut être soit brutal soit continu. Pour ces points, nous situons les travaux de Greiner (1967, 1967b) dans le changement organisationnel. Dorénavant, reste une question à se poser celle de positionner le modèle de Greiner (1972, 1998) selon la typologie de Van de Ven & Scott Pool (1995) repris par Pesqueux (2015).

Eu égard, à notre recherche, la notion de tension réside dans l'existence de difficultés qui pourraient être prégnantes, elles peuvent prendre la direction d'une vente de la société à un groupe afin de perdurer. Dans ce cas, le changement ne concerne plus seulement une entreprise seule mais plusieurs qui doivent trouver ensemble une manière d'évoluer et de se structurer. C'est la raison pour laquelle nous nous consacrons, dans le chapitre suivant aux modèles de Greiner (1972, 1998). Puis, nous situerons les travaux de Greiner parmi les théories du changement.

En conclusion sur le chapitre 1

Nous proposons un tableau de synthèse relatif au changement organisationnel.

Tableau 6 : Synthèse de la littérature relative au changement

Auteurs	Notions développées sur le changement	Auteurs	Notions développées sur le changement
Grimand et Vandangeon-Derumez (2000)	Les auteurs caractérisent le changement organisationnel en quatre phases, maturation, déracinement, enracinement ou encrage pour deux types de changement, prescrit ou construit.	Vandangeon-Derumez, Grimand et Schäfer (2018)	Les auteurs mettent les liens, les interactions entre les paradoxes qui tiennent aux dynamismes organisationnels et au processus de changement qui exacerbe les paradoxes.
Grimand et Vandangeon-Derumez (2007)	L'implication et le rôle des managers de première ligne dans le changement organisationnel	Vandangeon-Derumez et Habib (2018)	Le concept de processus de changement dans un cadre expérientiel pour donner du sens.
Grimand et Vandangeon-Derumez (2007)	Enumération et développement de quatre types de projet organisationnel. Le changement de culture, de stratégie, de pratiques, de structure. Ils élaborent un modèle du changement en 4 phases	Langley et Denis (2008)	Ils distinguent le changement asymétrique, endogène, le changement envisagé de façon dynamique, continu, discontinu.
Autissier et Vandangeon-Derumez (2010)	Ils font le postulat qu'une Entreprise a une capacité à changer que le continu. De plus, ils précisent que « trois niveaux sont interdépendants doivent être abordés comme un tout » (les acteurs, la culture, les processus, interaction) P26.	Combes et Lethielleux (2008)	La notion d'échec est définie en lien avec l'histoire. Il est envisagé a posteriori. Enfin, l'échec est lié au facteur humain et a une profonde méconnaissance du phénomène organisationnel.
Autissier, Johnson et Metais-Wiersch (2018)	Les auteurs effectuent une revue sur les notions de changement, de micro-changement et de macro-changement organisationnel. Ils distinguent par ailleurs, le changement de la transformation organisationnelle.	Pesqueux (2015)	L'auteur élabore une synthèse sur les notions relatives au changement. Il mentionne les théories du changement et développe divers modèles de changement organisationnel ; et aborde le changement en phases. L'article très dense est aussi très riche.

Source : Notre réalisation

Chapitre 2 :
Greiner : un modèle, des modèles

Le modèle de Greiner (1972, 1998), tout au moins les modèles, devrions-nous écrire, s'inscrivent dans une dynamique de changement organisationnel. Les travaux de 1998 viennent apporter des modifications, des compléments aux travaux de 1972. Toutefois, c'est en 1998, que Greiner évoque une sixième phase de croissance appelée la croissance extra-organisationnelle, celle-ci permet à l'entreprise de solutionner d'éventuels soucis de croissance en recherchant des solutions à l'extérieur de son périmètre. Notre souci au cours de ce chapitre est principalement de définir ce modèle, une première approche pour le comprendre et s'en imprégner au maximum.

Nous nous attacherons à démontrer au cours d'une première section les analogies, différences et revirements entre les deux modèles. Parce que pour nous la sixième phase est essentielle mais elle n'ouvre pas la voie à une septième phase. Cette sixième phase permet en fait de voir l'entreprise dans un groupe, sans aller trop loin (1). De plus, le modèle de Greiner, tout au moins, une lecture distanciée des travaux précurseurs (1967, 1967b) peut laisser penser à un modèle statique, ce sont les différentes critiques au modèle que nous exposerons (2). Enfin, nous avons fait le choix de lire le modèle de Greiner à l'aune du cycle de vie des entreprises de Mintzberg. Toutefois, cette lecture s'attachera à démontrer ce que chacun des modèles souhaite montrer et expliquer. Puis, nous nous consacrerons aux analogies mais aussi aux différences entre les modèles. Notre souci est de rester objectif et rigoureux (3).

Section 1 : Les modèles de Larry Greiner

Lire le modèle de Greiner avec une approche à la Chandlerienne repris par Seiffert (2008) permet de rendre compte que l'évolution des entreprises. Cela permet de rendre compte du développement sur du long terme. Greiner (1972, 1998) propose un modèle de croissance entrepreneuriale qui fait état de la croissance des entreprises selon différentes étapes successives. Ces étapes pour Greiner (1972) sont au nombre de cinq ; la croissance par créativité, la croissance par direction, par délégation, la croissance par coordination et par collaboration (1). Le modèle de Greiner (1998) montre lui six étapes (2).

1.1 Le modèle de croissance de 1972

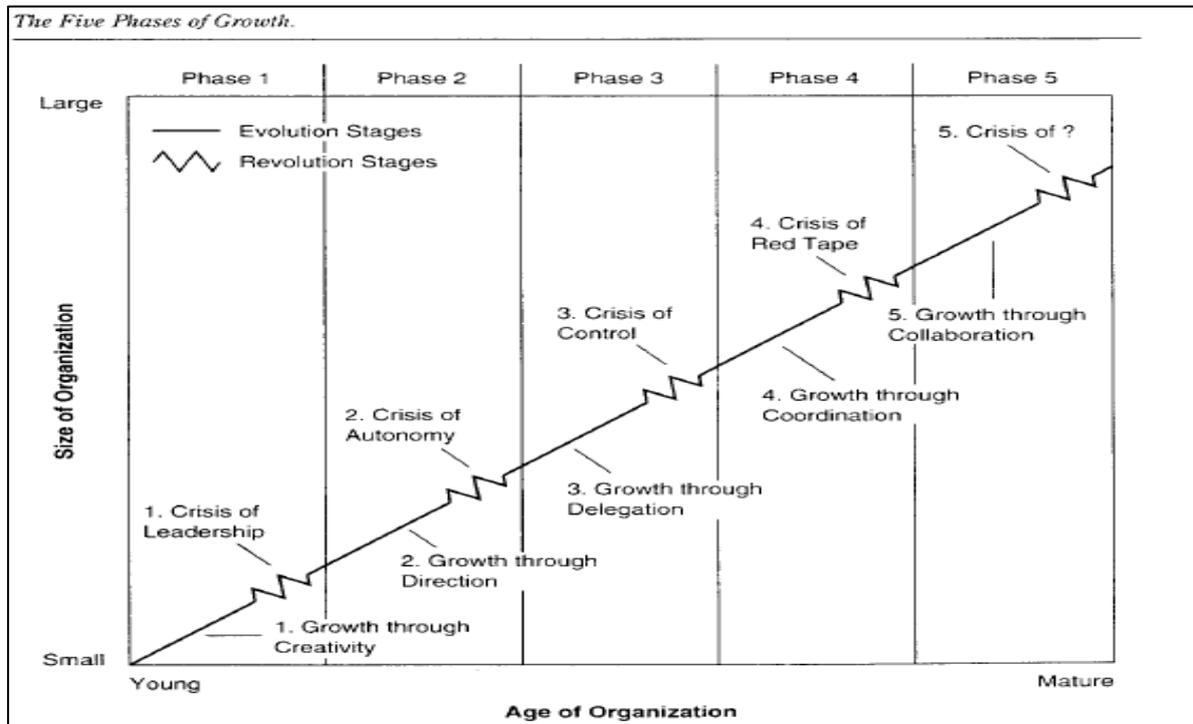
Le modèle de croissance de Larry Greiner n'est pas le premier modèle à théoriser la croissance des entreprises et in fine à mettre en perspective l'évolution de la configuration structurelle. Toutefois, ce modèle comporte cinq phases qui s'achèvent toutes par une crise interne appelée « révolution ». Celle-ci permet la naissance d'une autre phase de croissance et favorise une évolution structurelle. Ainsi « *The term evolution is used to describe prolonged periods of growth where no major upheaval occurs in organization practices*³⁸. »

« *Evolution* » correspond à une phase de croissance, la croissance est à entendre comme l'indicateur économique qui permet à l'entreprise d'investir, de produire, d'améliorer ses capacités de production et d'innovation. Par ailleurs, « *la croissance et le développement sont associés au changement* » pour Azan (2007 : 16). Le terme « evolution » en anglais a donc une toute autre signification que l'évolution en français. Pour autant sans croissance soutenue et durable, l'évolution de l'entreprise peut à terme être compromise. Enfin, « *The term revolution is used to describe those periods of substantial turmoil in organization life.* » Ici, il faut entendre les troubles au sein de l'entreprise. La construction de ce modèle contient aussi cinq forces

³⁸ Article de 1972. Greiner « Evolution and Revolution as Organizations Grow ». P1.

clés qui sont : « l'âge de l'entreprise³⁹, la taille, les étapes de l'évolution⁴⁰, les étapes de la révolution⁴¹, le taux de croissance de l'industrie⁴² ».

Figure 1 : Le modèle "Ev and Rev"



Source : repris de l'article Greiner, réimprimé en 1994

La phase de croissance par créativité

Cette première phase correspond à la naissance de l'entreprise. Par ailleurs l'accent est mis sur la création d'un marché et d'un produit. Cette première phase se caractérise par une gestion entrepreneuriale, les fondateurs sont absorbés par la fabrication et la vente d'un nouveau produit. De plus, la communication est dirigée vers les salariés tout en étant fréquente et informelle. Les heures de travail sont longues et les salaires pas toujours très élevés mais la promesse de bénéfices futurs est présente. Les décisions et les motivations sont principalement orientées vers le marché ainsi les actes de gestion suivent les réactions des

³⁹ Greiner distingue dans ses figures 1 et 2, l'âge en deux strates, les entreprises jeunes et les entreprises matures (pages 10 et 11).

⁴⁰ A entendre au sens de croissance durable (page 3 de l'article original de 1972)

⁴¹ A entendre comme les périodes de turbulences économiques, page 3

⁴² Ce taux de croissance de l'industrie permet de situer et de comparer le taux de croissance de l'entreprise par rapport au taux de croissance de l'industrie, c'est-à-dire du secteur. Ici, Greiner tient compte de l'environnement économique dans lequel se situe l'entreprise.

clients. Au cours de cette phase de croissance, les dirigeants sont davantage centrés sur le marché que sur la gestion. La croissance par créativité s'achève par une crise de leadership. En effet, la discordance entre le marché et la gestion fait émerger au sein de l'entreprise, deux débats entre les personnes qui regrettent les « *bons vieux jours*⁴³ » et les leaders qui souhaitent une croissance plus forte.

La phase de croissance par direction

Elle voit se développer les entreprises qui ont survécu à la première phase en installant un manager capable d'instaurer une période de croissance soutenue. La croissance par direction se caractérise par une structure fonctionnelle où sont séparées les activités de fabrication de celles du marketing. Les emplois sont spécialisés. La communication devient de plus en plus formelle et impersonnelle comme le développement des titres et des postes hiérarchiques. À l'image du manager, l'on voit l'introduction d'un système comptable pour les inventaires et les achats, mais aussi des budgets et des procédures de travail. Toutefois, la direction et les superviseurs assument la plus grande partie de la responsabilité de l'entreprise et ont tendance à traiter les niveaux intermédiaires comme des spécialistes au lieu de les intégrer dans les prises de décisions. Il s'en suit un manque de considération des personnes qui va contribuer à une crise d'autonomie.

La phase de croissance par délégation

La prochaine croissance découle d'une structure organisationnelle décentralisée. Nous pouvons ainsi, mettre en exergue, les caractéristiques suivantes, davantage de responsabilités sont données aux managers des usines et aux responsables du marketing. L'organisation utilise les centres de profits et les primes pour motiver les employés. Ainsi, les cadres dirigeants prennent leurs décisions en s'appuyant sur les rapports périodiques émanant du terrain. La direction se concentre sur l'acquisition d'entreprises extérieures qui peuvent être alignées sur d'autres unités décentralisées. La communication est essentiellement descendante et se limite à des écrits, des appels ou à des visites auprès des différentes unités. Au cours de cette phase de croissance, les managers des niveaux intermédiaires prennent davantage d'assurance et sont de plus en plus importants sur le terrain. Ils recherchent une

⁴³ Cette expression est traduite de l'article de 1998, page 6, l'expression « good old days »

légitimité. C'est dans ce contexte qu'apparaît la crise de contrôle. En effet, les différentes fonctions décentralisées réclament une légitimité et entretiennent avec l'entreprise une relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976) au lieu d'une relation fondée sur le droit.

La phase de croissance par coordination

L'évolution vers cette phase de croissance est caractérisée par l'utilisation de systèmes formels afin d'achever une meilleure coordination celle-ci est reprise par les cadres dirigeants qui initient et administrent le nouveau système. Ainsi, cette phase voit émerger des unités décentralisées au sein des catégories de produits. Des outils sont établis et revus comme des plannings formels servant de procédures. Des membres sont recrutés et placés à la direction afin de mettre en place des programmes contrôle et de révisions permettant aux gestionnaires de les appliquer pour donner plus d'efficacité. Cependant, l'entreprise parvenue à une croissance importante, apparaît aux yeux des gestionnaires et des managers de -seconde ligne- comme une bureaucratie. En effet, la coordination semble complexe, faite de programmes et de rigidités. La crise est alors inéluctable.

La phase de collaboration

La dernière phase met l'accent sur une collaboration impersonnelle afin de surmonter « *la crise dite de bureaucratie*⁴⁴ ». Alors que la phase quatre était managée à travers un système formel et des procédures. La phase cinq révèle plus de spontanéité en management entre les actions venant d'équipes de travail et des différences acceptées. Le contrôle social et l'autodiscipline des salariés remplacent le contrôle formel. Cette cinquième phase est plus difficile à appréhender pour ceux qui ont créé le système de la coordination. En effet, elle est davantage fondée sur de la flexibilité et une approche plus managériale, plus centrée sur l'humain. Ainsi, l'accent est mis sur des équipes autonomes capables de résoudre rapidement les problèmes. Les cadres dirigeants sont réduits et replacés dans des équipes interdisciplinaires qui consultent directement ou pas avec les responsables des différentes unités. Toutefois, la structure est matricielle. Enfin, des programmes de formation sont mis en place pour les managers afin de les former au comportement et à la résolution de conflits. L'issue « malheureuse » de cette phase pourrait provenir de l'épuisement psychologique et

⁴⁴ The red-tape crisis ; expression propre à Larry E. Greiner dans son article de 1998, page 7.

physique des employés qui sont épuisés par le travail d'équipe et la pression de la direction pour la recherche de solutions innovantes⁴⁵. Nous synthétisons l'intégralité des cinq premières phases de croissance par le tableau suivant (Tableau 7).

Tableau 7 : Description des phases selon L. Greiner

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4	Phase 5
Préoccupation de la direction	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover
Structure organisationnelle	Informelle	Fonction centralisée	Géographique, centralisée	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe
Style de direction	Entrepreneuriale et individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif
Système de contrôle	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	Fixation mutuelle des objectifs
Rémunération des dirigeants	Profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe

Repris de la thèse de M. Mereaux (2011) pour les cinq premières phases.

1.2 Le modèle de 1998 : une croissance extra-organisationnelle

Le modèle selon Greiner (1998) apporte plusieurs changements et précisions quant au modèle de 1972. Les points de divergence portent notamment sur la distinction des phases, la phase 5, la phase 6, la notion de « *revolution*⁴⁶ ».

⁴⁵ L'auteur Larry E. Greiner mentionne cela page 8 de son article, il parle d'ailleurs de « psychological saturation » page 9, qu'il réfute ensuite très vite.

⁴⁶ Repris de l'article original de 1998, Greiner écrit le « *ev and rev model* »

En 1998, Greiner revient et précise les différentes phases de son modèle appelé également « ev and rev model » les abréviations pour l'évolution et la révolution. Par ailleurs, la « revolution » est précisée lorsqu'il écrit « *The growth rate of the industry seems to determine the phases' length* » ; cela signifie que les troubles qui peuvent survenir au sein de l'entreprise pourraient être provoqués par une baisse continue du taux de croissance de l'industrie (taux qui impacte à terme les ventes des entreprises). De plus, il nous précise toujours dans l'encadré « *Revolution is still inevitable*⁴⁷ » « *The phases are not clearly marked off as I depicted them* » ; la croissance d'une entreprise pourrait se positionner sur deux ou trois phases de croissance. Cette précision nous semble essentielle, notre étude montrera des éléments très significatifs dans ce sens.

Quant à la cinquième phase, les précisions ou remises en cause sont importantes. En 1972, la phase de croissance par collaboration devait produire une crise de « *Psychological saturation of employees who grow emotionally and physically exhausted by the intensity of teamwork and the heavy pressure for innovative solutions*⁴⁸ ». En 1998, l'auteur corrige et précise « *My speculation that psychological saturation is the crisis ending Phase 5 now seems wrong. Instead, I think the crisis is one of realizing that there is no internal solution, such as new products, for stimulating further growth. Rather, the organization begins to look outside for partners or for opportunities to sell itself to a bigger company* ».

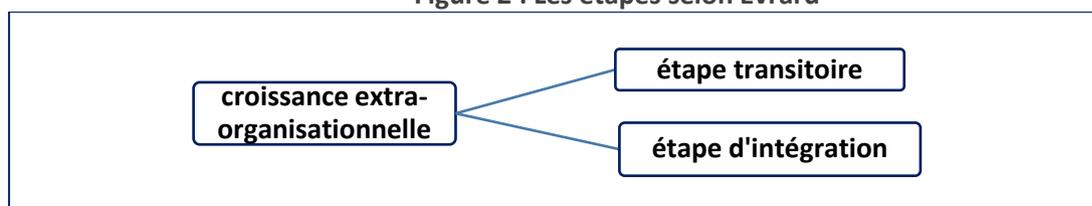
Cette longue reprise de Greiner (1998) nous renseigne sur deux points, la phase cinq se clôture par une ouverture vers une solution externe, nous pouvons l'entendre comme une solution de croissance externe, c'est par ailleurs ce que nous indiquons dans notre caractérisation de la croissance extra-organisationnelle (la phase 6). De plus, cela nous précise que l'entreprise pour continuer à croître économiquement doit chercher des solutions à l'extérieur de son périmètre. Les solutions sont nombreuses (les réseaux, intégration d'un groupe, créer un groupe, le partenariat). Ces solutions sont la définition qu'il précise pour caractériser la croissance extra-organisationnelle. Et, c'est là, nous ne le pensons que les contours de cette phase ne sont pas clairement définis.

⁴⁷ Pages 8 et 9 de l'article de 1998

⁴⁸ Greiner « *Evolution ad revolution as organizations grow* ». HBR. Juillet Aout 1972. Pp 37-46. Citation de la page 44

Ainsi, «A sixth phase may be evolving in which growth depends on the design of extra-organizational solutions, such as creating a holding company, or a network organization composed of alliances and cross-ownership⁴⁹». Cette phase pourrait regrouper des groupes comme des holdings ou des réseaux d'entreprises composées d'alliances et de formes diverses de propriétés⁵⁰. Cette description reste floue et large, elle peut correspondre à différents types de groupes que ces derniers soient ou non cotés sur les marchés boursiers voire des groupes composés de sociétés coopératives. Cependant, il est toutefois possible pour Greiner (1998) de caractériser les débuts de cette ultime phase. Cette phase mérite d'être caractérisée davantage tant d'un point de vue de la littérature, que d'un point de vue empirique. Ensuite, Evrard (2000) confirme et prolonge le modèle de Greiner (1998) avec la perspective de la croissance extra-organisationnelle qui comprendrait deux étapes. Cette phase utilise les modalités de la croissance externe (fusions, acquisitions, alliances et partenariats). Evrard (2000) distingue au cours de cette croissance extra-organisationnelle une étape « transitoire » au cours de laquelle les entreprises qui ont fait l'objet de rachat ou de fusion conservent encore une partie de leur autonomie. Ensuite la seconde étape appelée « intégration » correspond au fait que l'entreprise nouvellement acquise est intégrée à l'organigramme de structure (figure 2).

Figure 2 : Les étapes selon Evrard



Source : Notre reproduction

⁴⁹ Repris de l'article original 1998 publié chez HBR, page 9 dans l'encadré « revolution is still inevitable »

⁵⁰ L'auteur donne l'exemple, en 1998, du groupe GE Capital composé d'une banque et d'unités aux activités différentes. Filiale de Général Electric. Site officiel : <http://www.gecapital.com/en/>

Tableau 8 : Description Phases 5 et 6 selon la littérature

	Phase 5	Phase 6
Préoccupation de la direction	Résoudre les problèmes et innover	Croissance et modèle du groupe, nouveau produit.
Structure organisationnelle	Matricielle par équipe	Extra-organisationnelle (alliance, réseau, holding, groupes divers)
Style de direction	Participatif	
Système de contrôle	Fixation mutuelle des objectifs	
Rémunération des dirigeants	Primes d'équipe	
Crises	Recherche de partenariat	
Modalités de croissance	Externe	Externe

Source : notre réalisation (phase 6)

Section 2 : Les critiques au modèle

Les modèles de croissance relèvent d'une littérature abondante (1). Le modèle de Greiner est parfois difficile à appréhender (2). Enfin, il est souvent vu comme trop prévisible (3).

2.1 Un modèle supplémentaire

Les modèles à cinq phases Greiner (1972) ou bien à six phases Greiner (1998) ne sont pas uniques. Auparavant d'autres ont été expliqués et démontrés, ils comportaient quatre phases comme les travaux de Lippitt & Schmidt (1967) ou bien celui de Scott (1971) -papier non publié-. Toutefois, Greiner (1972) montre que les entreprises américaines passent par cinq phases de croissance toutes ponctuées par une crise appelée « révolution ». En cela, ce modèle est différent des précédents. De plus, l'analyse du modèle comme le cycle de vie des entreprises a été reprise par Churchill, Lewis (1983) puis par Scott et Bruce (1987). Enfin, ce modèle explique la croissance par des aspects qualitatifs et non quantitatifs, c'est la différence essentielle. En effet ce modèle de croissance précise -le comment- dans la croissance des entreprises au lieu du -pourquoi-. Pour McKelvie et Wiklund (2010) c'est voir de quelle

manière la croissance s'opère au lieu de la considérer comme un taux ou un revenu. Ils parlent d'un « résultat de la croissance ».

2.2 Des lectures du modèle

En effet, on voit la manière dont les entreprises croissent, atteignent un niveau structurel et organisationnel différent, voire supérieur. Greiner (1972, 1998) cherche à comprendre les répercussions d'une possible évolution structurelle sur l'entreprise elle-même. Cependant, ce modèle est principalement resté théorique. Par ailleurs, la littérature actuelle explique les contingences en lien avec ce modèle au sens de Boukar (2009). La lecture théorique de Greiner (1972, 1998) a permis d'identifier des facteurs de croissance des gazelles pour St-Jean (2008). St Jean (2008) a, par ailleurs, mis en exergue le rôle de l'entrepreneur. Dans la littérature francophone, Chanut-Guieu & Guieu (2011) expliquent l'hyper croissance des PME par une lecture à la Greiner (1972). Cependant, ces recherches dressent une lecture Greinerienne du modèle à cinq phases pour révéler les facteurs favorables à une hyper-croissance. Nous voyons à travers ces recherches antérieures la difficulté à utiliser le modèle de Greiner (1972, 1998) en raison de son aspect théorique et distancié du terrain.

2.3 Un modèle prévisible et statique

De plus, le modèle est souvent perçu comme un élément qui serait prédictif voire comme un cycle de vie des entreprises. C'est la principale critique formulée par la littérature anglo-saxonne et francophone pour (Adizès, 1979, 1989 ; puis Poroli, 2010). La seconde critique de ce modèle vient de son caractère déterministe dans le sens où le passage d'une phase à une autre semblerait inéluctable pour l'entreprise après un passage obligé vers la crise. Enfin, le modèle de Greiner (1972, 1998) serait trop linéaire comme celui de Scott et Bruce (1987). Or pour McPherson (2005) la crise ne provient pas du fait que le manager ne peut pas résoudre les problèmes liés à la structure de l'entreprise mais de ses difficultés à capitaliser sur sa propre expérience afin de gérer, solutionner, négocier puis gérer le changement. En cela, McPherson (2005) adopte une attitude très différente du modèle Grenérien. Il propose une vision dynamique du changement alors que le modèle Grenérien est statique. Nous

considérons l'approche de McPherson particulièrement intéressante. Nous la rapprochons des travaux de McKelvie et Wicklund (2010) dans la mesure où c'est aussi une approche dynamique du modèle de Greiner (1972, 1998). Nous pensons que les principales lectures faites de ce modèle comme les critiques relatives au cycle de vie proviennent d'un parallèle effectué avec les travaux de Mintzberg (1990). En effet, Mintzberg dans son modèle de cycle de vie des organisations prévoit quatre phases qui débouchent soit sur une mort organisationnelle ou sur une nouvelle étape de développement. Nous pensons qu'il est réducteur de considérer le moment de « crise » pour Greiner (1972, 1998) à une étape possible de mort. De plus, le terme « crise » du latin « crisis » signifie « le sens de l'action » ou la « faculté de choisir »⁵¹. Le terme « crise » ne signifie pas nécessairement la mort organisationnelle pour Greiner mais l'action de faire un choix entre une nouvelle configuration structurelle et donc une nouvelle étape de développement. La crise peut aussi provenir d'une baisse de la croissance de l'entreprise sur plusieurs années consécutives en comparaison avec le taux de croissance du secteur. C'est en tous les cas, dans ce sens-là, que nous lisons le modèle de Greiner et les points de crises. Par ailleurs, comme nous l'avons démontré au cours de notre chapitre 1, la crise peut être le synonyme de l'erreur ou de l'échec dans la littérature sur le changement.

Enfin, les propos de Mintzberg⁵² (1990 : 501) sur son modèle de cycle de vie des organisations nous semblent essentielles « ... *Le modèle est décrit ci-dessous comme une série de propositions dont chacune a un nom. Il faut remarquer que ces propositions sont représentées sous une forme déclarative afin de souligner leur nature hypothétique et d'éviter qu'on les considère comme des conclusions définitives... Tout reste donc à vérifier par des recherches systématiques.* » Nous cherchons à mieux comprendre le modèle Greiner (1972, 1998) avant de le réadapter dans la mesure où il est trop souvent assimilé à un modèle de vie des entreprises. Nous pensons qu'il est pour nous réducteur de considérer le modèle de Greiner à un modèle de cycle de vie des entreprises.

⁵¹ Dictionnaire en ligne gratuit « français-latin » parcouru le 02/07/2019 <https://www.grand-dictionnaire-latin.com/dictionnaire-francais-latin.php?parola=crise>

⁵² Citation reprise du manuel de Mintzberg. « Management : Voyage au centre des organisations ». Editions d'Organisation. Edition possédée deuxième édition 2003, traduction française 1990

Section 3 : Un modèle à qualifier

3.1 Similitudes et différences

Si nous effectuons une lecture entre le modèle de croissance de Greiner (1972, 1998) et le modèle de cycle de vie des organisations Mintzberg (1990), nous pouvons mettre en évidence plusieurs analogies. Tout d'abord, des modèles qui comportent des étapes de la vie des entreprises, des « crises » propres à Greiner (1972, 1998) sont des choix pour Mintzberg entre la nouvelle configuration structurelle qui va de pair avec la nouvelle étape ou bien la mort de l'organisation. Un cycle de vie se lit sur un horizon de long terme tout comme le modèle de croissance propre à Greiner.

Cependant, nous soulignons des différences quant au nombre d'étapes de la vie des entreprises, quatre pour Mintzberg et six pour Greiner. Enfin, Mintzberg cherche davantage à montrer les différentes configurations structurelles qui s'offrent à l'entreprise au cours de son développement économique. Développement qui est ici à entendre comme la vie de l'entreprise. Enfin, Greiner (1972, 1998) démontre que l'entreprise américaine passe par cinq étapes différentes au cours de son développement économique -sa vie-. Toutefois Greiner caractérise les cinq premières phases de développement des entreprises sur cinq points managériaux (la direction, la configuration structurelle, le style de direction, le contrôle, la rémunération des dirigeants). Greiner démontre la croissance, Mintzberg démontre la nécessité pour l'entreprise de changer la configuration pour grandir. Nous synthétisons les deux approches avec leurs similitudes et leurs différences (Tableau 9, *page 63*). Les différents éclairages que nous venons d'apporter sur le modèle de Greiner sont autant de raisons de réadapter ce modèle de croissance à la filière vitivinicole Champenoise.

Tableau 9 : Parallèle entre Mintzberg et Greiner

Modèle de cycle de vie Mintzberg	Structure entrepreneuriale	Structure mécaniste	Mécaniste clos	Politique
		Missionnaire	Professionnelle	
	Innovatrice			
	Etape de la formation	Etape du développement	Etape de la maturité	Etape du déclin
Tension pour Mintzberg	Mort ou étape suivante			
Phases de croissance Greiner	Phase 1 croissance par créativité	Les phases 2, 3 et 4. Croissance par direction, délégation et coordination	C'est la phase 4 la coordination. La phase 5 aussi lors des débuts. Phase 6, extra-organisationnelle	C'est le risque induit par la phase 5 de Greiner ⁵³
Crise pour Greiner	Crise de leadership	Crise d'autonomie, crise de contrôle, crise administrative	Crise administrative	

Source : notre réalisation

L'entreprise se développe car elle instaure une croissance soutenue. Elle sépare les différentes fonctions. Elle commence à acquérir d'autres structures, elle met en place différents outils de gestion. La phase de maturité correspond à la croissance par coordination dans la mesure où l'entreprise s'est complexifiée et est devenue plus rigide. L'étape de déclin propre à Mintzberg c'est l'issue que peut prendre la croissance par collaboration selon Greiner marquée par l'épuisement psychologique des collaborateurs selon la lecture des travaux de Greiner (1972).

3.2 Greiner, un modèle incompris

Par ailleurs, Greiner précise en (1998 : 5)⁵⁴ que « *la crise est hypothétique pour la phase de collaboration* », ce qui nous laisse à penser que la mort organisationnelle ne suit pas nécessairement cette phase. Enfin, lorsque Greiner parle de « *Life of cycle* » pour son modèle, nous sommes convaincus qu'il faut entendre, le cycle de vie des entreprises. Or, les entreprises naissent (les entreprises jeunes -Figure 1, page 53-), elles vivent selon diverses étapes marquées par une croissance plus ou moins importante. Nous entendons, par croissance, le taux de croissance de l'entreprise mais également son chiffre d'affaires, son Excédent Brut d'Exploitation qui doivent être comparés au taux de croissance du secteur. Les

⁵³ Traduction de l'article original de Greiner (1998)

⁵⁴ Greiner. 1998, page 5. L'auteur met un point d'interrogation « ? » à la place du terme « crise »

entreprises peuvent également faire le choix de vendre leur propriété, en cas de difficultés récurrentes, à un groupe afin de continuer à produire, à vendre, dans le but de pérenniser leurs affaires mais en adoptant le schéma d'un groupe ce qui peut faciliter d'éventuels investissements et débouchés commerciaux. À cet effet, Greiner dans sa phase cinq, la croissance par collaboration, ne mentionne plus de crise en tant que telle mais des solutions à aller chercher à l'extérieur afin de croître. C'est la lecture et l'interprétation que nous faisons du modèle de Greiner, laquelle nous servira de base pour établir un modèle enrichi par la littérature et plus actuel que nous aborderons au chapitre 3.

À cet effet, si nous confrontons, le modèle de Greiner (1972, 1998) au classement des théories pour Van de Ven & Pool (1995) nous nous rendons compte que Greiner (1998) envisage la croissance externe comme sortie d'une tension de la phase cinq (la croissance par collaboration), qu'il mentionne la croissance quantitative comme une tension possible et réelle.

De plus, Pesqueux (2015 : 25) précise que ce modèle ne peut pas être envisagé comme un modèle prédictif ; « *Il est concevable, même si l'auteur juxtapose les phases les unes derrière les autres vers une perfection croissante, de concevoir un tel modèle avec des allers et retours* ». Pour les raisons que nous venons d'avancer, nous ne pouvons pas classer le modèle de Greiner parmi un exemple de la théorie du cycle de vie mais plutôt comme un modèle de la théorie évolutionniste dans la mesure où le changement de l'entreprise dans ses dimensions managériales développe une logique et une survie évolutionniste car sa croissance est fonction de l'intensité concurrentielle. Enfin, la remarque de Pesqueux sur le fait qu'il est possible que le modèle envisage des allers-retours entre des phases nous semble tout à fait probable et cela s'est d'ores et déjà produit pour l'un des groupes de la filière vitivinicole Champenoise.

Chapitre 3 :

Les stratégies prises par
les groupes vitivinicoles Champenois

Comme nous l'avons précisé, c'est au cours des années soixante que de nombreuses Maisons de Champagne ont commencé à effectuer des regroupements pour créer des entreprises plus importantes sous la forme de Société Anonyme ou sous la forme de société Européenne. Effectivement, ces deux formes juridiques sont un des leviers de la croissance externe dans la mesure où les entreprises obtiennent rapidement des fonds. Certes, la logique économique prévaut mais la logique identitaire, culturelle se retrouve aussi pour Soenen et Moingeon (2008). En effet, la prise de participation entre les Maisons champenoises permet de conserver une identité régionale, un savoir-faire régional et séculaire. Cette logique de regroupement débute au cours des années soixante et se poursuit toujours. La filière vitivinicole Champenoise s'est construite au fil des siècles et elle continue par ailleurs à le faire, elle protège le savoir-faire du champagne par les actions et les rôles du CIVC (Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne), tous les acteurs de la filière contribuent à son rayonnement.

En revanche, les groupes vitivinicoles ont fait des choix stratégiques cohérents avec leurs objectifs de croissance mais aussi en lien avec le savoir-faire régional. Face à ces constats, n'oublions pas que les trajectoires de croissance des groupes se lisent en termes de structuration et d'évolution selon le modèle de Greiner. En revanche, nous serons amenés à enrichir ce modèle qui plus est, doit être mis à la lumière, des axes managériaux actualisés mais aussi en lien avec les groupes. Effectivement un groupe d'entreprises tel que nous l'avons défini au cours de notre introduction générale n'est plus une entreprise seule, de plus, un groupe se gère et se coordonne bien différemment. Ce sont les objectifs que nous nous attachons à démontrer au cours de ce chapitre. Ainsi, nous expliquerons et montrerons les spécificités de la filière Champagne (1). Puis, nous nous attacherons à caractériser les diverses orientations stratégiques qui peuvent être adoptées par les groupes vitivinicoles champenois en lien avec leurs métiers (2). Enfin, nous développerons d'une nécessaire réadaptation du modèle de Greiner pour nos groupes vitivinicoles Champenois (3).

Section 1 : Les spécificités de la filière du Champagne

La filière du Champagne présente des spécificités telles que les appellations d'origine contrôlée, celles-ci étant par ailleurs protégée par divers décrets. En effet, les diverses appellations telles que Champagne blanc de blancs, Champagne Rosé, Champagne premier cru et Champagne Grand Cru proviennent de différents décrets. Ainsi, la filière du Champagne recouvre des organisations privées à but lucratif comme les entreprises, avec diverses structures juridiques telles que les Sociétés Anonymes et les Sociétés en Commandite. Cette filière regroupe également, des organisations privées comme les coopératives dont l'objectif diffère de ceux d'une entreprise privée. Avant de présenter, de manière non exhaustive, les principaux acteurs de la filière du Champagne, il est essentiel de mettre en exergue les spécificités de la filière vitivinicole Champenoise et son mode d'organisation afin de mieux comprendre les choix stratégiques qui peuvent être pris par les groupes vitivinicoles Champenois.

1.1 Une filière aux acteurs divers

La filière est réglementée sur divers plans, la délimitation géographique, les appellations des différents champagnes (annexe 1, *page 276*) pour les prix et quantités de raisin qui peuvent faire l'objet de diverses transactions entre les différents agents. La filière est également réglementée quant aux choix des cépages utilisés dans l'élaboration des vins de champagnes et pour l'attribution des terres qui délimitent la culture des vignes. Nous avons représenté (annexe 2, *page 277*) un schéma qui reprend les différents acteurs que l'on peut rencontrer dans cette filière.

1.1.1. Les rôles des acteurs

Les vigneron ou viticulteurs, ce sont principalement des agriculteurs qui exploitent des terres et les cultivent afin de vendre des raisins qu'ils vendangent eux-mêmes. Les vigneron exploitent généralement pour différentes Maisons de Champagne le raisin ou exploitent pour

leur propre compte et le revendent ensuite à des négociants. Le travail du vigneron peut aller jusqu'à la réduction des raisins en jus ou la vente des récoltes en tonnage.

Les Maisons de champagne peuvent exploiter pour leur propre compte des hectares de vigne ou les acheter auprès de viticulteurs. Enfin, elles produisent différents vins de Champagne en réseau sélectif ou elles choisissent de proposer différents produits pour diverses cibles. Les groupes constitués de Maisons de champagne ont fait le choix de conserver les noms des Maisons acquises afin de conserver la notoriété associée à ces derniers. D'autres, ont fait le choix de conserver leur entité et leur autonomie juridique.

Les négociants-manipulant achètent des quantités de raisins, ou des tonnages de premiers jus afin de les manipuler pour en faire des vins. Ces négociants-manipulant disposent d'œnologues qui assemblent les divers cépages afin d'élaborer des vins qui peuvent plaire au plus grand nombre. En règle générale, ces vins de qualité premium sont essentiellement destinés à la distribution intensive en hypermarchés, et, supermarchés. Enfin, les négociants se chargent de faire des transactions de différents vins qu'ils vendent sous des noms de marques différents.

Les cavistes, trouvent une place essentielle au sein de la filière viti-vinicole. Ils sont certes indépendants de la filière vitivinicole car ils sont eux-mêmes intégrés dans un autre réseau professionnel pour Chanut et Poirel (2012). Cependant, ils sont en étroite relation avec les viticulteurs producteurs et les Maisons de champagne qui délèguent la vente de leurs vins de champagne à ces professionnels. À ce titre, ils sont intégrés de manière intuitive dans un réseau. Enfin, dans la mesure où les acteurs de la filière vitivinicole s'ouvrent à un réseau de professionnels spécialisés nous pouvons parler d'un open-marketing pour Moraux-Saurel et Volle (2015). En effet, les cavistes entretiennent des relations professionnelles avec les maisons et groupes ce qui leur permet de proposer aux clients finaux les meilleurs crus ou les derniers vins. Ces cavistes représentent quelque fois le seul lieu de vente où l'on peut trouver certains vins.

1.1.2. Une filière organisée

L'ensemble des acteurs est organisé en associations, fédérations et comités divers. Ces organisations privées à but non lucratif ont pour objet de régir les rôles et de faire respecter les droits et obligations liés à l'appellation Champagne. Comme nous l'avons précisé, la filière vitivinicole intègre différents métiers tous différents mais complémentaires. Ces métiers vont de la maîtrise de la vigne (la culture, les vendanges, l'entretien tout au long de l'année) à la transaction des raisins vendangés (du transport jusqu'aux pressoirs ou aux groupes et Maisons de champagne). Cependant, la transaction concerne également les achats et les ventes des jus de raisin destinés à être élaborés puis vinifiés. Les métiers de la vigne comprennent aussi ceux de la vente chez les cavistes ou dans les boutiques des groupes.

1.2. Analyse stratégique de la Filière

1.2.1. Des métiers dans la filière

Le métier se définit comme l'ensemble des ressources et des compétences nécessaires à l'exercice compétitif d'une activité. Par ailleurs, il est possible d'établir un lien entre le métier et l'activité, c'est ce que l'on appelle le domaine d'activité stratégique au sens de Porter (1982). Le D.A.S (domaine d'activité stratégique) ou Business Unit (Unité Stratégique Homogène) se définit comme le résultat d'une segmentation stratégique ; celle-ci consiste à identifier les divers métiers de l'entreprise puis à les séparer.

Tableau 10 : Les métiers de la filière Champagne

<i>La culture de la vigne (métier 1)</i>			<i>Les jus et pressoirs (métier 2)</i>		
La vigne seule	L'entretien des vignes	Les vendanges	Les jus	L'entretien des pressoirs	
<i>La négociation (métier 3)</i>			<i>L'élaboration des vins (métier 4)</i>		
La négociation des jus	La négociation des champagnes		Les assemblages	L'œnologie	Les dégustations
<i>La vente en boutique propre (métier 5)</i>					
La vente-conseil	La trésorerie	Le suivi des ventes	Le suivi des stocks	Les livraisons	Le SAV, le marketing de la fidélité

Source : Notre réalisation

Certaines maisons de champagne ont fait le choix d'une croissance intégrative par le contrôle d'autres activités soit en amont, en aval ou à l'horizontal. En revanche, d'autres groupes ont fait le choix d'une croissance par diversification en ajoutant d'autres activités complémentaires ou concentriques (voir infra, le chapitre 4). Ces métiers appartiennent aux groupes vitivinicoles qui se concentrent sur le domaine d'activité du Champagne.

1.2.2 Analyse spécifique à la filière

Un domaine d'activité stratégique est considéré comme homogène dès lors que tous les concurrents sont bien identifiés et confrontés aux mêmes facteurs clés de succès. Enfin, une analyse stratégique consiste à effectuer un diagnostic externe, en relevant les opportunités et les menaces de l'environnement sur l'entreprise, et, ses métiers. Le diagnostic externe est généralement couplé avec la méthode SPECCTRED (Social, Politique, Ecologique, Culture, Concurrence, Technologique, Réglementaire, Economique, Démographie) qui permet de voir les incidences du macro-environnement sur les groupes. Enfin, cette analyse est complétée avec un diagnostic interne qui fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à ses ressources, ses capacités. L'analyse stratégique c'est la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and, Threats) ou la matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Nous résumons cette analyse dans le tableau suivant, (Tableau 11, page 71).

Tableau 11 : Diagnostic complet

Diagnostic interne		Diagnostic externe	
On cherche à évaluer les forces et les faiblesses de la filière champenoise vitivinicole		On cherche là, à évaluer les opportunités et les menaces.	
Cela répond à la question en quoi les ressources de l'entreprise, ses capacités représentent des forces ou des faiblesses ? Nous en déduisons les facteurs clés de succès de la filière.		Ce sont les pressions exercées par l'environnement proche (ou microenvironnement) et le macro-environnement. On utilise en plus la méthode du SPECCTRED* (voir tableau 8). Nous en déduisons les leviers de croissance pour la filière.	
Les forces	Les faiblesses	Les opportunités	Les menaces
En l'occurrence, le savoir-faire séculaire maîtrisé, les marques nombreuses, les produits adaptés aux goûts des consommateurs	En l'espèce, les difficultés à retrouver de nouvelles terres pour planter des vignes. Des produits entre Groupes qui sont identiques.	Le nombre de nouveaux consommateurs à capter. Les bienfaits de l'agriculture raisonnée, la culture de vignes bio.	La réglementation accrue. La menace des vins étrangers (Prosecco) des vins d'autres régions. Les baisses de ventes.

Source : notre réalisation

La notion d'environnement pour la filière (infra, chapitre 1) une notion essentielle avec laquelle les différents acteurs sont en lien (les maisons, les groupes, les négociants, les viticulteurs). De plus, la qualité de l'environnement peut provoquer ou pas des changements organisationnels pour ces acteurs. C'est avec les acronymes PESTEL et SPECCTRED que nous posons les bases afin d'effectuer un diagnostic externe exhaustif. Nous présentons les bases d'un environnement externe de la filière champenoise selon le SPRECCTRED (Tableau 12, page 72). Cet acronyme répertorie les différents éléments de l'environnement qui peuvent avoir des impacts sur les choix et les positions stratégiques des entreprises et in fine des groupes.

Tableau 12 : Le SPECCTRED réadapté à la filière

S	Social	Les mesures prises vis-à-vis des salariés. Exemple, les primes diverses, les types de contrat. Les rémunérations individuelles et collectives
P	Politique	Les barrières tarifaires lors de l'exportation du champagne vers les Etats-Unis notamment
E	Ecologique	Le choix entre le biodynamie, l'agriculture raisonnée, la viticulture biologique
C	Culture	La culture d'entreprise ou celle prônée par le fondateur
C	Concurrence	La concurrence des vins des autres régions, et celles des vins étrangers
T	Technologique	Les matériaux pour trier les raisins, le mode de cueillette des raisins
R	Réglementaire	Les aspects réglementaires et normatifs vis-à-vis des groupes vitivinicoles champenois
E	Economique	La conjoncture macro-économique, le niveau de l'inflation
D	Démographie	Le nombre de consommateurs potentiels pour le Champagne

Source : Notre réalisation.

Section 2 : Les divers choix stratégiques

Les acteurs de la filière comme, les Maisons de champagne, les viticulteurs et récoltants indépendants, ont des choix stratégiques à prendre en fonction de l'environnement, qui est le leur, selon une étude minutieuse de celui-ci. Ainsi, les entreprises, les acteurs de la filière peuvent opérer un choix fondé essentiellement sur une étude de l'environnement, dans ce cas, les acteurs s'orientent en priorité vers des stratégies propres à Porter (1982). Cependant, ces acteurs peuvent aussi se tourner vers des choix différents. Enfin, la stratégie est celle des groupes vitivinicoles Champenois, dans cette section, nous considérons tous les groupes vitivinicoles présents dans la filière du Champagne. C'est donc, dans ce cadre, que nous distinguerons les stratégies de domaine puis nous aborderons les choix stratégiques plus novateurs que peuvent adopter les groupes vitivinicoles Champenois.

2.1 Choix stratégiques et domaines d'activité

La distinction entre les stratégies de domaine propre à Porter et le choix de stratégies plus novatrices ou plus récentes (Martinet, 2008). Les stratégies de domaine concernent le domaine d'activité stratégique de l'entreprise. Différentes options s'offrent alors aux dirigeants concernés. C'est principalement Porter qui a mis en exergue ces options stratégiques. Il en distingue trois, même, si une quatrième stratégie de domaine peut être mise en évidence. Nous distinguerons dans un premier temps, les stratégies de domaine les plus courantes, puis, nous verrons, qu'un autre choix peut être effectué par les entreprises.

Le choix de la différenciation peut être intéressant aux entreprises, cela, peut leur permettre de choisir de se différencier par le haut, ou, bien par le bas, soit en prenant la décision de se différencier en apportant des avantages indéniables aux produits, aux services. Le choix de la différenciation par le haut, privilégie alors les investissements afin de pouvoir par la suite monter en gamme et in fine, de proposer des prix plus élevés, ce qui permet de cibler une clientèle différente. A contrario, la différenciation par le bas, permet aux entreprises, de proposer des produits moins travaillés, moins élaborés, qui conviendraient à un plus large public. Certes, pour la filière vitivinicole, il ne s'agit pas de proposer des produits qui seraient

exempts de qualité, mais, au contraire de proposer des produits simples, qui, sont essentiellement vendus chez certains distributeurs à des prix bas. L'objectif, dans ce cadre stratégique, est de faire un maximum de volume. L'axe stratégique consiste à se prévaloir d'un avantage par les coûts sur les concurrents.

La stratégie de domaine comme la spécialisation permet aux entreprises de ne mettre en avant qu'un type d'activité. Ce peut être le choix de ne concevoir et de ne vendre que des produits de haute qualité en réseau de distribution approprié. Ce choix correspond à certaines maisons de champagne qui ont choisi de ne concevoir que des champagnes haut de gamme. Au contraire, certaines maisons qui auraient fait le choix de commercialiser différents types d'alcool ne sauraient être des spécialistes. La stratégie de niche consisterait pour certaines maisons de champagne de ne concevoir que certains vins comme, des champagnes biologiques et travaillés selon des méthodes anciennes. Ces trois grandes stratégies de domaine sont certes plus anciennes, mais elles demeurent toujours d'actualité dans la mesure où différents groupes ont fait ces choix (Chapitre 4). Toutefois, il reste une possibilité, celle de se retirer d'un choix stratégique. Lorsqu'un choix stratégique s'avère plus ou moins périlleux voire dangereux pour la pérennité de l'entreprise, celle-ci a alors la possibilité d'opter pour le dégageant, ce qui signifie, qu'elle peut « sortir » d'une des trois options vues précédemment, pour faire un autre choix. Le choix stratégique du dégageant peut permettre à l'entreprise d'éviter des pertes sèches lors d'une concurrence exacerbée, voire périlleuse. Ce type de raison peut être le prétexte pour l'entreprise de se créer ou de se constituer un autre environnement concurrentiel. C'est ce que l'on voit dans les stratégies dites novatrices.

2.2. Les stratégies novatrices

Comme, cela a été précisé (infra chapitre1), l'isomorphisme au sens de DiMaggio et Powell (1983) se fait l'écho d'une pratique stratégique consistant à mimer des axes stratégiques, des options stratégiques adoptées par d'autres entreprises de la filière. Ainsi, le fait que les différentes Maisons de champagne élargissent leurs offres vers des gammes différentes peut relever d'une forme d'isomorphisme. Pour Martinet (2008), les stratégies novatrices ne sont

pas liées aux domaines d'activités des entreprises, mais au fait que les dirigeants souhaitent se créer des conditions concurrentielles plus avantageuses.

2.2.1 La stratégie Océan Bleu

Elle est également appelée, la BOS « Blue Ocean Strategy », cette stratégie du nom de l'ouvrage de Kim et Mauborgne (2015) distingue la stratégie océan bleue, de la stratégie océan rouge. Ainsi, la première correspond au fait que les entreprises font le choix de créer leurs propres conditions matérielles afin d'éviter les stratégies concurrentielles plus sanglantes, désignées sous le terme « océan rouge » en lien avec les difficultés engendrées par les stratégies classiques comme les stratégies de domaine. De plus, toujours selon, Kim et Mauborgne (1997), les océans bleus permettraient de générer des profits importants et des innovations de valeur.

2.2.2 Les stratégies de rupture

Selon Lehmann-Ortega et Roy (2009) les stratégies de rupture sont mentionnées par les consultants de Mc Kinsey⁵⁵ (1981) qui ont modélisé le concept de rupture comme étant des « stratégies de nouveau jeu ». Buaron⁵⁶ (1981) parle de « *New Game Strategies* ». Par la suite, ses idées ont été diffusées au sein de la communauté francophone sous le terme de « stratégies de rupture ». L'expression est définie ainsi « *comme consistant pour une entreprise, à revisiter de manière radicale les règles du jeu concurrentiel en proposant une nouvelle valeur au client en vue de créer ou d'étendre un marché à son avantage* », par Lehmann-Ortega et Roy (2009⁵⁷).

⁵⁵ « La modélisation du concept de rupture a été édité dans le Mc Kinsey Quaterly ». Cité par Lehmann-Ortega & Roy (2009).

⁵⁶ Cité également dans l'article de synthèse par Lehmann-Ortega (2009).

⁵⁷ LEHMAN-ORTEGA et ROY (2009), citation de la page 121.

2.2.3 La stratégie à l'initiative des individus

C'est un nouveau courant de recherche qui a émergé dès les années 2000 avec Whittington⁵⁸ (1996, 2002). Ce nouveau courant de recherche part du postulat que les individus sont à l'origine de la stratégie et non les entreprises. Par ailleurs, l'anglicisme « Strategy As Practise » se traduit par « *stratégie en pratique* ». De plus, Whittington opère une distinction entre la « SaP » des autres courants en stratégie. Il est précisé que la notion de pratique est un élément qui perdure dans le temps. Pratique qui est liée aux routines et aux individus. En cela, nous rapprochons avec le changement organisationnel qui peut être à l'initiative des managers. Jarzabkowski et al⁵⁹ (2007) définissent le courant de la « SaP », de la manière suivante « *une activité socialement accomplie, construite par les actions, les interactions et les négociations de multiples acteurs et les pratiques situées sur lesquelles ils s'appuient qui a des conséquences en termes de résultats pour la direction et/ou la survie de l'entreprise* » définition reprise par Chanal (2008 : 3⁶⁰). Ce courant de stratégie apporterait des réponses rapides et innovantes aux entreprises qui sont de plus en plus obligées de décentraliser les prises de décisions. Enfin, ce type de stratégie est destinée aux managers qui connaissent les procédures et les processus. Enfin, toujours pour Chanal (2008) ce courant apparaît comme dynamique et fécond. Au contraire, d'autres émettent l'idée que le courant de la « Sap » ne constitue pas un courant homogène (Goy, 2009).

Section 3 : Un modèle théorique pour la filière

La filière du champagne et les groupes vitivinicoles vont concentrer notre étude dans la mesure où nous cherchons à comprendre la manière dont ils se sont structurés et ont évolué. Certes, nous avons montré que les groupes évoluent sur un environnement relativement stable même si depuis quelques années, des changements se font sentir. D'une part, le nombre de terres à cultiver n'est plus exploitable ce qui va et a déjà eu des répercussions sur les choix de croissance des groupes. D'autre part, la concurrence se fait plus forte, non

⁵⁸ R. Whittington cité par Hervé Goy dans un article de conférence AIMS, mai 2009. Article cité en bibliographie.

⁵⁹ Paula Jarzabkowski reprise pour sa définition dans l'article de Chanal, 2009, article cité en bibliographie.

⁶⁰ CHANAL (2008) CITATION reprise page 3.

seulement entre les groupes eux-mêmes mais aussi et c'est plus récent par les vins étrangers. Cette modification de l'environnement produit déjà des impacts et va rendre cet environnement plus difficile à appréhender, amènera des groupes à modifier des éléments managériaux afin de s'adapter. Or, les points managériaux ne vont pas tous évoluer de manière synchrone, ni de manière automatique. Enfin, il est intéressant de voir les points qui peuvent évoluer et de quelle manière ils peuvent le faire. Parce qu'en fine, ces points managériaux produiront un changement organisationnel. Nous nous proposons de le lire selon le modèle de Greiner que nous réadaptions aux groupes vitivinicoles mais cela peut concerner tous les groupes dès lors qu'ils correspondent à notre définition dans notre introduction générale. Enfin, il était nécessaire d'accentuer la communication et la prise de décision parce qu'un groupe se caractérise par une ligne de décision commune. Enfin, la littérature et le modèle enrichi que nous présentons est plus actuel et surtout correspond aux pratiques des groupes en 2019.

3.1 La littérature

Les préoccupations de la direction comme celles des dirigeants est indubitablement d'atteindre des buts lucratifs. Cependant, la législation de l'année 2019 a fait progresser cette vision un peu réductrice sous les travaux de différents auteurs comme Segrestin (2018, 2019) qui explique que cette vision limitante provient d'un manque de conceptualisation de l'entreprise par le droit. De plus, la loi **PACTE**⁶¹ dernièrement promulguée⁶² précise en son article 61 que « *les dirigeants des entreprises doivent prendre en considération des projets environnementaux et sociétaux et se doter d'une véritable raison d'être* ». Cette double actualité législative et de la gestion est une réponse aux propos de Friedman (1970)⁶³ « *Qu'est-ce que cela signifie, que les entreprises ont des responsabilités ? Seules les personnes ont des responsabilités. [...] La responsabilité sociale d'une entreprise est de faire des profits* ». Tout comme, par ailleurs, les travaux de Payaud et Martinet (2013) répondaient aux propos de Milton Friedman.

⁶¹ Pour l'ECO, janvier 2019, pages 32-34 précise que les dirigeants doivent prendre en considération les conséquences environnementales et sociales de leurs activités.

⁶² La Loi PACTE a été promulguée le 22 mai 2019

⁶³ Citation de Friedman, prix Nobel en 1976. Citée dans le New York Times Magazine, 13 septembre 1970.

La littérature liée aux styles de direction est déjà bien éprouvée et elle concerne la manière dont le pouvoir sera exercé par la direction vis-à-vis des salariés des entreprises. On distingue traditionnellement différents styles de direction, « *le style autoritaire exploiteur, le style autoritaire paternaliste, le style consultatif, et, le style participatif* », Likert (1961, 1967). Toutefois, sans vouloir vulgariser la littérature en Gestion des Ressources Humaines (GRH), le style participatif a fait l'objet de critiques et des auteurs contemporains voient dans l'entreprise libérée comme une prolongation voire une amélioration du participatif avec le concept d'entreprise libérée pour Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset (2017). Dans la mesure où nous considérons, le groupe d'entreprises comme un ensemble d'entreprises réunies par les intérêts économiques et de propriété communs, nous choisissons d'étendre le concept « *d'entreprise libérée* » aux groupes.

Enfin, le modèle de Greiner (1998) est incomplet quant aux éléments sur la communication et la prise de décision au sein des entreprises. En effet, Greiner (1998) dans son étude, détaille les modes de communication, inhérents, à chacun des stades de croissance⁶⁴. Nous pensons, toutefois, qu'il est essentiel de les reprendre ici. De plus, la communication, aujourd'hui, s'appuie de plus en plus sur l'utilisation des réseaux sociaux et la digitalisation. En effet, cette digitalisation bouleverse l'entreprise, elle induit une réduction du temps et des distances. Elle transforme la manière de communiquer avec les salariés, les clients, l'administration, mais elle modifie également la manière de travailler au sens de Barlatier (2016) par l'introduction de travail collaboratif, d'outils numériques. Cependant, les nouvelles technologies modifient aussi l'entreprise avec la multiplication des outils numériques notamment très utilisés dans le cadre des ressources humaines, comme, par exemple avec la dématérialisation des recrutements et des autres fonctions de la Ressource Humaine pour Audrin et Davoine (2017). Au regard, de ces éléments, nous pouvons en déduire, que la communication au sein d'une entreprise, et de facto aux groupes est -à l'heure actuelle- fondée sur les réseaux sociaux. Cette communication est plus souple, plus rapide et plus interactive. Enfin, elle permet de partager des connaissances.

⁶⁴ Greiner (1998) : Traduction opérée par nos soins, à partir de l'article original pages 6 et 7.

En ce qui concerne, la prise de décision, nous avons adopté une démarche similaire. Nous avons jusqu'à la phase de croissance par collaboration (la phase 5) repris les propos originaux que nous avons traduits. Enfin, la prise de décision est également, à adapter, au regard, des groupes d'entreprises. Dans le prolongement de nos recherches relatives, à la communication, nous pensons que l'utilisation des données sont essentielles. Elles sont pour nous essentielles, non seulement aux entreprises mais in fine aux groupes d'entreprises pour leur permettre des prises de décision rapides et fondées. Ainsi, la manière dont les entreprises gèrent et maîtrisent leurs informations via un ERP ou PGI (Progiciel de gestion Intégré) dépend de la réussite de l'implantation de l'ERP. La réussite d'implantation d'un PGI implique une prise de décision plus optimum pour Chaabouni et Triki (2014). Ainsi, nous pouvons en conclure, qu'en phase, extra-organisationnelle, les ERP sont totalement gérés et leur implantation réussie dans la mesure où cela permettra l'ajout d'outils supplémentaires tels que des CRM (solutions de gestion de relation client).

Pour finir, les composantes de la rémunération des dirigeants des groupes de sociétés sont principalement issues des entreprises présentes sur les marchés financiers avec obligation d'information légale. Une recherche menée sur des entreprises du SBF 120⁶⁵ nous en donne une composition telle que « *stock-option, actions gratuites, rémunération fixe, rémunération variable annuelle, et, rémunération en espèces* » selon Dardour et Husser (2014). L'intégralité de notre littérature, nous permet, de présenter un modèle théorique relatif aux groupes d'entreprises. Enfin, nous synthétisons, ci-dessous, le fruit de nos recherches (Tableau 13, *page 81*).

3.2 Modèle enrichi de la littérature

Au regard, de la littérature mobilisée ci-dessous et riche, nous construisons notre modèle enrichi par la littérature. Nos différents thèmes reprennent les préoccupations de la direction, nous entendons ici les finalités et les objectifs de la direction. La structure organisationnelle recouvre quant à elle la configuration structurelle adoptée par la direction de l'entreprise concernée. Ensuite, le style de direction concernera le style de direction exercé vis-à-vis des

⁶⁵ Sociétés des bourses françaises, indice boursier de paris qui comprend les 120 sociétés cotées.

différents collaborateurs. Sur ce point, nous pourrions envisager, les styles de direction énoncés par Lickert (1961, 1967) mais également la notion d'entreprise libérée pour Getz (2017).

Ensuite, nous faisons le choix de présenter la communication et la prise de décision séparément de la structure organisationnelle, choix opéré par Greiner (1972, 1998). Dans le modèle de départ, la communication et la prise de décision sont présentés dans le détail de chacune des phases de croissance. En revanche, ces items managériaux sont présentés de manière très succincte dans la figure reprise par une littérature très nombreuse. Ce fait tient pour nous à deux raisons. Déjà, en 1967 ; Greiner inclut la prise de décision et la communication dans la structure organisationnelle parce qu'au cours des années soixante le pouvoir est davantage centralisé et exercé par la direction. De fait, la communication était moins importante. Enfin, la prise de décision était aussi centralisée car la structure centrale avait le pouvoir.

Une fois ce choix fait, nous avons présenté la communication pour chacune des phases une à cinq au regard des travaux de Greiner (1998). Enfin, en 2019, la communication est de plus en plus abondante, importante, interactive et devient une source de valeur et un enjeu qu'il faut protéger. La prise de décision est à lier avec la communication dans la mesure où les collaborateurs communiquent entre eux et avec leur direction pour prendre des décisions. Enfin, les solutions informatiques actuelles contribuent à rendre des items managériaux essentiels et moteurs dans une entreprise. À cet égard, ce sont essentiellement les ERP qui relient la communication à la prise de décision et contribuent à rendre cette dernière plus fluide voire plus interactive et cela surtout si les ERP intègrent les communautés de pratiques pour Azan et Bootz (2015). Pour le système de contrôle, nous entendons la manière dont les actionnaires et la direction demandent des informations aux différentes filiales. Ainsi, le contrôle de gestion peut-être stratégique pour Bouquin (2000), comme le contrôle de gestion peut tenir compte des parties prenantes liées à son environnement selon Ory, Petitjean et Côme (2018). La rémunération des dirigeants a été fondée par rapport à la littérature sur des groupes cotés (sur des domaines d'activité tout autre). Enfin, nous en déduisons des modalités de croissance pour les différentes phases, en l'espèce, pour les quatre premières phases, la

croissance est interne, seules les phases de croissance par collaboration et croissance extra-organisationnelle mobilisent les modalités de croissance interne et externe. De plus, nous faisons le choix de nommer les phases de croissance, cela facilite la lecture. Enfin, nous caractérisons la phase de croissance extra-organisationnelle toujours à l'aide de la littérature actuelle. Ici, notre souci a été de nous appuyer sur un modèle de croissance des entreprises complet (pour la croissance extra-organisationnelle) et surtout plus actuel, non seulement, au regard de la littérature mais au regard de la gestion des entreprises. C'est à l'aide de ce modèle enrichi que nous travaillerons pour nos études à venir, tout au moins, pour les groupes. Ce faisant, nous pensons que cela peut être utilisé pour une entreprise non intégrée à un groupe. Dans le tableau (13) ci-dessous, nous présentons ce modèle.

Tableau 13 : Notre modèle enrichi

	Créativité	Direction	Délégation	Coordination	Collaboration	Croissance extra-organisationnelle
Préoccupation de la direction	Fabriquer et vendre	Recherche de l'efficacité et de la productivité	Étendre le marché	Consolider l'organisation	Résoudre les problèmes et innover	<i>Lier les intérêts économiques des filiales et du groupe</i>
Structure organisationnelle	Informelle	Fonction centralisée	Géographique centralisée	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe	<i>Tout groupe d'entreprises privées</i>
Style de direction	Entrepreneuriale et individualiste	Directif	Par délégation	Par surveillance	Participatif	<i>Participatif voire entreprise libérée</i>
Communication	Elle se fait entre les employés. Elle est fréquente et informelle	Elle devient plus formelle et impersonnelle à mesure que la hiérarchie augmente	La direction communique par téléphone, écrits, ou, par des visites sur le terrain	Elle est de plus en plus formelle et formalisée vis-à-vis des salariés et des unités décentralisées	Elle est plus souple, vis-à-vis des salariés, (les conférences, ou, des systèmes dits en temps-réel, les mails)	<i>Elle s'appuie sur les réseaux sociaux, plus simples, rapides et interactifs. Elle modifie les distances et le travail.</i>
Et Décision	Les décisions prises sont des réponses au marché	Elles sont prises par le gestionnaire et le superviseur	Les gestionnaires décident davantage	Décentralisation des décisions opérationnelles	Consultation indirecte des unités de gestion par les contrôles formels	<i>La mise en place d'un ERP, est réussie et la prise de décision s'appuie totalement sur l'ERP et les solutions ajoutées.</i>
Système de contrôle	Résultats du marché	Standard, centre de coûts	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	Fixation mutuelle des objectifs	<i>Contrôle par les actionnaires</i>
Rémunération des dirigeants	Profits	Salaires et gratifications	Primes individuelles	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe	<i>Stock-option, actions gratuites, rémunération fixe, rémunération variable annuelle, et, rémunération en espèces</i>
Modalités de croissance	Croissance interne				Interne & externe	Externe / partenariale

Source : Notre réalisation

Nous synthétisons, les éléments de la littérature (Tableau 14).

Tableau 14 : Synthèse sur la littérature

Eléments de management	Eléments de littérature	Littérature, Auteurs
Préoccupation de la direction	<i>L’auteure élabore une comparaison entre les projets des entreprises américaines et des sociétés françaises. Ainsi elle met en exergue qu’aux Etats-Unis un dirigeant qui va à l’encontre des actionnaires peut être mis en cause. En France, c’est très différent, un dirigeant peut avoir un projet que les actionnaires peuvent réorienter. « Le droit a réduit la lucrativité de l’entreprise à son activité marchande ».</i>	Segrestin B (2018)
	<p>« <i>La raison d’être de l’entreprise est la mission de l’entreprise c’est un incontournable pour l’entreprise contemporaine</i> » (p5) ».</p> <p>« <i>Restaurer l’entreprise comme un acteur de création collective et protéger ce potentiel d’innovation qui est le gage d’une création de valeurs partagées et d’une croissance vertueuse</i> (P8) ».</p>	Segrestin B (2019) -
Style de direction	Le concept d’entreprise libérée est pour les auteurs un prolongement du modèle participatif. Un prolongement du participatif sans les principaux écueils de ce dernier mais sans être non plus une innovation radicale. (P10)	Gilbert, Teglborg, Raulet-Croset (2017)
	La dématérialisation de la fonction RH implique des changements organisationnels avec les nombreux enjeux	Audrin, Davoine (2017)
Communication	<i>Une innovation de produits sans précédent (créativité, co-conception, crowdfunding, communautés, co-production). De nouveaux outils numériques (réseaux sociaux numériques, plateformes, objets connectés, les données nouvelles matières premières). Elles transforment et impliquent une ubiquité, redéfinissent le temps et l’espace ce qui altère la perception de temps.</i>	Barlatier P.J (2016)
	« <i>La robotisation et l’informatisation des tâches les plus pénibles et rébarbatives nécessitant moins de relations empathiques dans l’organisation, libèrent l’homme et améliorent la productivité du travail. Plus un métier nécessite moins de relations empathiques, plus il a des chances d’être automatisé pour laisser émerger un métier plus empathique. La transition digitale humanise le travail en améliorant les relations empathiques et l’efficacité dans l’organisation</i> »	Okamba (2018)
	« <i>Le partage des connaissances via les nombreux outils tels que (intranets locaux et groupe, plateforme de microblogging 2 un annuaire interne. Ces dispositifs traditionnels sont complétés par des plateformes collaboratives et le réseau social) permet le partage des connaissances et l’apprentissage des salariés à se former par les ressources numériques que l’on partage aisément</i> ».	Du Hommet, Ihadjadène, Grivel (2018)

Décision	Les auteurs concluent sur le fait que les entreprises qui gère au mieux les connaissances à travers l'application de la spirale des connaissances réussi mieux l'intégration de l'ERP	Chaabouni et Triki (2014)
ERP, communication et décision	Pour les auteurs, la prise en compte des dimensions cognitives pour les ERP, c'est prendre en compte les communautés de pratiques. L'article montre que l'ERP peut être réussi s'il intègre les pratiques communes issues des collaborateurs c'est-à-dire les forums, les blogs, le travail collaboratif qui forment les communautés de pratiques et favorisent une intelligence collective.	Azan et Bootz (2015)
Système de contrôle	Pour l'auteur, le contrôle de gestion en développant des outils comme les tableaux de bords, les balanced scoared, les reporting ces éléments donnent une information au manager. De plus, le contrôle de gestion permet de donner du sens pour comprendre comment changer l'organisation. « <i>Ces artefacts sont ainsi des artefacts informationnels. Ils sont selon Norman (1993 : 20) conçus pour conserver, exposer et traiter l'information « dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle et visant à faciliter la mémoire, le raisonnement, la planification des tâches » (p13)</i>	Husser (2010)
	<i>L'auteur emploie l'expression de sens de dominant du contrôle exercé par l'actionnaire sur l'entreprise, du dirigeant sur le service achat. (P 4)</i> <i>Le retour de l'actionnaire (p 8)</i>	Poissonnier (2017)
Contrôle de gestion	<i>Le contrôle de gestion peut-être stratégique pour l'entreprise et être traduit en système de contrôle qui se matérialise par une configuration organisationnelle propre.</i>	Bouquin (2010)
	<i>Le contrôle de gestion est dépendant de l'environnement plus ou moins instable des entreprises comme de leurs parties prenantes.</i>	Ory, Petitjean et Côme (2018)
Rémunération des dirigeants	« <i>Stock-option, actions gratuites, rémunération fixe, rémunération variable annuelle, et, rémunération en espèces » (p9)</i>	Dardour et Husser (2014)

Source : Notre réalisation

Conclusion sur le chapitre 3

Nous avons fait la démonstration des éléments propres de la filière vitivinicole Champenoise. Cette filière très réglementée s'avère comme -nous l'avions annoncé dans notre premier chapitre- fortement impactée par la réglementation et les aspects juridiques dus par l'Etat. De plus, la filière connaît des acteurs bien différents aux rôles et avec des modes de fonctionnement qui leurs sont propres. Cela a rendu l'environnement de la filière champenoise stable durant de longues années. De fait, cela explique que nos groupes aient davantage adopté des stratégies de domaine Porterienne (1982) aux détriment des stratégies de rupture. De plus, ce choix s'explique également par les similitudes des différents groupes vitivinicoles Champenois. Nous entendons, le fait que les groupes s'investissent dans la viticulture durable, la biodynamie. En revanche il est essentiel de replacer les choix stratégiques pris par les groupes vitivinicoles Champenois qui s'inscrivent dans des finalités économiques et sociétales lorsqu'ils font des choix de culture durable pour Segrestin (2018, 2019). Ces choix se font en cohérence au sein des groupes dans la mesure où les rapprochements entre les diverses filiales et les sociétés dominantes se sont faits de manière naturelle parce que les entreprises avaient des relations sociales éprouvées, des habitudes, des manières de travailler et de fonctionner qui étaient proches au sens de Rojot (2010). Enfin, une fois les groupes constitués, il est nécessaire de coordonner les acteurs afin de réussir le changement organisationnel.

Conclusion de la première partie

Les configurations structurelles adoptées par les groupes concernent les entreprises qui les composent, ces choix sont le fruit de facteurs de contingences internes mais aussi externes. Les groupes ont été amenés à se structurer comme nous l'avons précisé pour diverses raisons, les habitudes de relations économiques et commerciales. Le changement subi lors des années soixante avec les introductions en bourse, puis la création des sociétés de capitaux n'a fait qu'accélérer le mouvement de constitution de groupes. À l'heure actuelle, les groupes sont une réalité établie et depuis longtemps. Toutefois, les groupes subissent encore des mouvements lorsqu'ils procèdent à des rachats, des acquisitions, des fusions, ces mouvements participent à la structuration. Ces évolutions et structurations des groupes s'intègrent à la fois dans un mouvement de société et dans un changement organisationnel interne qui modifie les process et les manières de travailler.

Enfin, dans la mesure où nous partons du postulat que le modèle de Greiner (1972, 1998) s'inscrit dans le changement organisationnel qui suivrait un mouvement général de la société, et dans la mesure où Greiner (1967, 1967b) a démontré que le changement de l'environnement peut provoquer un changement subi avant un changement planifié, pour ensuite démontrer que la structure peut évoluer selon des phénomènes de réaction. Il faut alors, changer notre regard sur ce modèle et le voir comme un continuum dans les travaux de Greiner. Effectivement, l'entreprise modifie sa configuration structurelle parce qu'elle y a été contrainte afin de s'adapter à une modification de l'environnement. En revanche, il est nécessaire de regarder avec attention les modèles de croissance. Il n'est pas faux de parler de deux modèles et de préciser le pluriel. En effet, les articles fondateurs (1972, 1998) marquent chacun des faits objectifs. Les travaux de (1998) montrent des précisions, des compléments et des réajustements. En cela, nous avons deux modèles. Certes, ils ne sont pas très différents les uns des autres, à la première lecture mais cependant, des précisions qui nous semblent essentielles ont été apportées.

De plus, nous nous sommes longuement appuyés sur les travaux originaux, où nous avons cherché à comprendre ces modèles de croissance dans le cadre du changement

organisationnel. Les articles fondateurs caractérisent différentes phases de croissance selon des axes ou des items managériaux (la direction, la structure, le style de direction, le contrôle exercé, la rémunération des dirigeants), items ou points managériaux qui démontrent qu'une entreprise passe à cap différent dans une vie de croissance économique.

En revanche, les derniers travaux ont -à ce jour- plus de vingt ans et le management exercé au cours des années soixante-dix et quatre-vingt-dix dans les entreprises n'est plus tout à fait celui exercé en deux mille dix-neuf. Enfin, il était nécessaire de couvrir les axes managériaux comme la communication, la prise de décision, et d'inclure dans le contrôle de gestion les outils informatiques devenus incontournables. Pour ces raisons et d'autres qui ont été mises en évidence, nous avons été amenés à enrichir le dernier modèle à l'aune d'une littérature récente où nous empruntons à l'actualité. Effectivement, il aurait été pour nous inconcevable d'évoquer les préoccupations de la direction sans faire les liens avec la loi PACTE et sans mentionner les travaux de Segrestin (2018, 2019).

Cette tentative de réactualisation du modèle de Greiner n'a pas pour ambition de remplacer ni de faire autorité, elle a pour objectif d'être plus en phase avec le fonctionnement des groupes d'entreprises français des années deux mille dix-neuf. Et, surtout, cet essai d'actualisation nous servira de feuille de route afin d'effectuer en premier lieu une pré-étude dans laquelle nous lirons l'évolution des groupes vitivinicoles champenois afin d'introduire notre étude sur un groupe en particulier. Chapitre que nous aborderons au début de notre seconde partie.

DEUXIEME PARTIE
POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE ET ÉTUDE EMPIRIQUE

Objectifs de la seconde partie et articulation entre les chapitres :

Après avoir dressé un état de l'art relatif au changement organisationnel, au modèle de Greiner. Nous nous sommes concentrés à mieux appréhender le modèle de Greiner, à le définir pour le caractériser au niveau des groupes d'entreprises. Après, avoir posé les fondations, et réadapté le modèle de Greiner pour les groupes d'entreprises, nous ferons une lecture des groupes vitivinicoles Champenois selon cet essai d'actualisation. La lecture que nous ferons pour les groupes s'inscrit dans notre partie épistémologique et empirique dans la mesure où elle permet de comprendre de quelle manière les groupes vitivinicoles se sont structurés et ont évolué. Toutefois, cela constitue une pré-étude nécessaire pour la suite de notre étude (Chapitre 4). Au cours de cette seconde partie, nous poserons les bases de notre démarche qualitative quant aux positionnements épistémologiques, nous justifions également les choix que nous avons effectués quant à la méthode de collecte des informations (chapitre 5). Nous poursuivons la présentation de notre démarche qualitative, notamment le choix d'une démarche analytique où nous mettrons en exergue les deux dimensions de notre étude qualitative (chapitre 6).

Chapitre 4 :
Lecture des groupes selon Greiner

La différence entre les groupes cotés et non cotés n'est pas sans conséquence, effectivement, pour les premiers groupements de sociétés, nous, pouvons aisément collecter les données quantitatives telles que les chiffres d'affaires, les éléments de répartition de capital à l'aide des documents de référence et des rapports d'activité. En revanche, pour les groupes non-cotés la collecte est plus délicate en raison d'une obligation d'information quasi-inexistante à l'égard de ces groupes. Toutefois, cette présentation va montrer l'étendue de ces groupes de sociétés. Ces groupements sont bien souvent constitués de sociétés anonymes de droit français (conseil d'administration) ou de droit allemand (un directoire) de sociétés en commandite par actions et de sociétés européenne (pour le VINIC1) ou de sociétés par actions simplifiées. Pour autant, les groupes avec actions cotées sur les marchés existaient avant les lois de mille neuf cent soixante-six. En effet des sociétés peuvent soulever des fonds depuis les années mille sept cent vingt-quatre⁶⁶. Les lois sur les sociétés de capitaux ont permis d'accélérer le processus de structuration des groupes. Dans ce contexte, nous présenterons les modalités de cette présentation (1) puis nous distinguerons les groupes cotés ayant fait le choix d'une stratégie de diversification (2). Nous verrons, ensuite, les groupes cotés qui ont fait le choix d'une stratégie de spécialisation (3). Enfin, nous présenterons les groupes non-cotés (4).

⁶⁶ Notre source consultée le 27/08/2019 <https://www.infinance.fr/articles/bourse/place-boursiere/article-la-bourse-de-paris-presentation-et-histoire-70.htm>

Section 1 : Avant-propos

La filière vitivinicole comporte des acteurs différents et nombreux tels que nous les avons présentés au cours de la première partie (notamment, notre chapitre 2). Ainsi, nous distinguons les entreprises qui dans la filière vitivinicole, sont représentées par les Maisons de champagne et les groupes constitués par diverses maisons. Au sein des groupements, il est d'usage de distinguer, les groupes ayant fait le choix d'une cotation boursière et ceux qui n'ont pas fait ce choix. Les premiers sont donc cotés sur les marchés financiers mais selon leur présence sur le marché leurs obligations légales seront différentes. Pour la région vitivinicole Champenoise, nous dénombrons six grands groupes cotés, dont quatre ont pris naissance dans la région Champenoise par rapprochements successifs entre Maisons. Nous nous intéresserons à ces derniers.

Face aux groupes cotés, il existe les sociétés cotées sur le marché NYSE Euronext réglementé, qui doivent publier des comptes semestriels, voire annuels sous forme de documents de référence. Nous présenterons ces quatre groupes cotés sur les marchés au regard d'éléments que nous justifierons. En effet, il ne s'agit pas ici de répertorier tous les groupes cotés pour leurs spécificités et leurs profils mais il s'agit de lire leur structuration et développement au regard du modèle de Greiner que nous avons enrichi par la littérature (Chapitre 3). Cette lecture s'est effectuée à partir des documents de référence, des rapports des ventes, et documents financiers. Nous nous sommes donc ici limités à une étude qualitative distanciée mais néanmoins longitudinale dans la mesure où elle s'effectue sur du long terme pour montrer une évolution. Nous indiquons l'étendue de nos groupes cotés de la filière vitivinicole Champenoise sur une période de 2013 à 2018⁶⁷. En effet pour des raisons de collecte, les documents de références de l'année 2019 ne sont pas toujours disponibles pour l'intégralité des groupes.

⁶⁷ Une présentation historique des groupes vitivinicoles a été dressée dans une thèse de Doctorat, VIET (2004). Toutefois, notre approche et travaux sont différents.

1.1 Etude sur les groupes champenois côtés

Comme nous l'annoncions plus haut, nous nous limiterons à la présentation de quatre groupes côtés pour lesquels nous avons pu collecter une masse de documents (Nos annexes font état d'un tableau de synthèse des sources). En effet, ces groupes côtés ont l'obligation de publier leurs comptes, nous pouvons donc les trouver soit sur les sites actionnaires, soit sur le site public, soit sur des sites spécialisés mais d'accès facile sur « zonebourse.com » et « AFM »⁶⁸.

Par la suite, nous avons réalisé notre étude de présentation des groupes vitivinicoles champenois à l'aide des documents de références pour une période allant de 2013 à 2018. Cette présentation documentaire des groupes nous a permis de les caractériser. Il ne s'agissait pas pour nous d'effectuer une étude complète de ces groupes mais au contraire à les présenter de manière analytique d'où le choix d'une étude documentaire avant de poursuivre nos travaux par une étude qualitative à visée exploratoire et longitudinale sur un groupe vitivinicole champenois. Nous présentons nos groupes selon une lecture de leur évolution et structuration au travers du modèle de Greiner (1972, 1998) et ce depuis les années soixante. Nous nous sommes appuyés sur la collecte effectuée pour notre mémoire soutenu en 2013⁶⁹ et pour la période 2013 à 2018 nous avons donc collecté les différents documents de référence et rapports financiers pour les quatre principaux groupes côtés pour lesquels nous disposons des informations. Pour cette lecture nous avons caractérisé les groupes à travers différents critères. Ainsi, nous avons relevé ; le statut juridique du groupe, le statut juridique de la société dominante appelée aussi société mère et enfin les différents statuts juridiques de sociétés dominées ou filiales. Nous avons également caractérisé l'actionnariat principal et nous présentons (annexe 4, *page 279*) de ce travail de recherche une répartition des actions à droit de vote sur une période de 2013 à 2018. Afin de caractériser ces groupes, nous avons également indiqué leurs différents points forts ce qui finalise notre diagnostic réalisé sur la filière vitivinicole champenoise. Enfin, nous présenterons un tableau synthétique qui reprend les différents groupes précédemment mentionnés (Annexe 3, *page 278*).

⁶⁸ Nos sources apparaissent sur la partie webographie en fin de ce manuscrit

⁶⁹ 2013 : Mémoire de Master DFCGA parcours recherche en finance d'entreprise « Analogies, liens et impacts des crises : le cas des groupes des maisons de champagne » Mémoire non publié. Directeur de mémoire : M. Jean-Paul Mereaux

1.2 Présentation des groupes

Tableau 15 : Présentation des groupes cotés

	VINIC1	VINIC2	VINIC3	VINIC4
Création du groupe	1987 ⁷⁰ (rapprochement entre deux holding)	1991 avec la société vinicole du château de Ludes	1976	1983
Points forts groupe	Charte environnement adoptée en 2001 Ambassadeur d'une consommation responsable des vins et spiritueux, Une politique d'intégrité dans la conduite des affaires, Dans le cadre du plan LIFE 2020 (certification multiple pour une viticulture durable dans la champagne)	Viticulture durable, viticulture biologique, biodynamie. Economie des ressources énergétiques	Possède son propre réseau de distribution, Des produits pour différents segments Les sites champenois sont certifiés ISO14001 Un SQE (service qualité environnement) depuis 2014	Maitrise la distribution de ses produits à travers les filiales commerciales Centralisation de la production pour réduire les gaz à effet de serre, les déchets sont recyclés dans des produits cosmétiques Respect du rythme et des cycles Certification viticulture durable en Champagne
Propriété foncière	1759 hectares ⁷¹	135 hectares	288 hectares en champagne	Vignobles en propre (hectares non précisés)
Année de première acquisition	1987, premier rapprochement entre les deux holdings	1994 avec 54% de prise de participation	1978 avec la « V M »	1983 avec une prise de participation à 34% « Champagne D.C. »
Date dernière acquisition en champagne	1990 avec la « M. K » 2009 : hors région	2006 acquisition de « L. international »	2003 pour la champagne. 2014 en Provence	2004 : Acquisition de « Ch. M »
Activités	Champagne – Joaillerie bijouterie - Parfums – Haute couture	Champagne	Champagne- vins tranquilles et vins pétillants	Champagne
Statut juridique Société Dominante.	Société européenne	Holding animatrice de groupe	Société Anonyme avec conseil d'administration	Société Anonyme de Directoire et conseil de surveillance

⁷⁰ Information du DDR 2018, page 1

⁷¹ Information du DDR, année 2018, page 42

Statut juridique Sociétés Dominées	SAS	SA- SAS- SARL- SCEV- SNC	Les filiales champenoises sont réduites à la perception de redevances. Celles des autres régions appartiennent jusqu'à 100% à la société mère ⁷²	NC
Marché boursier	Les actions de la société sont cotées sur le marché Euronext Paris	Eurolist Compartiment B d'Euronext Paris.	Euronext Paris, Eurolist compartiment B	Compartiment B d'Euronext Paris devenu EnterNext. Clôture des comptes au 31 mars.
Actionnaire majoritaire	Actionnariat familial et société financière contrôlée par la famille à 63% des droits de vote	Actionnariat familial pour 86% des droits de vote ⁷³	Actionnariat familial + société financière contrôlée par la famille	Actionnariat familial à 75,41% ⁷⁴ des droits de vote
Sources utilisées (Annexe 3, page 278)	Documents de référence (2013 à 2018)	Documents de référence (2013 à 2018)	Documents de référence (2013 à 2018)	Documents de référence (2013 à 2018)

Source : Notre réalisation

Section 2 : Focus sur les groupes cotés diversifiés

Au cours de cette seconde section, nous nous pencherons sur les groupes cotés qui ont fait le choix de diversifier leur portefeuille d'activités. Nous aborderons le groupe VINIC1 diversifié dans les activités de luxe (joaillerie, parfumerie, distribution exclusive, vins et spiritueux, champagnes, vêtements de luxe). Enfin, nous verrons que le groupe VINIC3 a fait le choix de se diversifier sur diverses activités vitivinicoles. Ces groupes seront étudiés dans leur évolution à l'aune du modèle de Greiner. Eu égard, à notre matrice de présentation des groupes vitivinicoles Champenois, nous établissons pour ce chapitre un focus sur un type de groupe (notre tableau 16, page 95).

⁷² Page 118 du document de référence année 2018 du groupe

⁷³ Chiffre de l'actionnariat familial, selon le document de référence de 2018 du groupe (page 44)

⁷⁴ Document de référence, année 2018, page 68

Tableau 16 : Matrice sur les groupes

Groupe coopératif d'entreprises avec parts sociales et possession d'entreprises	FOCUS : Groupe d'entreprises coté sur les marchés avec action cotée, appel public à l'épargne. Publication des comptes
	Groupe d'entreprises coté sur les marchés avec action cotée, appel public à l'épargne. Pas de publication des comptes
Unions de coopératives sans possession d'entreprise. Unions exclues de cette recherche	Groupe familial d'entreprises avec des actions non cotées sur les marchés
Economie sociale et solidaire	Economie marchande

Source : Notre réalisation

2.1 Le groupe VINIC1, des métiers multiples

La répartition du capital s'est modifiée entre 2005 et 2007. Cependant, cette répartition semble avoir subi peu de modifications depuis 2007. La répartition a été différente entre l'actionnariat de la famille actuelle et l'actionnariat intitulé « les institutionnels ». Par ailleurs, la structure de l'actionnariat se partage principalement entre une famille et les institutionnels. Les autres catégories d'actionnaires sont nettement minoritaires. Ce groupe, maîtrise la part des actions à droit de vote laissé au flottant, nous en déduisons une volonté d'éviter des prises de participation hostiles.

C'est en 1964, que la maison de champagne CVP prend la raison sociale actuelle. En 1966, elle prend les statuts de la société de capitaux, société anonyme et dès 1968 elle procède à une première augmentation de capital. Entre 1981 et 1987 procède à l'acquisition de diverses sociétés qui sont essentiellement des Maisons de Champagne. En 1988, la holding 1 (nous l'appelons ainsi pour des raisons de confidentialité) se restructure et modifie sa dénomination, elle fusionne ensuite avec la holding 2.

La holding 2 est le fruit de rapprochements entre différentes Maisons de Champagne. Cette holding a débuté son introduction en bourse dès 1962. Par la suite, elle procède à diverses acquisitions entre les années soixante, soixante-dix et quatre-vingt. Cette holding s'avère plus forte, plus aguerrie aux achats de sociétés, sans doute plus expérimentée du fait de débuts

précoces par rapport à d'autres groupes. De fait, elle poursuit ses rapprochements et acquière petit à petit la totalité des actions de la Holding 1, au cours de l'année 1987.

Au cours des années 2005-2018, le groupe VINIC1 au niveau de la branche Champagne semble stabilisé, les différentes maisons sont parfaitement intégrées dans le groupe. L'histoire du groupe en fait un groupe de maisons de champagne cotés qui était jusqu'en 2001, le premier groupe en expéditions de bouteilles. Le groupe VINIC1 poursuit à l'heure actuelle, une stratégie d'internationalisation, et est devenu une société européenne⁷⁵.

La phase de créativité du groupe VINIC1 trouve ses origines dès le début des années 1960 lorsque les deux holdings fondatrices du groupe actuel se créent chacune sur leur chemin de croissance. Les phases dites de croissance par direction, délégation, puis par la coordination et le contrôle semblent être accélérées voire confondues. Nous pouvons -sur ce constat- avancer le fait d'une rapidité entre la première introduction en bourse pour chacun des groupes maîtres qui composent VINIC1 et la naissance juridique du groupe. La croissance par collaboration semble être le reflet des holdings fondatrices de la personnalité d'un dirigeant. Ainsi, en 1962, sous le contrôle de son dirigeant, la holding 2 cherche à se développer. Elle a achevé d'utiliser les moyens de la croissance interne. De fait, nous en déduisons que la croissance extra-organisationnelle débute vers 1962 et se poursuit toujours. Cependant, cette phase comprend une première étape appelée « étape transitoire » pour Evrard (2000) elle débute donc vers le début des années 1960 avec diverses introductions en bourse des deux sous-groupes constitutifs du groupe VINIC1 jusqu'en 1987. En revanche, l'année 1987, marque l'intégration de plusieurs maisons absorbées par le groupe. Nous synthétisons nos propos dans le tableau suivant (Tableau 17, page 97).

⁷⁵ VINIC1 : Est une Société Européenne depuis le 27 octobre 2014 régit par le droit français dans la mesure où son siège est situé en France.

Tableau 17 : Lecture de la croissance pour VINIC1

Créativité		Extra-organisationnelle
1964-1966 : les débuts de la Holding 1 avec prise de participation en 1968.	Les croissances : par direction, coordination et par collaboration semblent confondues. 1982-1988 : Achats de diverses sociétés	1987 : fusion de la Holding 1 et de la 2, pour la création du groupe VINIC1. Absorption des sociétés acquises précédemment.
Holding 2, introduction en bourse en 1962	1963-1973 : Prise de contrôle de diverses sociétés	2014 : Poursuit les acquisitions en dehors de la Champagne
		2018 : Société Européenne

Source : Notre réalisation

2.2 VINIC3 : La branche « Champagne » parmi les vins et spiritueux

Le groupe VINIC3 s'est diversifié sur le marché des vins et spiritueux, il est présent à la fois, sur les vins tranquilles de Provence, les Listels, et les vins effervescents hors Champagne comme les Listels pétillants. VINIC3 se place en troisième position. Cependant, il est davantage tourné vers les ventes au sein de l'Hexagone. Enfin, il est présent sur différents segments du marché des Champagnes, grâce à des produits à forte valeur ajoutée tels que ses produits phares⁷⁶.

Le groupe VINIC3 a été créé en 1976 avec la maison « V ». Par ailleurs, cette année marque la phase de créativité du groupe. Par la suite, la stratégie du groupe a été de se spécialiser dans le domaine des vins et spiritueux. Les différents achats, acquisitions de maisons diverses marquent une volonté de maîtriser les marchés et segments des vins et spiritueux. En effet, ce groupe est présent sur différentes régions vitivinicoles françaises. Les diverses acquisitions permettent au groupe d'asseoir cette maîtrise du marché. Ce qui illustre une stratégie de diversification dans la mesure où les métiers liés au champagne, aux vins et aux spiritueux ne sont pas identiques. De plus, l'acquisition de Maisons telle que « P » permet au groupe d'étendre ses parts de marché sur un marché concurrentiel en proposant des gammes variées de Champagne. Le groupe a utilisé de manière majoritaire les procédés de la croissance

⁷⁶ Conférer nos tableaux de chiffres dans nos « annexes »

externe en procédant à des rachats de sociétés, et à des fusions, et aussi par la prise de contrôle des sociétés matérialisé par l'achat majoritaire d'actions. C'est en 1976, que le groupe commence à se créer et deux ans plus tard en 1978, il procède aux premières acquisitions de sociétés. Dès les années 1997 et 1998, le groupe prolonge sa phase de croissance extra-organisationnelle où acquisitions, fusions et absorptions se multiplient. Il élargit son périmètre et maîtrise davantage de segments du marché des vins et spiritueux. En revanche, pour ce groupe, notre lecture ne nous permet pas de distinguer les phases transitoire et d'intégration selon les travaux d'Evrard (2000). Il nous apparaît que les maisons précédemment absorbées sont intégrées définitivement au groupe.

Pour nous, la personnalité du dirigeant a sans doute largement contribué à influencer les décisions stratégiques prises et suivies par le groupe. Nous pourrions parler de la main visible du dirigeant selon Chandler (1988). Nous en déduisons que le groupe a connu une croissance rapide et exponentielle ce qui contribue à une accélération des phases deux à cinq du modèle de Greiner. À la suite de cette lecture, nous supposons également que ces phases de croissance pourraient se juxtaposer voire se confondre. Comme pour d'autres groupes, la sixième phase appelée phase de croissance extra-organisationnelle est plus aboutie, ce qui correspond à une maturité du groupe.

Tableau 18 : Lecture de la croissance pour VINIC3

Créativité	Direction	Délégation	Coordination	Collaboration	Extra-organisationnelle
1976, création de la société futur siège social du groupe	1978 : Premières acquisitions	Un ajustement du groupe où les sociétés acquises sont intégrées			1997 et 1998 : acquisitions se multiplient (fusions et absorptions)

Source : Notre réalisation

Section 3 : L'hyperspécialisation un choix stratégique

3.1 VINIC2 ; une croissance récente

Le groupe VINIC2 est le second groupe à posséder le chiffre d'affaires le plus élevé. Le groupe s'est principalement constitué en 1991, avec la création d'une Société de distribution et de courtage (non productrice). La société joue le rôle d'intermédiaire entre les principaux acheteurs européens et les opérateurs champenois, majoritairement hors groupe. La phase de croissance par la créativité se retrouve principalement en 1991 avec la création de la Champenoise des Grands Vins. Nous observons également une accélération des phases de croissance (orientation, la délégation, par coordination, la collaboration) entre les années 1991 et 1996. Cette accélération des phases nous semble révéler un mode de constitution du groupe mais c'est une manière pour lui de croître selon Mckelvie et Wiklund (2010).

C'est en 1996 que le groupe débute son introduction en bourse. À la lecture de notre documentation, la sixième phase ou croissance extra-organisationnelle est la phase de croissance qui se développe sur un nombre d'années plus étendu. En effet, cette phase de croissance extra-organisationnelle débute entre 1997 et 1998 pour se poursuivre en 2006 avec l'acquisition de deux autres sociétés. La seconde phase de la croissance dite « extra-organisationnelle » correspond à une phase d'intégration, au cours de laquelle les différentes maisons de Champagne acquises sont intégrées de manière comptable au groupe puis sont intégrées de manière économique avec une mutualisation des moyens. Selon les prolongements d'Evrard (2000), cette seconde phase, appelée « phase d'intégration » pourrait être confondue avec la phase dite « transitoire ». À ce jour, le groupe n'opère pas d'autres « rapprochements » avec les autres Maisons de Champagne.

Nous constatons que certaines phases de croissance ont été accélérées voire inexistantes. En effet, à la lecture des documents⁷⁷ nous nous apercevons que le groupe est constitué de Maisons de Champagne qui ont par ailleurs déjà connu certaines de ces étapes. Ainsi, les

⁷⁷ Nos sources collectées, conférer notre tableau des sources dans nos annexes

diverses Maisons de Champagne sont déjà passées par les phases de la croissance par la créativité, par une phase de croissance appelée orientation, par la délégation, par la coordination et enfin la phase de croissance par la collaboration. Ce sont des maisons de Champagne qui ont toutes déjà connu un développement, et une croissance, voire une maturité. Ainsi, lorsque le groupe « naissant » procédait à leur acquisition ce qui a eu pour effet d'accélérer les étapes énoncées précédemment. De cette manière, nous obtenons une lecture à la Greiner caractérisée par une accélération plus rapide entre la phase de croissance par la créativité à la sixième phase dite « extra-organisationnelle ». Nous schématisons notre lecture de la manière suivante (Tableau 19).

Tableau 19 : Lecture de la croissance pour VINIC2

Créativité		Extra-organisationnelle
1991 avec la création de la CGV	Les phases de croissance (direction délégation, coordination et collaboration) pour VINIC2 semblent être accélérées entre 1991 et 1996. Période marquée l'introduction en bourse et une vague d'acquisitions successives	Phase qui débute vers 1996 et se poursuit toujours

Source : Notre réalisation

Au cours de la sixième phase de croissance, les étapes dites « transitoire » et « d'intégration » sont quasiment confondues en raison des rapprochements antérieurs des Maisons. À l'issue de cette lecture, nous ne pouvons pas les distinguer.

3.2 VINIC4, une croissance champenoise

La phase de créativité de la maison fondatrice (la société dominante du groupe) débute avec la création de l'entreprise du même nom en 1812. L'entreprise fondatrice prend un nouvel essor lorsque qu'une femme 'M P' reprend la suite du domaine. Par la suite, la société est rachetée vers 1930 par une seconde famille puis elle passe entre les mains d'une nouvelle famille en 1939. Les phases de croissance d'orientation et de délégation semblent se juxtaposer entre 1812 et 1930. Nous supposons selon notre documentation que la phase de croissance par coordination se situe après les années 1930. Ensuite, la phase de croissance

par la collaboration intervient entre les années 1930 et 1970 ; ce qui correspond au contrôle d'un dirigeant par une des familles fondatrices.

Selon notre niveau de lecture, le groupe connaît une phase de croissance extra-organisationnelle. Celle-ci débute dès les années soixante-dix avec une longue phase d'achat de maisons, de vignobles, de ventes d'activités. Dès 1997, le groupe fait le choix de se centrer sur l'activité du champagne. Cette focalisation lui permet de développer un savoir-faire qui a fait son histoire et sa notoriété. C'est avec ses objectifs et ses valeurs que le groupe fait le choix d'acquérir des maisons de renom. C'est en 2004, que le groupe intègre une dernière maison de champagne. En 2013, il était question d'une opération de fusion entre cette maison et le groupe. Cette fusion a marqué la volonté de maîtriser l'approvisionnement de certains raisins en développant son foncier. Ce type de rachat révèle aussi une volonté de maîtriser la qualité des vins produits, ce qui fait écho à l'objectif de produits de qualité. Nous en concluons que les croissances de créativité à celle de collaboration semblent s'étaler entre le XVIII et la première moitié du XX^{ème} siècle. La phase extra-organisationnelle débute vers 1970 pour se poursuivre jusqu'à l'aube des années deux mille. La sixième phase est la plus longue et la plus complexe. Toutefois, si nous croisons les lectures, les cinq phases de croissance de Greiner (1978) seraient caractérisées par une modalité de croissance interne alors que la sixième phase serait marquée par la croissance externe. En effet, le groupe ayant « épuisé » ou atteint ces limites avec les modalités liées à la croissance organique. Comme pour le groupe VINIC3, nous observons une certaine confusion entre les étapes dites « transitoire » et « d'intégration ». Cependant, cela mérite une étude plus approfondie et plus aboutie avant toutes conclusions.

Tableau 20 : Lecture de la croissance pour VINIC4

Créativité	Direction	Délégation	Coordination	Collaboration	Extra-organisationnelle
1812 : Création du siège social actuel	Étalement des phases entre le XVIII ^{-ème} siècle et la première moitié du XX ^{ème} siècle pour les sociétés acquises par le groupe. Nous en déduisons une naissance du groupe vers les années soixante-dix avec des acquisitions de sociétés.				Phase qui débute vers les années soixante-dix. 1997 : le groupe fait le choix de se centrer sur le champagne.

Source : Notre réalisation

Section 4 : Focus sur les groupes non-côtés

La filière du Champagne existe aussi avec les groupes non-côtés. Ces groupes ont fait le choix d'avoir des actions non-cotées en Bourse cela peut relever d'une logique de sécurité, voire de la sauvegarde d'un savoir-faire régional ancestral. Effectivement, nous pouvons penser, que le fait de choisir un regroupement éloigné des marchés financiers, poussent les entreprises à éviter les prises de participation hostiles qui peuvent s'avérer destructrices en termes de savoir-faire⁷⁸. En effet, le produit défendu et distribué au niveau international est très réputé, d'où la volonté de conserver un savoir-faire à des familles. Enfin, l'éloignement volontaire des marchés financiers peut aussi s'expliquer par la nécessaire obligation de publier les comptes. Or, publier les comptes c'est donner de l'information et donner des signaux quant à des prises de position stratégique, sur la santé financière du groupe. Ici, nous pouvons penser qu'il s'agit volontairement de ne pas donner de signaux pour Ross (1977) afin de ne pas éveiller d'éventuels investisseurs qui pourraient avoir des buts antinomiques aux groupes. Nous verrons successivement, les groupes non cotés qui présentent une logique de regroupement, et les groupes coopératifs. Bien évidemment, sont compris dans notre focus, les holdings qu'elles soient financières (destinées à effectuer des acquisitions de sociétés), familiales ou de rachat.

Tableau 21 : Présentation des groupes non-cotés

Les groupes non-côtés	Anonymat	Forme juridique	Année de création du groupe	Nombre d'acquisitions à juillet 2019
Le groupe C	CHAMP	SA	Après 1966	En France : 4 filiales
« M »	CHAMP1	SAS et GIE pour la distribution	1994	4 maisons de champagne
Le groupe « T »	CHAMP2	SAS	1985	4 maisons de champagne, 5 dans le Bordelais
Le groupe « J »	CHAMP3	Union de Coopératives agricoles	1998	3 structures
Le groupe « T2 »	CHAMP4	/	2006	2 structures
Le groupe « B »	CHAMP5	Holding SJB	1986	7 filiales, 2 maisons de champagne, une société en Australie

Source : Notre réalisation

⁷⁸ En cela, la prise de participation en 2007 du groupe Mittal sur Arcelor a eu les conséquences que l'on sait

4.1 : Focus sur les groupes familiaux

Tableau 22 : Matrice sur les groupes

FOCUS : Groupe coopératif d'entreprises avec parts sociales et possession d'entreprises	Groupe d'entreprises coté sur les marchés avec action cotée, appel public à l'épargne. Publication des comptes
	Groupe d'entreprises coté sur les marchés avec action cotée, appel public à l'épargne. Pas de publication des comptes
Unions de coopératives sans possession d'entreprise. Unions exclues de nos recherches	FOCUS : Groupe familial d'entreprises avec des actions non cotées sur les marchés
Economie sociale et solidaire	Economie marchande

4.1.1 CHAMP1, un groupe familial

Au cours de la période 1969-2000, le groupe « M » devient la propriété de la famille fondatrice qui achète successivement diverses Maisons en 1977. À la suite du décès du fondateur, la société éponyme est complétement absorbée par la maison « R » en 1986. Lors de la période 2005-2012, Le groupe s'agrandit, grâce à l'acquisition de diverses Maisons de champagnes au cours des années quatre-vingt⁷⁹. En 2004, le groupe est acheté par une autre société de champagne mais le groupe conserve le nom actuel. C'est toujours un groupe à vocation familial qui conserve une logique de développement intrarégional. Les objectifs du groupe la production de vins de qualité. Le groupe distribue toujours ses vins par le biais de son propre réseau de distribution.

4.1.2 CHAMP2, une croissance impressionnante

Durant la période 1969-2000, ce groupe acquiert différents vignobles et prend des participations au sein de diverses structures. C'est un groupe qui se constitue et acquiert des vignobles afin de s'assurer un approvisionnement. Toutefois, au cours de la période 2005-2013, il a une évolution très différente. Ce n'est plus seulement l'acquisition de vignobles, mais l'acquisition de diverses Maisons. C'est ainsi, que le groupe fusionne dans un premier

⁷⁹ Par cette acquisition en 2004, les champagnes C. C ne sont donc plus cotés en bourse et ont donc opéré un changement important. En revanche, il semble qu'ils n'aient plus d'existence juridique propre, à la vue des informations disponibles sur verif.com.

temps avec une société qui commercialise plusieurs autres marques de champagne. Aujourd'hui, ces sociétés semblent ne plus être référencées sur un site d'informations légales tel Vérif.com. Elles ont dû être complètement intégrées par le groupe mais elles restent connues sous les marques éponymes. Ainsi, d'autres maisons ont été intégrées par le groupe mais tout en conservant une entité juridique propre. Ce groupe a donc évolué depuis les années soixante tout en se stabilisant. Nous ne pouvons pas parler de rupture mais davantage d'une poursuite de la constitution et de l'intégration d'un groupe. Selon l'application du modèle de Greiner, les différentes Maisons qui composent CHAMP2 sont arrivées à des phases de croissance différentes. À la lecture des travaux de Evrard (2000), le groupe est entré en phase de croissance extra-organisationnelle avec l'intégration complète des diverses sociétés acquises.

4.1.3 CHAMP5, la holding prometteuse

Cette holding est également un très beau groupe aux valeurs familiales, il prend naissance dans la filière vitivinicole Champenoise et à l'image du groupe CHAMP il possède avec le siège social deux maisons de champagne, la dernière acquisition datant de 1988. Cette holding a vocation davantage familiale est forte de plusieurs filiales toutes situées en dehors de la filière du champagne, elle est implantée en Australie. Cette holding a fait le choix de se diversifier dans la mesure où elle maîtrise différents vins aux spécificités bien marquées, mais surtout de produire des vins de grande qualité. C'est la raison pour laquelle ces vins sont davantage commercialisés chez les cavistes et les CHR (Cafés, Hôtels et Restaurants). Pour ce groupe la naissance est plus récente mais la croissance qu'il révèle ainsi que les ambitions le place parmi les plus grands.

4.1.4 CHAMP 4, la croissance retrouvée

La Maison qui était indépendante durant de longues années a été intégrée à un groupe. Toutefois, des problèmes de divergences profondes tenant à une culture, une identité organisationnelle selon Combes et Lethielleux (2008) ont provoqué de graves tensions. De fait, la maison de champagne a pris l'initiative de ne plus appartenir à ce groupe afin de

retrouver ses racines et son identité organisationnelle. Ce changement de cap, signifie que la société acquise a quitté un groupe pour se retrouver indépendante. Selon une lecture de Greiner, elle a glissé de phase. Ce glissement se retrouve lorsque Pesqueux mentionne les « *allers et retours possibles pour ce modèle* ». La position de Pesqueux est proche de la nôtre. Pour autant, cela ne signifie pas que le modèle de Greiner ne fonctionne pas, c'est l'interprétation que nous en faisons qui peut être erronée ou faussée. La réalité que nous relatons est celle de ce groupe (entreprise qui depuis s'est réassociée avec une autre société pour des raisons de cohérence en termes d'identité organisationnelle et de facto de culture).

En 2006, la société a opéré un revirement total et a fait le choix de ne plus appartenir à un groupe coté en Bourse et ainsi revenir à une gestion familiale plus sereine, c'est à dire, une gestion familiale éloignée des tumultes des actionnaires aux logiques économiques contraires, aux valeurs de la maison de champagne-. Ce choix a fait revenir la société fondatrice à une gestion de groupe éloignée des acquisitions et des cessions. Aujourd'hui, elle forme un groupe formé de deux maisons de champagne marque une étape de collaboration -plutôt que d'intégration- c'est la croissance par collaboration du modèle de Greiner. C'est un cas de revirement, où un groupe familial coté en bourse, a fait le choix de reprendre le contrôle des affaires. Cela a eu pour conséquence de revenir à une phase antérieure du modèle de Greiner. Concernant, ce groupe, nous ne pouvons pas affirmer qu'il y aurait une accélération des étapes une à quatre, dans la mesure, où le métier et l'entreprise demeurent identiques. C'est un changement de contrôle, nous en déduisons que le groupe revient alors à une phase antérieure. Il est également possible de préciser, que ce choix est opéré par le dirigeant. La volonté de demeurer à ce niveau de collaboration, de vie économique du « groupe » est également le choix délibéré du dirigeant, choix d'une famille. Enfin, toujours selon Combes et Lethielleux (2008), l'échec a été positif dans la mesure où il a été vecteur d'un apprentissage organisationnel.

4.1.5 CHAMP, les valeurs familiales⁸⁰

C'est aujourd'hui, le groupe non coté le plus ancien de la filière Champenoise. Depuis les débuts du groupe au cours des années soixante il semble montrer une dynamique de groupe relativement stable et homogène. En effet, le groupe se compose de deux maisons de champagne pour les acquisitions de la filière vitivinicole champenoise. Toutefois, ce groupe s'est orienté vers un développement interrégional avec des acquisitions de maisons appartenant à des domaines viticoles extérieurs à la filière Champenoise. En ce sens, on pourrait rapprocher cette dynamique et les orientations stratégiques au groupe VINIC3 qui a également adopté une stratégie de diversification en étant présent sur les segments de vins tranquilles. Nous faisons le choix de terminer ce focus sur le groupe CHAMP qui nous accompagnera tout au long des parties suivantes de notre recherche.

Le groupe CHAMP est un groupe à vocation familiale mais semble laisser ses maisons se gérer de manière autonome, dès lors que la ligne directrice du groupe est respectée. Ce groupe a procédé à des acquisitions dans d'autres segments de vins et possède aussi une autre structure outre Atlantique. Ces éléments nous indiquent, que le groupe a donc également atteint, la phase extra-organisationnelle du modèle de Greiner.

4.2 : Groupe coopératif, CHAMP3

Le groupement CHAMP3 n'apparaît pas comme une entité en qualité de groupe économique durant les années soixante. Pour autant, il prend naissance en 1998 sous les statuts d'une Union de Coopérative Agricole. Ce groupe coopératif né sous l'impulsion de la société éponyme achète dans un premier temps une Maison de champagne. C'est au cours des années 2004-2010 qu'il développe son activité en formant avec d'autres coopératives un maillage et un approvisionnement de qualité pour les vins commercialisés sous le nom actuel.

⁸⁰ Nous faisons le choix de ne pas numéroter ce groupe qui a été notre groupe support pour notre étude.

Conclusions sur le chapitre 4

Nous tirons différents enseignements de nos lectures des groupes côtés. Tout d'abord, nos groupes ont adopté des choix stratégiques Porterien (1982) dans la mesure où entre les années soixante et le début des années deux-mille l'environnement dans lequel ils ont évolué était stable et cela depuis de nombreuses années. Mais, aussi pour des raisons de cohérence entre les histoires respectives des diverses Maisons de Champagne qui composent les groupes vitivinicoles Champenois. Enfin, dans la mesure où durant de longues années la concurrence n'était représentée que par les groupes voisins, cela ne nécessitait pas de faire des choix stratégiques novateurs. En revanche, il faut préciser que le nombre de terres à planter est limité par l'Etat dans la région, de fait et il est devenu quasi-impossible d'acquérir du vignoble voire des Maisons de champagne. Enfin, le produit élaboré et commercialisé ne se prête pas forcément à des stratégies très novatrices. Les seuls points de croissance sont la qualité, la maîtrise des métiers, et le savoir-faire.

De plus, nos groupes ont pu se développer afin de faire croître différents indicateurs comme les ventes, le nombre de sociétés acquises, l'acquisition de marques commerciales. Ce développement se serait effectué sur une période plus ou moins longue suivant les groupes. Le groupe VINIC1 a commencé ses premiers rapprochements en 1962, pour les achever dans la région champenoise en 1990. Quant au groupe VINIC2, il les a débuté entre 1991 -création du groupe- et l'année 2006. Le groupe VINIC3 se constitue dès 1973, pour être en 2018 un groupe coté présent sur différentes régions vitivinicoles du pays. Il a pu acquérir différentes maisons champenoises qu'il a toutes absorbées⁸¹. Ce groupe a effectué la dernière acquisition en champagne en 2003. Pour ce groupe également, nous observons une accélération des phases dites de délégation, de coordination et de collaboration selon Greiner (1978). Le groupe VINIC4 se constitue dès 1983 et acquière la dernière maison en champagne en 2004. Pour ce dernier, nous observons aussi une accélération entre la création du groupe et les diverses acquisitions.

⁸¹ Conférer l'organigramme du groupe repris sur le document de référence de l'année 2018.

Au regard, de la phase extra-organisationnelle selon Greiner (1998) ; mais aussi les travaux d'Evrard (2000) nous sommes en mesure de préciser que cette dernière- correspond à la naissance des groupes et à leur essor. En effet, pour les groupes cotés nous observons un développement grâce à la société dominante. Ensuite, au sein de cette sixième phase de croissance, nous percevons deux étapes, l'une transitoire et l'autre d'intégration toujours pour Evrard (2000). Toutefois, celles-ci sont confondues pour trois des groupes. En revanche, elles sont davantage observables pour le groupe VINIC1 et cela pour diverses raisons.

En effet, il a connu un changement continu et sur une longue période alors que les autres groupes ont eu un changement plus rapide. De plus, notre observation nous laisse penser que le changement a été voulu et souhaité par la direction. En ce sens, nous l'assimilons au changement construit pour Grimand et Vandangeon-Derumez (2000) dans la mesure où il résulte de la volonté d'un dirigeant ou bien de sa vision pour (Nadler et Tuschman, 1991 repris par Grimand et Vandangeon-Derumez (2000).

La lecture relative au groupe VINIC3 laisse présager un changement construit qui résulte de la volonté du dirigeant. En revanche, pour les autres groupes, les dates de création sont plus tardives. Les derniers groupes pourraient s'être constitués par mimétisme selon DiMaggio et Powell (1983). Nous pensons que le changement a été également poussé par des familles dirigeantes dans un mouvement de la société, comme une évolution de la société, de l'environnement au sens des rapprochements effectués par Azan (2007, pages 16-17⁸²) lorsqu'il écrit que « *le changement est plus général, il va de pair avec une évolution de la société ce que la fonction Cobb-Douglas ne permet pas de mesurer* ».

Autisser et Vandangeon-Derumez (2007) démontrent quatre dimensions dans le changement organisationnel que nous retrouvons pour l'ensemble de nos groupes. En effet, la dimension culturelle se retrouve pour les sociétés acquises qui doivent se conformer à d'autres valeurs, à d'autres personnages clés. Cette dimension peut être encore plus prégnante pour les sociétés acquises en dehors de la région. Le changement organisationnel toujours pour

⁸² Azan (2007) « développement chez F. PERROUX et performance par le changement organisationnel », Revue des Sciences de Gestion, 2007/2, n°171. Pages 15 à 30. Consulté sur CAIRN. INFO

Autissier et Vandangeon-Derumez (2007b) implique un changement de stratégie dans les objectifs véhiculés par la direction générale, notamment par les managers de première ligne, vis-à-vis des sociétés acquises. Le troisième changement est structurel avec une reconfiguration structurelle afin de gérer les ressources. Enfin, le changement est pratique dans la mesure où il peut donner lieu à l'utilisation de nouveaux outils de gestion pour les sociétés acquises. Au regard de cette lecture nous pensons que le changement organisationnel a recouvert quatre dimensions ce qui en fait un changement conséquent. Ainsi, un changement continu « évoque le caractère évolutif et émergent des organisations » pour Weick et Quinn (1999) repris par Langley et Denis (2008 : 15).

Enfin, nous relatons une répartition détaillée des actions en droit de vote pour chacun des groupes⁸³ qui montre un capital détenu par la ou les familles du fondateur (Annexe 4). Cette précision pour la théorie du signal caractérise une volonté de conserver les groupes champenois, de conserver un savoir-faire et la culture du produit de sa production à sa commercialisation. C'est également un signal à l'encontre d'investisseurs comme pour préciser que les groupes cotés, conservés par les familles fondatrices entendent conserver leurs attributs. À l'aune de ces différents points, nous sommes amenés à penser que la constitution des groupes semble « protéger » les Maisons des conséquences économiques de difficultés exogènes (crise économique, concurrence des vins étrangers, risque politique). En effet, la constitution de groupes permet aux diverses Maisons de mutualiser les équipements et in fine de gagner en compétitivité surtout en cas d'incertitudes dues à l'environnement. À l'issue de cette étude documentaire, il nous semble que les raisons que nous venons d'évoquer ont dû être déterminantes lorsque les groupes VINIC4 et VINIC2 se sont construits respectivement en 1983 et 1991. Toutefois, une investigation plus approfondie auprès des groupes nous permettrait de valider ces constats.

Toutefois, les investigations qualitatives des groupes non-cotés depuis les années soixante montrent une évolution récente et qui nous paraît plus agitée. En effet, le plus ancien des groupes est le groupe CHAMP, les autres commencent à se créer au cours des années quatre-

⁸³ Notre annexe 4 page 279 de notre travail de recherche qui reprend la structure de cette rédaction finale et détaille la répartition des droits de vote pour chacun des droits de vote sur une période de 2013 à 2018.

vingt, quatre-vingt-dix et les années deux mille. Au cours de cette période, des groupes se constituent, des rapprochements s'opèrent. Ainsi, le groupe CHAMP3 révèle une ascension fulgurante, en moins de dix ans, ce groupe est en sixième phase de croissance (selon le modèle de Greiner). Ici, les phases une à six du modèle de Greiner semblent s'être accélérées comme cela a été observé pour les groupes cotés en bourse.

Si les modalités de la croissance externe sont communes aux autres groupes. D'autres, au contraire, ont une vocation familiale et souhaitent s'étendre voire se développer. C'est du moins, ce qu'il en ressort pour les groupes CHAMP1 et CHAMP2. Ces deux groupes ont absorbé diverses Maisons de Champagne -certaines n'ont plus d'existence juridique-. Ces deux groupes sont constitués en société par actions simplifiées. Au regard du modèle de Greiner, ces groupes se situent en phase extra-organisationnelle. En revanche, il ressort que les groupes devront à terme acquérir des sociétés dans des domaines différents afin de poursuivre leur développement. En effet, les perspectives de croissance externe dans la Champagne sont très réduites, du fait que les surfaces ne sont plus extensibles.

La lecture des groupes vitivinicoles Champenois montre des insuffisances dans ses résultats. En effet, nous ne pouvons pas distinguer l'évolution et la structuration des diverses sociétés dominées et de leurs filiales. De plus, cette lecture se fonde sur des documents de référence ou bien sur les sites internet et des articles de la presse pour les groupes non-cotés. Enfin, cette lecture est interprétative elle ne permet pas d'expliquer notre objet de recherche. En revanche, cette lecture distanciée présente les différents groupes de manière plus analytique. Nous poursuivons nos travaux par le positionnement de notre recherche qui s'appuie sur l'un de ces groupes.

Chapitre 5 :
L'objet de la recherche et posture épistémologique

L'objet de la recherche détermine la posture épistémologique que le chercheur doit adopter. Ce choix relève d'une réelle réflexion, dépend également du cas, du terrain d'étude. Lorsque nous précisons un « cas », nous ne parlons pas nécessairement d'un groupe mais de ce qui concerne réellement l'objet de recherche. Ce point de passage détermine ensuite le choix du courant épistémologique ou des courants adoptés si nous adoptons une démarche analytique. Dans ce chapitre, il ne suffit pas de juxtaposer les paradigmes épistémologiques mais il faut les circonscrire et les confronter à notre objet de recherche qui représente notre boussole depuis le début jusqu'à la fin de notre travail de thèse. Ensuite, il nous faudra recenser les axes de recherche qu'impliquent notre objet de recherche. En effet, cet objet constitue notre finalité, nos axes sont les buts et les objectifs à atteindre pour aller jusqu'à cette finalité (1).

Cette finalité implique ensuite des ressources, en l'occurrence les moyens de collecter nos informations et avant cela la définition de nos informations. Enfin, les moyens sont mis en œuvre et orchestrés par des guides d'entretien que nous mettrons en exergue (2). Nous clôturerons ce chapitre sur les traitements réservés au mode de collecte que nous avons retenus (3).

Section 1 : Epistémologie

1.1 Objet de recherche

Nous reprenons l'objet de notre recherche : « ***Dans quelle mesure les groupes vitivinicoles Champenois ont évolué et se sont structurés à l'aune du modèle de Larry E. Greiner ?*** ».

L'essentiel n'est pas de le nommer mais de le qualifier comme le précise Thietart et al (2014⁸⁴). Il peut être formulé sous forme d'une question destinant à articuler un objet théorique, empirique ou méthodologique. Enfin, un objet de recherche peut chercher à comprendre pour Allison (1971), chercher à identifier pour Jarzabkowski, Spee et Smets (2013) ou bien chercher à comprendre pour McCabe (2009). En l'occurrence, nous cherchons à comprendre un phénomène afin d'articuler un modèle d'une manière empirique. Nous avons donc un objet de recherche relativement complet. Toutefois, il doit contribuer à produire de la connaissance pour (Chanal, 1997 ; repris par Allard-Poesi et Perret, 2003 ; mais également Thietart, 2014).

Comme nous l'annoncions précédemment nous nous proposons de mettre en exergue la manière dont les groupes vitivinicoles champenois se sont structurés et ont évolué au regard du modèle de Greiner (1972, 1998). Or, ce modèle est principalement issu d'une étude qualitative et pas toujours confronté à un terrain sauf dans des études qui utilisent le modèle comme une grille de lecture. Or notre étude est différente dans la mesure où après avoir proposé un modèle enrichi, nous avons fait le choix de le confronter afin de le réadapter aux groupes.

Notre objet de recherche vise à étudier un phénomène de longue ampleur dans le cadre d'un groupe établi sur le territoire français et présent sur trois grandes régions vitivinicoles. Nous étudions un seul groupe seulement mais ce dernier possède quatre filiales de taille et aux statuts juridiques différents. La méthode qualitative s'imposait afin de répondre à une question du : « comment ? » En effet, notre recherche repose sur différents axes avec un

⁸⁴ Selon le chapitre 2 page 52, rédigé par Allard-Poesi & Maréchal. Ouvrage (que nous possédons par ailleurs) et cité dans notre bibliographie.

processus incrémental dans la mesure où nous avons tout d'abord étayé un modèle à partir de la littérature avant d'éprouver ce dernier à notre terrain. Enfin, par rapport à notre terrain, nous nous sommes tenus à comprendre et à tenir compte des spécificités locales, nos contingences externes. Notre objet de recherche vise à connaître la manière dont un groupe peut se structurer et évoluer. Il vise à tester et adapter un modèle théorique à un terrain concret. Enfin, il permettra nous l'espérons, de rendre plus compréhensible cette évolution et structuration. Il s'agit donc d'une démarche exploratoire. En revanche, dans la mesure où -à notre connaissance actuelle- de la littérature francophone, aucun travail de recherche n'est venu établir un modèle de croissance relatif aux groupes, cet objet de recherche relève donc également d'une étude pilote. Celle-ci n'est pas destinée à servir de modèle en soi mais tout au moins à servir de point de départ pour vérifier la véracité de nos recherches pour (Voss, 1999 ; repris par Aïssa, 2001⁸⁵).

1.2 Les paradigmes épistémologiques

Le courant interprétativiste est illustré notamment par la thèse de Dilthey (1911-1977) « *qui prônait que l'action et le discours ne pouvait être analysés à l'aide de méthodes issues des sciences physiques et naturelles constituait sa perspective conceptuelle définissante*⁸⁶ » Le paradigme interprétativiste repose sur une compréhension, une conviction, une lecture propre à chacun. En cela, ce positionnement ne peut à lui seul contribuer à répondre de manière complète à notre objet de recherche. Néanmoins, le postulat interprétativiste est essentiel à une meilleure compréhension de la complexité du modèle de Greiner avant une étude plus approfondie. Nous retenons ce postulat en première intention.

Le courant positiviste consiste à interroger les faits pour en rechercher des irrégularités. Notre postulat est d'étudier une réalité, celle des groupes afin d'expliquer une structuration et une évolution. Nous cherchons à expliquer l'évolution à partir du réel. De fait, nous avons écarté

⁸⁵ Ben Aïssa, pages 17-18 mentionnées ci-dessous.

⁸⁶ Citation reprise de l'ouvrage « Analyse des études qualitatives » Miles et Huberman, 2003. Ouvrage cité dans notre bibliographie que nous possédons par ailleurs.

ce paradigme de recherche. Le postulat du réalisme critique est illustré par les travaux de Taylor et Bain (2004) repris par Thietart (2014⁸⁷). Ce courant épistémologique consiste à interroger les faits afin d'en effectuer une mise à jour des mécanismes d'actualisation du réel. Notre démarche est d'étudier les groupes pour traduire une réalité par le biais d'un modèle qui représente la structuration et l'évolution des groupes. Une réalité, qui représente près de dix groupes sur une filière vitivinicole. Une fois de plus, nous avons écarté ce postulat. Le postulat constructiviste consiste à construire, à modéliser une représentation de la réalité. Toutefois, dans une logique constructiviste, la réalité est multiple pour Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999 : 3). In fine, nous considérons également que « *les données sont le résultat d'une construction par interaction entre le constructeur et l'objet étudié* ». Les groupes vitivinicoles sont une réalité qui recouvre les champs de l'économie, de la gestion et du droit. De plus, notre matrice (infra, chapitre 4) fait bien état de différents types de groupes d'entreprises. Notre approche est de comprendre et d'étudier la structuration et l'évolution des groupes dans le but de construire un modèle qui permettra d'expliquer l'évolution et la structuration des groupes. En l'espèce, nous faisons le choix d'opter pour ce positionnement épistémologique. La figure ci-dessous reprise de Thietart (2014) reprend les propos ci-dessus.

Figure 3 : Les courants épistémologiques

	Ontologie	
	Non essentialisme	
Interprétativiste pour comprendre un profondeur un phénomène	Constructivisme ingénierique, on développe un projet de connaissance	Postmodernisme : mettre en évidence le caractère fictionnel de la connaissance et de l'organisation
Positivisme pour interroger les faits afin de rechercher les irrégularités ou mettre à l'épreuve des hypothèses	Réalisme critique : interroger les faits afin de réaliser une mise à jour des mécanismes d'actualisation du réel	
	Essentialisme	

Figure reproduite par nos soins à partir de Méthodes de recherche en management⁸⁸

⁸⁷ Cité et repris « Méthodes de recherche en management » 4^{ème} édition. Thietart. Chapitre2. Page 56.

⁸⁸ Figure reproduite à partir de l'ouvrage Méthodes de recherche en management, R. THIETART. 4^{ème} édition. Dunod. Chapitre 2. Page 53. ISBN 978-2-10-071109-3. Edition juillet 2014

Ces éléments posés, nous nous sommes tournés naturellement vers une méthode qualitative, celle-ci correspondant davantage à une personnalité, une méthode de travail. « *Les données qualitatives correspondent aux essences de gens, aux objets et aux situations* » pour Berg (1989) cité par Miles et Huberman (2003 : 24). Notre objet de recherche est complet dans la mesure où nous cherchons tout d’abord à comprendre un phénomène de changement organisationnel qui s’effectue sur du long terme puis à élaborer un modèle des groupes vitivincloles champenois, modèle qui peut ensuite être conceptualisé pour les groupes de manière générale. Le fait de choisir entre les méthodes quantitatives et qualitatives ne s’est pas posé, nous étions convaincus de répondre à notre objet de recherche et à ses différents axes par une méthode qualitative qui se veut en premier lieu interprétativiste et en second lieu constructiviste. Nous précisons dans notre tableau ci-dessous, le positionnement en lien avec les axes de recherche sous-entendus par notre objet de recherche.

Tableau 23 : Nos axes de recherche et positionnement

Axes	Libellés	Positionnement de la recherche	Travaux effectués
1	Mieux comprendre le modèle de Greiner (modèle principalement théorique et clinique)	Interprétativiste	Notre approche théorique les chapitres 3 à 4
2	Les raisons pour lesquelles il était nécessaire de réadapter le modèle de Greiner (1972, 1998)	Interprétativiste	Notre pré-étude chapitre 4
3	Les diverses lectures qui nous permettent de comprendre l’évolution et la manière dont les groupes se sont structurés	Interprétativiste	Notre étude chapitres 7 à 10 pour les caractérisations (nos entretiens 1)
4	Les déterminants qui permettent le passage d’une phase à l’autre	Constructiviste	Notre étude, chapitres 7 à 10 pour les analyses matricielles, les mono-cas et l’intra cas (nos entretiens 2) Diagramme causal par mono-cas
5	Le modèle inter-cas conceptualisé	Constructiviste	Notre chapitre 10 (les dix entretiens)
6	Les divergences et les similitudes entre le modèle des entreprises et notre modèle issu des groupes vitivincloles -notre terrain de recherche-	Interprétativiste Constructiviste	- Notre chapitre 10

Source : Notre réalisation

Comme nous l'avons précisé lors de notre objet de recherche. Il nous semblait essentiel de mieux comprendre le modèle enrichi que nous présentons lors de notre chapitre 3. Certes, ce modèle est différent de celui de Greiner (1972, 1998) mais il intègre des éléments relevant des sciences de gestion qui caractérisent les groupes. De plus, Greiner dans son article de 1998 précisait dans les encadrés les éléments qui relevaient de la communication et de la prise de décision. Enfin, au moment de l'écriture de cet article, ces points n'étaient pas suffisamment mis en lumière par la littérature comme ils le sont aujourd'hui. Ces propos peuvent sembler anecdotiques pour autant ils précisent l'utilité d'un positionnement de l'étude qualitative. Ainsi, comprendre un modèle était utile et se justifiait pour les raisons suivantes. La littérature francophone est peu dense quant à des articles de recherche sur la lecture du modèle de Greiner (1972, 1998) hormis les travaux de (St Jean, 2008 ; Boukar, 2009 ; Chanut-Guieu et Guieu, 2011) et peu active quant à de possibles réécritures de ce modèle. Cela peut tenir à différentes raisons, la difficulté à lire, à comprendre et à utiliser un modèle d'entreprise non éprouvé depuis plus de deux décennies, la difficulté de se voir contester ou contredit, le fait que ce modèle n'est pas pris comme un modèle de croissance mais davantage assimilé à un modèle de cycle de vie. C'est peut-être notre manque d'expérience en matière de recherche ou notre intérêt pour démontrer et argumenter qui nous a poussé à faire ce choix. En tous les cas, ce modèle davantage utilisé dans la littérature anglo-saxonne nous a incité à faire le choix d'un double positionnement épistémologique pour notre étude qualitative.

Ainsi, il nous a semblé naturel d'adopter une posture interprétativiste au cours de notre approche théorique, notre revue de littérature et notre pré-étude. Cette dernière s'est révélée très précieuse dans la mesure où elle a révélé les manquements d'un positionnement interprétativiste. Ce dernier permet de comprendre un phénomène celui de la structuration et de l'évolution des groupes sans toutefois chercher à en voir les tenants et les aboutissants. En effet, ce positionnement de recherche ne permet pas d'aboutir à un modèle et c'est le but ultime de notre objet de recherche. Ces mots étant précisés, il était évident, ensuite, de nous diriger vers un positionnement constructiviste. C'est ici que notre second entretien visant à mettre en exergue les déterminants organisationnels et in fine permettant de construire un modèle de croissance adapté aux groupes prenait sens. En revanche, ce n'est pas seulement notre second entretien qui nous permet d'arriver à un modèle de croissance des groupes c'est

tout un design de recherche et une méthode qualitative qui y contribuent. De fait, nos deux positionnements se justifient et font partie d'une démarche qualitative de recherche incrémentale.

1.3 La démarche de recherche

Dès lors, notre objet de recherche défini, notre positionnement de recherche précisé, il nous fallait nous positionner quant à l'étude de cas, l'ethnographie, la recherche-action. Toutefois, comme le précise Smith (1992) repris et cité par Miles et Huberman (2003 : 11) « *les termes d'ethnographie, de méthodes empiriques, d'observation participante, d'étude de cas, de méthodes naturalistes et d'évaluation réactive sont pratiquement devenues synonymes* ».

Cependant, la démarche de recherche ne résulte pas du hasard, ni de quelques lectures mais d'une réflexion. Nos postulats épistémologiques qui s'inscrivent dans une démarche incrémentale sont interprétatifs puis constructivistes. De ce constat, notre étude qualitative posée nous pouvions prendre trois types de démarche, par multisites, l'ethnographie et la recherche-action.

La recherche-action est définie par Hugon et Seibel (1998) repris par Allard-Poesi et Perret (2003) de la façon suivante « une action délibérée de transformer la réalité : recherche ayant un double objectif, transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations⁸⁹ » Or, nous ne cherchons pas à transformer une réalité pour produire de la connaissance. Nous cherchons à modéliser une réalité celle des groupes vitivinicoles. Dès lors, nous avons écarté la recherche-action. La démarche ethnographique s'intéresse davantage aux comportements. Or, l'évolution et la structuration des groupes ne relèvent pas d'un comportement. De nouveau, nous avons écarté cette voie de recherche qualitative. Enfin, Thietart (2014⁹⁰) indique la méthode multisite propre à Eisenhardt (1989) ; mais également

⁸⁹ Citation reprise à partir du chapitre d'ouvrage page 1 du chapitre précisé « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative » de Giordano. Chapitre d'Allard-Poesi « la recherche action » pages 85-132.

⁹⁰ Dans son ouvrage « Méthodes de recherche en management », chapitre6, page 177

Eisenhardt et Graebner (2007) et Yin (2014). Selon, Hlady-Rispal (2002⁹¹) il est nécessaire de distinguer étude de cas unique versus étude de cas multisites. Même si des auteurs ont tendance à les homogénéiser. Toujours pour Hlady-Rispal (2015 : 255⁹²) « *L'objet de l'étude de cas ne se réduit pas à l'exploration d'un phénomène connu. Il peut être de tester ou de générer une théorie, ou de fournir une description* ». Comme précisé plus haut, nous cherchons à expliquer un phénomène de longue ampleur (la structure et l'évolution d'un groupe), nous étudions un groupe dans son environnement en tenant compte des contingences externes et des spécificités des filières vitivinicoles. En conjuguant ces faits, nous nous sommes donc positionnés sur une étude de cas.

Maintenant la question est de considérer si nous sommes sur un cas unique, si nous considérons le groupe comme homogène, ou bien si nous sommes sur des cas multiples si nous considérons chacune des entreprises qui composent le groupe. Un élément de réponse nous est fourni par Hlady-Rispal (2002 : 78⁹³) « *Un cas peut être une personne ou un groupe de personnes, un projet déterminé, une organisation ou un groupe d'organisations, voire un secteur d'activité* ». Dans notre introduction générale, nous avons précisé que le groupe n'avait pas d'existence légale seules les entreprises qui le composent en ont une. De plus, nous tenons compte des contingences locales et des environnements induits par les filières vitivinicoles différentes. Enfin, notre étude qualitative à visée exploratoire s'attache à étudier chacune des entreprises comme un mono-cas. De fait, nous avons un argument en faveur de la méthode des cas multiples propres à Eisenhardt (1989).

Autre moyen de distinction entre l'étude de cas unique et étude multisites tient à la présentation des résultats. Notre étude vise à comprendre un processus débuté depuis plusieurs décennies pour ce groupe. C'est donc une méthode à visée exploratoire et longitudinale et cela dans la mesure où nos entretiens se sont étalés sur plus de deux années. Enfin, elle cherche à modéliser l'évolution et la structuration des groupes. Or, comme nous l'avons longuement défini dans notre introduction générale, un groupe est constitué du siège

⁹¹ Ouvrage « la méthode des cas » Chapitre 4 pages 77-106, page 78. Article téléchargé le 20/08/2019 sur <https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506.htm>

⁹² Cité de Hlady-Rispal à partir de l'article « Une stratégie de recherche en gestion », RFG, n° 253/2015, page 255. P252-266

⁹³ Chapitre 4 de l'ouvrage précité, page 78

social (l'entreprise dominante) et des filiales (entreprises dominées). De fait, nous interrogeons les responsables de cinq sites. De plus, nous devons procéder à une comparaison entre les résultats pour le siège social et ceux des filiales. En effet, l'évolution du siège social et des filiales ne peut pas suivre un même rythme, les deux sociétés ne peuvent pas se structurer de la même manière.

Dès lors, un groupe ne peut être considéré comme un seul cas -eu égard- à notre question de recherche. Dès lors, même si les travaux de Yin (2014) ne font pas de véritable distinction entre la méthode des cas multiples et celle du cas unique. Nous nous devons d'en effectuer une -tout au moins- dans le cadre de notre objet de recherche. En effet, nous pensons que dans certains cas, un groupe peut constituer un cas unique et pour d'autres travaux, il relève d'une étude multisite. Ainsi, pour la présentation de nos résultats, nous utilisons la méthode multisite selon Eisenhardt (1989) distincte du cas unique quant à son objet de recherche et à ses unités d'analyse pour Hlady-Rispal (2002, 2015).

Section 2 : Echantillon, collecte

2.1 Echantillon

Notre échantillon des groupes vitivinicoles champenois se compose des groupes étudiés lors de notre pré-étude⁹⁴. Notre échantillon ne pouvait comporter que des groupes dans la mesure où lors de notre introduction générale nous avons précisé et défini les groupes en empruntant au droit, à la gestion et à l'économie. Les groupes sont des sociétés mères qui ont fait l'acquisition de sociétés extérieures à leur groupe soit dans leur activité soit dans une toute autre activité. Toutefois, pour des raisons de temps, nous n'avons pas pu interroger l'intégralité des groupes champenois (les sièges sociaux et les diverses filiales auraient représenté une masse d'entretiens importants à mener). De plus, conformément à notre définition, nous nous sommes concentrés sur l'étude des groupes. De fait, nous avons exclu

⁹⁴ Notre chapitre 4 sur les groupes vitivinicoles champenois

les unions de coopératives dans la mesure où ces dernières ne possèdent pas d'entreprises extérieures. De fait, les adhérents ne sont pas à considérer comme des filiales. En effet, ces derniers conservent leur indépendance et l'union ne participe pas au capital de ces entreprises, conclusion lors d'une étude que nous avons effectuée par ailleurs, Lambert (2019)⁹⁵. De fait, notre échantillon ne pouvait y inclure les coopératives.

Les groupes cotés sont au nombre de six, nous avons étudié les quatre plus importants lors de notre pré-étude. Enfin, les autres groupes non cotés ne possèdent plus de siège social dans la région, les maisons qu'ils possèdent sont gérées par des groupes aux activités très différentes. Par ailleurs, l'un de ces groupes est coté mais ne dispose pas de l'obligation de publier les comptes. Enfin, la gouvernance est très éloignée de l'activité vitivinicole et il était plus difficile de les contacter. Enfin, notre pré-étude se poursuivait par les groupes non cotés. Ce sont des groupes qui peuvent être de taille variée, soit ils étaient étendus ou ils étaient sur des domaines plus restreints. Notre choix s'est porté plus facilement sur un groupe non-coté dans la mesure où ce type de groupe est en général à gouvernance familiale avec une promiscuité plus forte que dans les groupes cotés où le contrôle y est plus important, point que nous avons intégré. Enfin, notre choix était de nous cantonner aux filiales situées sur le territoire national de manière à rendre la tâche un peu plus accessible. En revanche, après avoir contacté les quatre grands cotés et trois des groupes non-cotés, seul un groupe a répondu favorablement à notre demande d'étude. Toutefois, des professionnels d'autres groupes nous ont encouragé très favorablement dans notre étude. En effet, ces professionnels n'avaient pas de disponibilité.

Dès lors, notre échantillon est composé d'un seul groupe qui comprend un siège social, et quatre filiales situées sur le territoire national. Ainsi, le choix de nous concentrer sur ce groupe champenois vitivinicole ne relève pas d'un opportunisme méthodique pour Girin (1989). Dès lors, conformément à notre objet de recherche, nous nous sommes orientés vers une étude qualitative à visée exploratoire qui relève des cas multiples selon Eisenhardt (1989) dans la mesure où notre groupe est constitué de cinq sites répartis sur trois régions vitivinicoles.

⁹⁵ Chapitre paru dans le livre sur les coopératives. « Les coopératives : quelles réalités ? » sous la direction de Boespflug et Lethielleux. Edition Epure. Chapitre 8 pages 271-295. Mars 2019. Référence précisée dans notre bibliographie

En effet, pour Eisenhardt (1989) repris par Hlady-Rispal (2002⁹⁶), « *les recherches multisites comprennent de quatre à dix sites* ». De fait notre groupe correspond aux recommandations. Certes, nous étudions un groupe cela relève d'une étude de cas où chacun des sites est étudié selon Yin (2014). Enfin, nous agrégerons nos mono-cas dans un intra-cas pour l'évolution des filiales et un second pour le siège social. Puis, nous procéderons à une comparaison entre les sites, conformément à Eisenhardt (1989). Pour finir, nous présenterons un modèle inter-cas correspondant au groupe.

2.2 Collecte des informations

En rapport avec notre objet de recherche, notre collecte d'informations nécessitait des sources sûres, fiables et en lien avec la gouvernance, la stratégie. Ces informations ne se retrouvent pas nécessairement dans les bilans et les documents de référence. Ces documents ne permettent -tout au plus- de caractériser quelques éléments de croissance sur deux ou trois items managériaux et de manière très limitée à savoir seulement pour le siège social. Or, notre objet de recherche et nos différents axes de recherche sont plus ambitieux. De facto, notre collecte d'informations s'est concentrée sur des entretiens, à ce stade toute étude exclusivement documentaire était exclue. Quant aux entretiens, nous avons la possibilité d'opter soit pour des entretiens de groupe, des entretiens individuels, des entretiens directifs, semi-directifs ou des entretiens libres ; (notre tableau 24, page 123).

⁹⁶ Ouvrage de l'auteur précité et consulté sur cairn. Chapitre 4 « l'identification des spécificités de la méthode de cas », page 88.

Tableau 24 : Les possibilités d'entretiens

Nature	Définition
Directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précise sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement
Semi-directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée
Non-directif	Conservation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur
Entretiens de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations

Tableau des entretiens classiques selon Wacheux (1996)⁹⁷

De facto, l'entretien directif ne convenait pas et a été écarté en raison d'une part de la qualité des personnes interrogées. D'autre part, pour notre étude qualitative à visée exploratoire les questions courtes ne convenaient pas. Notre objet de recherche nécessitait des réponses plus élaborées que des faits et des opinions.

L'entretien non-directif a été écarté dans la mesure où en qualité de chercheur nous devons conserver la rigueur de notre méthode qualitative⁹⁸. Enfin, le chercheur doit conserver son autonomie, sa rigueur sans faire excès d'autorité, ce qui serait contreproductif avec notre travail de longue haleine.

L'entretien de groupe peut être utilisé sur des entretiens plus courts que les nôtres et sur des éléments managériaux qui nécessitent des véritables échanges. Toutefois, l'un de nos axes de recherche porte sur la caractérisation des phases de croissance sur les items managériaux comme les préoccupations de la direction, la prise de décision, la structure... Il nous semblait plus rigoureux que les personnes interrogées ne soient pas influencées par les propos d'un collègue. De fait, nous avons fait le choix d'écarter les entretiens collectifs même si cela pouvait nous permettre de gagner du temps. En revanche, nous nous sommes attachés à une rigueur dans notre collecte d'informations, notre conservation des informations et notre

⁹⁷ Tableau repris de la thèse de M. Mereaux. Citée dans notre bibliographie

⁹⁸ Notre chapitre 7 qui va traiter du design de la recherche et de notre méthode qualitative à deux dimensions

sécurité des données. Rigueur que nous avons conservé pour notre méthode qualitative à deux dimensions.

De manière assez logique et naturelle, nous avons fait le choix des entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont demandé de la part de l'interviewer une implication personnelle. Celle-ci consistait à réexpliquer certaines questions, recentrer les éléments de réponse si besoin. Enfin, notre implication s'est également retrouvée dans le traitement lié aux entretiens et à la transmission des informations et des données. Dans la mesure où nous avons collecté et traité des informations confidentielles et stratégiques, nous nous sommes tenus à une intégrité dans le traitement des informations. Par ailleurs, le travail de thèse conduit en parallèle d'une activité professionnelle a été conduit de manière strictement séparée sans porosité entre les activités.

Section 3 : Les entretiens et le traitement

3.1 Les entretiens : construction et retranscription

Nous avons donc fait le choix de construire deux entretiens différents mais complémentaires à partir de notre modèle enrichi. Nous les avons construits par thèmes (ou nos unités d'analyse), au total nous avons élaboré cinq thèmes pour le premier entretien et six pour le second entretien. Nos unités d'analyse sont en réalité des items managériaux propres à toutes les entreprises⁹⁹. Ces unités sont les suivantes, les préoccupations de la direction, la structure, le style de direction et les valeurs, la communication et la prise de décision, le contrôle de gestion et la rémunération des dirigeants. Nous avons construit nos entretiens parce que nous avons une meilleure connaissance du modèle de Greiner (1972, 1998). Cette connaissance résultait d'une étude effectuée lors de nos références théoriques et de notre pré-étude constituée par les chapitres 2 à 4. Ces premiers travaux ont contribué à rendre notre connaissance plus fine et plus précise du modèle et à travailler à partir de notre modèle enrichi. Cette démarche de travail relève ici d'un positionnement interprétativiste, c'était une première approche. Ce travail confère une force à nos entretiens, ces derniers s'intéressent aux éléments managériaux qui caractérisent toutes les entreprises. Nous ne dirigeons donc pas nos entretiens vers un secteur d'activité en particulier. Nous construisons deux entretiens pour notre objet de recherche.

Après un temps d'écoute, préalable à toute retranscription, nous avons retranscrit nos entretiens mot à mot. Cette retranscription s'est avérée très longue au début pour ensuite être réduite à quelques heures car nous avons ensuite utilisé la reconnaissance vocale¹⁰⁰. En revanche, la reconnaissance vocale de la suite n'est pas toujours optimale elle permet un gain

⁹⁹ Comme précisé lors de notre introduction générale, les groupes ne possèdent pas d'existence légale, seules les entreprises qui les composent en ont une. De plus, les entreprises qui composent un groupe sont gérées par des cadres de niveau 1 selon des méthodes managériales propres aux entreprises même lorsque ces dernières ne sont pas intégrées à un groupe par une opération de rachat, de fusion absorption, de fusion acquisition.

¹⁰⁰ Système de reconnaissance vocale sous dictée inclus dans les suites logicielles disponibles avec un compte de société ou compte étudiant sous conditions de renouvellement d'inscription auprès de son administration universitaire. Système de reconnaissance que nous avons utilisé au cours de l'été 2019 afin de terminer des retranscriptions.

de temps indéniable et impressionnant dans la saisie manuelle. Ce temps de retranscription a été complété par un temps relativement long de réécoute et de relecture. Les retranscriptions ont été particulièrement soignées parce qu'in fine, elle est au chercheur -même débutant- ce qu'est le raisin pour les filiales du groupe CHAMP. Nous nous devons d'être attentifs et scrupuleux à l'égard de notre matière première. Nous avons travaillé de manière systématique sur notre matière première. Au départ, nous avons transmis nos retranscriptions mot à mot aux personnes interrogées pour ensuite transmettre des synthèses structurées par unité d'analyse mais néanmoins complètes. Les synthèses étaient lues plus rapidement et correspondent davantage aux codes de la communication de nos managers et dirigeants. Nous leur avons également transmis une copie numérique des entretiens s'ils avaient accepté l'enregistrement.

3.2 Déroulé de nos entretiens

Nous avons enregistré tous nos entretiens, avec un dictaphone numérique afin de conserver tous les propos originaux des responsables. L'animateur a guidé le moins possible afin d'obtenir des éléments de réponse « vrais » et « qui reflètent au mieux » la réalité de la filiale et à fortiori du groupe. Tous nos entretiens ont été tenus auprès des responsables des directions administratives et financières, membres ou non du conseil d'administration et auprès des dirigeants de filiales. Les entretiens au nombre de deux par site ont quelque fois nécessité près de deux heures d'écoute, de prise de notes pour chacun d'eux.

Le premier entretien

Il visait à caractériser le niveau d'évolution et de développement des entreprises sur cinq aspects managériaux. Notre guide de travail que nous avons utilisé lorsque nous avons mené nos entretiens (Figure 4, page 128).

Le second entretien

Il a été mené une fois que la retranscription, la synthèse et la caractérisation ont été effectuées. Ces éléments étaient ensuite communiqués au responsable pour être approuvés. Par ailleurs, nous n'avons collecté les informations relatives à la rémunération des dirigeants

et des salariés qu'au second entretien dans la mesure où nous nous sommes concentrés sur les changements éventuels¹⁰¹. Notre guide pour le second entretien (Figure 5, page 129).

Enfin, certaines questions du second entretien ont été adaptées en fonction des réponses obtenues lors du dernier entretien notamment pour les questions liées aux valeurs, aux styles de direction, à la communication. En effet, cet entretien permettait de compléter les premiers éléments, d'obtenir des détails qui peuvent nous permettre d'identifier les déterminants, les variables qui ont favorisé l'émergence d'une évolution. Toutefois, les questions appellent à des variables internes, les éléments externes ne sont pas suggérés dans les questions. Cependant, ils peuvent être précisés spontanément par le responsable grâce aux formulations ouvertes et « larges » des questions.

¹⁰¹ Il est inutile de préciser que conformément à notre souci d'éthique de la recherche nous ne nous sommes pas intéressés à des ordres de grandeur précis tout au plus à des échelles entre le plus haut et le plus bas salaire.

Figure 4 : Notre guide "Entretien 1"

GUIDE D'ENTRETIEN N°1 DES THEMES A ABORDER LORS DU PREMIER ENTRETIEN AUPRES DU GROUPE « CHAMP »

Thème 1 : Le développement de l'entreprise :

Question a) L'orientation vers une croissance externe, ou, une croissance interne de type organique, l'orientation vers les partenariats, le choix de l'autofinancement pour certains projets

Thème 2 : le type de structure :

Question b) Les tâches principales, les activités homogènes et autonomes, ou bien, un subtil mélange des tâches et des activités

Question c) Une division par types d'activité ou par zone géographique

Question f) L'environnement, la technologie peuvent représenter des déterminants essentiels

Thème 3 : le style de direction

Question a) Une distinction selon les styles autoritaire, autoritaire paternaliste, consultatif, et, participatif.

Question c) La capacité à donner des ordres, à laisser son équipe s'autogérer, une participation active au sein du groupe, sont des qualités essentielles.

Question e) Les tâches peuvent être, notamment, élargies, ou bien, enrichies.

Thème 4 : le type de communication, la prise de décision

Question a) Il faut distinguer selon le type de communication (ascendante, descendante, transversale, ou les trois à la fois).

Question d) On distingue les directions centralisées ou bien, l'opposé, décentralisé.

Question e) Les salariés et/ ou les cadres peuvent être consultés pour certaines décisions.

Thème 5 : les outils de gestion

Question a) Les différents outils peuvent être distingués, tels que, les balanced scoared, les tableaux de bord, les suivis budgétaires, les reportings, le plan de financement, le plan de trésorerie, les outils les plus connus.

Question e) Utilisation ou non d'un ERP.

Figure 5 : Notre guide "Entretien 2"

GUIDE D'ENTRETIEN DES THEMES A ABORDER LORS DU SECOND ENTRETIEN AUPRES DU GROUPE « CHAMP »

THEME 1 Préoccupations de la direction

Question 5) À la suite des difficultés économiques des maisons elles-mêmes, une demande,
Question 6) Des difficultés en termes d'adaptation techniques, des problèmes de culture.

THEME 3 : Le management

Question 2) On peut envisager les facteurs internes, émanant de la maison, du groupe. Ou bien, les facteurs de l'environnement global.
Question 5) Préciser les notions de valeurs, de rites, de personnages clés, de symboles.
Question 6) La notion d'identité d'une entreprise, les valeurs historiques de l'entreprise. On parle beaucoup d'un ADN de l'identité de l'entreprise. Ce qui permet à l'entreprise de véhiculer ses valeurs essentielles.

THEME 4 : La communication, la prise de décision

Question 1) Facteurs internes, mais, aussi, externes comme les nouveautés technologiques, le développement des nouvelles technologies.
Question 2) Le Réseau social d'entreprise, par exemple, une ouverture éventuelle avec les partenaires les plus proches tels que les cavistes, les responsables des vignobles.
Question 3) De la centralisation, décentralisation ou bien un autre mode de coordination.

THEME 5 : Les outils de gestion

Question 2) Le travail collaboratif comme la messagerie instantanée entre collaborateurs, mais aussi, l'utilisation d'un RSE (réseau social d'entreprise), le cloud pour la conservation des données, les nouvelles formes de travail comme le télétravail, le nomadisme, les moofers.

THEME 6 : La rémunération des dirigeants, des salariés

Question 1) Sur les profits, des gratifications, un montant de salaire, des primes individuelles, une participation aux bénéfices, des primes d'équipe, des stocks option.

3.3 Traitement des entretiens

Objectif et méthodologie pour le premier entretien

Le traitement du premier entretien a été plus court (annexe 5, *page 280*). Il a consisté à reprendre les faits issus des verbatim révélateurs et essentiels de l'entreprise étudiée. Nous avons ensuite caractérisé pour chacun des items managériaux et précisé à quelle phase d'évolution se plaçait l'entreprise à partir d'une lecture de notre modèle enrichi. Ce mode de travail s'inscrit bien dans une approche interprétative.

Objectifs et méthodologie pour le second entretien

La première étape a consisté en un entretien avec la personne interrogée lors du premier entretien. Nos objectifs étaient de comprendre et de mettre en exergue les déterminants organisationnels qui ont permis le passage d'une phase à l'autre (Annexe 6, *page 282*). La retranscription du discours aura été au préalable enregistrée sur dictaphone numérique. Avant toute analyse nous avons retranscrit longuement les entretiens, puis rédigé les synthèses. C'est seulement ensuite, que nous avons débuté nos matrices afin de mettre en exergue les liens entre les verbatim puis entrepris les éléments de codification et d'anonymat puisque nos analyses seraient accessibles dans notre travail de thèse.

La matrice a permis d'analyser les liens entre les verbatim puis nous avons procédé à leur validation par les interviewés. Enfin, l'établissement d'un diagramme causal a simplifié la lecture de notre analyse matricielle, outil privilégié des managers et dirigeants des entreprises parce qu'il rend la lecture plus aisée et plus rapide. La sécurisation des informations collectées et retranscrites représente un autre point du traitement de nos entretiens. Nos retranscriptions ont été établies en deux exemplaires, un exemplaire conservé par nos soins sur disque dur externe¹⁰² et un second exemplaire rendu anonyme et transmis sur demande. C'est à partir du premier exemplaire que nous avons travaillé afin de procéder à notre analyse qualitative en deux dimensions¹⁰³. Nous avons ensuite un second exemplaire où les noms des personnes citées n'apparaissent pas, seules les initiales sont précisées. Cet exemplaire a été adressé aux managers pour validation des propos émis. L'aspect sécurisation de nos

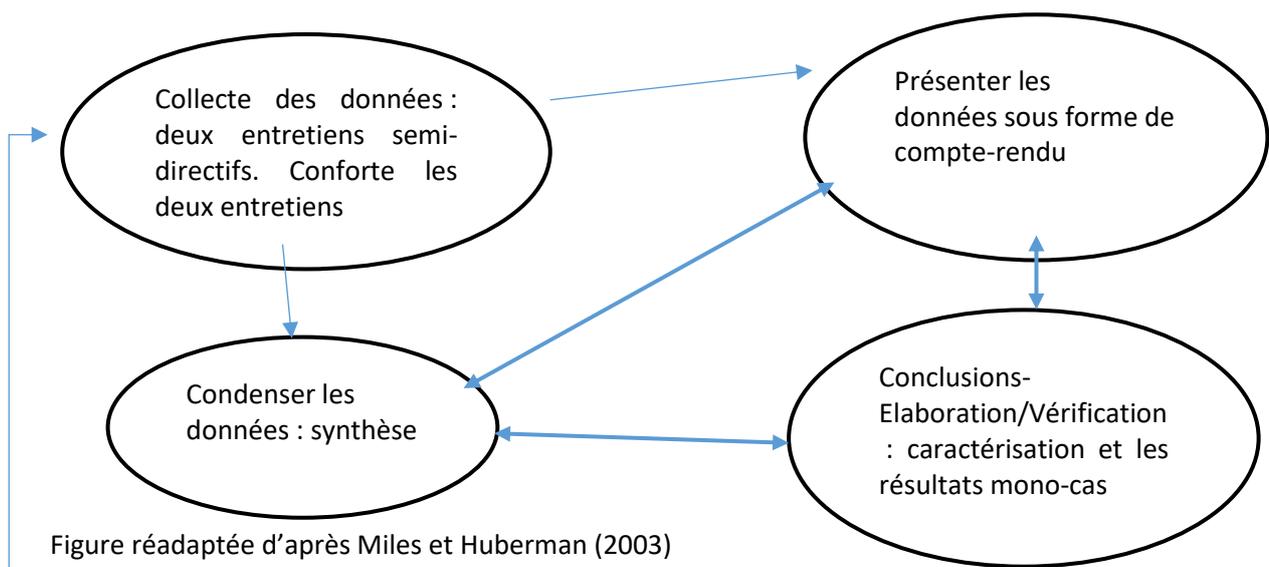
¹⁰² Nous avons exclu les conservations des données sur le drive, OneDrive, le cloud afin de limiter les pertes et vols d'informations.

¹⁰³ Nous expliciterons cette démarche analytique lors de notre chapitre 6.

entretiens a consisté aussi a travaillé en univers sans internet afin de limiter les soucis éventuels.

Afin de conclure sur notre chapitre 5, nous avons défini notre positionnement épistémologique qui suit une démarche incrémentale et logique. Enfin, le choix d'une méthode qualitative s'est imposé à nous comme étant une évidence dans la mesure où nous aimons les mots et ce qu'ils nous évoquent. Ce choix est aussi assez révélateur d'une personnalité. Enfin, notre traitement dans la construction et la méthode de collecte de nos informations s'inscrit dans une démarche interactive où les remarques des managers nous ont également permis d'avancer. Cette démarche peut être résumée par les composantes de l'analyse des données propre à Miles et Huberman (2003¹⁰⁴), analyse contextualisée à notre étude.

Figure 6 : Démarche interactive



Nos fondations étant posées et précisées, nous présenterons au chapitre suivant le design de notre recherche ainsi que la double dimension de notre analyse qualitative.

¹⁰⁴ Repris et adapté de l'ouvrage de Miles et Huberman. « Analyse des données qualitatives ». Edition de Boeck. 2nde édition, 5^{ème} tirage. 2003. Adapté de la figure 1.4 page 31.

Chapitre 6 :
Design, canevas de notre recherche

Au cours de ce chapitre, nous profitons des structures établies au chapitre précédent et posons les pierres qui formeront le canevas de notre recherche¹⁰⁵, le tissage de notre recherche permet de donner davantage de crédit aux informations collectées et de corps aux résultats. L'objectif de notre chapitre est de faire la démonstration d'un choix de méthode et d'un choix d'analyse afin de donner un maximum de validité à nos résultats. Enfin, l'objectif est aussi de créer, de démontrer que notre canevas soit le plus rigoureux possible, c'est-à-dire, un tissage serré, affiné qui donne du crédit aux informations et à notre choix de méthode. De plus, ce canevas a également été le souci d'exploiter au maximum les informations collectées afin de restituer aux personnes qui nous ont accordé un temps précieux. Ce chapitre sur notre design, canevas forme avec les deux autres chapitres la pierre angulaire de notre objet de recherche. Notre seconde partie, justifiait trois chapitres.

¹⁰⁵ Nous empruntons le terme à Hlady-Rispal dans les articles 4 et 8 de son livre cité dans notre bibliographie

Section 1 : Design de la recherche

1.1 Méthode de collecte des données

Notre recherche nécessite des informations d'ordre stratégiques et confidentiels, c'est la raison pour laquelle, nous avons interrogé des directeurs administratifs et financiers. Cette décision ne relève pas d'un opportunisme méthodologique au sens de Girin (1989) mais elle est justifiée, pour une collecte d'informations de qualité. Nos questions relèvent des domaines sensibles et c'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous entretenir auprès de responsables des services administratifs et financiers. Nous avons, au départ débuté nos entrevues auprès d'un des membres du conseil d'administration pour être ensuite dirigés vers les responsables administratifs et financiers des pôles. Nous présentons, un tableau de synthèse, des différents entretiens (Tableau 25, *page 135*).

Ces entretiens se sont révélés très denses et nous avons dans le cadre de notre démarche qualitative retranscrit chacun des entretiens à la suite afin de ne pas nous couper de notre terrain de recherche. Cette recommandation participe d'une démarche qualitative propre à Miles et Huberman (2003). Enfin, nos entretiens ont été tenus soit à quelques mois d'intervalle ou bien à quelques jours du fait de leur durée.

Tableau 25 : Liste des entretiens

Entreprise	Direction concernée	Date de l'entretien	Type d'entretien	Objectifs de l'entretien	Durée de l'entretien	Densité des retranscriptions
Groupe CHAMP, Siège social, Marne, MR	Directeur financier	Décembre 2014	Entretien 1 non enregistré	Axe 1 de recherche :	2,5 heures	7 pages
Groupe CHAMP, Siège social, Marne, MR	Directeur financier	Décembre 2016	Entretien 2	Axe 2 de recherche	2 heures	15 pages
Filiale 1, Marne	Directeur administratif et financier	Janvier 2017	Entretien 1, non enregistré	Axe 1 de recherche	2,5 heures	7 pages
Filiale 1, Marne	Directeur administratif et financier	Juillet 2017	Entretien 2, non enregistré	Axe 2 de recherche	1,5 heures	7 pages
Maison CPC, filiale 2, Aquitaine	Directeur administratif et financier	Août 2017	Entretien 1	Axe 1 de recherche	3 heures	22 pages
Maison CPC, filiale 2, Aquitaine	Directeur administratif et financier	Août 2017	Entretien 2	Axe 2 de recherche	2,5 heures	15 pages
Maison Négoce, filiale 3	Directeur	Aout 2017	Entretien 1	Axe 1 de recherche	2 heures	20 pages
Maison Négoce, filiale 3	Directeur	Septembre 2017	Entretien 2	Axe 2 de recherche	3 heures	21 pages
Filiale 4, Provence	Directeur administratif et financier	Septembre 2017	Entretien 1	Axe 1 de recherche	1,5 heures	9 pages
Filiale 4, Provence	Directeur administratif et financier	3 Janvier 2017	Entretien 2	Axe 2 de recherche	2 heures	21 pages

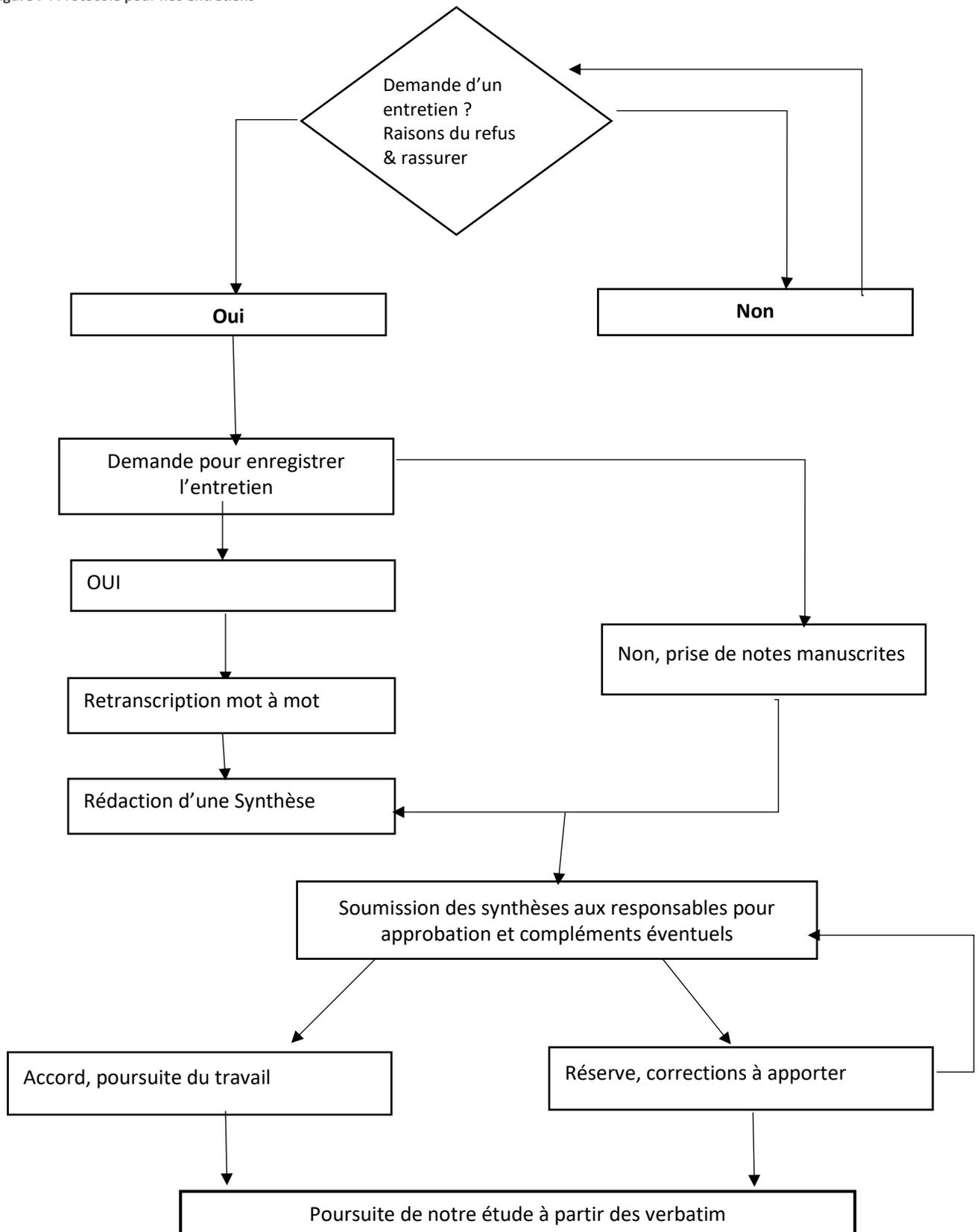
Source : Notre réalisation

1.2 Notre protocole

Dans, le cadre de notre recherche qualitative propre à Miles et Huberman (2003). Nous avons contacté chacun des responsables afin de leur exposer notre protocole de collecte et de traitement de l'information. Ce protocole a été respecté pour chacun de nos entretiens. En premier lieu, nous nous sommes assurés, de l'accord de la personne pour l'enregistrement audio des entretiens, pour ensuite, les retranscrire mot à mot, et rédiger un compte rendu à partir de nos notes. Bien évidemment, ces retranscriptions ont toutes été rendues anonymes. Dans un second temps, nous avons synthétisé chacun des entretiens, par unité d'analyse en

nous obligeant, à une synthèse de deux pages. Enfin, le troisième temps, a été consacré à un envoi des retranscriptions et synthèse pour approbation. Pour finir, nous avons adressé une information de nos résultats de manière concise, qui a ensuite fait l'objet, de rapides retours oraux ou écrits de la part des responsables. Nous synthétisons ce protocole dans la figure suivante (Figure 7, page 137).

Figure 7 : Protocole pour nos entretiens



Dans le cadre de notre recherche, nous avons déterminé deux axes de recherche (Tableau 26) qui correspondent à nos entretiens. Dans un premier temps, ces axes vont nous permettre de caractériser le développement de chacune des entreprises à la lecture du modèle enrichi. Puis dans un second temps, nous établirons un modèle, par entreprise, ou mono-cas. Ensuite, nous mettrons en exergue les déterminants organisationnels qui permettent d'expliquer comment une entreprise évolue. Une fois ces étapes achevées, la caractérisation du développement de l'entreprise, l'analyse matricielle suivie du diagramme causal, nous aurons établi une étude mono-cas intégrale pour chacun des sites.

Tableau 26 : Les axes de nos entretiens

Entretiens n°1+ 2	Axe 3	Caractériser le niveau d'évolution et de développement selon chacune des phases du modèle issu de la littérature
Entretien n°2	Axe 4	Rechercher les déterminants organisationnels propres à chacune des phases

Source : Notre réalisation

Section 2 : Analyse des données qualitatives

Conformément, à nos axes de travail nous avons deux dimensions dans notre analyse qualitative. De plus, notre cas présente différents pôles que nous étudions à l'aune d'une méthode multisite selon Eisenhardt (1989) pour les raisons que nous avons avancées lors du chapitre 5. Enfin, nos résultats seront synthétisés dans le cadre d'un modèle intra-cas pour les filiales puis inter-cas pour le groupe qui correspondra au modèle empirique de structuration et d'évolution des groupes vitivinicoles Champenois. Tous nos entretiens ont été analysés suivant les moyens d'analyse et de lecture propres à Miles & Huberman (2003). Méthode que nous inscrivons dans une démarche analytique à deux dimensions.

2.1 Notre première dimension dans l'analyse

Nos entretiens complémentaires ont fait l'objet d'une analyse fondée sur les verbatim (notre matière première). Celle-ci est fondée sur une lecture de notre modèle enrichi (tableau 13, *page 81*) pour les différentes caractéristiques de nos sites entreprises et cela pour toutes les unités d'analyse. Au sein de chacune de nos unités d'analyse, nous avons sélectionné les faits révélateurs et essentiels. Ce premier niveau dans notre analyse s'est fait selon une lecture du modèle enrichi. Cette « lecture » a été menée avec tous les entretiens et cela pour l'ensemble des sites. Nous avons caractérisé le niveau de développement pour chaque site selon les unités d'analyse propres à nos deux entretiens¹⁰⁶. Ensuite, nous avons synthétisé et construit un mono-cas par site étudié toujours selon notre modèle enrichi. De fait, ces premiers résultats nous donnent une vue réelle. Toutefois, ce premier travail reste interprétatif selon une lecture du modèle qui nous est propre. Nos résultats sont représentés par un tracé différent dans nos différentes études relatives au groupe CHAMP.

2.2 Notre seconde dimension dans l'analyse

C'est à partir du second entretien que nous avons élaboré notre méthode matricielle toujours selon Miles et Huberman (2003). Nous souhaitons mettre en exergue les déterminants organisationnels issus de chaque unité d'analyse. Déterminants, qui vont nous permettre de révéler au sein d'un thème (c'est-à-dire par unité d'analyse) ce qui permet à une des entreprises du groupe de se structurer et d'évoluer. Dans cet objectif, nous avons tout d'abord réalisé une matrice permettant de travailler par unité d'analyse. Notre matrice comprend donc six tableaux, soit un par unité d'analyse. Au sein de ces unités nous avons regroupé les questions qui pouvaient l'être, ce qui nous a fait arriver à près de quinze unités d'analyse cela rend nos déterminants plus fins. Ce processus que nous avons codifié (tableau 27, *page 140*) nous permet d'établir des sous-thèmes. De plus, le fait que nous avons effectué des

¹⁰⁶ Les niveaux d'analyse sont au nombre de six : les préoccupations de la direction, la structure, le style de direction et les valeurs, la communication et la prise de décision, le contrôle de gestion et la rémunération des dirigeants. Ce sont les thèmes des entretiens que nous avons menés auprès de nos dirigeants et responsables DAF (Direction Administrative et Financière).

regroupements au sein de nos unités d'analyse permet d'aboutir à quelque fois deux déterminants organisationnels par unité d'analyse.

Tableau 27 : Proposition de codage

Codages liés au second entretien	Codages liés aux grands items des thèmes	Questions concernées au regard de notre guide d'entretien
Thème 1 : T1	1a) Les acquisitions et les facteurs 1b) Le développement économique 1c) L'intégration des maisons acquises	Questions 1 & 2. Questions 3 & 4. Questions 5 & 6.
Thème 2 : T2	2a) L'évolution de la structure 2b) Le rôle des comités dans les choix stratégiques	Question 1 Questions 2 à 4.
Thème 3 : T3	3a) Management vis-à-vis des salariés 3b) Qualité futur collaborateur 3c) Les valeurs, les rites, les symboles, les personnages clés 3d) Identité propre à la Maison	Questions 1 & 2. Questions 3 & 4. Question 5 Questions 6 à 8.
Thème 4 : T4	4a) Communication-information 4b) Prise de décision	Questions 1 & 2. Questions 3 & 4.
Thème 5 : T5	5a) ERP et l'extension 5b) ERP et travail collaboratif	Question 1 Questions 2 & 3.
Thème 6 : T6	6a) Politique de rémunération 6b) Les déterminants de cette politique de rémunération	Question 1 Questions 2 & 3.

Source : Notre réalisation

Ce travail de mise en exergue des déterminants organisationnels s'est effectué à partir de nos retranscriptions brutes où nous avons relié les causes aux conséquences et souligné les faits. Afin de pouvoir extraire nos déterminants organisationnels, nous choisissons de coder les différents éléments issus de nos retranscriptions tels que les faits (des points établis qui ne donnent pas lieu à des discussions, des causes, des conséquences). Enfin, nous codifions également les relations entre les éléments issus de nos retranscriptions, comme les relations entre deux éléments. Nous présentons notre proposition de codage des relations établies (Tableau 28, page 141).

Tableau 28 : Codage des liens, relations

Les liens, relations :	Codes :
Cause	C
Conséquence	Cq
Condition	Cd
Déterminant organisationnel	DO (Nous préciserons 1 pour le thème 1)
Déterminant organisationnel secondaire	DO1b (Pour un déterminant organisationnel secondaire du thème 1)
Fait	F
Les interdépendances	 (Influence réciproque de A et de B)
A agit sur B	
+	Ajout d'un lien, à la relation.

Source : Notre réalisation

Ces différents éléments ont été numérotés et présentés dans notre matrice toujours selon notre proposition de codage des données. L'ensemble de chacun des niveaux d'analyse, et in fine de l'intégralité de l'entretien n°2, est effectué au regard de cette méthode que nous appelons méthode matricielle (Annexe 7, page 284). Ensuite, nous synthétisons les relations trouvées pour chacun des niveaux d'analyse afin d'en extraire le ou les déterminant(s) organisationnel(s). L'ensemble des sites étudiés intègre un texte de synthèse de cette analyse matricielle. Ce travail d'analyse nous a demandé du temps, de la disponibilité, dans la mesure où il devait impérativement être réalisé sur une courte période (limitée à deux jours). De plus, il procède d'une démarche réfléchie et méthodique. Démarche que nous avons scrupuleusement respectée pour l'ensemble des entretiens « deux ». Nous schématisons dans notre figure (Figure 8, page 142) cette démarche réadaptée de Carney (1990) repris par Miles et Huberman (2003).

Figure 8 : Notre démarche analytique

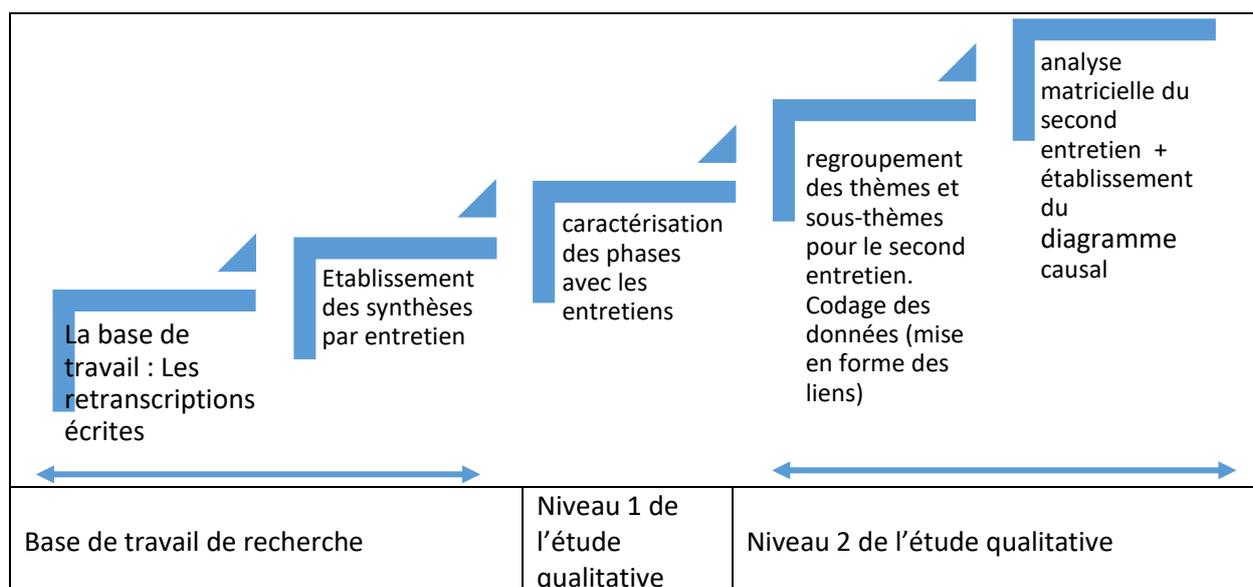


Figure réadaptée d'après Echelle de l'abstraction analytique de Carney (1990)¹⁰⁷

Au fur et à mesure de notre étude matricielle nous mettons en exergue des relations partielles. Une fois, l'analyse effectuée il nous a semblé logique et rationnel d'effectuer une représentation graphique permettant de montrer l'intégralité des relations. Cette représentation n'a pas été établie en première intention. Elle procède d'un raisonnement qui s'est fait a posteriori et facilite une lecture personnelle et quelque fois longue. Enfin, cette représentation graphique, n'a pas non plus été établie lors de l'entretien, avec l'intéressé pour extraire les substances des propos. Elle est le fruit d'un processus qui relève non pas des cartes cognitives mais davantage du diagramme causal dans la mesure où cette construction est réalisée à distance de l'entretien et après notre analyse matricielle. Enfin, cette approche relève d'une méthode qualitative inductive ou constructiviste pour (Becker, 1958 ; ou encore Zelditch, 1962 ; mais aussi Goetz et LeCompte, 1981). Ce type de diagramme construit à l'issue d'une analyse matricielle permet d'en faciliter la lecture et de raconter une histoire au sens de Dutton et Dukerich (1991). Toutefois, afin de lire avec plus de facilité nos diagrammes nous avons précisé notre codification et numéroté les causes et les conséquences, puis nos déterminants organisationnels. Enfin, ces derniers ne peuvent pas être lus ni interprétés comme des forces dans la mesure où ils ne ressortent pas d'un diagnostic interne mais d'une analyse matricielle qui s'efforce de montrer les liens entre les événements et les raisons à ces

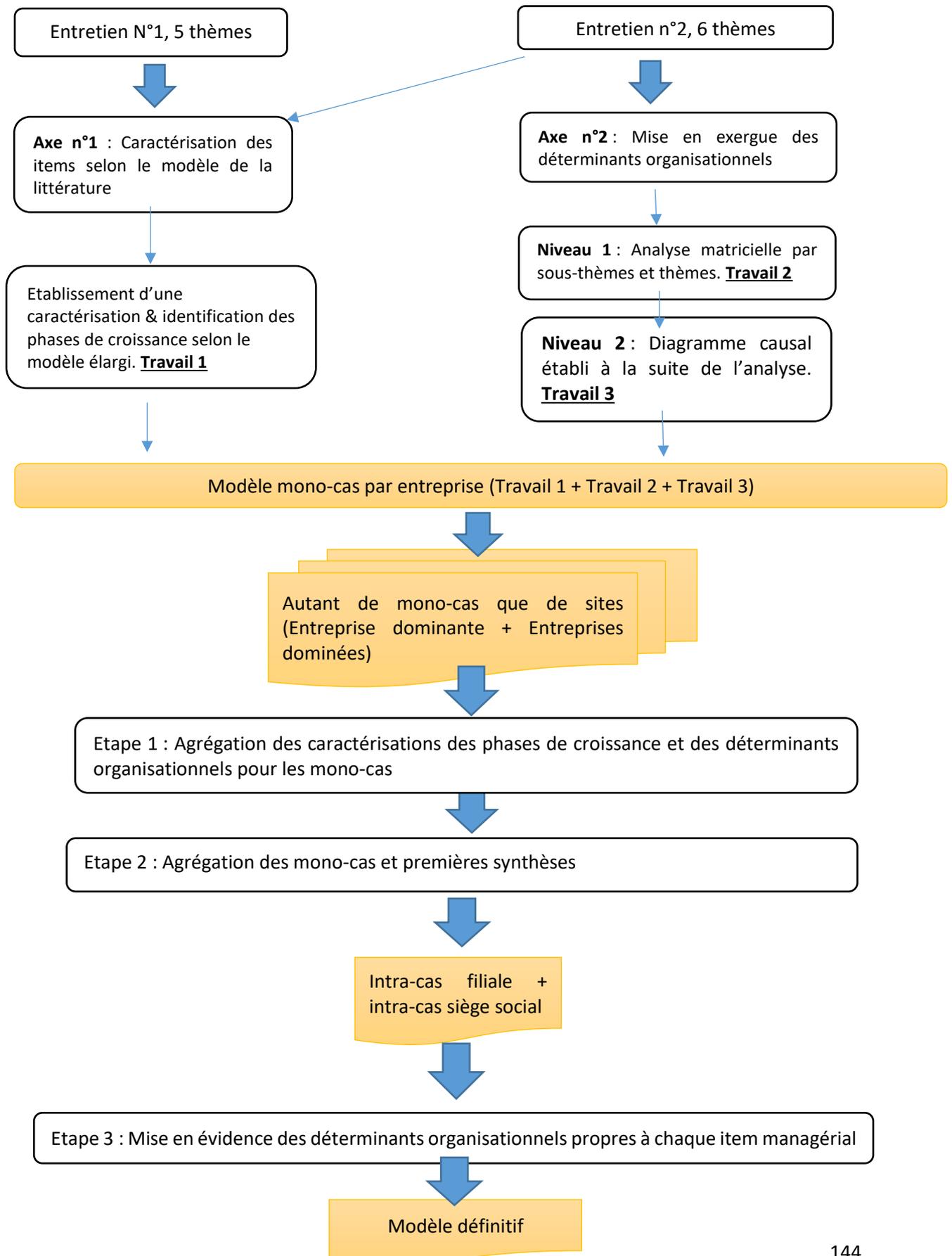
¹⁰⁷ Figure réadaptée d'après Miles et Huberman, chapitre 5. Page 173. Figure 5.1

derniers. Nos déterminants organisationnels n'apparaissent pas à la première lecture de nos verbatim, mais ils se révèlent après une relation de causalité des propos tenus par les personnes interrogées.

Une fois notre analyse matricielle effectuée, il nous fallait trouver le fil conducteur pour nous permettre d'établir le diagramme causal. Afin de retrouver ce fil conducteur nous nous posons la question suivante « Qu'est-ce qui fédère ce mono-cas ? » De notre réponse, nous en déduisons soit le terme de croissance pour l'entreprise dominante, soit celle de l'arrivée d'un nouveau dirigeant pour le cas d'une entreprise filiale (dite entreprise dominée) ou encore le rachat pour une autre filiale. Ce n'est qu'après avoir synthétisé nos retranscriptions que nous nous sommes astreints à établir les travaux suivants, la caractérisation selon le modèle enrichi, l'analyse matricielle et le diagramme causal afin de présenter le mono-cas (par site). Nous schématisons notre démarche globale et notre analyse qualitative (figure 9, *page 144*). Enfin, chacune des études de site demandait du temps et de la concentration, il était essentiel de travailler sur un seul site de manière complète avant de passer à un second.

Figure synoptique de notre étude qualitative (mono-cas versus intra-cas)

Figure 9 : Notre analyse qualitative globale



Conclusion sur le chapitre 6

Le groupe CHAMP sur lequel nous allons déployer nos choix épistémologiques et notre démarche analytique constitue un cas composé d'entreprises où chacune d'elles fera l'objet d'une étude circonscrite par des synthèses d'entretiens, une analyse matricielle et un diagramme causal. Les choix en termes de démarche analytique nous permettent de mettre en exergue des déterminants organisationnels que nous exploiterons au cours de la troisième partie de cette recherche. Les bases de notre étude sont essentielles pour donner du crédit à nos résultats et à nos discussions à venir. De plus, l'évolution et la structuration des groupes vitivinicolas requiert une analyse pourvue d'une démarche incrémentale.

Conclusion sur notre deuxième partie consacrée au positionnement de la recherche et à l'étude empirique

Dans le cadre de notre recherche, nous avons structuré notre étude de cas selon les filières vitivinicoles sur lesquelles le groupe est présent. Ces filières sont toutes différentes et présentent leurs spécificités. C'est la raison pour laquelle nous faisons le choix de structurer notre étude par filière. Celle-ci comprend trois chapitres, le chapitre 7 intitulé le groupe CHAMP né dans la filière vitivinicole Champenoise. Il comprend par ailleurs les études multisites selon Eisenhardt (1989) pour le siège social et la filiale 1, une maison de champagne acquise en 1993. Le chapitre 8 s'intéresse au groupe CHAMP dans la filière Bordelaise. Les débuts de ce chapitre précisent les spécificités de la filière vitivinicole du Bordelais. En effet, cette filière se démarque des autres filières par différents aspects de contingence qui nous paraissent essentiels de présenter. Au cours de ce chapitre, nous présenterons l'étude de la filiale 2 qui produit des vins de Bordeaux, puis le rôle de la filiale 3 unique dans ce groupe et dans la filière Bordelaise. Enfin, nous nous sommes concentrés au cours du chapitre 9, sur la vie du groupe CHAMP dans la filière vitivinicole de la Provence. Ce chapitre étudie la filiale 4 située en Provence.

Ces chapitres comportent tous une présentation des filières en présentant leurs contingences, ce qui les rend toutes singulières tant dans leurs métiers que pour leurs acteurs. Ensuite, nous présentons chacune des entreprises (siège social et les différentes filiales) en respectant la règle de l'anonymat. Dans ce cadre, toutes les filiales sont numérotées, les noms des collaborateurs et cadres des organigrammes ne sont pas mentionnés dans les organigrammes. Tous nos chapitres comportent une étude (une caractérisation des phases de croissance pour les unités d'analyse étudiées et mesurées par le biais de nos deux entretiens, une synthèse de notre analyse matricielle, et le diagramme causal). Enfin, ces différentes étapes de notre analyse sont agrégées dans un mono-cas qui positionne et caractérise le niveau d'évolution et de développement de chacun des sites selon notre modèle enrichi par la littérature. Pour finir, le chapitre 10 agrégera les résultats des cinq sites et présentera un modèle de croissance des groupes.

PARTIE III
ÉTUDE DU GROUPE CHAMP DANS LES FILIERES VITIVINICOLES

Les objectifs et articulation entre les chapitres

Cette troisième partie n'est pas la fin de notre travail de thèse mais le début de celle-ci. En effet, cette partie va devoir maintenant raconter une histoire, celle du groupe et des entreprises qui le composent et des personnes qui nous ont accordé du temps. Raconter une histoire n'est pas une chose aisée. Il s'agit de montrer quelle a été l'histoire du groupe CHAMP dans sa croissance. La croissance du groupe CHAMP se réalise sur trois des filières vitivinicoles que compte notre pays. C'est dans ce contexte, que nous préciserons les débuts du groupe dans la filière vitivinicole Champenois (Chapitre 7). Ensuite, nous verrons un autre épisode de la croissance du groupe CHAMP au sein de la filière Bordelaise (Chapitre 8). Enfin, un autre épisode de la vie du groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Provençale sera expliquée (Chapitre 9). Afin de conclure sur nos différents épisodes de croissance du groupe CHAMP nous agrégerons nos résultats précédents et proposerons un essai de modélisation de la croissance des groupes (Chapitre 10).

Chapitre 7 :
Le groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Champenoise

Le groupe CHAMP débute dans la filière vitivinicole Champenoise et possède une filiale sur cette même filière. Toutefois, les sociétés étaient toutes les deux productrices de produit de grande qualité ce qui aurait pu les rendre concurrentes les a pourtant rapprochées. En effet, elles cultivaient les mêmes valeurs, les mêmes attentes, celles de produire de la qualité et d'associer le produit à des moments de fête. La recherche constante de la qualité a toujours été le leitmotiv pour le groupe CHAMP comme pour sa filiale champenoise. Partant du constat que les valeurs communes rapprochent, que les habitudes de travail assez proches, que les process liés au travail de la vigne rapprochent ; le rachat de la filiale par le groupe CHAMP ne pouvait qu'être réussi. Ce premier chapitre fait le choix d'associer l'étude du siège social et celle de la filiale pour les raisons que nous venons d'exprimer. Sans pour autant faire de la théorie de l'enracinement, il était pour nous évident de raconter la croissance du groupe CHAMP afin d'en expliquer son évolution et sa structuration ne pouvait se faire qu'en lien avec son environnement. Afin d'être le plus exhaustif possible, nous présenterons le groupe et la société dominante -au regard de notre définition soulevée dans notre introduction générale- (1). Cette présentation sera suivie de l'étude mono-cas de cette société (2) puis de celle de sa filiale (3).

Section 1 : Présentation de la société-mère ou entreprise dominante

1.1 Présentation du groupe

Notre cas est un groupe d'entreprises qui a commencé à se structurer dès les années quatre-vingt avec une première acquisition d'entreprises en 1982 puis une seconde acquisition en 1987. Ce groupe, que nous appellerons CHAMP, pour des raisons de confidentialité a fait le choix d'une gouvernance familiale éloignée des marchés financiers, ce qui lui permet de conserver son identité et d'éviter les prises de participation pouvant s'avérer hasardeuses voire risquées pour la pérennité. Il se compose d'une dizaine de maisons vitivicoles situées dans diverses régions françaises et dans d'autres régions du monde. Il a également fait le rachat d'une maison de négoce située en nouvelle aquitaine.

C'est un groupe diversifié, avec un choix délibéré de stratégie qualitative. Il est présent sur trois métiers, le champagne, les grands vins et les spiritueux. C'est un exemple de réussite dans la constitution d'un groupe jeune qui est à la fois producteur et distributeur de grands vins. À ce titre, il dispose de son propre réseau de distribution ce qui lui confère une totale indépendance face aux aléas des ventes. Son réseau se compose de commerciaux rémunérés par le groupe qui vendent exclusivement aux cavistes, aux cafés et aux hôtels restaurants. Par ailleurs, son image de luxe lui interdit de vendre dans la grande distribution.

Enfin, ce groupe a davantage recours à la croissance interne afin de limiter les prises de risques. Cependant, elle a également recours à la croissance externe. Il possède une image de luxe, de haut de gamme, qu'il s'efforce d'entretenir et de développer. C'est, un groupe leader en matière de qualité, quant aux choix des méthodes de production. Cette différence se justifie par la différence de prix et de qualité vis-à-vis de la concurrence d'autres vins et d'autres producteurs.

1.2 La société dominante

Le siège social est une entreprise non cotée en bourse fondée en 1776 dont le siège se situe sur une ville en Champagne. Elle possède par ailleurs, une forte identité, ainsi, donc, l'entreprise est portée depuis plus de deux siècles par une famille passionnée par le champagne, les cépages, les vignobles. Par ailleurs, le fondateur hérita de la maison en 1883 et il insuffla l'idée, l'envie, la passion de l'élaboration en choisissant de contrôler la production des vins par la maîtrise des vignobles, des cépages, de la vie des raisins. C'est aujourd'hui, ce qui fait la force de l'entreprise. En effet, la maison maîtrise ainsi, différents métiers, du vignoble, la transformation des cépages, la vinification et la distribution des vins. Cette spécificité procure, aujourd'hui, à l'entreprise, un facteur clé de succès et a eu pour conséquence, que les vins soient commercialisés et connus depuis le milieu du dix-neuvième siècle, notamment aux États-Unis et en Russie. L'entreprise a su demeurer une entreprise familiale et elle est aujourd'hui gérée par la septième génération.

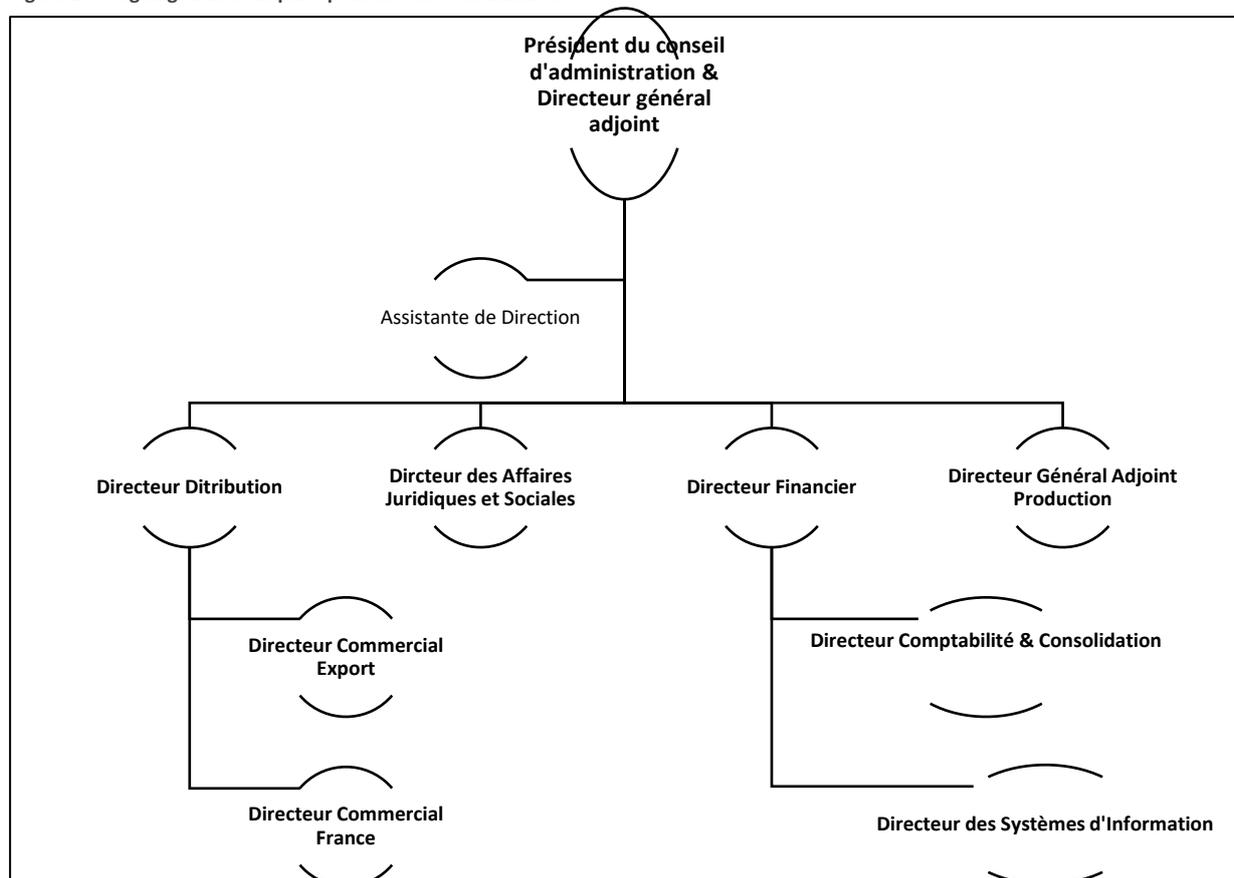
Aujourd'hui, elle forme avec d'autres entreprises un groupe avec une activité vitivinicole variée qui va de la production de champagne aux vins de Porto, et autres vins de France. Le siège social produit du champagne uniquement vendu en cavistes et boutiques fines (notre figure 10, page 153). C'est une société anonyme de droit français avec un conseil d'administration. Elle s'inscrit, dans une logique de regroupement avec différentes entreprises qui ont toutes conservées leur entité juridique propre. Cette logique de regroupement est éloignée des marchés financiers, ce qui leur garantit une certaine autonomie et protection quant aux choix stratégiques de vente et de distribution des différents produits du groupe. Dans ce contexte de regroupement, l'entreprise présente par ailleurs un chiffre d'affaires consolidé depuis 1998.

Elle dispose de différents métiers tels que, les vignobles, les caves, les bureaux. Chacun de ces métiers est géré et organisé de manière que chaque personne sache à qui s'adresser. Aujourd'hui, l'entreprise est connue pour un célèbre vin de champagne qu'elle produit mais elle possède également une seconde marque dont les cépages sont issus de vignes plus jeunes. Le groupe CHAMP possède deux branches différentes comme les produits des grands

vins et la distribution des grands vins. Concernant, la distribution, le groupe possède des filiales en France au Portugal et aux Etats-Unis.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes concentrés, sur les filiales situées sur le territoire Français cela pour des raisons d'accessibilité et de collecte de l'information. Ainsi, nous nous sommes entretenus avec les responsables de la société mère située dans la Marne et ceux des filiales de la Marne, la Nouvelle Aquitaine et de la Provence. Ces diverses entreprises présentent une certaine autonomie -tout en étant liées- au groupe pour des critères économiques, financiers et juridiques. Enfin, ces filiales sont davantage appelées des pôles ou des maisons et non des filiales au sens strict du droit des sociétés. Nous les nommerons des « filiales » pour notre recherche.

Figure 10 : Organigramme simplifié pour la société dominante



Organigramme sans les noms. Repris et reproduit d'après document fourni par l'entreprise.

Section 2 : Etude mono-cas du siège social

2.1 Caractérisation du siège social

La caractérisation correspond au premier travail effectué après les retranscriptions des entretiens. Les synthèses effectuées nous ont permis d'extraire les points essentiels caractéristiques à chacune de nos unités d'analyse. Ensuite, nous avons interprété un positionnement de croissance à la lecture de notre modèle enrichi (tableau 13, page 81).

Les préoccupations de la direction

Les objectifs sont de poursuivre le développement le groupe, par deux options, celle de la croissance interne pour le rachat de vignoble. En revanche, la croissance externe sera utilisée pour le rachat de sociétés afin d'accroître les forces dans les domaines où le groupe est présent. Second objectif du groupe, se placer sur trois métiers différents (propos de l'intéressé) selon une préférence.

Ces objectifs représentent le principal développement du groupe, principalement guidé par le marché et évalué par le marché, également. Le siège social est une société anonyme.

Nous en déduisons les points suivants : *C'est la volonté de faire croître le groupe, de lier les intérêts économiques des filiales (assurer une pérennité, des débouchés commerciaux) pour le siège social (améliorer les forces dans les métiers). On en déduit, une phase 6.*

La structure

La gouvernance est liée à une société anonyme avec introduction dès 2006, d'un comité de pilotage et de direction pour aider dans le suivi et le pilotage. Un chiffre d'affaires consolidé existe depuis 1998-2001.

Le siège social comprend trois pôles, les caves, le vignoble, le bureau. Le tout appuyé par des fonctions supports pour la production. Et, le pôle administratif qui comprend dix fonctions. La filiale 1 possède son propre réseau de distribution.

La structure est mixte : centralisation et décentralisation pour les filiales qui conservent leur autonomie. La structure est organisée par activités réparties par zone géographique, avec une

division à l'internationale (une par pays). Le groupe possède son propre réseau de distribution. La structure actuelle est stable depuis 2006 depuis le dernier achat d'une société dans le bordelais, ce qui a donné naissance à un « pôle bordelais » et renforce l'autonomie des filiales. Nous en déduisons la caractérisation suivante : *Le groupe est composé de filiales appelées « pôles autonomes » mais régies de manière commune, pour l'informatique, les assurances, les salaires. L'entreprise de la marne (siège social) est une société anonyme. On en déduit la phase 6 de notre modèle théorique, dans la mesure où cette structure entre dans le cadre de groupe théorique.*

Le style de direction et les valeurs

Style de management du siège social est consultatif et collaboratif. Il existe une délégation des pouvoirs, les personnes sont autonomes dans leurs tâches. Les petites structures du groupe sont quelque fois restées sur du management paternaliste avec un management à l'ancienne. La principale qualité recherchée sera, un gros dévouement à la tâche pour le travail et pour l'entreprise. Un cadre devra en plus, être fiable. Les personnes sont autonomes dans leurs tâches, mais l'autonomie n'est pas systématique. Enfin, les salariés et les cadres disposent de tâches enrichies et élargies cela entre dans le cadre du mode de management plus consultatif.

Nous en déduisons la caractérisation suivante : *Le style de management pour l'entreprise (siège social) entre dans le cadre de la phase 6, au sens, de notre modèle théorique.*

La communication et la prise de décision

La communication du siège social est marquée par une structure transversale. De fait, la communication l'est aussi depuis une dizaine d'années. Ces éléments tiennent au fait que le groupe est plutôt familial. La communication circule entre les services. Pour le groupe, c'est une communication institutionnelle via la fondation fondée en 2011. La communication se fait par les réseaux sociaux, elle est gérée par le marketing.

Les décisions sont décentralisées pour ce qui relève de l'opérationnel. Au contraire, pour les décisions stratégiques, la décision est centralisée. Au niveau du siège social, on fait appel au management intermédiaire pour des décisions tactiques. Les décisions opérationnelles sont prises par les responsables concernés. Il y a une consultation, des cadres et la direction entérine.

Nous en déduisons la caractérisation suivante : *Les éléments de la communication au niveau du groupe, relève de la phase 6, les éléments relatifs à la prise de décision sont à la fois sur une phase 5 dans le cadre de la consultation des pôles mais l'utilisation éprouvée d'un ERP couplé à d'autres solutions relève d'une phase 6.*

Les outils de gestion

L'entreprise et le groupe utilisent les budgets et budgets prévisionnels, deux fois par an, (budgets communs aux sociétés acquises). Sont également utilisés, les tableaux de bord, de gestion, les statistiques de vente et « reporting technique » établis par les services. Ils sont utiles pour un suivi de pilotage. La mise en place d'un ERP s'est effectuée dès 1998. De fait, nous en déduisons la caractérisation suivante : *Les différents outils de gestion permettent un contrôle des actionnaires, on est tout à fait, dans la phase 6.*

La politique salariale

L'écart de salaire est inférieur à 10 entre le plus haut et le plus bas salaire. Le salaire se compose d'un intéressement, d'une participation placée sur un PEE, une partie variable a été introduite en 2006. La cohérence de salaire en fonction de l'environnement et des pratiques locales. Le dirigeant s'est vu octroyé un PERP pour l'équivalent de l'intéressement qu'il ne peut recevoir.

Nous en déduisons la caractérisation suivante : *La rémunération est composée d'une partie fixe + variable, de participation, d'intéressement ou PERP. Il n'y a ni stock option, ni actions. On en déduit une Phase 6, mais différente du modèle théorique.*

2.2 Les déterminants organisationnels :

Ces derniers sont le résultat d'une analyse matricielle effectuée à partir du second entretien. L'intégralité de notre analyse matricielle figure dans nos annexes. Nous faisons figurer page suivante, les déterminants qui résultent des liens établis entre les différents propos sous forme d'un diagramme causal (Figure 11, *page 158*) ayant pour but de faciliter la lecture de notre analyse matricielle. Nous faisons suivre ce diagramme de son texte d'accompagnement (Figure 12, *page 159*).

Figure 11 : Diagramme causal société dominante

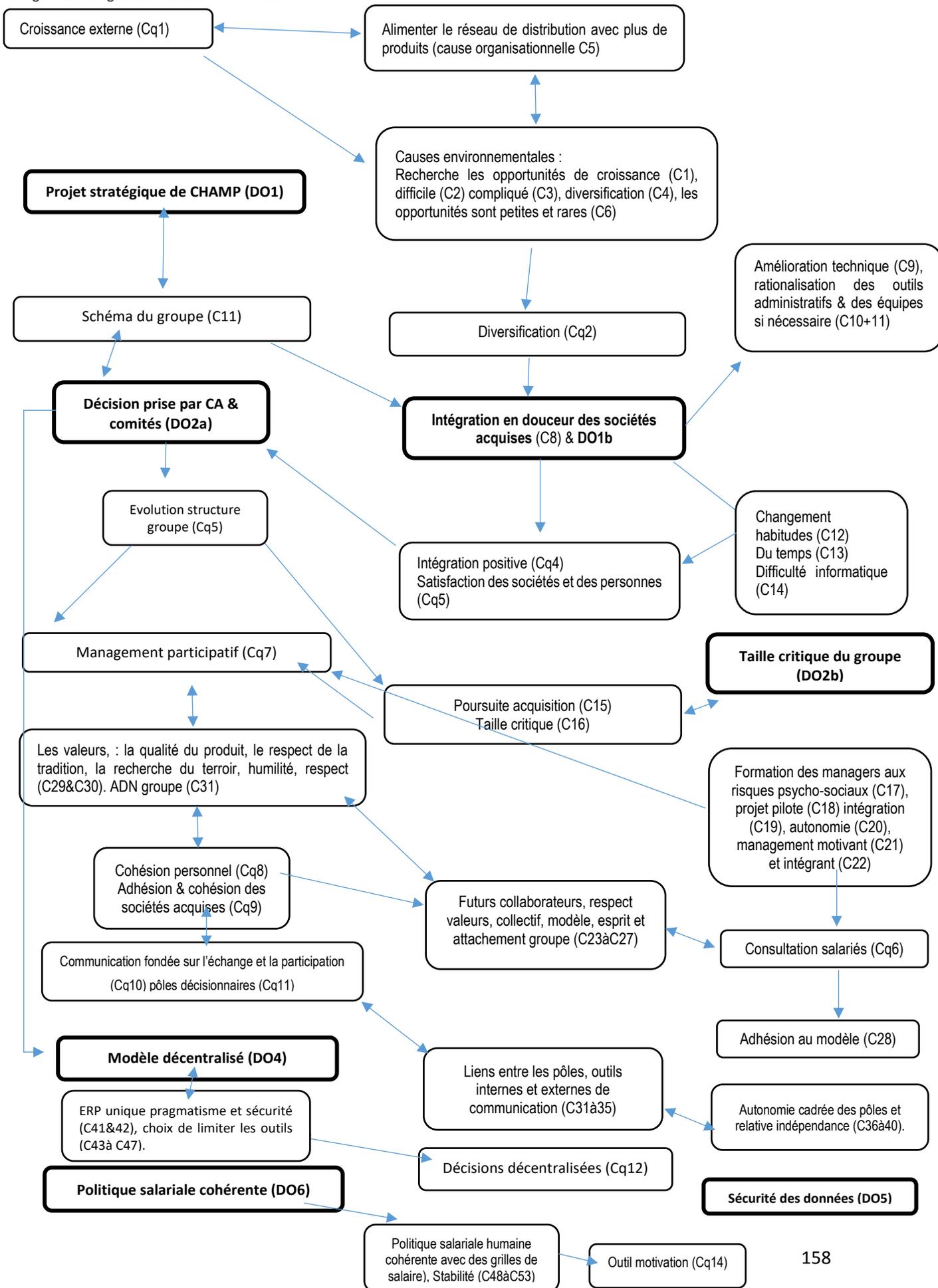


Figure 12 : Texte d'accompagnement

Au départ, les préoccupations de la direction sont de repérer, de pouvoir effectuer des opérations de croissance externe (Cq1). Toutefois, les rares opportunités de croissance en champagne (C1 à 4), poussent le siège social à se diversifier (Cq2) afin d'être à la fois producteur et distributeur (C7) ; d'être fidèle au projet stratégique de l'entreprise. Ensuite, les intégrations sont des réussites, car l'entreprise observe un protocole : une intégration en douceur, une phase d'amélioration technique (C8&9). Le protocole d'intégration se poursuit, par une rationalisation des outils, des personnes, pour le cas, où le schéma du groupe ne serait pas assimilé (C10&11). Les maisons acquises sont satisfaites, tout comme les personnes (Cq3 & 4). Ces derniers éléments ont demandé du temps, du travail et des modifications de travail (C12 à 14). Le projet stratégique de l'entreprise : est le déterminant organisationnel principal. On retrouve les deux métiers de l'entreprise : producteur et distributeur de grands vins. Le champagne est le cœur de métier, la **DIVERSIFICATION** s'inscrit dans le groupe, il peut être codifié (**DO1**). **RESPECT DU SCHEMA DU GROUPE, UNE INTEGRATION EN DOUCEUR DES MAISONS ACQUISES**, ce sont les déterminants secondaires et liés au précédent (DO1b).

La structure :

La poursuite d'acquisition de sociétés externes, conjuguée, à une taille critique sont les causes déterminantes pour faire évoluer la structure du groupe (causes 15 & 16). Pour, le moment, ce n'est pas le cas, il faudra alors prévoir des procédures plus globales (Cq5). Les opportunités qui se présenteront feront évoluer la structure (condition). Enfin, ce sont les comités, en place, qui prennent la décision de faire croître ou pas le groupe. La décision prise par les comités de pilotage et celui du conseil d'administration pour faire croître le groupe. : c'est le déterminant organisationnel principal (les pierres angulaires à cette structure) ; **COMITE DE PILOTAGE ET CONSEIL D'ADMINISTRATION** (DO2). **LA TAILLE DU GROUPE**, nous le nommerons (DO2b).

Le style de direction et les valeurs :

Le projet d'entreprise est un déterminant des préoccupations de la direction. Il implique une intégration en douceur des maisons acquises. Celle-ci se fait grâce aux valeurs du groupe, aux personnages clés (C29). L'entreprise a adopté un management participatif (Cq6) qui est le pendant des valeurs humaines (C17-22). Enfin la culture organisationnelle a permis une évolution du management (C17-22). Celle-ci est marquée par des valeurs (C29-30) recherchées et partagées -par et chez- les futurs collaborateurs (Causes 23 à 28) ; ils sont ensuite attachés aux valeurs (Cq7). Le management participatif et le partage des valeurs, permet de renforcer la cohésion d'équipe (Cq8). Ce mode de management suit la culture organisationnelle (Cq9). Ces valeurs (C29-30) permettent l'intégration des maisons et représente l'ADN du groupe (C31). Ici, le déterminant organisationnel est **LA CULTURE ORGANISATIONNELLE** (DO3).

La communication et la prise de décision :

Les diverses causes énoncées au cours de la « communication-information » révèlent une communication transversale, ouverte et axée sur la culture organisationnelle. Toutefois, les causes (31 à 35) montrent une communication fondée sur l'échange (Cq10) et un modèle décentralisé (Cq11). Cependant, cet échange nous semble, être davantage, une conséquence au modèle de l'entreprise. En effet, les causes (C36à40) montrent les diverses raisons à la mise en place de ce modèle d'entreprise aux décisions décentralisées (Cq12). Il ressort donc que le modèle décentralisé est la pierre angulaire dans la communication, l'information et la prise de décision. Notre quatrième déterminant organisationnel est **LE MODELE DECENTRALISE** (DO4).

Le contrôle de gestion :

L'unicité et l'esprit pragmatique priment pour le groupe CHAMP. L'unicité pour la sécurité, c'est le même ERP depuis 1998. Mais, aussi du pragmatisme, pour des raisons financières et d'accessibilité à l'information (C41&42). En conséquence, il en ressort, pour le groupe, une volonté de sécuriser l'accès et la transmission de l'information aussi bien vis-à-vis des sociétés acquises, que vis-à-vis des salariés (Cq12&13). À ce stade, on pourrait établir une liste de mots clés, pour synthétiser, ce qui a été dit, « ERP, unicité, pragmatisme, sécurité financière et sécurité des données sensibles ». Mais, il nous semble nécessaire, de préciser, que la sécurité des données, est aussi, financière. Par ailleurs, le groupe limite les nouveaux outils pour des raisons de sécurité (C43 à 47). En effet, les différents échanges de données doivent être sûrs, fiables et pérennes. Les données stratégiques échangées représentent des risques. Nous nommerons **LA SECURITE** que nous codifions (DO5).

La rémunération des dirigeants :

La politique de rémunération est un moyen de motiver les salariés, (Cq14). Des termes qui reviennent souvent ; « on fait très attention à nos salariés », « On est très généreux », « on est sur des valeurs humaines ». C'est aussi, la volonté d'avoir des écarts de rémunération raisonnables entre le plus haut et le plus bas des salaires. C'est un groupe aux valeurs humaines (C48 à 51). La politique de rémunération est stable et cohérente selon les pratiques locales (C52-53) les régions, le lieu d'exercice des personnes. Nous en déduisons **LA COHERENCE DE LA POLITIQUE DE REMUNERATION** (DO6).

2.3 Mono-cas pour le siège social :

Nous agrégeons dans le tableau ci-dessous, les caractérisations liées aux phases de croissance ainsi que nos déterminants organisationnels mis en exergue par le biais de notre analyse matricielle.

Tableau 29 : Mono-cas du siège social

	Croissance extra-organisationnelle	DO
Préoccupation de la direction	Lier la croissance interne et externe pour continuer à faire développer le groupe.	<i>Diversification + schéma du groupe + intégration en douceur des filiales</i>
Structure organisationnelle	La structure actuelle est stable depuis 2006 depuis le dernier achat d'une société dans le bordelais, ce qui a donné naissance à un « pôle bordelais », et, renforce, l'autonomie des filiales.	<i>Comité de pilotage & Conseil d'Administration + Taille groupe</i>
Style de direction	Consultatif + participatif + délégation des pouvoirs	<i>Culture organisationnelle</i>
Communication et	La communication est transversale depuis une dizaine d'années. Ces éléments tiennent au fait que le groupe est plutôt familial. La communication circule entre les services. <u>Pour le groupe</u> , c'est une communication institutionnelle via la fondation fondée en 2011. La communication se fait par les réseaux sociaux, elle est gérée par le marketing	<i>Modèle décentralisé</i>
Décision	D° opérationnelles =décentralisées + prises par les pôles autonomes ou par les resp. Les D° stratégiques, sont centralisées. Management intermédiaire pour des décisions tactiques. Il y a une consultation, des cadres et la direction entérine.	
Système de contrôle	Budgets et budgets prévisionnels, deux fois par an, (budgets communs aux sociétés acquises). + les tableaux de bord, de gestion, les statistiques de vente, « reporting techniques » établis par les services. Ils sont utiles pour un suivi de pilotage. L'ERP mis en place depuis dix ans, facilite ce contrôle.	<i>La sécurité</i>
Rémunération des dirigeants	Ecart de salaire inférieur à 10 au sein du groupe, rémunération cohérente selon les pratiques locales. Fixe + variable + intéressement ou équivalent + participation.	<i>Cohérence sur la politique de rémunération</i>
Modalités de croissance : Interne et Externe (partenariale)		

Au regard de cette étude, il ressort que le siège social se positionne sur une croissance extra-organisationnelle de notre modèle enrichi par la littérature. Nous constatons, qu'il existe certaines différences entre les aspects théoriques et empiriques. En effet, notre groupe est de gouvernance familiale non présent sur les marchés financiers. En conséquence, les choix de rémunération illustrent ce modèle de gouvernance (comme la volonté de réduire les écarts entre le plus bas et le plus haut salaire, se comparer par rapport aux autres groupes).

De plus, nous ne voyons pas de points critiques qui favoriseraient-en quelque sorte- la fin programmée de cette phase de croissance. Au contraire, nous pensons, que cette évolution est le fruit de facteurs organisationnels mis en exergue au moyen de notre diagramme causal. En effet, notre diagramme nous permet à la fois de visualiser nos déterminants organisationnels qui expliquent l'évolution du groupe au regard des grandes caractéristiques de notre modèle. Il identifie de manière plus précise les facteurs internes de contingence. Si nous regardons avec plus d'attention nos déterminants organisationnels, ils nous enseignent les points suivants.

Les préoccupations de la direction¹⁰⁸ sont caractérisées par « la diversification, respect du schéma du groupe, intégration en douceur des filiales ». Ces déterminants précisent ce qui est moteur dans l'évolution du groupe. Ainsi, le groupe évolue sur une stratégie de croissance par diversification (il est présent sur plusieurs filières vitivinicoles aux métiers différents). De plus, ces déterminants nous montrent que la croissance se structure sur deux points une intégration en douceur des sociétés acquises et un schéma du groupe. Ce schéma du groupe est le fil d'ariane qui se retrouve sur les études des filiales respectives et explique la manière dont le groupe se structure.

Nous soulevons ici, les points cruciaux de nos déterminants organisationnels. Leur rôle premier est de montrer la manière dont les préoccupations de la direction changent. Enfin, les préoccupations de la direction représentent l'expression des finalités de l'entreprise, pour un groupe toujours en mouvement, les finalités sont économiques. Nos déterminants expriment cette finalité mais en même temps elles révèlent une finalité sociale avec

¹⁰⁸ (Notre première unité d'analyse)

« l'intégration en douceur » ces déterminants sont l'essentiel des finalités pour Segrestin (2018, 2019).

Si nous regardons maintenant, les déterminants organisationnels des unités d'analyse relatives à la structure¹⁰⁹, à la culture et au style de direction¹¹⁰, la communication et la prise de décision¹¹¹ ainsi que celles de la rémunération¹¹². Notre étude matricielle a mis en évidence les déterminants respectifs « le comité de pilotage, conseil d'administration, taille du groupe, la culture organisationnelle, le modèle décentralisé et enfin, la politique de rémunération » nous voyons un fil d'ariane qui structure le groupe et montre le fil conducteur aux filiales.

Tableau 30 : Fil d'ariane du groupe

Préoccupations de la direction	La structure	Style de direction	Communication et prise de décision	Système de contrôle	Rémunération des dirigeants
Intégration en douceur des filiales	Comité de pilotage, Conseil d'administration, taille du groupe	Culture organisationnelle	Modèle décentralisé	Sécurité des données	Politique de rémunération

Notre réalisation

Enfin, le système de contrôle¹¹³ a pour déterminant organisationnel « la sécurité des données ». Nous le rapprochons des préoccupations de la direction dans la mesure où les données d'un groupe représentent une valeur économique essentielle et une valeur à protéger des risques de piratage et d'espionnage industriel. En cela, ce déterminant indique que le système de contrôle caractérise un groupe et démontre le contrôle effectué par le ou les actionnaires pour Poissonnier (2017). Enfin, le système de contrôle est -selon nous- au service de la finalité économique car il permet de contrôler et de vérifier que les objectifs sont atteints.

¹⁰⁹ Notre thème 2 dans la construction de nos entretiens et dans nos tableaux

¹¹⁰ Notre thème 3 dans la construction de nos entretiens et dans nos tableaux

¹¹¹ Notre thème 4 dans nos entretiens, nos tableaux et études mono-cas

¹¹² Notre thème 6 dans nos entretiens, nos tableaux et études mono-cas

¹¹³ Notre thème 5 dans nos entretiens, nos tableaux et études mono-cas

Section 3 : Etude de la filiale 1

3.1 Présentation de la filiale

La filiale Champenoise a été acquise en 1993 par le siège social du groupe CHAMP. Il est essentiel de souligner que la société que nous appellerons « filiale 1 » est pour le moment l'unique et seule maison de champagne de ce groupe. Cette filiale possède également une société de vins située dans la vallée du Rhône, mais elle ne possède pas d'autres sociétés. Cet achat a été fait au cours des années soixante-dix. Cependant, la personne interrogée n'a pas été en mesure de nous donner les raisons de cette acquisition, pour la simple raison qu'il ne faisait pas partie de la société lors de cet achat. De plus, l'acquisition a été effectuée avant le rachat par CHAMP.

La filiale Champenoise se caractérise par une production de vins de champagne de haute qualité. Par ailleurs, tout comme le groupe CHAMP, cette filiale n'a jamais souhaité voir ses produits référencés en GMS¹¹⁴. En revanche elle a toujours disposé de son propre réseau de distribution, réseau concentré en CHR (Cavistes, Hôtels et Restaurants).

Enfin, même si la filiale champenoise produit des champagnes de grande qualité, ces derniers ne font pas concurrence aux champagnes de CHAMP dans la mesure où les marques sont clairement identifiées. De plus, les produits du siège social sont vendus par le biais du réseau de distribution du groupe CHAMP ; de cette manière la concurrence entre les marques de champagne est très saine et sans ambiguïté.

La concurrence saine entre les deux grandes marques de champagne du groupe s'explique pour différentes raisons. Toute d'abord, la filiale Champenoise existe depuis 1838, soit plus de 150 ans d'histoire et d'autonomie avant son rachat par le groupe CHAMP. Une histoire familiale et forte sur le territoire champenois. Ensuite, la filiale produisait de très grands vins

¹¹⁴ GMS : Grande et Moyenne Surface

de champagne qu'elle vend par le biais de son propre réseau de distribution, avec ses commerciaux. En ce sens, elle avait déjà tissé un maillage et un réseau avec les cavistes.

De plus, la filiale Champenoise avait elle-même procédé à un achat de société, ce qui lui conférait donc une autonomie, une indépendance forte. Ces éléments ont dû fortement peser lors du rachat de la filiale champenoise. Autre point essentiel : le groupe CHAMP et notamment la maison mère se caractérise par des valeurs humaines fortes, le respect des icônes (les personnes ayant fondées les sociétés) et le respect du travail réalisé. Ces points ont donc indéniablement contribué à faire en sorte, que le rachat de la société Champenoise se fasse le plus naturellement possible. L'ensemble de ces raisons rend la concurrence saine entre les deux marques dans la mesure où l'une reste indépendante de l'autre et cela même si elles font aujourd'hui partie d'un seul et même groupe. C'est l'une des forces de ce groupe, celle de respecter l'histoire et les personnes des sociétés qu'il peut être amené à acquérir.

Les décisions de vendre la filiale en 1993 par la famille sont dus à une suite de risque politiques et économiques. Au début des années quatre-vingt-dix, la guerre du Golfe sévit au niveau international, les marchés se traduisent par une forte hausse des taux d'intérêts. De plus, les débuts de l'Europe marquent la fin des prix encadrés pour le raisin. En conséquence, les prix au kilo des raisins sont libres et fonction du marché, les taux d'intérêts sont très élevés et le contexte international fragilise fortement les ventes de plusieurs Maisons de Champagne. La filiale 1 très endettée et face à des soucis successoraux a fait le choix de vendre sa société au groupe CHAMP. C'est une conjugaison de risques qui a conduit les anciens dirigeants de la filiale à prendre la décision de vendre la société. Toutefois, ces risques au début des années quatre-vingt-dix ont fragilisé toute la filière champenoise dans la mesure où le fonctionnement de cette filière repose sur des acteurs qui produisent et doivent vendre l'intégralité de leur production. Ce même contexte n'a sans doute pas eu les mêmes répercussions pour d'autres filières vitivinicoles.

3.2 Caractérisation

Les préoccupations de la direction

Les objectifs sont de poursuivre la valorisation et la notoriété des deux marques de la filiale 1- et notamment celle des vins tranquilles - qui est une marque à part entière. Investir sur la qualité, protéger et valoriser le marché France. Réagir, quand les marques sont trouvées en GMS¹¹⁵. Une stratégie de distribution sélective et qualitative.

La filiale 1 possède une réelle autonomie, cela a été voulu lors du rachat. Continuer à faire prospérer les deux marques de la filiale 1. La direction de cette filiale se concentre sur une croissance interne.

Les deux marques de champagne du groupe ne sont pas en concurrence car il y a des valeurs communes avec la direction du groupe. Les marques de la filiale comme celles du groupe ne sont pas vendues dans la grande distribution. C'est une concurrence saine. *La filiale 1 ne cherche pas à innover, elle s'évertue à gérer ses deux marques, à faire en sorte qu'elles ne soient pas présentes en grande surface. Nous en déduisons une croissance par coordination.*

La structure

La structure fonctionnelle est organisée par direction et, elle est stable depuis plus de trente ans. Fortement centralisée, elle fonctionne en « projet » de manière occasionnelle. Une organisation géographique à l'export pour les marques du pôle filiale 1. Une direction générale qui s'appuie sur une petite équipe de directeurs (commerciaux, France et Export, production, administration, communication, marketing). Chaque directeur est responsable des activités dont il a la charge.

L'organisation évolue peu voire très peu en raison de son activité de luxe. De plus, l'organisation est stable depuis plus de trente ans et malgré l'arrivée des actionnaires. Nous en déduisons la caractérisation suivante : *En raison d'une structure organisée par fonctions, d'une quasi-stabilité depuis plus de trente ans, mais elle dispose d'une division à l'international pour l'export, ces points relèvent de la croissance par délégation.*

¹¹⁵ GMS : Grandes et moyennes surfaces.

Le style de direction et les valeurs

C'est un style participatif et consultatif pour les projets, mais un style autoritaire pour la mise en œuvre de projets ou de décisions. Style autoritaire également vis-à-vis des salariés pour le changement d'outil, par exemple. Pour un cadre, la filiale demande la connaissance métier, des aptitudes au management, c'est une priorité, pour la filiale. L'autonomie des cadres est limitée à leur domaine de compétences.

Nous en déduisons la caractérisation suivante : *Le style participatif, mais, pas uniquement cela relève davantage d'une croissance par collaboration dans la mesure où les qualités humaines sont essentielles.*

La communication et la prise de décision

La communication interne est naturelle, il n'y a pas « de réunionite », l'information est plus ascendante que descendante, informelle et simple. Enfin, la communication est transversale et circule entre les services via les comités légaux du travail. Chacun est appelé à donner son avis mais en dernier lieu, la Direction Générale tranche et arrête la position à observer pour chacun des protagonistes concernés. Il n'y a pas de comité de direction. Une seule personne décidera après avoir consulté les cadres mai, une seule personne décide (car l'entreprise est petite). Les décisions à caractère patrimonial seront prises par les actionnaires.

Le mode de communication est tout à fait dans le cadre d'une croissance par collaboration, dans la mesure où la petite structure facilite une communication facile. La prise de décision est centralisée pour certaines décisions. Nous en déduisons une croissance par coordination.

Les outils de gestion

Les différents services fonctionnent par budget autonome, la filiale dispose d'un budget annuel, l'autonomie financière se fait dans ce budget. Les budgets doivent être respectés, c'est une gestion « en bon père de famille ». Un rapport est adressé chaque année aux actionnaires. L'ERP (le terme anglo saxon, Enterprise Resource Planning) commun au groupe a été mis en place depuis 2000. *Du fait de ces éléments, le contrôle est facilité. De plus, l'ERP commun au siège renforce le positionnement en croissance par collaboration.*

La politique de rémunération

Un intéressement, une participation (selon la performance de l'entreprise), une part fixe et variable. Cette dernière n'est pas la plus importante. Cet axe est cohérent avec les valeurs de l'entreprise du groupe. Nous en *déduisons une croissance par coordination*. *Bien qu'il n'y ait pas d'actions à distribuer.*

3.3 Les déterminants organisationnels

Ces derniers sont le résultat d'une analyse matricielle effectuée à partir du second entretien. L'intégralité de notre analyse matricielle figure dans nos annexes. Comme pour le siège social, nous faisons figurer le fruit de notre analyse par le diagramme causal (Figure 13, *page 168*) celui-ci est suivi de son texte d'accompagnement (Figure 14, *page 169*).

Figure 13 : Diagramme causal Filiale 1

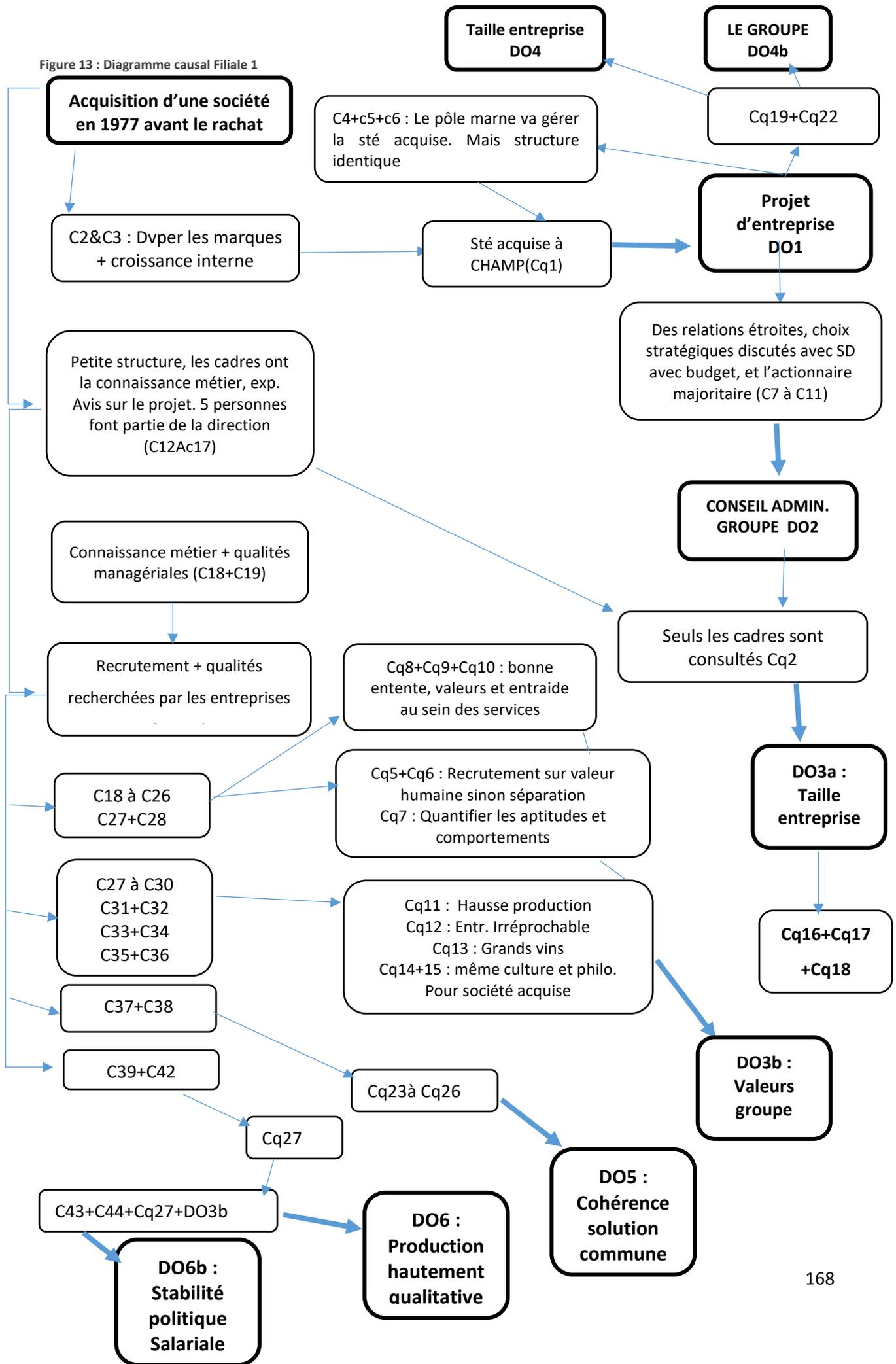


Figure 14 : Les déterminants de la Filiale 1

Les préoccupations de la direction :

La filiale 1 comprenait, lors de son rachat, en 1993, un vignoble situé dans la vallée du Rhône (C1), ce dernier, a donc été filialisé (Cq1). A ce jour, ce pôle est chargé de veiller au développement des deux marques qu'elle possède (C2), ses investissements en achats de vignobles, se font, par le biais de la croissance interne (C3). A l'issue, de ce premier thème, il ressort, que les préoccupations de la filiale sont guidées par la direction centrale du groupe, notamment, les modalités de croissance utilisées, le développement des marques, l'étendue éventuelle de la filiale. Nous pouvons en déduire que le déterminant organisationnel est le **PROJET D'ENTREPRISE DU GROUPE (DO1)**. Par ailleurs, nous réécrivons la relation, c'est DO1 qui est la cause de C2 et C3.

La structure :

Par ailleurs, un éventuel développement du groupe vers la vallée du Rhône serait confié à ce pôle (C4 & Cq2). La structure de la filiale 1 devrait demeurer telle qu'elle est (C5) elle a un statut de sous-groupe (C6). Cette filiale ne possède pas de comité de direction mais, des relations étroites (C7) où les choix stratégiques sont pris en amont (C8, C9, C11). Son conseil d'administration a un représentant majoritaire, membre de la famille du groupe (C10). La structure de la filiale est fortement imprégnée du groupe, que ce soit, en termes de types de décisions, de modes de décisions, de personne qui décide en dernier ressort. On en déduit, **LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GROUPE SOIT : DO2**.

Le style de direction et les valeurs :

Les cadres sont consultés lors des prises de décisions pour différentes raisons (C12 à C17). Le recrutement de futurs collaborateurs, est essentiel (Cq3) et s'appuie sur des raisons multiples (C18 à C23). Le recrutement a des impacts sur la filiale, Cq4 à Cq10. Des qualités communes à toutes les autres entreprises, mais, inhérentes, à celle de la filiale, (C24 à C26). Cela tient au fait que le dirigeant actuel de la filiale est un membre de la famille propriétaire du groupe (C27 à C36). Cela a eu des impacts sur l'entreprise Cq11 à Cq15. De cette analyse, il en découle deux éléments importants, d'une part, le management exercé vis-à-vis des salariés tient à des raisons internes et structurelles, il est essentiellement participatif vis-à-vis des cadres, et, autoritaire paternaliste vis-à-vis des salariés, cela tient au nombre de personnes qui font partie de la direction ; ce qui est en lien avec la taille de l'entreprise. D'autre part, les qualités requises chez les futurs collaborateurs, sont très largement influencées par les valeurs, les qualités du dirigeant actuel, et, de ses liens avec le groupe. Cette personne influence aujourd'hui, l'entreprise dans son quotidien, et, cela forme l'identité de cette entreprise. Nous avons, donc, deux déterminants organisationnels, que nous nommerons, **LA TAILLE DE L'ENTREPRISE DO3** et **LES VALEURS DU GROUPE DO3B**. Nous pensons que ces déterminants organisationnels ont la même importance.

La communication et la prise de décision prennent des formes (Cq16 à 22) en raison de la taille de l'entreprise DO3a. De plus, le projet de groupe DO1, implique une graduation dans la prise de décision (Cq19 à 22). Comme, pour le thème lié au management, il ressort de notre analyse, deux déterminants organisationnels déjà mis en exergue, **LA TAILLE DE L'ENTREPRISE DO4**, pour la partie communication et **LE GROUPE le DO4b** pour la partie décision.

Les outils de gestion, sont essentiellement numérisés en raison de l'adoption du PGI identique à celui du groupe et depuis 1999 (C37). Ces outils ont évolué et vont continuer à le faire (C38 et Cq 24 & 26). De cette analyse, nous pouvons en déduire, que le déterminant organisationnel est la cohérence d'un ERP identique au groupe, pour des raisons de sécurité, de praticité, de logique dans un échange de données. Nous l'appellerons, **DO 5 COHERENCE SOLUTION COMMUNE**.

La politique de rémunération est très stable (C44), elle est caractérisée (Cq27) par la philosophie du groupe DO3b ; faire des produits de qualité (C34 & 35). La politique de rémunération tient à des raisons structurelles (C39 à C42) et internes (C43 & C44). Pour l'ensemble de ces éléments, elle s'uniformise (Cq28). Au vu de l'analyse propre à ce thème, nous en déduisons que le déterminant organisationnel propre à la politique de rémunération est en lien avec les valeurs de l'entreprise. Des collaborateurs bien rémunérés pour les impliquer dans une production de qualité. En conséquence, **production hautement qualitative (DO6)** et **LA STABILITE DE LA POLITIQUE SALARIALE DO6B**.

3.4 Mono-cas

Nous visualisons les caractérisations des phases de croissance et d'évolution de ce pôle par un tracé épais et une police d'une couleur différente. Les déterminants organisationnels sont présents dans la colonne « DO »¹¹⁶.

Tableau 31 : Mono-cas de la filiale 1

	Croissance par délégation	Croissance par coordination	Croissance par collaboration	DO
Préoccupation de la direction	Etendre le marché	<i>Poursuivre, la valorisation des marques, distribution sélective et qualitative. Autonomie par rapport au groupe. = Consolider l'organisation</i>	Résoudre les problèmes et innover	<i>Projet d'entreprise du groupe (DO1)</i>
Structure organisationnelle	<i>Structure fonctionnelle et hiérarchique avec division géographique Pour l'export.</i>	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe	<i>Conseil administration du groupe (DO2)</i>
Style de direction	Par délégation	Par surveillance	<i>Style participatif avec les cadres, autoritaire paternaliste avec les salariés. Aptitude managériale requise.</i>	<i>La taille de l'entreprise (DO3) + Les valeurs du groupe (DO3b)</i>
Communication et	La direction communique par téléphone, écrits, ou, par des visites sur le terrain	Elle est de plus en plus formelle et formalisée vis-à-vis des salariés et des unités décentralisées	<i>Elle est plus très informelle, facile, souple, et, transversale.</i>	<i>La taille de l'entreprise (DO4)</i>
Décision	Les gestionnaires décident davantage	<i>Décentralisation des décisions opérationnelles, les décisions° stratégiques sont prises par le groupe.</i>	Consultation indirecte des unités de gestion par les contrôles formels	<i>Le groupe (DO4b)</i>
Système de contrôle	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	<i>ERP commun avec le groupe facilite le contrôle et les échanges de données</i>	<i>Cohérence solution commune (DO5)</i>
Rémunération des dirigeants	Primes individuelles	<i>Participation au bénéfice, intéressement (selon les performances de l'entreprise), salaire fixe et une part variable. La part variable est maîtrisée selon les orientations de la direction.</i>	Primes d'équipe	<i>Production hautement qualitative (DO6) + Politique salariale stable (DO6b)</i>
Modalités de croissance : Interne				

Source : Notre réalisation

Nos résultats sont très différents et intéressants. Ils nous montrent que ce pôle connaît une phase de croissance atypique par rapport au modèle de base et infirme la critique principale

¹¹⁶ DO : Déterminants Organisationnels

quant à la prédictivité du modèle. En effet, ce pôle connaît un positionnement qui se situe pour les éléments managériaux à des niveaux différents de croissance. Cette entreprise emprunte à la fois, à la croissance par délégation, par coordination et par collaboration. Ce premier constat, vient déjà, contredire le modèle qui prévoit que l'entreprise connaît une phase de croissance l'une après l'autre. L'entreprise connaît des positionnements de croissance différents selon des conditions précises comme le fait de faire partie d'un groupe. De facto, elle applique un style de management du groupe ou un style qui s'en approche. Nous en déduisons un stade de croissance plus avancé pour cette unité d'analyse. Ce point nous paraît également être décisif dans la communication et le système de contrôle. En effet, en appartenant, à un groupe il paraît évident que certains éléments managériaux soient directement voulus par le schéma du groupe. Enfin, les autres éléments sont moins avancés, dans la mesure, où ils semblent moins essentiels dans une logique de collaboration avec le groupe. Cela semble être le cas pour la structure, les préoccupations de la direction, la prise de décision, et la rémunération. En effet, ces points sont guidés par le groupe. De nouveau, le schéma du groupe, tel que cela ressort dans le diagramme causal du siège social est le fil d'ariane du groupe vis-à-vis de cette filiale.

Conclusion sur le chapitre 7

Pour la filière champenoise, nous avons deux cas, le siège social (Annexe 13, *page 320*) et la filiale que nous avons codifiée (filiale 1) dont l'étude a été synthétisée dans une fiche-outil (Annexe 14, *page 321*). Nous avons mené quatre entretiens, soit deux par cas. Nous avons interrogé une fois chacun des responsables avec le premier entretien. Enfin, le second entretien s'est tenu soit plusieurs mois après, soit près de dix-huit mois plus tard. Le temps long entre le premier et le second entretien correspond à différents concours de circonstances qui ont rendu la collecte un peu difficile, mais celle-ci a finalement eu lieu.

Il n'a pas toujours été évident pour nous de comprendre la filière Champenoise, celle-ci est très discrète sur ses métiers, les parcours des différents groupes et des maisons elles-mêmes. Le temps de collecte des informations à nos cas champenois nous a demandé du temps. En revanche, les analyses présentées et notre diagramme causal ont été approuvés et appréciés.

Le groupe CHAMP a trouvé dans cette filiale des préoccupations communes, des valeurs et des métiers en communs. Ainsi, la structuration et l'évolution ont été plus aisées pour les raisons soulevées précédemment. Maintenant, nous nous concentrons au chapitre suivant, sur la croissance du groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Bordelaise, où nous présenterons aussi les spécificités de cette filière vitivinicole.

Chapitre 8 :
Le groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Bordelaise

La filière vitivinicole Bordelaise se compose de différents cépages et s'étend sur plusieurs hectares. La filière produit du vin et l'exporte depuis le Vème siècle avant Jésus-Christ. La Nouvelle Aquitaine a donc une expérience vitivinicole des plus anciennes. Elle se caractérise par des propriétés appelées des Châteaux qui comportent des vignes, les Châteaux sont classés en différentes appellations (cru classé, second cru classé appellation P, second cru classé dans le M...) ; de facto les vignes bénéficient également du classement. Les classements dans le Bordelais existent depuis 1855, et ont eu pour objectif de structurer les actifs dans le Médoc. Ce classement est toujours en vigueur en 2019 et il a pour mérite de voir l'intégralité d'une commune classée, ce qui n'existe pas en Champagne.

Autre contingence : la filière Bordelaise est caractérisée par les Maisons de Négoce, ces maisons participent aux ventes primeurs et achètent des vins lors de ces ventes dans des volumes qu'elles définissent parce qu'elles connaissent le marché du vin de la filière vitivinicole Bordelaise et savent à quel prix et dans quels volumes elles revendront les vins lorsqu'ils seront arrivés à maturité. Les maisons de Négoce ont pour objectif de conserver, de stocker des vins achetés lors des ventes primeurs et livrés par les Châteaux dix-huit mois après les ventes primeurs. La croissance des maisons de négoce se fait sur les stocks. C'est une autre contingence de la filière vitivinicole Bordelaise et cela la distingue des autres régions vitivinicoles françaises. Alors que nombre d'entreprises chassent leurs stocks, la croissance des maisons de négoce se fait sur les stocks. Les stocks permettent à ces acteurs de créer de la richesse, d'améliorer leurs marges. En effet, un vin acheté à un prix lors des ventes primeurs, sera revendu à un prix différent lors de la livraison, comme il pourra être revendu à un prix plus élevé s'il est conservé suffisamment longtemps et cela pour des vins recherchés. Ces éléments sont connus des commerciaux et des dirigeants des maisons de négoce qui ont une lecture du négoce Bordelais qui s'appuie sur la connaissance des Châteaux, de leur manière de travailler les parcelles et les vignes.

Ces contingences sont spécifiques au Bordelais et elles structurent la production des vins du Bordelais comme la distribution. Ces éléments ne se retrouvent absolument pas en Champagne. Lorsque le groupe CHAMP fait le choix d'investir dans la filière Bordelaise, il n'hésite pas à prendre des risques, à s'adapter à une filière où le mode de fonctionnement

n'est pas celui de la champagne. CHAMP en entrant dans la filière Bordelaise apprend un nouveau métier, produire des grands vins de Bordeaux et se remet en question dans une filière qui a sa propre identité.

Section 1 : Le pôle production en Nouvelle Aquitaine

Lorsque le groupe CHAMP fait le choix d'investir en Nouvelle-Aquitaine en premier lieu dans la production en vins de Bordeaux, c'est pour densifier le portefeuille des vins Maisons. En effet, le groupe CHAMP vend exclusivement ces produits en réseaux cavistes et CHR (cavistes, Hôtels et restaurants) et les distribue par le biais de ses équipes commerciales, cela a permis au groupe de distribuer d'autres grands vins et pas seulement des champagnes. C'était l'une des raisons qui ont amené le groupe CHAMP à investir en Nouvelle Aquitaine dès l'année 1992 en investissant dans une propriété. Ils poursuivent les investissements par des achats supplémentaires de parcelles en 1995. Puis, en 2004-2005, le groupe fait l'acquisition d'un château. Les achats successifs permettent à CHAMP de produire des vins de Bordeaux selon l'exigence qualitative caractéristique du groupe. Ce travail d'exigence débute par le travail des vignes, des parcelles qui sont travaillées et retravaillées selon les normes de qualité et d'exigence du groupe d'élever le niveau de production des vins produits sur le pôle production du groupe CHAMP. Les vignes qui ne sont pas au niveau sont arrachées puis replantées afin d'améliorer le processus de qualité. Le travail des vignes est très suivi par le biais d'un outil ERP dédié aux parcelles et directement en lien avec le siège social. Ce long travail peut quelque fois prendre cinq années avant de produire une qualité de raisins exceptionnelle.

Le pôle « production » en Nouvelle Aquitaine produit donc deux vins, un vin est vendu aux alentours de 200€ la bouteille, l'autre vin est destiné au réseau CHR il est vendu à un prix moindre. Cependant, ce qui est caractéristique de la filière vitivinicole Bordelaise, ce sont les ventes primeurs organisées chaque année après la vendange.

Ces ventes primeurs sont organisées tous les ans, à partir du mois d'avril et cela consiste pour les Châteaux à présenter les premiers échantillons des assemblages réalisés par leurs soins issus des dernières vendanges. Ces ventes primeurs sont propres à la Nouvelle-Aquitaine, cela consiste pour les Châteaux à proposer des jeunes vins qui ont six mois d'assemblage aux œnologues des maisons de négoce de la filière Bordelaise. La force de ces ventes primeurs est d'une part, pour les Châteaux de présenter des produits déjà crédibles et d'autre part que les œnologues des maisons de négoce arrivent à détecter les futures qualités des vins lorsqu'ils

seront parvenus à maturité. De là, les acheteurs arrivent à proposer des volumes de bouteilles qu'ils sont prêts à acheter pour la période octobre-novembre de l'année suivante. Les ventes primeurs dans le Bordelais s'étalent sur une semaine où différents acheteurs se déplacent dans les Châteaux afin de se faire une idée des futurs vins qu'ils vont acheter.

Le Groupe CHAMP produit deux vins dans le Bordelais, un très grand vin dont la production est vendue pour quatre-vingts pourcents au négoce Bordelais et le reste de la production est conservée puis vendue par les Châteaux au prix du marché. En effet, un grand vin vendu dans cinq ans sera vendu bien plus cher que s'il avait été vendu aux ventes primeurs. Ensuite, le second vin du pôle production du Bordelais est destiné au réseau CHR (cavistes, hôtels et restaurants). Le confort des ventes primeurs est indéniable pour les châteaux Bordelais du groupe CHAMP, cela permet de réduire la capacité de stockage et de réduire les coûts fixes liés au stockage. Cela permet également de garantir une trésorerie dans la mesure où les ventes primeurs sont réglées à l'avance par le biais de trois échéances. Par la suite, il y a transfert de propriété des vins lors de la livraison aux maisons de négoce Bordelaises. Les spécificités de la filière Bordelaise confèrent un réel confort financier aux Châteaux et propriétés dans la mesure où cela leur évite de rémunérer des équipes de commerciaux, de se soucier des débouchés. C'est une filière spécifique qui voit une spécialisation des acteurs, les producteurs et de l'autre les distributeurs avec les commerciaux. Cette spécificité est le pendant des millésimes, chaque vendange est un millésime au contraire de la Champagne.

C'est peut-être ce qui explique que des propriétés et des groupes ont des exigences sur les vignes, avec des vendanges manuelles et rémunérées à la tâche, mais également, la biodynamie, les traitements biologique et les méthodes de travail en accord avec les normes environnementales.

Ce pôle, se composait de trois propriétés productrices de grands vins. Ces sociétés ont été acquises par le groupe CHAMP respectivement en 1992, 1995 et 2006. À ce jour, les deux premières sociétés ont toutes été intégrées à celle achetée en 2006, dans la mesure où elle jouit d'un rayonnement plus important et d'une meilleure notoriété grâce en partie, à ses produits, à son histoire, et à ses personnages iconiques.

Ces trois entreprises, que nous nommerons E1 à E3, sont toutes détenues en totalité par le groupe CHAMP. À l'heure actuelle, l'entreprise « E1 » ne représente plus que des actifs et ne comporte plus de salariés. Les actifs de cette société sont tous intégrés au bilan de l'entreprise « E3 » qui détient des produits de grande qualité. De facto, nos présentations, caractérisations et analyses qui composent l'étude de la filiale 3 vont définitivement exclure l'entreprise 1 achetée par le groupe en 1992 puisqu'à ce jour ce ne sont que des actifs comptables.

Enfin, l'entreprise « E2 » acquise en 1995 possède deux marques qui sont vendues à travers la force de vente du groupe mais à des prix nettement plus bas (prix maintenus par le marché). Le rachat en 2006, de l'entreprise « E3 » fruit de l'initiative d'une mutualisation des équipes de cadres pour la société « E2 » a permis de réaliser des économies de fonctionnement. Cette mutualisation a également facilité une homogénéisation de certaines pratiques comme les modes de communication au sein des entreprises, une homogénéisation des styles de management, des méthodes de travail comme la prise de décision entre les personnes. Toutefois, les modes de rémunération sont un peu divergents entre deux entreprises en raison du nombre moins important de salariés et de certains paramètres tels que les emplois occupés et les motivations des personnes concernées.

À ce jour, ce pôle de la région Nouvelle Aquitaine est dirigé par la même personne depuis près de deux années, après une longue période dirigée par un directeur général pas nécessairement proches des salariés. Les salariés des entreprises de ce pôle sont satisfaits de leur rachat par le groupe CHAMP et attachés à ces valeurs humaines.

1.1 Caractérisation du pôle Bordelais

La filiale 2 est donc constituée de deux entreprises. La dernière acquisition, achetée en 2006, bénéficie d'un rayonnement plus important car le vin produit est de grande qualité. En conséquence, nous présentons la caractérisation selon notre modèle enrichi, pour la filiale 2 en deux points. Tout d'abord, nous détaillerons le niveau de développement de la dernière acquisition. Ensuite, nous nous focaliserons sur celui de l'entreprise acquise en 1995.

Les préoccupations de la direction

L'entreprise 3 a été rachetée en 2006, elle a depuis intégré deux autres propriétés ce qui permet de former un pôle bordelais de trois propriétés dont l'une est un actif comptable. Le premier objectif pour la filiale 2 est d'acquérir une autre propriété classée en second cru bourgeois d'appellation bordelaise. Le second objectif est de produire une matière première de qualité, d'avoir un rendement équilibré sans nuire à la qualité de la matière et des produits finis, de produire des produits de grande qualité et de prendre le temps d'améliorer les parcelles. Le troisième objectif est de diminuer la quantité de ventes réalisées en primeur, pour augmenter la surface de stock et vendre des produits de leur stocks.

Les produits sont évalués par la notoriété, les notes attribuées par les revues spécialisées. Dans une autre mesure, les produits sont plébiscités par le marché et le négoce. Elle est totalement dépendante du système des ventes spécifiques à la filière.

Le fait d'améliorer la production et les produits c'est chercher à consolider l'organisation, nous en déduisons une croissance par coordination.

La structure

C'est une société civile, il n'y a donc pas de conseil d'administration. Les tâches des cadres ont été mutualisées depuis l'intégration et de fait il y a une homogénéisation.

C'est un organigramme fonctionnel. Il n'y a pas de répartition par zone géographique, les produits sont tous vendus en France. Le mode projet n'est pas adopté non plus. La structure a évolué depuis l'intégration des deux autres propriétés. La structure est fonctionnelle, sans répartition géographique à l'export, la structure a intégré deux propriétés du même département, on en déduit, une croissance par délégation.

Le style de direction et les valeurs

Le style de management a évolué vers du management participatif. Les dirigeants en place (directeur général) doivent être humbles et posséder des qualités humaines.

Un cadre doit posséder les qualités suivantes, une compétence technique, acquérir de nouvelles connaissances, capacité à gérer des équipes, être humbles. La filiale 2 laisse une totale autonomie des cadres, moins quand on descend dans l'organigramme. Des tâches précises que chacun doit connaître. Savoir s'adapter aux exigences du groupe. *Le style de*

management a évolué vers du participatif, les cadres recrutés doivent être compétents, pouvoir gérer une équipe, être humble, les tâches de chacun sont précises, on en déduit, une croissance par collaboration.

La communication et la prise de décision

La communication se fait par des réunions de cadres, de la direction générale, de la direction. La communication se fait par les moyens classiques écrits et oraux. Elle circule aisément entre les services administratifs du pôle bordelais. La circulation de la communication a évolué par les méls.

Les décisions sont centralisées sur six personnes, la première ligne de cadre. Pour l'arbitrage, seul le directeur général décide. *La communication est facile du fait de la structure étroite, on en déduit, une croissance par collaboration. La prise de décision est centralisée, c'est en lien avec une croissance par coordination.*

Les outils de gestion

La filiale utilise un ERP identique depuis 1998. Ce dernier a vu différents modules ajoutés, pour la gestion commerciale, comptable, les salaires. Un budget est adressé aux actionnaires intégrant des soldes intermédiaires de gestion. Des outils spécifiques existent pour les parcelles du vignoble. *Le budget adressé aux actionnaires permet de contrôler ce pôle, ce point relève d'une croissance par coordination.*

La politique salariale

Le salaire se compose d'un fixe, pour tous les salariés, et, les cadres, ils ont un treizième mois, versé en décembre, et, la participation en mai. Les salaires sont réévalués chaque année à deux reprises, en janvier selon le niveau d'inflation, en juillet, pour les augmentations individuelles. Cette politique a été mise en place en 2008, à l'arrivée du DAF actuel.

On en déduit, une croissance par coordination (en dehors de versement d'actions). De ces éléments de caractérisation, nous concluons que cette entreprise pour la filiale 2 se situe sur une phase hétérogène de croissance.

La caractérisation de la seconde entreprise est différente sur les préoccupations de la direction. Cela s'explique par le fait qu'elle produit un vin dont les prix sont « capés » c'est-à-dire déterminés par le marché. Quant aux autres unités d'analyse, il n'y a pas de différences, c'est la conséquence de l'intégration comptable des autres sociétés et d'une homogénéisation des pratiques managériales depuis 2006, intégration à l'entreprise 3. Les produits de ces filiales ne sont pas vendus dans la filière bordelaise, ils sont vendus en interne au groupe. Le second objectif est de diminuer la quantité de ventes réalisées en primeur, pour augmenter la surface de stock et vendre des produits de leur stocks. À terme, il est peut-être envisagé de vendre « E2 » et de ralentir une production qui n'entre plus dans la logique d'image du groupe. Sur ces éléments, relèvent d'une croissance par coordination. En revanche, la politique salariale est un peu différente puisque la seconde a remplacé la participation par une prime de motivation. Comme pour l'autre structure, les salaires sont augmentés chaque année en janvier afin de tenir compte de l'inflation et en juillet pour des hausses individuelles. Ces éléments positionnent l'entreprise en phase 3, croissance par délégation.

1.2 Les déterminants organisationnels :

Dans la mesure, où la filiale 2 est composée de deux entreprises aux caractérisations relativement analogues. Nous avons effectué notre analyse matricielle au regard du pôle Bordelais de la production, de plus les deux sociétés ont des fonctionnements très analogue en raison d'une homogénéisation souhaitée par l'actionnaire ainsi que par le groupe et la direction locale commune aux sociétés. Nous présentons le diagramme causal qui permet de synthétiser notre analyse matricielle (Figure 15, *page 182*). Il est suivi d'un texte d'accompagnement (Figure 16, *page 183*).

Figure 15 : Diagramme causal Filiale 2

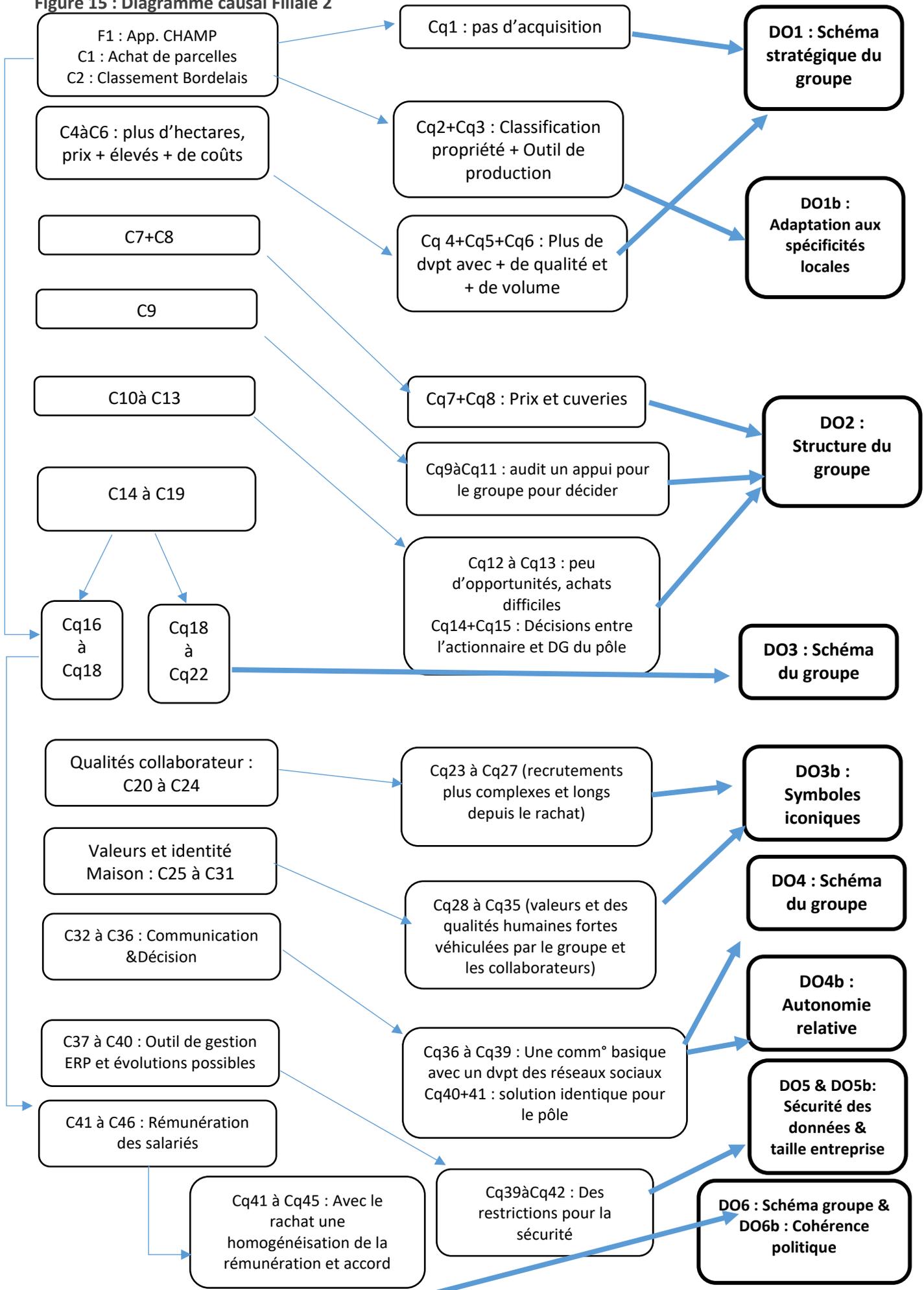


Figure 16 : Texte d'accompagnement Filiale 2

Les préoccupations de la direction :

L'orientation de la direction en termes de choix de production a été déterminée par la volonté de la direction du groupe de diriger cette entreprise vers la qualité (Cq2à6) avec le souci constant de l'améliorer (C3à6). L'entreprise n'achète pas de propriété mais des parcelles, c'est déterminé par le groupe, (C1 & Cq1). Cette entreprise compte tenu de la spécificité de la viticulture bordelaise a choisi d'accroître, l'outil de production (C2 & Cq2). Ainsi, les éléments clés sont ici, le **SCHEMA STRATEGIQUE DU GROUPE (DO1)** et, une **ADAPTATION AUX SPECIFICITES LOCALES (DO1b)** qui sont nos deux déterminants organisationnels.

La structure :

Le pôle bordelais peut être amené à augmenter ses parcelles, les outils de production sont prêts (Cq7&8), l'entreprise s'y attèle (C7&8). La décision d'acquérir une nouvelle propriété appartient au groupe (C9) et à lui seul (Cq9 à 11). Toutefois, la stratégie choisie (C10-11) rend la recherche plus délicate (Cq12-13). Par ailleurs, l'achat de parcelles (C13) est fait par l'associé unique et le directeur général (Cq14&15). Dans la mesure où la notion de structure est entendue comme le « pôle » régional. Il est logique que son évolution et ses conditions d'évolutions soient concomitantes du schéma structurel du groupe. Ainsi, il ressort que l'élément essentiel, ici est **LA STRUCTURE DU GROUPE** c'est notre second déterminant organisationnel (**DO2**).

Le style de direction et les valeurs :

L'ancienne propriétaire reste dans les mémoires dans la mesure où les salariés recrutés sont pour la majorité toujours en poste (C22 et Cq24 et 25). Elle est ainsi, toujours dans les esprits concernant le style de management (C14 à 16) et Cq16 à 18. Toutefois, aujourd'hui, les choses sont différentes (C17 à 19) et Cq 18 à 22. Ainsi, le schéma lié aux nouveaux recrutements est très différent (C34 et 24) et (Cq 26 et 27) ; cela est lié par des populations locales assez hétérogènes (C20-21) (Cq 23-24). Les salariés sont certes contents d'appartenir au groupe auquel ils reconnaissent des qualités humaines, mais, la fondatrice demeure une icône (C25 à 28) et Cq 28 à 30. Forts de ce constat, le groupe et l'entreprise entendent capitaliser sur les symboles iconiques (C29-C31) et (Cq 32 à 35). Le style de management semble davantage caractérisé par le schéma actuel du groupe. En conséquence, nous en déduisons deux déterminants organisationnels (**DO3**) **LE SCHEMA DU GROUPE ET LES SYMBOLES ICONIQUES (DO3B)**.

La communication et la prise de décision :

Les outils de communication utilisés sont relativement courants et conviennent pour l'entreprise, par ailleurs, cela correspond au schéma du groupe (C32+33) et Cq 36 à 39. La centralisation des décisions est également souhaitée par le groupe (C34), qui laissera les décisions tactiques et opérationnelles à ce pôle comme c'est le cas pour les autres pôles (Cq40). Cependant, au niveau du pôle bordelais, une décision prise concernera les autres propriétés (C35&C6) et Cq41. En conséquence, nous en déduisons deux déterminants organisationnels : **Schéma du groupe (DO4)** et **AUTONOMIE RELATIVE (DO4b)**.

Les outils de gestion :

Les règles semblent précisées par la direction générale en accord avec le schéma du groupe, (C37+38) et Cq42. Toutefois, les règles énoncées par la direction sont ressenties comme justes au sein de l'entreprise du fait de la petitesse du nombre de personnes travaillant au pôle administratif (C39+40) et les conséquences Cq39&40. Dès lors, nous pouvons mettre en exergue le déterminant organisationnel **SECURITE DES DONNEES (DO5)** et le second **LA TAILLE DE L'ENTREPRISE (DO5b)**.

La politique de rémunération : Au regard de cette ultime analyse, il est important de préciser que l'autonomie du pôle se manifeste sur ce volet managérial mais qu'il est également en cohérence avec la recherche constante de la qualité, valeur du groupe, et, objectif de la direction. Donc, nous pouvons en déduire, que le déterminant organisationnel clé est **LE SCHEMA DU GROUPE (DO6)** suivi d'une **VOLONTE DE COHERENCE PROPRE AUX VALEURS HUMAINES** élément codifié (**DO6b**).

1.3 Mono-cas de la filiale 2

Nous agrégeons les caractérisations des deux entreprises qui composent la filiale 2, nous plaçons dans notre mono-cas les déterminants organisationnels qui ressortent de notre analyse matricielle (Annexe 10, page 299).

Tableau 32 : Mono-cas de la filiale 2

	Croissance par délégation	Croissance par coordination	Croissance par collaboration	DO
Préoccupation de la direction	Etendre le marché	Améliorer les produits pour une meilleure notoriété. Augmenter les ventes dans les propriétés.	Résoudre les problèmes et innover	<i>Schéma du groupe (DO1) + Adaptation aux spécificités locales (DO1b)</i>
Structure organisationnelle	Structure fonctionnelle. Deux autres propriétés ont été intégrées	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe	<i>Structure du groupe (DO2)</i>
Style de direction	Par délégation	Par surveillance	Participatif, comme à l'image du groupe. Les cadres ont de l'autonomie.	<i>Schéma du groupe (DO3) + Symbole iconique (DO3b)</i>
Communication	La direction communique par téléphone, écrits, ou, par des visites sur le terrain	Elle est de plus en plus formelle et formalisée vis-à-vis des salariés et des unités décentralisées	Elle est plus souple, et facile en raison de la taille de l'entreprise. Les courriels ont facilité cela.	<i>Schéma du groupe (DO4)</i>
Et Décision	Les gestionnaires décident davantage	Décentralisation des décisions opérationnelles mais décision par la ligne de cadres.	Consultation indirecte des unités de gestion par les contrôles formels	<i>+ Autonomie relative (DO4b)</i>
Système de contrôle	Centre de profits, rapports	ERP commun au groupe. Chaque année et plusieurs fois par an, des SIG ¹¹⁷ (Tdb) ¹¹⁸ sont adressés aux actionnaires	Fixation mutuelle des objectifs	<i>Sécurité des données (DO5) + Taille de l'entreprise (DO5b)</i>
Rémunération des dirigeants	Salaire fixe, participation aux bénéfices, 13 ^{ème} mois, deux hausses annuelles. Primes de motivation qui remplacent la participation aux bénéfices. Maintien, du fixe, et, des hausses annuelles		Primes d'équipe	<i>Schéma du groupe (DO6) + Cohérence aux valeurs humaines (DO6b)</i>
Modalité de croissance : Interne				

Concernant la production dans le Bordelais, notre filiale 2 se situe sur trois phases de croissance, la croissance par délégation, par coordination et par collaboration. Quant aux préoccupations de la direction, il s'agit de coordonner afin d'être en phase avec le schéma du

¹¹⁷ SIG : Soldes Intermédiaires de Gestion

¹¹⁸ Tdb : Tableaux de bord

groupe tout en tenant compte des contingences locales. Ce sont par ailleurs nos déterminants organisationnels.

Pour la prise de décision, c'est également une phase de coordination. La filiale décide seule pour certains axes selon le schéma du groupe et dispose de fait d'une autonomie relative. Le système de contrôle est également en phase de coordination dans la mesure où le pôle production du Bordelais dispose d'un ERP commun au siège social et surtout il adresse des éléments comptables. Ces éléments sont un moyen de coordonner l'activité de la filiale à celle du siège conformément à ce qu'a voulu le groupe.

Les unités d'analyse comme le style de direction et les valeurs, la communication et la prise de décision se situent sur une phase de collaboration. Ce sont des items qui étaient déjà communs ou tout au moins qui présentaient de fortes similitudes avec le groupe CHAMP au moment du rachat. De plus, les verbatim comme « de très belles valeurs » en attestent. Enfin, le thème relatif à la structure se situe en phase de délégation, c'est la phase de développement la moins avancée selon notre modèle enrichi. Enfin, c'est une configuration structurelle qualifiée de fonctionnelle où la prise de décision est décentralisée et prise selon trois niveaux ; l'actionnaire avec la direction locale pour les décisions les plus lourdes et les plus engageantes pour la filiale, la direction locale seule pour les décisions que nous qualifierons de tactiques au sens d'Ansoff, et enfin, les décisions opérationnelles prises entre la direction locale et les managers.

Cette filiale comme la filiale située en Champagne connaît elle aussi une phase de croissance hétérogène. De fait, nous ne constatons pas de croissance très hétérogène où l'entreprise changerait et tous les items managériaux seraient immédiatement impactés par le seul fait du changement comme le laisse penser le modèle théorique de Greiner (1972, 1998). Au regard de ces constats, cela confirme notre approche dans notre première partie où nous avons effectué une lecture entre le modèle de Greiner et le modèle de Mintzberg. Selon nos premières conclusions, le modèle de Greiner ne s'apparente pas à un modèle de cycle de vie. De plus, nous ne constatons pas ici un modèle prédictif, tout au moins pour le modèle de croissance d'un groupe. De plus, nous ne constatons pas non plus de points de crises. Enfin,

nous mettons en exergue des déterminants organisationnels qui nous permettent de voir comment la filiale s'est intégrée dans le groupe. Ces déterminants expliquent pour les filiales le point de passage d'entreprise indépendante à celui d'entreprise intégrée à un groupe. Effectivement, comme nous l'avons précisé lors de notre introduction générale, un groupe existe par les entreprises qui le composent. Celles-ci ont une existence légale, elles évoluent et se structurent selon les déterminants organisationnels.

Enfin, il nous semble que les frontières entre les croissances par délégation, coordination et collaboration sont relativement minimales voire poreuses. C'est sans doute la raison pour laquelle déjà deux filiales se situent sur ces modes de croissance. Nous pourrions dire de manière plus académique ; les filiales et le groupe collaborent sur les valeurs, le style de direction, les valeurs et communication, la prise de décision, le système de contrôle et la rémunération. Ces items managériaux représentent bien les composantes du schéma du groupe. In fine, la configuration structurelle est déléguée, celle-ci n'est plus une priorité, elle a été, en général, revue après le rachat et n'évoluera plus. Le schéma du groupe représente ce que nous appelons le fil d'ariane du groupe.

Section 2 : Le pôle Négoces en Nouvelle Aquitaine

Les maisons de Négoces du Bordelais ont pour objectif de trouver de bons vins, les meilleurs vins les plus demandés afin de pouvoir les vendre aux meilleurs clients. La particularité d'une maison de Négoces dans le Bordelais est de vendre des vins qu'elle n'a pas produit et qui ne lui appartiennent pas (si elle vend avant le transfert de propriété évoqué plus haut) et de vendre des marques qui ne lui appartiennent pas. Ce travail du négoce dans le Bordelais est spécifique et demande de la part des acteurs du négoce (les dirigeants et les commerciaux) une véritable connaissance du marché, des marques et des vins afin de satisfaire les demandes parfois exigeantes des clients. Ce sont là, les spécificités du négoce Bordelais. Ce métier n'existe pas dans la Champagne. Ainsi, le groupe CHAMP produit et vend des vins qu'il a produit par le biais de la société-mère en champagne, de la filiale en Provence.

En revanche, les difficultés des Maisons de négoce dans le Bordelais sont de se différencier dans la mesure où elles sont relativement nombreuses à proposer les mêmes vins, les différences se feront alors sur les prix et les services. Le métier des maisons de négoce est donc de bien acheter, de bien choisir les bons vins, et de les choisir au bon moment. Ce métier est très spécifique et contingent à la filière Bordelaise. Cette filière se préoccupe des achats, c'est très différent de la filière vitivinicole champenoise qui se préoccupe de la vente. Les achats sont stratégiques et fondamentaux pour les maisons de Négoces. De fait, cette filiale de Négoces achète non seulement lors des ventes primeurs en avril, mais également sur deux autres marchés. Un marché dit de la revente auprès de différents négociants, ce marché fonctionne comme la bourse. Enfin, le second marché c'est celui des Châteaux qui conservent tous une partie de leur production. En effet, certains Châteaux peuvent vendre jusqu'à quatre-vingts pourcents au négoce.

De facto, la filiale 3 suit de manière rigoureuse les marges des vins achetés du jour de leur achat au jour de leur revente. Le suivi des marges est essentiel et permet de suivre les performances de la filiale. Ainsi, les objectifs en termes de performance et de développement économique pour cette maison de négoce sont de faire en sorte qu'au moment de la vente des vins elle réalise un gain de marge. La perte de marge est révélatrice d'une contre-

performance, comme elle peut résulter des problèmes conjoncturels, économiques ou politiques. Une fois de plus, le métier de négociant dans le Bordelais est très contingent et très spécifique à la filière Bordelaise. Ce marché fonctionne donc en partie comme la bourse, où les négociants spéculent sur des vins. En revanche, le suivi de la performance par l'évolution des marges est spécifique à cette filiale.

La société de Négoce située dans le bordelais a été acquise par le groupe CHAMP en 2013. Elle s'est développée à travers ses anciens dirigeants, qui pour certains ont été des icônes, comme l'ancienne propriétaire du nom éponyme de cette filiale. Cette maison s'est également construite par les collaborateurs qu'elle emploie, pour certains, depuis de nombreuses années. Toutefois, cette maison de négoce connaît un nouveau développement, un nouveau souffle depuis son rachat en 2013 et depuis que le groupe CHAMP a placé à la direction de cette société un nouveau dirigeant qui a apporté des changements managériaux tout en conservant les valeurs historiques et en développant davantage les valeurs humaines qui caractérisent la société.

En effet, elle est passée d'une direction hyper centralisée à une direction organisée en staff et line. Cette évolution de la configuration s'est accompagnée d'une hausse de l'effectif (de 19 salariés à près de trente en 2017). Cette société a pour activité d'acheter et de vendre des vins de Bordeaux, elle ne distribue pas les champagnes produits et commercialisés par le groupe CHAMP. En revanche, elle stocke et vend des grands vins produits par le pôle Bordelais du Groupe et par d'autres Maisons du vignoble Bordelais. Cette filiale est pour le moment la première Maison de négoce du groupe CHAMP. L'ensemble des vins de la filiale est vendu pour un tiers dans le réseau CHR (cavistes, hôtels et restaurants) et le reste à l'exportation. Lorsque CHAMP fait l'acquisition d'une maison de négoce du Bordelais, le siège social acquiert un nouveau métier et l'apprend. En effet, le négoce du Bordelais fonctionne d'une manière très différente du négoce Champenois. De facto, le négoce du Bordelais connaît et surtout maîtrise le marché des vins de Bordeaux. De plus, le négoce dans la filière Bordelaise est un acteur incontournable.

2.2 Caractérisation du pôle Négoce « Filiale 3 »

Les préoccupations de la direction

La filiale est intégrée au groupe CHAMP depuis l'année 2000, elle est détenue à 95%. Les objectifs, il s'agit de répondre aux attentes des actionnaires, pour ensuite faire de la filiale l'une des plus importantes maisons de négoce du groupe. Dans un second temps, il faudra figurer parmi les plus grandes entreprises de négoce.

Le développement de la filiale 3, c'est de poursuivre les achats de bons produits, aux meilleurs prix, de conserver les stocks. La filiale achète et distribue des produits de marques différentes. Par ailleurs, ce développement est suivi par une série d'indicateurs quantitatifs (marge du stock, des ventes) mis en place depuis trois ans et demi.

La direction souhaite conserver un bon niveau de développement, afin de la rendre pérenne, croissance par coordination, c'est une consolidation de l'entreprise. Veiller le marché pour des « poches de croissances éventuelles »

La structure

La filiale 3 est passée d'une direction hyper centralisée à une direction qui responsabilise et donne de l'autonomie. L'organigramme est structuré et la direction est resserrée autour d'un « staff » de trois cadres pour gérer l'entreprise en cas de besoin. Les tâches sont réparties entre le commercial, les achats, la logistique.

L'entreprise est structurée par service, avec, un fonctionnement vertical. L'organisation en mode projet se fait par le biais du staff resserré. Il n'y a pas vraiment de délimitation géographique commerciale mais par type de clients. La direction de la filiale souhaite consolider l'entreprise afin qu'elle soit suffisamment forte pour traverser les aléas.

L'entreprise est répartie entre des services, eux-mêmes, hiérarchisés, un staff très resserré et supervisé par le dirigeant, c'est caractéristique, de la croissance par coordination. Cependant, la structure a été repensée à l'arrivée du dirigeant actuel.

Le style de direction et les valeurs

Un style participatif tout en conservant une notion de strates. Un cadre doit posséder les qualités suivantes : l'honnêteté, la générosité, le savoir-faire, la capacité à atteindre le savoir-faire demandé, une compréhension psychologique des personnes.

Pour l'autonomie, c'est une suggestion totale, les responsabilités sont définies à l'intérieur d'un périmètre précisé par le dirigeant. Les cadres sont managés sur la notion de fonction, définies selon le marché du travail. Le dirigeant respecte la hiérarchie donnée par un cadre vis-à-vis de son service.

Le mode de management participatif, relève de la croissance par collaboration mais les périmètres des responsabilités des cadres, sont délimités tout en favorisant l'autonomie et la décentralisation.

La communication et la prise de décision

La communication est informelle, toutes les personnes travaillent en open-space. La communication est interservices, et elle n'est pas cloisonnée. Cependant, les mails doivent être réduits à leur utilité professionnelle. La manière de communiquer a été libérée depuis 2013, date de l'arrivée d'un dirigeant¹¹⁹.

L'entreprise est une PME et la prise de décision est considérée comme un choix à faire qui permet d'avancer. La décision peut être prise par le dirigeant seul ou après consultation du staff, d'un cadre, ou d'une équipe.

La communication est essentiellement orale et écrite par les mails. C'est une croissance par collaboration. La prise de décision est souvent soumise à consultation, pour les décisions opérationnelles et certaines décisions stratégiques, c'est une croissance par coordination bien aboutie.

Les outils de gestion

Ils ont été mis en place depuis dès 2013 : un journal des ventes, des achats, le suivi des ventes adressé aux cadres. L'entreprise n'a pas de budget. En revanche, le dirigeant adresse un reporting régulièrement aux actionnaires.

¹¹⁹ Ce dirigeant a quitté le groupe en octobre 2019.

L'entreprise a fait le choix d'une solution informatique adaptée à son activité et à leur nouvelle manière de travailler. *L'entreprise n'a pas de budget. Cependant, elle s'auto-contrôle par des indicateurs, elle se fixe des objectifs. C'est une croissance par collaboration.*

La politique de rémunération

La rémunération du dirigeant ainsi que son mandat social ont été fixés par l'actionnaire. C'est une rémunération fixe qui exclut l'intéressement et la participation. Les salariés perçoivent aussi un fixe, sans intéressement ni participation. Ces modes de rémunération collectifs sont incohérents avec l'activité de négoce où l'enjeu est de garder des stocks. *Eu égard à l'activité spécifique de l'entreprise. La rémunération ne comporte ni action, ni rémunération collective, on se situe sur une phase de croissance par délégation.*

En conclusion, la filiale 3 présente en majorité des éléments caractéristiques de la phase de croissance par coordination.

2.3 Mise en exergue des déterminants organisationnels :

Nous faisons figurer ici les différentes relations provenant de notre analyse matricielle qui a permis de révéler nos déterminants organisationnels. Ce résultat est le fruit d'une analyse matricielle plus longue que nous incluons dans nos annexes. Néanmoins, nous présentons le diagramme causal (Figure 17, page 192). Nous faisons suivre ce diagramme par un texte d'accompagnement (Figure 18, page 193).

Figure 17 : Diagramme causal Filiale 3

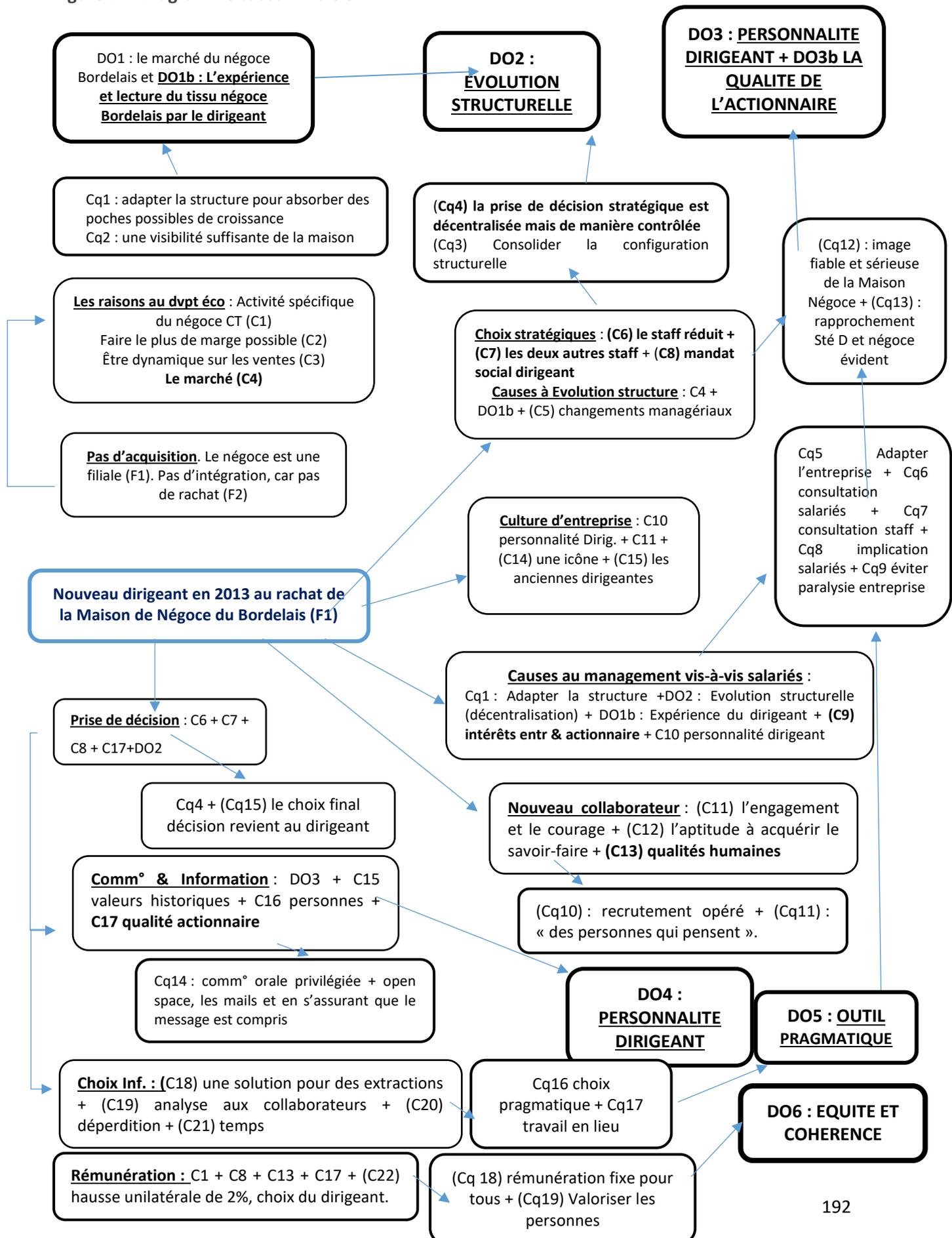


Figure 18 : Texte d'accompagnement Filiale 3

Les préoccupations de la direction :

Cette filiale3 n'a pas acquis d'autres structures. C'est la dernière structure acquise pour le groupe. Cette filiale a une activité propre, celle de vendre des vins des maisons produits dans le Bordelais. De fait son objectif est d'acheter les meilleurs vins qu'elle revendra ensuite pour réaliser de bonnes marges. Elle doit cependant aussi conserver des stocks suffisants afin de réaliser des marges. La préoccupation de la direction est de consolider l'évolution de la configuration structurelle ainsi que la hausse de l'effectif. Nous en concluons que le Déterminant Organisationnel est **DO1 est le marché du négoce Bordelais**. C'est la spécificité de ce marché qui implique l'activité de cette filiale. Nous pourrions avoir un autre déterminant organisationnel avec l'expérience, **la lecture du dirigeant sur le marché que nous nommerons DO1b**.

La structure :

La direction a fait le choix de consolider (Cq2), de stabiliser la structure avant de saisir une éventuelle opportunité (DO1° et DO1b) selon la lecture du négoce (C5). Toutefois, les choix stratégiques sont pris avec un staff réduit (C6) pour une partie des décisions stratégiques. Les deux autres staffs peuvent être consultés (C7) mais c'est le dirigeant seul qui prend le risque pour les décisions les plus impliquantes car il est détenteur du mandat social (C8). De ce fait la prise de décision est décentralisée jusqu'à un certain seuil (Cq4). LE DO2 est dû à la configuration structurelle qui a été modifiée (Cq1) et au mandat social (C8) nous le nommerons **DO2 : EVOLUTION STRUCTURELLE**.

Le style de direction et les valeurs :

L'ensemble des changements managériaux mis en place dans la maison de Négoce Bordelaise ont été impulsés, souhaités, mis en place et conduits pour une personne, le dirigeant actuel (DO2+DO1b+C10). Ces changements correspondent à son profil, à sa vision des choses et à celle de l'actionnaire (C9+Cq1). Ces changements ont permis de donner plus d'image aux collaborateurs qu'à une personne en particulier, ce qui n'était pas le cas, sous les anciennes directions. Par ailleurs, lors des recrutements, il est très sensible aux qualités humaines, c'est ce qu'il place en premier lieu (C11+C12+C13). Pour ces éléments, notre déterminant organisationnel numéro 3 nommé **DO3, sera LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT** qui était également notre cause 10 (C10) + **DO3b LA QUALITE DE L'ACTIONNAIRE**.

Communication et prise de décision :

La prise de décision découle du changement structurel mis en place lors du rachat de la maison de négoce, elle est la conséquence du (DO2) : Evolution structurelle. Le choix de la communication et son évolution sont la conséquence du dirigeant lui-même, soit le DO3 qui devient aussi notre quatrième déterminant organisationnel, (**DO4) LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT**.

Les outils de gestion :

L'utilisation des outils de gestion est pragmatique afin de faire gagner en temps et en autonomie aux collaborateurs (C18 & C19). Les outils doivent être pratiques, donner des extractions et suivre les « faits comptables et commerciaux ». Quant aux évolutions possibles vers du travail collaboratif et du télétravail, ce sera sous certaines conditions et dans un cadre précis afin d'éviter la déperdition du message (C20 & C21 et Cq13). Enfin, le travail dans les locaux favorise les échanges (Cq17). A l'issue de cette lecture, nous mettons en exergue, **DO5 OUTIL PRAGMATIQUE**.

La rémunération voulue par le groupe est fixée en lien avec l'actionnaire (C17) pour le dirigeant implique un fixe seul Cq17. Toutefois, l'activité spécifique du négoce Bordelais fait que toute forme d'intéressement et de participation sont exclues (C1). Quant aux hausses de salaire des salariés elles sont maintenant annualisées car c'est un axe du groupe (C17) mais ventilées d'une manière précise, choix délibéré du dirigeant (C22). L'évolution récente en termes de politique de rémunération valorise davantage les personnes (Cq19). Pour conclure **DO6 EQUITE & COHERENCE SALARIALE**.

2.4 Mono-cas pôle Négoce Bordelais (filiale 3)

Notre mono-cas intègre les caractérisations de la filiale 3 ainsi que nos déterminants organisationnels mis en exergue par notre analyse matricielle (Annexe 11, page 306).

Tableau 33 : Mono-cas de le Filiale 3

	Croissance par délégation	Croissance par coordination	Croissance par collaboration	DO pour le négoce
Préoccupation de la direction	Etendre le marché	Consolider l'organisation et faire une veille concurrentielle	Résoudre les problèmes et innover	<i>DO1 : le marché du négoce Bordelais et DO1b : l'expérience et lecture du tissu négoce Bordelais du dirigeant</i>
Structure organisationnelle	Géographique centralisée	Groupes de produits, staff and line. Une structure auparavant centralisée qui a été repensée	Matricielle par équipe	<i>DO 2 : Evolution structurelle</i>
Style de direction	Par délégation	Par surveillance	Participatif ; les cadres ont de l'autonomie et de la décentralisation	<i>DO3 : La personnalité du dirigeant+DO3b La qualité actionnaire</i>
Communication	La direction communique par téléphone, écrits, ou, par des visites sur le terrain	Elle est de plus en plus formelle et formalisée vis-à-vis des salariés et des unités décentralisées	Elle est plus souple, vis-à-vis des salariés, (les conférences, ou, des systèmes dits en temps-réel, les mails). On privilégie l'oral et les échanges	<i>DO 4 : La personnalité du dirigeant</i>
Et Décision	Les gestionnaires décident davantage	Décentralisation des décisions opérationnelles.	Consultation indirecte des unités de gestion par les contrôles formels	
Système de contrôle	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	Fixation mutuelle des objectifs. La maison se fixe des objectifs dont elle rend compte à l'actionnaire	<i>DO5 : Le côté pragmatique</i>
Rémunération des dirigeants	Primes individuelles et un salaire fixe. Pas d'intéressement ni de participation	Participation au bénéfice, distribution d'action	Primes d'équipe	<i>DO6 : Equité et cohérence salariale</i>
Modalité de croissance : Interne				

Source : Notre réalisation

La filiale 3 se situe également sur des phases de croissance de coordination et de collaboration pour une majorité des items managériaux. Seule l'unité d'analyse « la rémunération » se caractérise sur une croissance de délégation. Les préoccupations de la direction se placent en croissance par coordination tout comme la structure organisationnelle. Concernant cette dernière, elle a été repensée en totalité à la nomination du dirigeant actuellement en poste.

Cette reconfiguration est due aux raisons suivantes, « c'était trop centralisé » ou bien encore « peut-être parce que ça me ressemble un petit peu »¹²⁰. De fait, la prise de décision a aussi été décentralisée ce qui était conforme à la volonté du dirigeant. Enfin, c'est cohérent avec l'évolution de la configuration structurelle. De plus, la prise de décision correspond ici au schéma du groupe que nous appelons -le fil d'ariane du groupe-.

En revanche, une majorité des déterminants organisationnels révèlent que ces items managériaux évoluent et se structurent sous l'effet de la personnalité du dirigeant. Pour autant, les caractérisations des phases de développement de la filiale 3 restent conformes au fil d'ariane du groupe CHAMP. Nous expliquons ce fait par les éléments suivants, ce dirigeant disposait « d'un mandat social » et « il endossait le risque ». De fait, ce dirigeant a impulsé les changements organisationnels. En revanche, pour le style de direction et les valeurs, nous faisons le même constat déjà établi lors des filiales 1 et 2. À savoir, que ces points ont été les points communs qui ont dû peser lors de la décision pour le rachat, c'était un facteur clé de succès pour une meilleure intégration.

Nous pouvons également avancer le fait, que le dirigeant s'est approprié les valeurs du groupe dans la mesure où cela peut faire écho à un parcours, à une expérience. Enfin, lorsqu'un dirigeant incarne les valeurs d'un groupe d'une société, il se les approprie davantage. Ces explications peuvent avancer le fait que nos déterminants organisationnels montrent que le dirigeant a impulsé des changements organisationnels pour lesquels il a reçu un mandat social.

Les préoccupations de la direction sont comme la filiale 2 marquées par les contingences de la filière vitivinicole Bordelaise. Enfin, la politique de rémunération se place en croissance de

¹²⁰ Extraits des verbatim entretiens 1 & 2, avec le dirigeant de la filiale 3.

délégation uniquement par l'absence de participation. En effet, comme nous l'avons expliqué au début de notre seconde section de ce chapitre, la participation aux bénéfices est incompatible avec une évaluation par les marges actuelles et les marges à une année, deux années ... En revanche, les participations sont remplacées par une « hausse unilatérale de 2% ventilées de la manière suivante ; un point qui permet de suivre l'inflation et un second point au moins pour valoriser l'implication des salariés » (verbatim entretien n°2).

Pour ce mono-cas, les déterminants organisationnels nous montrent de quelle manière s'est effectuée l'intégration de la filiale 3, c'est-à-dire par son dirigeant, mais aussi par le fil d'ariane du groupe qui a été suivi. On met donc en exergue une contingence interne, un dirigeant, des contingences externes (celles de la filière, du marché du négoce Bordelais) et celle correspondante au groupe (exemple, pour la politique de rémunération).

Conclusion sur le chapitre 8

Afin de comprendre et de nous imprégner du pôle Bordelais constitué de deux filiales, nous nous sommes entretenus avec des responsables. Le pôle Bordelais du groupe CHAMP a nécessité quatre entretiens, soit deux fois le premier entretien auprès des deux personnes interrogées, et le second entretien auprès de chacun des responsables. Ces entretiens ont aussi été un temps d'échange afin de nous immerger dans cette filière pour en comprendre les subtilités, les contingences, les ventes primeurs, le rôle des maisons de Négoce, les châteaux, les propriétés et le classement des Châteaux. Les visites sur place et les entretiens par téléphone se sont révélés fructueux. Par la suite, les temps de retranscription ont donné lieu à d'autres échanges avec les personnes interrogées afin de compléter ou de reprendre nos notes, le cas échéant.

Le groupe CHAMP a appris avec cette filière de nouveaux métiers en tenant compte des contingences, de la lecture du marché mais aussi du climat. Le siège social et les deux filiales de cette filière ont grandi et se sont structurés ensemble. Ainsi, le premier a montré la ligne de croissance et les secondes ont expliqué les contraintes, les spécificités du marché local qui leurs sont bien connues. Nous récapitulons l'étude de la filiale 2 dans une fiche-outil (Annexe 15, *page 322*) et celle de la filiale 3 dans une seconde fiche-outil (Annexe 16, *page 323*).

Nous voyons au chapitre suivant, l'histoire du groupe CHAMP dans la filière Provençale.

Chapitre 9 : Le groupe CHAMP dans la filière Vitivinicole de Provence

La filière vitivinicole Provençale a un mode de fonctionnement assez similaire à celui de la filière Champenoise. Toutefois, la filière vitivinicole Provençale a plus de 2500 ans d'histoire et de construction. Cette filière voit deux départements, le Vaucluse et le Var concentrer à eux seuls la très grande majorité des surfaces viticoles. Enfin, environ dix- mille exploitants produisent sous des labels qualitatifs comme l'AOP et l'IGP. Enfin, onze pourcent des producteurs ont fait le choix de l'agriculture biologique, cette tendance à la production de vins biologiques est la marque que la filière tend à produire des vins de qualité et des vins qui correspondent aux attentes des consommateurs. Par ailleurs, cela fait écho à la volonté de la filière d'accompagner les producteurs dans la montée en gamme afin de pouvoir exporter davantage. À cet effet, la filière est la première exportatrice de vins rosés en France. Enfin, la filière Provençale se compose de trois grands AOC (appellation d'origine contrôlée) sur différents territoires viticoles. Enfin, toutes les productions annuelles sont classées en millésimes, comme la filière Bordelaise. Toutefois, il existe différentes valeurs qui sont attribuées aux millésimes. La région vitivinicole Provençale s'organise et fonctionne de façon assez similaire avec la filière champenoise. Cette filière produit et vend des vins par différents réseaux de distribution une fois les vins élaborés, reposés en cave et mis en bouteille.

Sur l'un de ces territoires AOC se trouve la filiale 4. Cette société organisée et structurée en holding à la suite du rachat en 2004, se compose de trois sociétés. Ces sociétés sont d'une part la holding, la société mère de la filiale 4 et une société de négoce sans salariés. Cette filiale 4 comporte une cinquantaine de salariés. Cette filiale est différente des autres, elle est considérée comme un domaine, un pôle ou un sous-groupe. Enfin, précisons que la holding en droit est une structure de type société anonyme ou une société par action simplifiée. En fait, la holding est une structure au-delà du statut juridique et de la configuration structurelle qui permet à la société qui prend le statut de holding d'acquérir des parts sociales dans une autre société tout en facilitant et simplifiant les impositions pour la société mère et la société fille. La holding d'un point de vue juridique est un groupe de plus petite taille que les groupes multinationaux.

Ces éléments précisés, le groupe CHAMP fait l'acquisition d'un domaine qu'il structure en holding. Cette acquisition a apporté des changements à CHAMP celui de gérer et de

coordonner un domaine étendu sur trois structures éloignées d'une centaine de kilomètres. C'est le groupe CHAMP qui a apporté son expérience, son fil d'ariane et a incité le domaine à homogénéiser ses pratiques managériales et vitivinicoles sur les trois structures de la filiale 4. Cette filiale a également beaucoup appris depuis son rachat et a changé.

Sur cette acquisition, le groupe CHAMP a été un apporteur de savoir-faire, d'expérience et de connaissances. Le groupe a eu pour difficulté de gérer une filiale différente des autres en termes de superficie, de structure et de taille. Au cours de ce chapitre, nous aborderons une présentation de la filiale suivie de son étude (1). Enfin, nous montrerons nos conclusions intermédiaires (2).

Section 1 : La filiale 4, Étude

1.1 Présentation de la filiale

La filiale 4 a été rachetée le 21 juillet 2004 par le groupe CHAMP. Avant que cet achat n'ait lieu, les domaines avaient été -approchés- par d'autres groupes. Toutefois, aucun d'entre eux ne possédait les valeurs humaines de la filiale 4, valeurs humaines que les domaines ont véritablement reconnues dans le groupe CHAMP.

Les domaines se sont structurés depuis ce rachat en 2004. Ce rachat les a incités à fédérer et à structurer les trois entités que sont le « E1 », le « E2 » et le « E3 ». Ainsi, la filiale 4 a dû créer une holding afin d'homogénéiser des pratiques managériales comme la politique salariale, les tâches des managers et davantage d'autonomie.

De fait, la filiale 4 produit des vins appelés des Millésimes, des vins tranquilles blancs, rosés et des rouges. Face à cette production qualitative -l'objectif recherché par la filiale- coexiste une production dite de négoce vendue à des prix plus accessibles. Pour autant, l'objectif de qualité se poursuit jusque dans le circuit de distribution exclusive avec les CHR (cavistes, hôtels et restaurants) un autre point commun partagé avec le groupe Champenois. Enfin, la filiale 4 bénéficie de la distribution à travers le groupe CHAMP, ce qui est un énorme avantage en termes de trésorerie. Aujourd'hui, cette filiale cherche à tester des innovations managériales afin d'améliorer les process et optimiser la circulation de l'information.

1.2 Caractérisation de la filiale 4

Les préoccupations de la direction

Les objectifs économiques de la filiale sont de poursuivre le développement de la qualité, de développer le volume mais par le biais d'achats de propriété, enfin par le biais d'achats d'hectares. La filiale a racheté des structures afin de pouvoir utiliser les vignes.

Ces attentes en matière de développement se mesurent de manière comptable par le résultat par un calcul entre la marge et le nombre de bouteilles réellement produit. La filiale 4 investit donc dans les vignes et dans les locaux, comme l'achat de caves. Par exemple, le dernier investissement en vignes date de 2014, en 2016 c'était un achat de vignes. La direction se préoccupe de la production qui se mesure en volume (nombre de bouteilles vendues).

La filiale 5 cherche à développer les débouchés en termes de vente. Cet objectif de la filiale se concrétise par des achats de structures, de fonciers afin d'acquérir de nouvelles vignes. Ce développement permettra de produire des vins de qualité. Ces préoccupations de la direction ont pour dessein de consolider l'entreprise. On est ici sur une croissance par coordination.

La structure

Pour la gouvernance, La filiale recouvre en réalité trois entités juridiques qui forment une holding. Cette Holding est la société mère et l'activité de négoce (SVDO -sans salariés-) avec les deux directeurs et l'actionnaire du groupe CHAMP. Sous la holding, se trouvent 50 salariés. La holding possède HDO en récoltant. La filiale 4 produit un vin de négoce qui fonctionne très bien et est vendu en CHR pas de vente en GMS. Tous les produits millésimes et les produits du négoce sont vendus par le biais de la distribution du groupe CHAMP.

La filiale 4 est structurée de la manière suivante, une direction générale, une direction commerciale, une direction administrative et financière avec un DAF et les ressources humaines. Toutes les propriétés comportent un maître de chai, un chef des cultures. Au niveau des services, les ouvriers agricoles ont des tâches homogènes et sont assez autonomes pour prendre certaines décisions. Ensuite, c'est la direction qui valide ou pas la prise d'autonomie et de décision des managers.

Structure, Evolution de la structure

Comme précisé, plus haut, la partie distribution est gérée par le groupe, c'est lui qui vend les produits de la filiale 4. Elle n'a pas recours au mode projet. En revanche, depuis le rachat par le groupe CHAMP -en 2004- les trois entités de la filiale 4 se sont structurées différemment avec un bilan de consolidation, des réunions de pilotage entre les structures, une analyse des coûts plus fine par la comptabilité analytique afin de déterminer les éventuelles économies à faire sur du structurel ou sur de l'organisation. Ces changements ont été impactés par le rachat en 2004.

La filiale est structurée par site puis par fonction. L'export n'est pas assuré par la filiale mais par le groupe. Les tâches pour les métiers sont assez homogènes. Cependant, le rachat a permis d'homogénéiser le mode de fonctionnement entre les entités de cette filiale. La structure est organisée en fonctions centralisées. Ces éléments relèvent de la croissance par délégation.

Style de management et les valeurs

Le style de direction est très participatif et un peu consultatif. Toutefois, devant des difficultés avec les derniers recrutements il est envisagé de recourir à un autre style de direction plus autoritaire dans la mesure où des personnes ne semblent pas avoir de reconnaissance vis-à-vis de la direction, du groupe.

Lors des recrutements, la filiale met en avant les qualités suivantes chez les cadres, le savoir-être, la qualité d'écoute et de management, l'aptitude à travailler en équipe.

La structure laisse une grande autonomie aux cadres, ce critère est également essentiel pour faire un manager dans la société. L'autonomie se mesure en termes d'idées, c'est accompagner celle-ci par des budgets possibles.

Les tâches confiées aux salariés et aux cadres ont évolué depuis le rachat par le groupe. En effet, avant le rachat, les process étaient différents entre les structures, les salariés ne se voyaient pas. Depuis, 2004, les salariés sont tous recrutés de la même manière, chaque structure fonctionne de la même façon, même process et mêmes méthodes. Et toujours depuis le rachat, les différents maîtres de chai doivent pouvoir travailler en autonomie dans la mesure où ils n'ont pas toujours un directeur sur place à qui se référer. C'est la raison pour laquelle on leur demande de l'autonomie et de pouvoir prendre la décision au bon moment.

Le style de direction est participatif même si une remise en cause vis-à-vis d'un public de salarié est perceptible. Toutefois, les éléments relatifs à la très grande autonomie laissée aux managers, et aux qualités d'écoute des futurs managers. L'ensemble de ces points mènent à une croissance par collaboration.

La communication et la prise de décision

La communication est ascendante, descendante et transversale. Elle est censée circuler entre les services, si le mail n'entrave pas la circulation. L'information doit remonter à la direction surtout lorsqu'elle est essentielle. La communication par mail représente 95% de la communication sauf -la direction le déplore- que les personnes ne viennent pas s'assurer qu'un message est bien compris par le ou les destinataires. Afin d'humaniser un peu plus la communication, la direction privilégie les échanges en faisant des réunions et des comptes-rendus de réunions.

La prise de décision est centralisée sur l'actionnaire pour des décisions d'achat de fonciers (refaire un bâtiment, structure et vignes). Eu égard aux autres domaines, la décision sera prise par la filiale 4 dès lors que ce sera budgétisé.

Les décisions relatives au marketing, les marques, le commerce, les modifications de caves sont prises par le groupe avec l'actionnaire. Quant à la filiale, les décisions sont prises par le biais de comité de pilotage qui se tient au niveau de la direction. Ces réunions de pilotage réunissent (managers de la production, direction générale, production). Les réunions de direction réunissent (les deux directions, direction commerciale, et DAF). Au cours de ces réunions, les budgets sont un outil d'aide à la décision.

Concernant la communication, celle-ci est orale et écrite mais très interactive par les mails. La communication est aussi ascendante et descendante. Cela contribue à rendre la communication souple dans la mesure où elle est aussi instantanée et rapide. Ces éléments placent la communication en croissance par collaboration du modèle enrichi.

La décision est centralisée pour les décisions stratégiques lourdes (dont celles liées au foncier). Cependant, toutes les autres décisions sont prises par la filiale. Les décisions opérationnelles sont prises par les managers. Ces points relèvent de la croissance par coordination.

Les outils de gestion

Au sein de la filiale 4, sont utilisés les tableaux de bord pour suivre l'activité de production et pouvoir valoriser les coûts de production, le nombre d'heures alloués à des tâches bien spécifiques. A côté, il y a aussi les estimations de coûts. Puis, des suivis budgétaires mensuels et cela pour chaque service. Enfin, il y a aussi les répartitions des charges. La filiale établit ses budgets afin de rendre compte de leur activité au groupe CHAMP, pour garder la confiance de la maison mère. Elle utilise aussi les soldes intermédiaires de gestion. L'outil informatique n'est pas celui du groupe mais un autre outil que la filiale maîtrise bien. Cet outil n'est utilisé que par les salariés qui manipulent le logiciel, les données ne sont pas accessibles à tous. Les droits ouverts sont différents entre les personnes qui vont faire de la saisie et celles qui vont faire du traitement. La filiale 4 utilise, depuis son rachat, un outil qui permet de suivre et tracer la traçabilité des vignes ; outil du groupe qui est par ailleurs suivi par un chef de projet sous le contrôle du groupe. Par ailleurs, les tâches d'un chef de culture sont composées pour moitié d'un suivi administratif.

La filiale utilise un ERP propre pour suivre et établir les documents de synthèses de sa comptabilité. Elle utilise aussi des budgets mensuels, des SIG. En plus de l'ERP dit comptable, la filiale utilise aussi un logiciel du groupe afin de suivre les vignes. De plus, la filiale se fixe elle-même des objectifs afin de rassurer son actionnaire. Ces éléments sont caractéristiques de la croissance par collaboration.

La politique salariale

La rémunération des dirigeants est fixée par l'actionnaire. Elle se compose d'un montant fixe uniquement. Fixe auquel s'ajoute un intéressement, la participation. La rémunération des salariés est fixée par les deux directeurs. Depuis, 2010-2012, l'actionnaire n'intervient plus du tout dans la rémunération des salariés. La rémunération des salariés et cadres suit la convention collective de la filière vitivinicole de la Provence. Elle comprend un fixe seul auquel s'ajoutent un intéressement et une participation. Le salaire fixe est augmenté tous les ans selon une grille qui comporte échelons et statuts.

La rémunération des dirigeants est fixe. Un fixe auquel on ajoute un intéressement. En revanche, il n'y a pas de primes pour les dirigeants ni action. Ces éléments relèvent d'une croissance par coordination.

Nous en concluons que la filiale 4 se situe sur une phase hétérogène de croissance où des unités d'analyse relèvent à la fois de la collaboration et d'autres de la coordination.

1.3 Les déterminants organisationnels :

Nous faisons figurer le fruit de notre analyse matricielle qui a mis en évidence les déterminants organisationnels dans notre diagramme causal (Figure 19, *page 207*). Nous accompagnons ce diagramme d'un texte qui reprend les synthèses des unités d'analyse de notre analyse matricielle (Figure 20, *page 208*).

Figure 19 : Diagramme causal Filiale 4

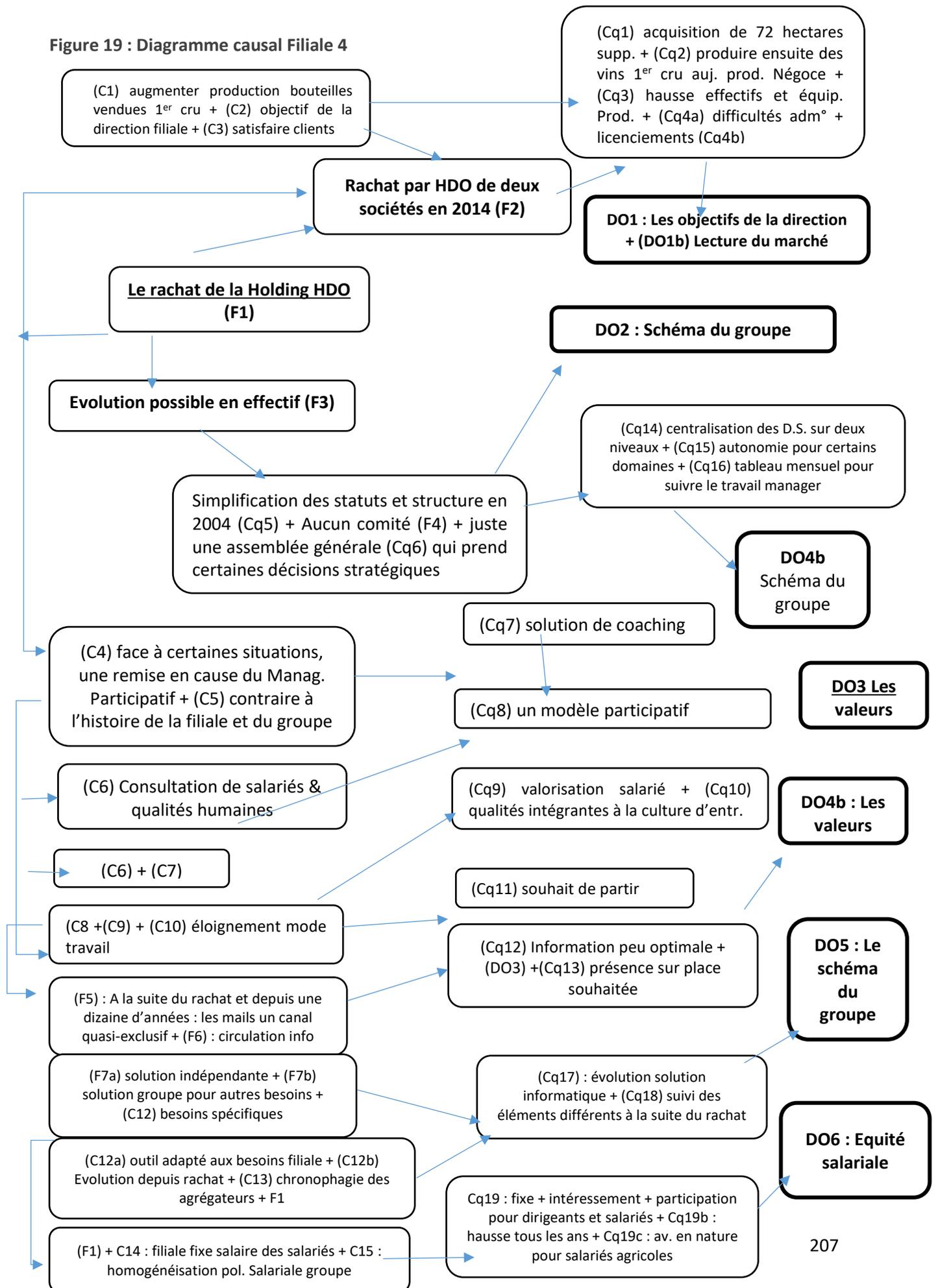


Figure 20 : Texte d'accompagnement au diagramme

Les préoccupations de la direction :

La direction de la filiale4 souhaite consolider le développement économique (C1) et des différentes structures de production. En ce sens, elle passe par le rachat d'établissement afin de pouvoir utiliser les vignes (F1) & (Cq1). Le rachat de structures est entraîné également par le marché (C1 & C3). Les impacts sont d'abord en termes de production, une hausse des vins du négoce (Cq2) puis une hausse des effectifs et des équipements de production (Cq3) Toutefois, les achats (F2) entraînent des difficultés administratives et des licenciements (Cq4). Donc, les déterminants organisationnels sont ici, **LES OBJECTIFS DE LA DIRECTION (DO1) et LECTURE DU MARCHE (DO1b).**

La structure :

Le rachat par le groupe (F1) a entraîné une simplification des statuts et de la configuration structurelle (Cq5). De ce fait, la seule évolution sera uniquement sur des effectifs supplémentaires sans modification de la configuration (F3). Il n'y a pas de comité (F4) juste une assemblée générale qui prend certaines décisions stratégiques (Cq6). Nous en déduisons notre second déterminant organisationnel (DO2) que nous nommons **SCHEMA DU GROUPE.**

Le style de direction et les valeurs :

La culture d'entreprise est fondée sur les échanges et la notion d'écoute (C6). Valeurs que la société souhaite donc retrouver de manière évidente chez les futurs collaborateurs qu'ils proviennent de sociétés nouvellement acquises ou d'autres secteurs d'activité (Cq9 à 11). Ces valeurs se retrouvent également pour le groupe CHAMP qui a racheté la filiale (C7). Ces éléments convergent donc de manière naturelle vers un management participatif même si la filiale tente du coaching (C4+C5) envers les managers afin de les accompagner pour des aspects plus difficiles (Cq7). Il ressort de l'analyse de ce thème que la notion de valeurs est extrêmement importante aux yeux de la personne interrogée. Les valeurs identiques se retrouvent entre la société mère et la filiale. Les valeurs de la filiale l'ont forgé et construite dans son rapport avec les salariés de son domaine et les salariés des sociétés nouvellement acquises. Enfin, les valeurs se retrouvent dans le mode de management vis-à-vis des salariés quant à la manière dont ils sont consultés et managés. En définitive, nous en déduisons que notre troisième déterminant organisationnel est : **LES VALEURS (DO3).**

La communication s'appuie sur les courriels échangés et les échanges lors des réunions, ce sont les seuls grands canaux (F5&6). En revanche, les valeurs de la filiale (DO3) font qu'il n'est pas envisagé d'utiliser le smartphone pour limiter la présence dans l'entreprise ce qui serait comme préjudiciable aux échanges (Cq13). En revanche, la prise de décision découle directement des conséquences induites par le rachat intervenu en 2004 (F1) et des simplifications survenues en termes de gouvernance et de configuration structurelle (Cq5 & 6). De facto, la filiale4 a opté pour une prise de décision centralisée sur deux niveaux (Cq14) elle est autonome sur certains domaines et suit l'activité des managers (Cq15&16).

A la lecture de l'analyse pour notre thème communication et décision. Il ressort que les règles en matière de communication sont le pendant des valeurs de l'entreprise, les valeurs fondées sur l'échange ne peuvent laisser des collaborateurs travaillés à distance avec des applications. Nous en déduisons comme déterminant organisationnel **DO4 : LES VALEURS.** Enfin, la prise de décision a été restructurée à la suite du rachat, c'est la conséquence logique du schéma du groupe. Nous en déduisons comme quatrième déterminant organisationnel, **DO4b : LE SCHEMA DU GROUPE.**

Les outils de gestion sont destinés à suivre l'activité des différentes fonctions vis-à-vis des managers, des maîtres de chais que d'autres fonctions. Les outils sont des tableaux divers, de reporting mensuels. Ces suivis peuvent aussi être adressés le cas échéant au groupe (Cq18). Enfin, les besoins en solution informatique et en matière d'activité à suivre ont évolué depuis le rachat (F1) intervenu en 2004 ; C12a+C12b, C13. Ici, comme pour le thème relatif à la décision, les outils de gestion permettent de rendre compte d'une activité et vont dans le sens d'une centralisation de la prise de décision. Ces éléments sont le pendant de la prise de décision. Nous en déduisons comme cinquième déterminant organisationnel, **DO5 : LE SCHEMA DU GROUPE.**

La politique de rémunération a fait l'objet d'une harmonisation selon le schéma du groupe afin d'homogénéiser les pratiques et surtout de respecter une équité, éviter toutes discriminations avec des primes aléatoires (C15). Volonté du groupe indiquée dès le rachat (F1). Ainsi, la direction locale (C14) fixe la rémunération des salariés pour toutes les structures de la filiale selon les mêmes conditions (Cq19, b et c). Notre lecture nous montre une volonté de respecter une équité salariale sur toutes les structures de la filiale selon le schéma du groupe. Nous en déduisons **DO6 : EQUITE SALARIALE.**

Section 2 : Conclusions intermédiaires

2.1 Mono-cas de la filiale 4

Comme pour nos précédents mono-cas, ce dernier inclut les caractérisations, les déterminants organisationnels mis en exergue.

Tableau 34 : Mono-cas Filiale 4

	Croissance par délégation	Croissance par coordination	Croissance par collaboration	DO
Préoccupation de la direction	Etendre le marché	<i>Consolider l'organisation dans la mesure où elle cherche à produire de la qualité et à faire du volume</i>	Résoudre les problèmes et innover	<i>Les objectifs de la direction (DO1) et lecture du marché (DO1b)</i>
Structure organisationnelle	<i>Géographique centralisée ET fonctionnelle</i>	Groupes de produits, staff and line	Matricielle par équipe	<i>Schéma du groupe (DO2)</i>
Style de direction	Par délégation	Par surveillance	<i>Participatif + Autonomie des salariés</i>	<i>Les valeurs (DO3)</i>
Communication et	La direction communique par téléphone, écrits, ou, par des visites sur le terrain	Elle est de plus en plus formelle et formalisée vis-à-vis des salariés et des unités décentralisées	<i>Elle est plus souple, vis-à-vis des salariés, (les conférences, ou, des systèmes dits en temps-réel, les mails)</i>	<i>Les valeurs (DO4)</i>
Décision	Les gestionnaires décident davantage	<i>Décentralisation des décisions opérationnelles. Centralisation des D° stratégiques lourdes</i>	Consultation indirecte des unités de gestion par les contrôles formels	<i>Le schéma du groupe (DO4b)</i>
Système de contrôle	Centre de profits, rapports	Centre d'investissement, plan	<i>Fixation mutuelle des objectifs et une fixation en autonomie des objectifs. Un ERP + 1 logiciel pour suivre les vignes</i>	<i>Le schéma du groupe (DO5)</i>
Rémunération des dirigeants	Primes individuelles	<i>Participation au bénéfice, rémunération fixe des dirigeants. Elle est fixée par le groupe</i>	Primes d'équipe	<i>Equité et cohérence salariale (DO6)</i>
Modalités de croissance : Croissance externe et interne				

Source : Notre réalisation

2.2 Résultats de la filiale 4

À la lecture de notre mono-cas, nous pouvons retirer les enseignements suivants. En premier lieu, comme pour les autres filiales, celle-ci se situe sur trois types de croissance selon notre modèle enrichi, la croissance par délégation, coordination et par collaboration. Ces modes de croissance se révèlent en réalité très proches mais en fait ils marquent une distinction, à savoir que seront délégués des éléments pour lesquels il n'y a pas de véritables enjeux, en l'espèce la configuration organisationnelle. Puis, seront gérées les préoccupations de la direction, les prises de décision et la rémunération des dirigeants. Ces points managériaux sont logiquement en coordination avec le groupe. Enfin, sont placés en collaboration, c'est-à-dire en lien avec l'actionnaire les points managériaux suivants, la direction, la communication et le système de contrôle. Une étroite collaboration va plus loin que la coordination où on indique les points à faire pour chacun. Dans la collaboration, il y a nécessairement davantage d'échanges sur la manière de gérer les salariés, l'animation des ressources humaines et sur la communication. Enfin sur le contrôle, l'étroite collaboration s'exprime par les nombreux tableaux et suivis opérés par la filiale et adressés à l'actionnaire avec les retours de ce dernier sur les orientations à prendre. En fait, à la seconde lecture, les différences entre collaboration, coordination et délégation sont plus précises parce que nous avançons davantage dans l'étude du groupe CHAMP.

En second lieu, le fil d'ariane du groupe (tableau 35, *page 211*) se retrouve également pour cette filière. Pour démonstration nous opérons une lecture entre l'évolution et la structuration de cette filiale et le fil d'ariane de CHAMP.

Tableau 35 : Juxtaposition : Société Dominante et Filiale 4

	Préoccupations de la direction	La structure	Style de direction	Communication et prise de décision	Système de contrôle	Rémunération des dirigeants
S.D	Intégration en douceur des filiales	Comité de pilotage, Conseil d'administration, taille du groupe	Culture organisationnelle	Modèle décentralisé	Sécurité des données	Politique de rémunération
F.4	Les objectifs de la direction et lecture du marché	Schéma du groupe	Les valeurs	Les valeurs et le schéma du groupe	Schéma du groupe	Equité et cohérence salariale

Source : Notre réalisation

Comme pour les autres filiales nous pensons que les valeurs identiques ont aussi été prépondérantes pour l'acquisition. Par exemple, un extrait des propos de la personne interrogée lors de l'entretien n°2

« ...les personnes sont fières de faire leur propre rosé c'est cela dans toutes les sociétés. Elles sont fières de participer à produire de grands vins... »

Conclusion du chapitre 9

Relater la croissance du groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Provençale a nécessité deux entretiens soit nos deux entretiens complémentaires dans la mesure où la filiale 4 (même si elle est constituée comme une holding, et qu'elle détient d'autres structures toutes absorbées par le groupe CHAMP) cela ne constitue qu'un cas selon les choix épistémologiques et notre canevas de la recherche exprimés au cours de nos chapitres cinq et six.

Sur ce cas, nous observons une très grande cohérence entre la filiale et l'entreprise dominante mais cela tient au fait que la filiale 4 était organisée comme un petit groupe avant qu'elle soit rachetée (le souhait de la famille en place de vendre, solutionner des soucis de débouchés). La très grande cohérence vient aussi du fait que les deux filières vitivinicoles, la filière champenoise et provençale ont des modes de fonctionnement analogues.

Cette étude mono-cas est récapitulée au travers d'une fiche-outil (Annexe 17, *page 324*) qui servira de guide sur les éléments qui composent et constituent le corps de ce cas.

À l'issue de ce chapitre, nous venons de raconter l'histoire de la croissance du groupe CHAMP à travers trois grandes filières vitivinicoles françaises. Maintenant, nous agrégeons toutes les études mono-cas afin de montrer l'évolution et la structuration du groupe CHAMP.

Chapitre 10 :
Résultats définitifs et discussions

Lors des chapitres précédents (chapitres 7 à 9 inclus) nous avons présenté nos conclusions intermédiaires pour chacun des cas et des quatre filiales, ce n'était pas pour nous le moment de distinguer les bons des mauvais élèves, mais au contraire de réaliser une comparaison entre le siège social et entre les filiales. Approche propre à la méthode des cas telle que le mentionne Hlady-Rispal (2002)¹²¹. Les cas étudiés pour relater la croissance du groupe CHAMP au nombre de cinq ont tous été étudiés avec une méthode identique et une même rigueur.

Sur ces cinq cas, il était logique de réaliser une synthèse pour les différentes filiales quant aux différents déterminants organisationnels mis en exergue (1). De plus, les filiales étudiées, au nombre de quatre, il nous a semblé évident de débiter par cet intra-cas des sociétés dites dominées en référence à notre définition de notre introduction générale (2). Ensuite nous élaborerons un intra-cas propre au siège social (3). Ces éléments nous mèneront vers un modèle de croissance pour le groupe CHAMP (4), puis nous conceptualiserons un essai de modèle pour tous les groupes quel que soit les secteurs économiques. Enfin, nous discuterons nos résultats (5) sur la validité externe mais aussi interne.

¹²¹ Hlady-Rispal (2002) chapitre 8. La rédaction des résultats.

Section 1 : Essai de synthèse des déterminants des sociétés dominées

Nous agrégeons nos résultats des différents mono-cas. Cependant, en accord avec notre définition des groupes longuement exposée dans notre introduction générale, nous restons fidèles à nos propos et distinguons l'entreprise dominante (la société-mère) et les filiales appelées des pôles par notre groupe (entreprises dominées en droit, dans la mesure où la société mère en contrôle plus de dix pourcents en termes de participation du capital). De plus, les différentes entreprises dominées et dominante connaissent des modes d'évolution et de structuration différents. En effet, l'entreprise qui représente le siège social se situe dans une phase extra-organisationnelle de croissance. Cette société est plus avancée, c'est elle qui guide les différents pôles pour les domaines managériaux où ces entreprises se situent en phase 5. Enfin, les pôles ne peuvent se situer -d'un point de vue développement et évolution- dans les phases 1 à 5 de notre modèle enrichi. Au regard de nos différents résultats, nous constatons que nos différents pôles se situent entre les phases 3 à 5 (phases de délégation, de croissance par coordination et phase de croissance par collaboration). De facto, nous pouvons écarter les deux premières phases du modèle enrichi. Cela nous enseigne un premier point, les entreprises intègrent un groupe dans la mesure où elles se placent sur un niveau de développement relativement intéressant pour un groupe sans qu'elles soient non plus trop avancées afin de pouvoir intégrer plus rapidement des changements managériaux voulus par l'entreprise dominante d'un groupe.

Ensuite, nous avons mis en exergue différents déterminants organisationnels. Pour cette section, nous ne revenons pas sur ceux de l'entreprise dominante. En revanche, les différents déterminants organisationnels des pôles de ce groupe nous révèlent différents points. Ces déterminants nous montrent de quelle manière les entreprises ont évolué depuis leur intégration au groupe CHAMP. En effet, ces déterminants représentent l'essence d'une unité d'analyse ou item managérial.

1.1 Les préoccupations de la direction

Concernant, notre première unité d'analyse, les préoccupations de la direction sont animées par les stimuli suivants.

« Le projet d'entreprise du groupe », « le schéma du groupe et l'adaptation aux spécificités locales », « le marché du négoce Bordelais et DO1b : l'expérience + lecture du tissu négoce ». Enfin, « Les objectifs de la direction et lecture du marché ».

Ces différents déterminants émanent de nos analyses et elles nous apprennent deux points essentiels. Premier point, les préoccupations de la direction suivent le schéma du groupe sont une poursuite de la qualité pour la croissance. Deuxième point, surviennent les contingences locales. Ces dernières nous semblent évidentes mais surtout essentielles. En effet, les filiales situées dans les filières du Bordelais et de la Provence doivent tenir compte de leur environnement local puisque ce dernier implique des choix appropriés pour les directions locales. Ces résultats montrent que l'environnement local est tout aussi important que l'environnement le plus large que nous avons nommé « Spectred » (infra, Tableau 12, notre chapitre3). Enfin, les filiales suivent les finalités du groupe telles que nous les avons définies au regard de la littérature mobilisée, et notamment les travaux de Segrestin (2018, 2019). Nous opérons la synthèse de cette unité d'analyse avec les déterminants suivants ; *« le schéma du groupe et le marché ».*

1.2 La structure

Ainsi, pour cette unité d'analyse, nous avons défini par structure la configuration organisationnelle lors de notre approche théorique. Si nous agrégeons les résultats des mono-cas des entreprises dominées, nous trouvons en niveau de caractérisation, une croissance par délégation pour trois mono-cas. Seule une entreprise se situe en croissance par coordination. Il ressort de nos analyses les déterminants organisationnels suivants ; *« le schéma du groupe, la structure du groupe, le conseil d'administration du groupe, l'évolution structurelle ».*

Nous associons les trois premiers à la même idée un schéma souhaité par le groupe. De facto, il nous en reste deux, le schéma du groupe et l'évolution structurelle. Ce dernier déterminant est la résultante d'une volonté d'un dirigeant qui a souhaité faire évoluer l'entreprise d'une organisation hypercentralisée à une organisation plus décentralisée. Notre déterminant organisationnel de synthèse sera le suivant « Structure voulue par le groupe du moins par sa direction ».

Nous retrouvons des éléments cités dans nos définitions juridiques, tout d'abord le groupe notamment la société dominante peut nommer plus de la moitié des membres des conseils de direction, de surveillance et d'administration d'une autre entreprise. Cette partie de définition est essentielle et elle se vérifie par notre étude empirique. Enfin cela est caractéristique de la gouvernance des filiales (celle-ci a été simplifiée à l'issue du rachat). Enfin, cela se confirme dans nos synthèses lorsque les personnes interrogées nous précisent quels comités existent dans leur société. Enfin, toujours pour la structure, nous avons une majorité de croissance par délégation, nous en déduisons que la structure que nous entendons tout d'abord comme la gouvernance (les statuts juridiques des sociétés acquises) et d'autre part, comme la configuration structurelle (la manière d'organiser les tâches et les ressources) est un second élément moteur dans l'évolution des sociétés acquises. En effet, une fois intégrées au groupe celles-ci n'ont plus à se préoccuper de la configuration structurelle et des statuts juridiques, c'est la société dominante qui impulse les choix afin que les sociétés acquises n'y reviennent plus.

1.3. Les valeurs et le style de direction

À l'issue de nos analyses respectives, il ressort que l'intégralité des filiales se caractérisent en phase cinq dite de collaboration selon notre modèle enrichi (Tableau 13, *page 81*). Lors de nos premiers contacts avec le groupe et lors de notre pré-étude, il ressortait que les valeurs étaient essentielles. Toutefois, l'importance de ces valeurs ne l'est pas uniquement parce que les filiales se situent toutes en croissance par collaboration mais davantage par l'expression de « Maison » très régulièrement employée pour désigner les entreprises productrices de Champagne mais par la signification du terme. Ainsi, une maison désigne la construction, les

bâtiments qui vont abriter les personnes qui œuvrent pour le même produit. De fait, lorsqu'on partage la même maison, on suppose que les valeurs sont essentielles et sont dès lors partagées par tous les membres de la propriété. Ce sont pour ces raisons que nous avons construit nos entretiens afin de déterminer et de confirmer ou infirmer nos suppositions.

Ensuite, les analyses matricielles réalisées pour les quatre filiales ont permis de mettre en exergue les déterminants suivants : « *La taille de l'entreprise (DO3a) + Les valeurs du groupe (DO3b)* » sont les éléments phares pour la filiale 1. La filiale 2 ce sont respectivement « le schéma du groupe » et « les valeurs iconiques ». Pour la filiale 3, ce sont les « *La personnalité du dirigeant (DO3) & La qualité de l'actionnaire (DO3b)* ». Puis, pour la filiale 4, ce sont « *les valeurs* ».

Différents déterminants organisationnels, se rapprochent comme « le schéma du groupe » et « la qualité de l'actionnaire ». Ensuite, se rapprochent « les symboles iconiques » et « les valeurs ». Enfin, « la taille de l'entreprise » et la « personnalité du dirigeant » s'expliquent par des contingences internes spécifiques. Ainsi, sur une filiale à taille humaine, les valeurs d'échange seront plus fortes et donneront une véritable cohésion. Ensuite, un dirigeant qui réorganise l'entreprise afin de favoriser les échanges sera perçu comme celui qui libère l'entreprise d'un carcan centralisé sans pour autant enlever le contrôle. Nos explications montrent que ces déterminants organisationnels, au départ, différents sont en fait emplis de similitudes. Toutefois, ce n'est qu'à l'issue d'une analyse matricielle que ces déterminants surgissent. Ce sont ces points qui feront évoluer chacune des filiales sur le plan du style de direction, sur les qualités des nouveaux collaborateurs, sur les valeurs de l'entreprise. Nous retenons comme déterminant fédérateur, « *les valeurs* ».

Enfin, les valeurs recouvrent les valeurs humaines, le respect des personnes, la cohésion des équipes, le respect des valeurs du groupe de l'entreprise locale, l'engagement pour un travail bien réalisé, l'exigence dans la qualité des produits. Nous n'oublions pas le style de direction, ce dernier suit la notion des valeurs humaines. C'est la raison pour laquelle le management participatif est récurrent pour le siège social et les sociétés dominées, les filiales même si nous voyons des variantes dans le management participatif exercé au sein du groupe. En effet, au regard des conclusions partielles de la filiale située en Provence (Infra, chapitre 9), nous avons

vu que du coaching était mis en place vis à vis des managers afin de les accompagner dans la gestion d'un public saisonnier. Cette pratique de coaching ne traduit pas une volonté de passer à un autre style de direction mais participe plutôt à une volonté d'accompagner des managers confrontés à un public moins adapté aux règles inhérentes au monde professionnel. In fine, le coaching permet de mettre en place et de développer des pratiques managériales pour Bayad et Persson (2005). Enfin, les solutions mises en œuvre auprès des managers afin de les accompagner pourrait aller jusqu'à une forme d'intrapreneuriat pour Riot (2011).

1.4. La prise de décision et la communication

Prenons, l'unité d'analyse, la prise de décision. Nous trouvons comme déterminants organisationnels de manière assez récurrente : « *le schéma du groupe* » avec un maximum de caractérisation en phase 4, la croissance par coordination. Les résultats empiriques sont relativement logiques et conformes à nos propos soulevés en introduction générale, à savoir que les entreprises dominées d'un groupe (les filiales) suivent un schéma de décision (notre définition juridique) point repris et caractéristique de la définition en gestion. Cependant, le niveau de caractérisation de toutes les sociétés dominées du groupe se situent en croissance par coordination et non en croissance par collaboration. En effet, les pôles suivent tous un même schéma décisionnel qui n'est pas uniquement fait pour collaborer avec le groupe mais pour coordonner les diverses décisions selon un cadre commun et strict. Cadre non pas destiné à montrer une célérité mais pour coordonner les décisions et donc les hiérarchiser. En effet, cela nous confirme que les prises de décisions prennent un schéma, les décisions stratégiques qui peuvent engager la pérennité de l'entreprise (la filiale) sont prises après accord de l'actionnaire, les décisions relatives à l'entreprise sans engager la pérennité sont prises par la direction locale, et les décisions opérationnelles sont prises en tenant compte de l'avis du cadre et entérinées par la direction locale. Nous avons un schéma en trois temps des décisions. Enfin, toutes les filiales respectent ce schéma des décisions ce qui coordonne les décisions du groupe et in fine cela coordonne les actions.

Enfin, le niveau de caractérisation sur l'unité d'analyse « décision » est un élément moteur que nous qualifions de numéro deux, parce qu'il est caractéristique d'une croissance par

coordination. Quant aux déterminants organisationnels, ces derniers font référence aux « valeurs, à la personnalité du dirigeant, le schéma du groupe, la taille de l'entreprise ».

À l'issue de ces divers déterminants organisationnels, nous déduisons en synthèse pour l'ensemble des filiales, « le schéma du groupe ». Toutefois, un dirigeant qui a reçu une mission celle de modifier la configuration structurelle de la filiale cela a pour impact de modifier la prise de décision. De plus, si des contingences internes et externes particulières peuvent produire des contextes particuliers en termes de prise de décision sans que cela soit contraire au schéma du groupe. C'est simplement, qu'au départ, le groupe a dû tenir compte de contingences. Nous avons précisé dans notre littérature des facteurs de contingence, nous avons celle du métier qui est à soulever (notre chapitre 8). Le déterminant fédérateur est le schéma du groupe.

Pour la partie communication, nos entreprises dominées partagent toutes les mêmes canaux de communication mais surtout elles sont toutes sur les mêmes valeurs, « *les échanges, et les valeurs humaines* ». Nos synthèses qui caractérisent le niveau de développement et d'évolution en attestent. Nos analyses font ressortir les déterminants organisationnels suivants : « *la taille de l'entreprise, le schéma du groupe, la personnalité du dirigeant et les valeurs* ».

À priori, ils sont tous différents et pour autant ils mènent tous à une quasi-unanimité. Ces déterminants organisationnels tiennent au fait qu'ils sont liés aux contingences internes de chacune des filiales. Pour l'une, la taille de l'entreprise sera déterminante dans une évolution de la communication (plus la filiale est petite en termes d'effectifs plus il est aisé d'échanger oralement). À l'inverse, plus une filiale se structure et s'étoffe en effectifs, plus il sera nécessaire de structurer et de fonder les échanges sur des écrits, des courriels, des réunions, des rapports, des suivis, des comités ou des staffs. Enfin, les valeurs comme déterminant sont importantes, c'est le fait que la filiale ne se perde pas dans une communication qui s'appuierait trop sur les courriels et prendrait alors le risque d'une centralisation et d'un formalisme trop rigide au détriment des échanges et des valeurs humaines. Nous prenons en synthèse, « la taille de l'entreprise ».

1.5. Les outils de gestion

Nos analyses ont permis de mettre en exergue les déterminants suivants :

« Une cohérence à une solution commune, la sécurité des données et la taille de l'entreprise, le côté pragmatique, enfin le schéma du groupe. »

Ces déterminants organisationnels peuvent être réduits aux points suivants, le schéma du groupe, la sécurité des données, la taille de l'entreprise peuvent se rejoindre pour aller dans le sens d'un ERP commun au groupe dans la mesure où la taille de l'entreprise le justifie afin de sécuriser les données. Le déterminant « le côté pragmatique » exprime une sorte d'inquiétude vis-à-vis d'un outil peu adapté à la taille de l'entreprise filiale. Mais, ce déterminant peut aussi montrer un point d'inquiétude vers une évolution managériale pour un outil informatique qui pourrait modifier le travail de l'entreprise locale. Nous en concluons que le déterminant de synthèse est « la solution commune ».

1.6. La rémunération

Nos analyses matricielles font ressortir les déterminants organisationnels suivants :

« La production hautement qualitative et la politique salariale stable, le schéma du groupe et la cohérence aux valeurs humaines, l'équité et la cohérence salariale ».

Il est déjà évident de regrouper la politique salariale stable avec l'équité et une cohérence salariale. En effet, le groupe CHAMP a fait le choix de produits de haute qualité. Face à cela, il fait le choix conformément à ses valeurs humaines et à la convention collective du Champagne de rémunérer ses salariés de manière juste et équitable. Ces points font donc partie du schéma du groupe. Enfin, les résultats sont essentiels dans la mesure où ils conditionnent l'intéressement et la participation. Nous pouvons laisser un seul déterminant organisationnel, l'équité et la cohérence salariale.

Afin de conclure sur cette première section ; essayons de rapprocher les unités d'analyse suivantes, « les valeurs et le style de direction » et celle liée à « la partie communication ». Nos phases de caractérisations nous montrent un maximum de croissance par collaboration.

Cela ne signifie pas seulement que les valeurs des filiales doivent totalement intégrer ou bien ressembler à celles de la société dominante mais cela signifie qu'au moment des phases de négociation avant l'achat, les sociétés dominées possédaient déjà des valeurs intrinsèques très fortes et en étroite cohérence avec celles du groupe CHAMP. C'est la raison pour laquelle le niveau de caractérisation est une croissance par collaboration. Les sociétés acquises collaborent volontiers au groupe et travaillent en symbiose avec la société-mère en raison des valeurs similaires qui de facto sont partagées. De plus, nous en déduisons que les « valeurs » étaient un élément moteur important (donc élément numéro un) dans leur intégration au groupe. Dans la mesure, où les valeurs sont partagées, les sociétés dominantes acceptent le cadre commun lié à la prise de décision. Nous synthétisons les déterminants organisationnels des sociétés dites « dominées » et les caractérisations des différentes unités d'analyse dans un tableau (Tableau 36, *page 223*).

Tableau 36 : Synthèse des déterminants pour les filiales

Pôles & items	Filiale 1	Filiale 2	Filiale 3	Filiale 4	Synthèse DO
Préoccupations Direction	<i>Projet d'entreprise du groupe (DO1)</i>	<i>Schéma du groupe (DO1) + Adaptation aux spécificités locales (DO1b)</i>	<i>DO1 : le marché du négoce Bordelais et DO1b : l'expérience + lecture du tissu négoce</i>	<i>Les objectifs de la direction (DO1) et lecture du marché (DO1°b)</i>	Les pôles suivent les objectifs voulus par le groupe et le marché.
	Phase 4	Phase 4	Phase 4	Phase 4	Elément : 2
Structure	<i>Conseil administration du groupe (DO2)</i>	<i>Structure du groupe (DO2)</i>	<i>Evolution structurelle (DO2)</i>	<i>Le schéma du groupe (DO2)</i>	La structure de la direction est voulue par le groupe ou par la direction de la filiale
	Phase 3	Phase 3	Phase 4	Phase 3	Elément : 3
Valeurs & Style Direct.	<i>La taille de l'entreprise (DO3a) + Les valeurs du groupe (DO3b)</i>	<i>Schéma du groupe (DO3) + Symbole iconique (DO3b)</i>	<i>La personnalité du dirigeant (DO3) & La qualité de l'actionnaire (DO3b)</i>	<i>Les valeurs (DO3)</i>	Les valeurs du groupe sont communes. Des divergences quant aux tâches confiées aux salariés et cadres. La culture est fondée sur les valeurs humaines, point commun aux sociétés.
	Phase 5	Phase 5	Phase 5	Phase 5	Elément moteur : 1
Information-Comm°	<i>La taille de l'entreprise (DO4a)</i>	<i>Schéma du groupe (DO4)</i>	<i>La personnalité du dirigeant (DO4)</i>	<i>Les valeurs (DO4)</i>	Cependant, concernant, la communication cela varie selon la taille de l'entreprise
	Phase 5	Phase 4	Phase 5	Phase 5	Elément moteur : 1
Décision	<i>+ Le groupe (DO4b)</i>	<i>Autonomie relative pour les décisions (DO4b)</i>	<i>La personnalité du dirigeant</i>	<i>Le schéma du groupe (DO4b)</i>	Encore, une fois, le schéma du groupe est prédominant.
	Phase 4	Phase 4	Phase 4	Phase 4	Elément moteur : 2
Outils de Gestion	<i>Cohérence solution commune (DO5)</i>	<i>Sécurité des données (DO5) + Taille de l'entreprise (DO5b)</i>	<i>Le côté pragmatique (DO5)</i>	<i>Le schéma du groupe (DO5)</i>	La sécurité des données est primordiale, c'est cohérent, avec la recherche d'un ERP commun au groupe et aux divers pôles. « Solution commune ».
	Phase 5	Phase 4	Phase 5	Phase 5	Elément moteur : 1
Pol. Salaires	<i>Production hautement qualitative (DO6a) + Politique salariale stable (DO6b)</i>	<i>Schéma du groupe (DO6) + Cohérence aux valeurs humaines (DO6b)</i>	<i>Equité et cohérence salariale (DO6)</i>	<i>Equité et cohérence salariale (DO6)</i>	Equité et cohérence salariale
	Phase 4	Phase 4	Phase 3	Phase 4	Elément : 2

Section 2 : Vers un intra-cas des filiales

Nous faisons apparaître, les différents éléments de caractérisations issus de nos mono-cas. Ainsi, nous sommes en mesure d'établir les constats suivants.

2.1 Premiers constats

Les sociétés dominées se situent sur trois croissances, par délégation, coordination et collaboration de notre modèle enrichi. D'autre part, la société mère ou entreprise dominante est, elle sur une phase de croissance dite extra-organisationnelle dans la mesure où elle se situe sur une phase de croissance plus mature. Effectivement, elle a marqué sa volonté de croissance où elle a pu acquérir d'autres structures.

Ensuite, les sociétés dominées connaissent des phases relativement homogènes sauf pour certains items managériaux la société de négoce bordelais. Société qui se situe davantage sur une phase de croissance par collaboration, cette différence peut tenir de l'activité spécifique à la filière Bordelaise. En effet, c'est la seule filière vitivinicole où il existe des maisons de négoce qui achètent des vins lors des ventes primeurs pour ensuite les stocker et les revendre afin de réaliser davantage de marge. Cette spécificité Bordelaise implique donc des contingences propres à l'activité vitivinicole Bordelaise. Contingences soulevées et précisées par ailleurs lors de notre chapitre 8. En effet, pour cette activité de négoce les notions de budgets préétablis ne sont donc pas nécessairement optimums voire compatibles avec une efficacité économique à long terme. Nous avons précisé dans notre première partie de nos travaux que les contingences étaient essentielles mais nos premiers résultats confortent cette intuition. C'est à partir des contingences d'une filière et des lectures des marchés spécifiques opérées par les dirigeants que découlent les préoccupations des directions.

Ainsi, l'agrégation des monos-cas des entreprises dominées (les filiales) montre que ces dernières connaissent des caractérisations assez proches. Nous les reprenons dans le tableau suivant (Tableau 37, page 225).

Tableau 37 : Synthèse des caractérisations pour les filiales

Source : Notre réalisation

	Filiale 1	Filiale 2	Filiale 3	Filiale 4
Préoccupations Direction	Poursuivre, la valorisation des marques, distribution sélective et qualitative. Autonomie par rapport au groupe. = Consolider l'organisation	Améliorer les produits pour une meilleure notoriété. Augmenter les ventes au Château	Consolider l'organisation et faire une veille concurrentielle	Consolider l'organisation dans la mesure où elle cherche à produire de la qualité & à faire du volume
Structure	Structure fonctionnelle et hiérarchique, avec division géogr. Pour l'export.	Structure fonctionnelle et centralisée. Deux autres propriétés ont été intégrées	Groupes de produits, staff and line. Une structure auparavant centralisée qui a été repensée	Géographique centralisée ET fonctionnelle
Valeurs et style de direction	Style participatif avec les cadres, autoritaire paternaliste avec les salariés. Aptitude managériale requise.	Participatif, comme à l'image du groupe. Les cadres ont de l'autonomie.	Participatif ; les cadres ont de l'autonomie et de la décentralisation	Participatif + Autonomie des salariés
Communication	Elle est plus très informelle, facile, souple, et, transversale.	Elle est plus souple, et facile en raison de la taille de l'entreprise. Les courriels ont facilité cela	Elle est plus souple, vis-à-vis des salariés, (les conférences, ou, des systèmes dits en temps-réel, les mails). On privilégie l'oral et les échanges	Elle est plus souple, vis-à-vis des salariés, (les conférences, ou, des systèmes dits en temps-réel, les mails)
Prise de décision	Décentralisation des décisions opérationnelles, les décisions stratégiques sont prises par le groupe.	Décentralisation des décisions opérationnelles mais décision par la ligne de cadres	Décentralisation des décisions opérationnelles	Décentralisation des décisions opérationnelles. Centralisation des D° stratégiques lourdes
Système de contrôle (=outils de gestion)	ERP commun avec le groupe facilite le contrôle et les échanges de données	ERP commun au groupe. Chaque année et plusieurs fois par an, des SIG (Tdb) sont adressés aux actionnaires	Fixation mutuelle des objectifs. La maison se fixe des objectifs dont elle rend compte à l'actionnaire même si elle dispose d'une solution interne différente de l'ERP du groupe	Fixation mutuelle des objectifs et une fixation en autonomie des objectifs. Un ERP + 1 logiciel pour suivre les vignes
Rémunération des dirigeants	Participation au bénéfice, intéressement (selon les performances de l'entreprise), salaire fixe et une part variable. La part variable est maîtrisée selon les orientations de la direction.	Salaire fixe, participation aux bénéfices, 13 ^{ème} mois, deux hausses annuelles. Primes de motivation qui remplacent la participation aux bénéfices. Maintien, du fixe, et, des hausses annuelles	Primes individuelles et un salaire fixe. Pas d'intéressement ni de participation	Participation au bénéfice, rémunération fixe des dirigeants. Elle est fixée par le groupe

A l'issue des tableaux précédents, il nous est plus facile de synthétiser et de caractériser une phase commune pour l'ensemble des sociétés composant les filiales.

2.2 Synthèse des caractérisations

Ainsi, pour les préoccupations de la direction. Nous pouvons faire ressortir les éléments suivants.

« Poursuivre les objectifs de valorisation du groupe, avec une production de qualité vendue en circuits CHR (cavistes, hôtels et restaurants). Augmenter les ventes mais tenir compte de l'environnement en ayant une lecture et une analyse fine de ce dernier. Enfin, acquérir des vignes pour satisfaire les exigences du marché. »

La structure. Nous proposons la synthèse suivante eu égard aux caractéristiques des quatre filiales.

« Une configuration fonctionnelle avec une répartition géographique. Certaines filiales s'organisent en Staff et line. Les configurations sont pensées pour une prise de décision centralisée en lien avec le groupe. »

Le thème des valeurs et le style de direction. Notre synthèse pour la caractérisation est la suivante.

« Les filiales connaissent un style de direction participatif où les cadres de première ligne autonomes. Toutefois, les salariés des niveaux 2 et 3 sont moins autonomes. Les nouveaux collaborateurs doivent adhérer aux valeurs de la filiale et du groupe et s'y reconnaître. Enfin, les filiales sont toutes marquées par des valeurs humaines très fortes où les échanges sont favorisés par la direction en place. »

Le thème relatif à la communication et à l'information. À la suite des caractérisations et descriptions des filiales, nous proposons la synthèse suivante.

« Les filiales communiquent par deux canaux, les courriels et les échanges oraux lors des réunions. Les valeurs humaines doivent faciliter les échanges et la communication. Les

échanges sont souples et interactifs dans la mesure où les équipes sont à taille humaine. »

La prise de décision. Notre synthèse est la suivante.

« Les décisions stratégiques sont prises par l'actionnaire et la direction locale mais l'actionnaire décide. Les décisions tactiques (les relations avec les banques, les fournisseurs, les clients) sont prises par la direction de la filiale en consultation -avec des cadres de premier niveau-. Enfin, les décisions opérationnelles sont prises par la direction des filiales avec les cadres qui mettent en œuvre les moyens. »

Les outils de gestion. Notre synthèse est la suivante.

« Les filiales utilisent ou pas l'ERP du groupe pour la comptabilité. Mais, ils rendent des comptes tous les ans et ce plusieurs fois par an en adressant sous forme de reporting, de tableaux divers de suivis ou bien encore de budgets. Les filiales, productrices, utilisent un ERP pour suivre le travail au niveau des vignes. »

La rémunération des dirigeants et des salariés. Notre synthèse est la suivante.

« Les dirigeants des filiales voient leur rémunération -un montant fixe- cadrée par l'actionnaire. Celle-ci peut comporter une participation ou une prime. La rémunération des salariés est fixée par la direction locale selon le cadre fixé par le groupe, avec un montant fixe et une augmentation tous les ans selon une grille ou un pourcentage identique pour tous les salariés. Les hausses sont justes pour tous. »

Nous faisons le choix de synthétiser l'intégralité des éléments repris et synthétisés pour les filiales tant pour les caractérisations des unités d'analyse que pour nos déterminants organisationnels. Nous présentons notre intra-cas pour les sociétés dominées ou filiales (Tableau 38, page 228).

Tableau 38 : Intra-cas Filiales

U A	Les synthèses des unités d'analyse	DO	UA	Les synthèses par unités d'analyse	DO
Préoccupation de la direction	Poursuivre les objectifs de valorisation du groupe, avec une production de qualité vendue en circuits CHR (cavistes, hôtels et restaurants). Augmenter les ventes mais tenir compte de l'environnement en ayant une lecture et une analyse fine de ce dernier. Enfin, acquérir des vignes pour satisfaire les exigences du marché.	Schéma du groupe + lecture du marché	Communication & Prise de décision	Les filiales communiquent par deux canaux, les courriels et les échanges oraux lors des réunions. Les valeurs humaines doivent faciliter les échanges et la communication. Les échanges sont souples et interactifs dans la mesure où les équipes sont à taille humaine. Les décisions stratégiques sont prises par l'actionnaire et la direction locale mais l'actionnaire décide. Les décisions tactiques (les relations avec les banques, les fournisseurs, les clients) sont prises par la direction de la filiale en consultation -avec des cadres de premier niveau-. Enfin, les décisions opérationnelles sont prises par la direction des filiales avec les cadres qui mettent en œuvre les moyens.	Taille de l'entreprise Schéma du groupe
Structure	Une configuration fonctionnelle avec une répartition géographique. Certaines filiales s'organisent en Staff et line. Les configurations sont pensées pour une prise de décision centralisée en lien avec le groupe.	Schéma du groupe	Outil de gestion	Les filiales utilisent ou pas l'ERP du groupe pour la comptabilité. Mais, ils rendent des comptes tous les ans et ce plusieurs fois par an en adressant reporting, tableaux divers de suivis ou de budgets. Les filiales qui produisent utilisent un ERP pour suivre le travail au niveau des vignes.	Solution commune
Style de direction	Les filiales connaissent un style de direction participatif avec une autonomie pour les cadres de première ligne. Les salariés sont moins autonomes. Les nouveaux collaborateurs doivent adhérer aux valeurs de la filiale et du groupe et s'y reconnaître. Enfin, les filiales sont toutes marquées par des valeurs humaines très fortes où les échanges sont favorisés par la direction en place.	Les valeurs	Rémunération	Les dirigeants des filiales voient leur rémunération -un montant fixe-cadrée par l'actionnaire. Celle-ci peut comporter une participation ou une prime. La rémunération des salariés est fixée par la direction locale selon le cadre fixé par le groupe, avec un montant fixe et une augmentation tous les ans selon une grille ou un pourcentage identique pour tous les salariés. Les hausses sont justes pour tous.	Equité et cohérence salariale

Source : Notre réalisation

Section 3 : L'intra-cas du siège social

Dans la mesure où nous ne disposons que d'un siège social puisque nous avons une étude de cas certes multisite, mais les sites sont le siège social et la filiale. Nous reprenons le mono-cas du siège social déterminé lors de notre chapitre sept.

Tableau 39 : Intra-cas Siège Social

UA	Caractérisation des unités d'analyse	DO
Préoccupation de la direction	Lier la croissance interne et externe pour continuer à faire développer le groupe.	Diversification + intégration en douceur des filiales
Structure organisationnelle	La structure actuelle est stable depuis 2006 depuis le dernier achat d'une société dans le bordelais, ce qui a donné naissance à un « pôle bordelais », et, renforce, l'autonomie des filiales.	Comité de pilotage & Conseil d'Administration + Taille groupe
Style de direction	Consultatif + participatif + délégation des pouvoirs	Culture organisationnelle
Communication et	La communication est transversale depuis une dizaine d'années. Ces éléments tiennent au fait que le groupe est plutôt familial. La communication circule entre les services. <u>Pour le groupe</u> , c'est une communication institutionnelle via la fondation fondée en 2011. La communication se fait par les réseaux sociaux, elle est gérée par le marketing.	Modèle décentralisé
Décision	D° opérationnelles =décentralisées + prises par les pôles autonomes ou par les resp. Les D° stratégiques, sont centralisées. Management intermédiaire pour des décisions tactiques. Il y a une consultation, des cadres et la direction entérine.	
Système de contrôle	Budgets et budgets prévisionnels, deux fois par an, (budgets communs aux sociétés acquises). + les tableaux de bord, de gestion, les statistiques de vente, « reporting techniques » établis par les services. Ils sont utiles pour un suivi de pilotage. L'ERP mis en place depuis dix ans, facilite ce contrôle.	La sécurité
Rémunération des dirigeants	Ecart de salaire inférieur à 10 au sein du groupe, rémunération cohérente selon les pratiques locales. Fixe + variable + intéressement ou équivalent + participation.	Cohérence sur la politique de rémunération
Modalités de croissance : Interne et Externe (partenariale)		

Source : Notre réalisation

Cet intra-cas du siège social pourrait être étendu à différents types de groupes au regard de notre matrice de synthèse des groupes. En revanche, cela pourrait être un guide pour les sociétés qui envisagerait de procéder à des acquisitions d'entreprises dans le cadre d'un développement par croissance externe.

En mutualisant l'intra-cas des filiales et celui de la société dite dominante (le siège social) nous arrivons vers un modèle à deux phases. Effectivement, nous nous apercevons qu'en réalité, un modèle des groupes selon nos définitions mobilisées au cours de notre introduction générale concerne deux types de sociétés, la société dominante -celle qui possède au moins - 10%- de participation dans des filiales ou sociétés dominées et les filiales. De facto, notre essai de modélisation et de structuration et d'évolution des groupes s'oriente sur un modèle biphasé où se juxtaposent les caractérisations de la société mère (la société dominante), une phase 1. Ensuite, une phase 2, celle qui caractérise le développement des sociétés dominées (les filiales). Nous arrivons dorénavant au modèle définitif. Afin de le mettre en valeur, nous positionnons les intra-cas des différents pôles et du siège social puis nous montrerons que notre modèle est très éloigné du modèle de Greiner (1972).

Section 4 : Modèle définitif pour CHAMP

Nous constatons que notre modèle enrichi est davantage adapté aux entreprises avant une intégration complète dans un groupe.

4.1 Construction de notre modèle : structure du groupe

Notre modèle de croissance ne comprend plus que deux phases. Nous préférons faire le choix de ne pas les nommer des phases de croissance, nous considérons que le groupe constitué de la société mère et des filiales avancent selon un fil d'Ariane défini par la société dominante. Pour nous, ce fil d'Ariane donne le tempo de la croissance souhaitée et mise en place par le groupe. De fait, les sociétés dominées et la dominante se situent sur la même croissance celle de la croissance extra-organisationnelle comme l'avait démontré Evrard (2000). En revanche, nous appelons ces phases, entreprises matures pour désigner le siège social de tous types de groupes et la phase des entreprises intégrées c'est-à-dire les filiales. À ce stade, nous venons de définir une structure du groupe. De fait, nous avons un développement du siège social et des sociétés acquises. Nous en déduisons que certaines unités analyse, par les déterminants organisationnels, font avancer les différents pôles, dans la mesure où ils dépendent de manière directe de la direction générale.

Cependant, une même filiale peut se situer selon le cas sur la phase des sociétés matures lorsqu'elle possède elle-même d'autres sociétés. Cette première remarque vaut pour la filiale ④ qui possède d'autres structures même si elles ont été absorbées par le groupe CHAMP elles sont sous le contrôle de cette filiale. D'autre part, la filiale ④ se situe dans la phase des sociétés intégrées lorsqu'elle transmet les documents de synthèse sous forme de tableaux d'indicateurs au groupe CHAMP lorsque ce dernier suit son activité, ses dépenses. De facto, notre essai de modélisation admet des allers-retours entre les phases selon les lectures opérées.

Pour finir, nous mettons en exergue les forces managériales qui permettent aux sociétés acquises d'avancer et de progresser plus vite. La linéarité entre cinq phases n'est donc plus immuable, le caractère prédictif ne se justifie plus, à notre sens et nous arrivons, aux résultats mis en exergue dans la littérature anglo-saxonne, qui voit principalement deux grandes phases de croissance ; avec les entreprises jeunes et les entreprises plus matures. Ainsi, la présence de deux grandes phases qui se voit dans la croissance des groupes d'entreprises pour Carnes, Chirico, Hitt, Wook-Hu et Pisano (2017) se confirme.

Notre essai de modélisation, explique l'évolution d'un groupe d'entreprises ce qui est plus adapté pour montrer de quelle manière peut évoluer un groupe d'entreprises tout en distinguant le siège social puis les filiales (Tableau 40, *pages 233 et 234*).

Tableau 40 : Essai de modélisation pour les groupes

UA	La croissance des filiales	DO	Siège social groupe	DO
Préoccupation de la direction	Poursuivre les objectifs de valorisation du groupe, avec une production de qualité vendue en circuits CHR (cavistes, hôtels et restaurants). Augmenter les ventes mais tenir compte de l'environnement en ayant une lecture et une analyse fine de ce dernier. Enfin, acquérir des vignes pour satisfaire les exigences du marché.	Schéma du groupe + lecture du marché	Lier la croissance interne et externe pour continuer à faire développer le groupe.	Diversification + intégration en douceur des filiales
Structure organisationnelle	Une configuration fonctionnelle avec une répartition géographique. Certaines filiales s'organisent en Staff et line. Les configurations sont pensées pour une prise de décision centralisée en lien avec le groupe.	Schéma du groupe	La structure actuelle est stable depuis 2006 suite au rachat d'une société dans le bordelais, ce qui a donné naissance à un « pôle bordelais » et renforce l'autonomie des filiales.	Comité de pilotage & Conseil d'Administration + Taille groupe
Style de direction	Les filiales connaissent un style de direction participatif avec une autonomie pour les cadres de première ligne. Les salariés sont moins autonomes. Les nouveaux collaborateurs doivent adhérer aux valeurs de la filiale et du groupe et s'y reconnaître. Enfin, les filiales sont toutes marquées par des valeurs humaines très fortes où les échanges sont favorisés par la direction en place.	Les valeurs	Consultatif + participatif + délégation des pouvoirs	Culture organisationnelle

Source : Notre réalisation

Suite tableau 40

UA	La croissance des filiales	DO	Siège social groupe	DO
Communication & Décision	Les filiales communiquent par deux canaux, les courriels et les échanges oraux lors des réunions. Les valeurs humaines doivent faciliter les échanges et la communication. Les échanges sont souples et interactifs dans la mesure où les équipes sont à taille humaine	Taille de l' entreprise + Schéma du groupe	La communication est transversale depuis une dizaine d'années. Ces éléments tiennent au fait que le groupe est plutôt familial. La communication circule entre les services. <u>Pour le groupe</u> , c'est une communication institutionnelle via la fondation fondée en 2011. La communication se fait par les réseaux sociaux, elle est gérée par le marketing	Modèle décentralisé
	Les décisions stratégiques sont prises par l'actionnaire et la direction locale mais l'actionnaire décide. Les décisions tactiques (les relations avec les banques, les fournisseurs, les clients) sont prises par la direction de la filiale en consultation -avec des cadres de premier niveau-. Enfin, les décisions opérationnelles sont prises par la direction des filiales avec les cadres qui mettent en œuvre les moyens		Décisions opérationnelles =décentralisées + prises par les pôles autonomes ou par les resp. Les décisions stratégiques, sont centralisées. Management intermédiaire pour des décisions tactiques. Il y a une consultation, des cadres et la direction locale entérine.	
Système de contrôle et outils de gestion	Les filiales utilisent ou pas l'ERP du groupe pour la comptabilité. Mais, ils rendent des comptes tous les ans et ce plusieurs fois par an en adressant reporting, des tableaux divers de suivis ou de budgets. Les filiales qui produisent utilisent un ERP pour suivre le travail au niveau des vignes	Solution commune	Budgets et budgets prévisionnels, deux fois par an, (budgets communs aux sociétés acquises). + les tableaux de bord, de gestion, les statistiques de vente, « reporting techniques » établis par les services. Ils sont utiles pour un suivi de pilotage. L'ERP mis en place depuis dix ans, facilite ce contrôle.	La sécurité
Rémunération des dirigeants	Les dirigeants des filiales voient leur rémunération -un montant fixe- cadrée par l'actionnaire. Celle-ci peut comporter une participation ou une prime. La rémunération des salariés est fixée par la direction locale selon le cadre fixé par le groupe, avec un montant fixe et une augmentation tous les ans selon une grille ou un pourcentage identique pour tous les salariés. Les hausses sont justes pour tous	Equité et cohérence salariale	Ecart de salaire inférieur à 10 au sein du groupe, rém° cohérente selon les pratiques locales. Fixe + variable + intéressement ou équivalent + participation.	Cohérence de la pol. Rémunération
	Croissance Interne et Externe		Croissance Externe/Interne	

4.2 Une structure du groupe dynamique

À la lecture de notre modèle, nous pouvons lire que les items managériaux liés au style de direction, à la communication, décision et le contrôle des données sont moteurs pour la croissance des sociétés acquises. Cette lecture semble correspondre à une logique où ces unités d'analyse suivent directement le schéma du groupe voulu par la direction générale. Ce sont nos déterminants organisationnels qui nous permettent d'énoncer ces résultats. En effet, le schéma du groupe est un déterminant organisationnel qui ressort le plus souvent. Toutefois, notre modèle représente davantage une synthèse des caractérisations. Il nous est possible d'établir une approche plus dynamique adaptée aux maisons acquises comme cela a été mis en exergue, par Evrard (2000). En effet, nos études sur le terrain nous renseignent sur le fait que « *l'intégration des maisons se fait en douceur, que le temps est nécessaire à une observation préalable des méthodes de travail et des hommes en place, afin de ne pas bousculer les choses ni les personnes* ». (Verbatim entretien 2 Siège social). Par ailleurs ces propos sont confirmés par les différents pôles.

De manière concise, nous pouvons avoir une approche plus dynamique de notre modèle pour mettre en valeur les items managériaux qui évoluent les premiers et sous l'effet de quel déterminant organisationnel. Déterminants qui sont en réalité des facteurs de contingences internes non seulement à toute entreprise mais à un item managérial bien spécifique ; c'est ce qui rend nos déterminants essentiels. La dynamique de notre essai de modélisation se retrouve quand il démontre le mode d'évolution des groupes, c'est-à-dire celle de la société dominante (la société mère) et les sociétés dominantes (les filiales). L'approche dynamique du modèle et notamment celles des filiales correspond à l'intégration des entreprises par le groupe.

4.3 L'évolution des sociétés dominées

Chercher à comprendre l'évolution des sociétés dominées reste cohérent avec la nécessité d'expliquer la structuration et l'évolution des groupes. En effet, la caractérisation issue du terrain et les déterminants organisationnels de la croissance extra-organisationnelle (société

dominante) est un premier aspect des groupes. De plus, l'évolution et la structuration des groupes intéresse aussi les sociétés dominées, le second aspect du groupe. Ainsi, nous sommes donc cohérents avec notre définition invoquée dans notre introduction générale, celle du Code du Travail, article L2331-1 qui précise qu'un groupe se caractérise par l'existence d'une société qui exerce une domination sur d'autres sociétés.

Dans notre littérature, nous avons soulevé qu'il y avait bien deux phases dans l'intégration des sociétés dominées, Evrard (2000). À l'issue des enseignements de notre terrain, nous sommes en mesure de préciser que nos déterminants organisationnels nous indiquent le rythme de l'évolution des sociétés dominées, qui suit bien deux phases.

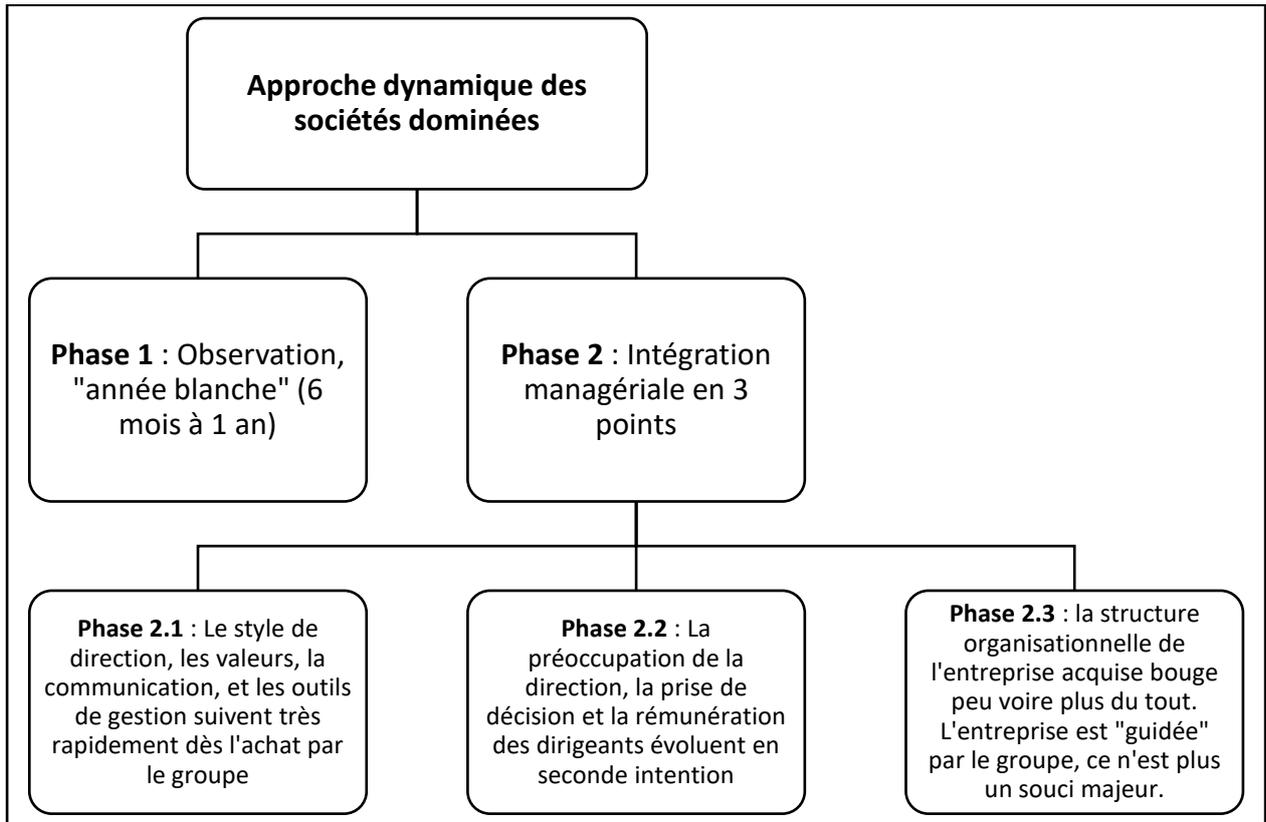
La première phase est une observation des filiales durant une période de six mois à une année¹²² suivie de la seconde phase dite phase d'intégration que nous qualifions « d'intégration managériale » ou bien « année blanche »¹²³. Cette seconde phase se réalise en trois sous-phases. Cette approche dynamique de l'intégration des sociétés dominées résulte d'une démarche analytique (les deux dimensions de notre analyse qualitative, notre analyse matricielle et notre diagramme causal). La richesse de cette analyse qualitative nous a permis de renseigner le mouvement de l'intégration des sociétés dominées.

Certes, nous observons une confusion des phases 3 à 5 (croissance par délégation, coordination et collaboration) pour les entreprises acquises, du fait de leur intégration à un groupe. Par ailleurs, nous avons mis en exergue des facteurs de contingence internes, spécifiques qui expliquent sous quelle impulsion les unités analysées évoluent. Ainsi, à l'aide du (tableau 36), nous avons pu déterminer de quelle manière les entreprises acquises évoluent. Lorsque nous avons relevé une croissance par collaboration (Phase 5) de notre modèle enrichi, et ce pour trois filiales au minimum, nous en avons déduit que cette unité d'analyse était essentielle et elle fait avancer les filiales en premier lieu. Nous synthétisons l'évolution des sociétés dominées dans la figure suivante (Figure 21, *page 237*).

¹²² Notre retranscription de l'entretien n°2 avec le DAF du groupe

¹²³ Notre retranscription de l'entretien n°2 avec la DAF de la filiale en Provence

Figure 21 : Evolution des Filiales



Source : Notre réalisation

Ainsi, nos entreprises acquises connaissent un même schéma d'intégration qui se résume en trois grandes étapes. La phase 2.1 de notre figure reprend les caractérisations de nos unités d'analyse placées en croissance par collaboration. La phase 2.2 reprend les caractérisations des éléments caractérisés en phase de croissance par coordination. Ensuite, les éléments caractérisés en croissance par délégation se retrouvent dans notre phase 3 de l'intégration. Ainsi, les filiales s'intègrent assez rapidement au groupe ; le groupe « guide » les entreprises. Cette évolution des sociétés acquises est le résultat de nos caractérisations effectuée par unité d'analyse ou items managériaux. Le fait que notre seconde phase admet trois autres sous-phases cela est conforme aux travaux de Grimand et Vandangeon-Derumez (2000) qui admettent plusieurs phases au sein d'une phase nécessaire au changement organisationnel.

Section 5 : Discussions

Nous discutons nos résultats autour de la validité externe puis interne, avant de discuter nos résultats conformément aux travaux de Hlady-Rispal (2002) et notre essai de modélisation. Toutefois, nos résultats sont établis à partir de la filière vitivinicole champenoise. Et nous pensons que notre essai de modélisation sur la structuration et l'évolution des groupes est transposable à toute autre type d'activité et à d'autres types de groupes. Nous nous appuyons sur les raisons suivantes. Nous débutons par la validité externe, c'est certes peu dans les usages avant de plaider pour une validité interne de nos résultats.

5.1 La validité externe

Premier point, nous avons élaboré une définition exhaustive des groupes, notre définition emprunte aux champs de l'économie, de la gestion et du droit. Ensuite, nous caractérisons les différents types de groupes (conférer nos matrices de synthèse des groupes quant à l'activité et aux statuts juridiques). Enfin, notre méthode peut s'appliquer à tous les groupes qu'ils soient cotés ou non. De plus, nos axes de recherche matérialisés par nos deux entretiens ne guident en aucun nos réponses et peuvent être posés à des dirigeants dans d'autres domaines viticoles ou non. Enfin, nous construisons nos entretiens et nos guides d'entretiens à partir d'une lecture de notre modèle enrichi (chapitre 3).

Second point, nous avons bien précisé que ce modèle pouvait être posé à différentes entreprises. En effet, au départ les travaux de Greiner ont été construits par une étude qualitative dite distanciée ce qui confère un recul de facto à nos entretiens établis à partir du modèle enrichi pour lequel nous avons eu une démarche analogue en étudiant la littérature. Enfin, nos questions ne sont pas orientées sur une activité bien particulière mais elles cherchent à caractériser et à comprendre des choix et des orientations managériaux. C'est donc pour l'ensemble de ces raisons que nous pensons pouvoir étendre nos travaux à d'autres types de groupes.

Troisième point, notre champ d'étude est un groupe protéiforme qui possède des filiales dans différentes régions viticoles où les métiers et les façons de faire sont différentes. À cet égard, nous pensons aux spécificités propres à la production Bordelaise, aux ventes primeurs. Nous pensons également à la Maison de Négoce de Bordeaux et au fait de conserver des stocks sur du long terme de grands vins afin d'augmenter les marges. Enfin, nous pensons également à la filiale de Provence, aux bilans consolidés (point peu commun pour une filiale) et au fait que les ouvriers peuvent être logés par l'employeur. Nous n'oublions pas non plus, les contingences propres à la filière vitivinicole Champenoise. En effet, lors de notre première partie, nos références théoriques consacrent différents points aux contingences internes et externes qu'elles relèvent d'une entreprise, mais aussi de son ou ses métiers, et surtout d'une filière. C'est en cela, que les résultats de notre recherche peuvent être étendus à des groupes aux activités bien différentes, dès lors, que les contingences et l'environnement d'un groupe et d'un secteur d'activité sont pris en compte il y a une transposition sur d'autres types de groupe. En effet, nous avons au cours de notre recherche tenu compte de tous les types de groupe, notre matrice de synthèse des groupes présentée en introduction générale, puis notre pré-étude et notre étude qualitative à démarche incrémentale sur le groupe CHAMP.

L'ensemble de ces raisons nous laisse penser que nos résultats peuvent se retrouver pour d'autres groupes dans la mesure où nous ne sommes pas cantonnés à décrire l'activité d'une filière. Enfin, nous ne nous sommes pas limités à analyser le groupe CHAMP au seul regard de la filière vitivinicole Champenoise. Il fallait donc présenter nos résultats à travers les filières vitivinicoles où le groupe est présent tout en expliquant et interprétant nos résultats à travers la distinction d'entreprise dominante versus les filiales sans interpréter les résultats dans des chapitres réduits aux statuts des entreprises. Pour toutes ces raisons évoquées et développées, nous pensons que nos résultats et notre essai de modélisation s'étend de facto à d'autres types de groupes et dans d'autres secteurs économiques. Ainsi, il y a une **validité externe** à nos résultats toujours pour Hlady-Rispal (2002).

La validité externe de nos données a été démontrée. Voyons ce qu'il en est de la validité interne. Celle-ci correspondra au mode de collecte de nos données, au choix de la méthode utilisée et aux résultats trouvés.

5.2 : La validité interne

Ainsi, nous avons fait le choix de collecter nos données par des entretiens semi-directifs même si comme nous l'avions dit les entretiens collectifs auraient pu nous permettre un gain de temps, ils auraient en même temps contribué à fausser nos résultats par le fait que les personnes interrogées pouvaient être influencées par les réponses des autres collaborateurs. La méthode utilisée est, sans toutefois nous répéter, une démarche analytique qui a consisté à caractériser les unités d'analyse de nos entretiens numéro 1 à partir des verbatim et quelque fois à partir des synthèses que nous avons établies de nos retranscriptions. Ensuite, nous avons effectué une analyse matricielle des entretiens numéro deux par unité d'analyse après avoir codifié les relations logiques entre les faits et les conséquences, les causes et les conséquences. Relations mises en exergue pour les unités d'analyse et au sein de celles-ci. Enfin, nous avons établi un diagramme causal pour permettre de faciliter la lecture de cette analyse qui a permis de découvrir les déterminants organisationnels. Cette démarche incrémentale mais aussi analytique de notre étude qualitative rend cette analyse des données plus fine, rigoureuse et confère davantage de crédibilité à nos résultats. De plus, cette analyse demandait des étapes dans la mesure où nous avons défini différents axes de recherche induits par l'objet de notre recherche. En effet, un seul entretien par site ou pas cas n'aurait pas été suffisant pour caractériser son niveau de développement, pour expliquer son évolution et enfin pour expliquer la structuration du groupe. Enfin, il était essentiel d'établir une analyse plus complexe pour trouver les déterminants organisationnels qui permettent de montrer l'évolution de chacune des unités d'analyse. Enfin, le diagramme causal permet de simplifier la lecture de l'analyse matricielle, de la rendre plus rapide. En aucun cas, ce n'est un troisième niveau d'analyse.

Autre argument, nous avons trouvé des résultats assez redondants pour les quatre filiales, à savoir qu'elles sont toutes situées sur trois types de croissance (délégation, coordination et collaboration) pour l'ensemble de nos unités d'analyse (c'est-à-dire les thèmes de nos entretiens). Cette première « répétition » des résultats est un fait. Autre point, nous ne trouvons pas de point de crise pour nos filiales, c'est un second fait. Troisième point, nous retrouvons pour nos filiales, à différentes reprises, comme déterminant organisationnel, la

répétition suivante « le schéma du groupe », c'est un autre fait. La répétition de ces faits, confère une consistance diachronique dans nos résultats, c'est-à-dire que nos résultats se répètent dans le temps même à des intervalles séparés de l'étude.

L'ensemble des éléments que nous venons d'exprimer donne à notre travail de recherche, sa démarche, sa méthode, les résultats une validité interne. Enfin, la validité externe et interne à l'étude des cas multiples est essentielle, même si cette méthode implique des répétitions dans les observations, les conclusions intermédiaires, celles-ci font partie intégrante de la méthode multisite. En revanche, la validité interne d'une part, et la validité externe d'autre part sont capitales pour Hlady-Rispal (2002) elles donnent plus de force aux résultats.

5.3 La discussion de notre essai de modélisation

Les apports de cet essai de modélisation de croissance des groupes

Notre essai pour les groupes révèle deux phases, l'une pour les entreprises intégrées, la seconde pour le siège social. Alors que les travaux fondateurs de Greiner (1972, 1998) prévoyaient un modèle à cinq phases et un second avec une sixième phase pas complètement caractérisée. Nous présentons un modèle en deux types de sociétés où chacune utilise les modalités de la croissance interne et externe. Selon nous, les travaux fondateurs s'inscrivent essentiellement dans la manière de caractériser et de comprendre le niveau d'évolution des entreprises et le type de changement opéré. En effet, ce changement prescrit ou construit selon Grimand & Vandangeon-Derumez (2000) peut prendre différentes formes (de culture, de stratégie, de pratiques, de structure) pour Grimand & Vandangeon-Derumez (2007b). L'utilisation des travaux fondateurs Greiner (1972, 1998) et notre modèle enrichi (infra, chapitre 3) concerne les entreprises avant une éventuelle intégration.

De plus, notre essai de modélisation entre dans un changement dynamique avec les déterminants organisationnels mis en exergue. Ces derniers permettent d'expliquer une structuration et une évolution des groupes. Enfin, notre essai de modélisation est la résultante d'un changement opéré sur le long cours, et s'inscrit dans un changement continu pour Langley et Denis (2008) ; changement qui donne du sens aux filiales et au siège social au sens

de Vandangeon-Derumez & Habib (2018) même si ce changement ressort d'un cadre empirique réel.

Notre essai de modélisation et le changement

Selon, Carnes et ali (2017, 473) « *Firms evolve through various stages of a life-cycle and undergo transformations in their competitive strategies, market position, and organizational structure* ». La croissance comme une vie des entreprises entraîne une transformation sur des éléments comme la politique marketing, le positionnement, et l'organisation de la structure dans le sens d'une configuration structurelle. Certes, les auteurs concluent sur les liens entre l'utilisation et la gestion des ressources ainsi que l'innovation. Ils précisent aussi que cela est différent entre les entreprises en début de croissance et les entreprises matures. Ces précisions sont essentielles et ainsi la transformation des entreprises est la résultante d'un changement et d'un changement organisationnel qui peut conduire à un apprentissage. C'est de cette manière que nous avons compris le modèle de Greiner. Nos travaux et résultats montrent que notre essai de modélisation est dans ce sens. La constitution, la structuration d'un groupe entraîne un changement pour l'entreprise mature chargée de guider les autres, et les filiales qui vont perdre une certaine autonomie pour se laisser guider sur des points managériaux spécifiques. En ce sens, sur ces divers éléments, il y a réellement une évolution avec un « avant » et un « après » pour Pesqueux (2015). De plus, le fait que les entreprises, les filiales tout comme le siège social, changent divers points comme des pratiques, qu'elles fassent évoluer des configurations structurelles, des statuts juridiques, des manières de travailler ; l'accumulation de ces micro-changements peut entraîner une transformation pour Autissier et ali (2018).

Enfin, notre essai de modélisation envisage deux types d'entreprises appelées les entreprises nouvellement intégrées et les entreprises plus matures comme le siège social (appellation reprise notamment par les travaux de Carnes et ali (2017)). Notre modèle envisage les modalités de la croissance interne et externe. De nouveau, cela fait écho à une littérature anglo-saxonne avec la théorie des ressources et la théorie des contingences. En effet, la croissance interne est possible pour les filiales et les entreprises matures car elles utilisent leurs propres ressources pour changer. Nous pensons que notre essai de modélisation s'inscrit

dans une transformation des entreprises. En effet, le groupe utilise les modalités de la croissance interne mais aussi externe, il utilise les ressources pour croître et continuer à intégrer les filiales, il se structure avec les acquisitions. Enfin, il se transforme pour mettre en place un processus décisionnel précis (que nous avons présenté pour la quatrième filiale, la troisième), il se transforme pour affiner les préoccupations de la direction et donner le cadre à suivre aux filiales, il se transforme pour la collecte des informations comptables et leur analyse dans la mise en place d'une solution informatique commune de type ERP. Pour finir, il se transforme lorsqu'il incite des filiales à adopter une nouvelle structure soit un statut précis (la quatrième filiale) soit une nouvelle configuration (la troisième filiale). Sur ces différentes transformations, il y a l'évolution globale du groupe.

La théorie de la structuration en sciences de gestion

Par ailleurs, les groupes se structurent parce que les entreprises ont des valeurs communes, celles-ci ont permis aux groupes de construire une identité organisationnelle. Ces valeurs induites par des contingences proches, des métiers proches, des liens professionnels comme des échanges, des contraintes dues aux travaux des vignes, peuvent s'inscrire dans les travaux de la théorie de la structuration. Ainsi, confrontées à un environnement commun, la viticulture les filiales du groupe CHAMP et le siège social ont construit une partie de l'identité organisationnelle du groupe. De plus, le fait que les filiales tout comme le siège social accordent de l'importance aux valeurs humaines, ces dernières leurs ont permis de renforcer une identité organisationnelle.

Cette identité organisationnelle pour Oliver et Roos (2006, 140) met : « *L'accent sur le fait qu'elle reflète des attributs distinctifs et centraux d'une organisation – comme ses valeurs, sa culture, ses modalités de performance, et ses produits (Elsbach et Kramer, 1996) ; or, cela suppose une compréhension collective et communément partagée des valeurs et des caractéristiques distinctives de l'organisation (Hatch et Schultz, 1997, p 357)* ». Au sein du groupe CHAMP, les valeurs sont partagées et revêtent du collectif comme le montre les verbatim issus des entretiens. Cette identité organisationnelle forme selon nous l'ADN de ce groupe et constitue le ciment de son mode de structure et de sa structuration.

De plus, les groupes se structurent par le biais de règles précises, ces règles sont représentées par une prise de décision en trois niveaux comme nous avons eu l'opportunité de le décrire au chapitre 9. Enfin, le niveau de prise de décision est permis par les outils de gestion (notamment une solution informatique commune), par les contrôles effectués grâce aux suivis de gestion, de trésorerie, les reporting, les budgets précisés par le siège social. Cette notion de règle est en réalité très structurante pour le groupe. En effet, cela démontre une relation dite asymétrique entre les sociétés dominées et la société dominante. Cette asymétrie n'est pas sans rappeler la notion d'un pouvoir exercé par la société dominante sur les sociétés dominées afin de les inciter à respecter les budgets, de suivre un niveau précis de prise de décision, de préciser les dépenses effectuées et de justifier des futurs investissements pour les filiales. La règle est donc le pendant du pouvoir, ces éléments sont caractéristiques d'une asymétrie au sens de Kechidi (2005). Pour autant, nous n'irions pas jusqu'à affirmer que la procédure exprimée par les règles va jusqu'à « *déposséder les acteurs de leurs pouvoirs d'interprétation* » pour Kechidi (2006, 363). Nous ne pouvons pas ici faire le parallèle entre les acteurs et les entreprises. En effet, les filiales sont des entreprises qui demeurent soumises aux contraintes de leur méso-environnement, micro-environnement en cela elles conservent tout jugement et leur analyse.

Notre essai de modélisation est structurant et évolutif

Nous considérons les préoccupations de la direction, notre première unité d'analyse, à la fois comme structurantes et évolutives pour le groupe. En effet, elles contribuent à structurer d'une part le siège social qui érige un schéma afin de guider les filiales (notre fil d'ariane), qui recherche des opportunités de croissance et cherche à intégrer les filiales. D'autre part, les préoccupations de la direction sont structurantes pour les sociétés dominées qui voient leurs anciennes contraintes simplifiées dans la mesure où elles suivent le schéma du groupe. Elles sont évolutives pour les sociétés dominées qui participent à s'enraciner davantage dans leur environnement parce qu'elles s'imprègnent mieux et davantage de cet environnement. En effet, elles sont soulagées, délestées de complications à l'international, de difficultés financières, de la distribution pour les filiales productrices du groupe CHAMP. Enfin, elles sont

évolutives pour le siège social qui fait progresser les filiales en les incitant à changer les processus de production, à homogénéiser les pratiques salariales.

Notre unité d'analyse liée à la communication est également structurante et évolutive. Elle participe à structurer les relations sociales pour le groupe et au sein de chacune des entreprises. Elle est aussi évolutive parce qu'elle modifie les manières de travailler (les échanges de courriels très nombreux) qui impactent les relations. Cette unité d'analyse est fortement liée aux valeurs du groupe comme le montrent nos déterminants organisationnels liés à la communication. De facto, les styles de management sont emprunts d'un vaste mouvement participatif avec une dose de consultatif (lorsque nos analyses révèlent une consultation des cadres intermédiaires dans la prise de décision). Nous nuancions et préférons parler d'un réel management participatif pour les cadres et cadres supérieurs (soit une majorité de postes sur le siège social), les dirigeants et cadres dirigeants des filiales et d'un management consultatif pour les statuts intermédiaires pour Lickert (1961, 1967).

CONCLUSION

Notre travail de recherche a débuté par la mise en exergue d'une question centrale. Ensuite, nous avons posé les fondations théoriques de notre recherche, puis présenté une pré-étude destinée à mieux comprendre le modèle de Greiner (1972, 1998). Cette pré-étude a montré les premiers éléments de résultats qui contredisent les critiques souvent formulées à l'égard du modèle de Greiner comme elle a permis de montrer l'intérêt de recherche sur ce sujet et donc la définition d'un canevas de recherche permettant de donner du corps aux résultats. Nous avons étudié cinq cas, cela entre bien dans les recommandations propres à Eisenhardt (1989). Sur ces cinq cas, nous avons quatre filiales toutes différentes, en l'occurrence, une maison de Champagne qui possède elle-même une maison de vin dans une autre région, un Château producteur de grands vins dans le Bordelais qui possède différents vignobles sur la région, une maison de négoce qui vient clôturer le pôle Bordelais et enfin, une holding vitivinicole dans la filière Provençale. Holding qui comprend trois structures et s'organise en petit groupe.

Chacun de nos cas, était implanté dans une filière, quelque fois deux évoluaient dans la même filière. Enfin, notre chapitre un consacré aux contingences internes et externes justifiait une présentation des cas par filière. Chacune représentant une partie du parcours de croissance du groupe CHAMP. Ces points précisés, il nous a semblé évident de présenter notre étude par filière même si nous ne sommes pas allés jusqu'aux préceptes de la théorie de l'enracinement. Notre objet de recherche était le suivant ; dans quelle mesure les groupes vitivinicoles Champenois se sont structurés et ont évolué à l'aune du modèle de Larry Greiner ? À partir de cette question centrale, nous avons défini différents axes.

Mieux comprendre le modèle de Greiner (modèle principalement théorique et clinique),
Les raisons pour lesquelles il était nécessaire de réadapter ce modèle,
Les diverses lectures qui permettent de comprendre l'évolution des groupes et la manière dont ils se sont structurés,
Les déterminants qui permettent le passage d'une phase à une autre,
Le modèle inter-cas conceptualisé ou notre essai de modélisation,
Les divergences et les similitudes entre le modèle des entreprises et notre modèle réadapté.

À partir de ce constat, nous concluons sur notre travail de thèse, en distinguant les intérêts de notre recherche, le rappel des principaux résultats, les apports de la recherche, les limites de la recherche et enfin les pistes de recherche.

1. Les intérêts de notre recherche

Nous allons répertorier les intérêts de notre travail de thèse pour les professionnels, dirigeants et managers de première ligne afin de faire écho aux travaux d'Autissier et Vandangeon-Derumez (2007b) puis les chercheurs. Vis-à-vis des dirigeants, nos travaux et résultats permettent de mieux comprendre la notion de changement organisationnel, les répercussions sur l'entreprise comme système mais aussi sur les différents items managériaux, les répercussions sur les personnes, les salariés qui peuvent vivre ou ressentir le changement de manière différente que le dirigeant.

Vis-à-vis des managers de première ligne, les différents résultats pourraient leur permettre d'être une aide à la conduite du changement, notamment, un diagramme causal peut permettre de visualiser le changement et le stimulus ou les stimuli à déterminer.

2. Le rappel des principaux résultats

Tout d'abord, nous avons démontré que le modèle de Greiner entre dans le cadre du changement organisationnel et forme un continuum avec les travaux antérieurs à Greiner (1967, 1967b). De plus, pour nous le modèle de Greiner est à lire comme un modèle de croissance où l'entreprise réadapte, réajuste sa configuration structurelle et ses ressources afin de poursuivre sa croissance quantitative. Nous ne voyons pas dans ce modèle un cycle de vie comme les travaux de Mintzberg qui présentent un cycle de vie en six étapes. Enfin, nous avons caractérisé les cinq cas étudiés et avons trouvé des positionnements propres à chaque item managérial, ces points démontrent qu'il n'y a pas de linéarité dans ce modèle.

Notre pré-étude a montré des insuffisances ce qui justifiait une étude plus approfondie et la conviction qu'il était nécessaire de réadapter ce modèle non seulement pour la filière vitivinicole mais pour les groupes d'entreprises en général. En général, les travaux de Greiner

sur ce modèle sont anciens et pas adaptés aux entreprises françaises qui peuvent avoir des différences de fonctionnement tenant à l'environnement. En effet, l'environnement externe, les aspects légaux, politiques, économiques sont très différents ces points ont des impacts évidents sur les items managériaux de nos groupes comme les préoccupations de nos entreprises et groupes qui ne sont pas exclusivement orientées vers la finalité économique. De plus, les travaux sont anciens, de fait la manière d'exercer le contrôle pour les actionnaires (dans un groupe) se fait via les ERP, les PGI, et la communication des pièces se fait par l'intranet ou un espace sécurisé. Nous nous devons de prendre en compte ces changements, c'était pour nous assez évident.

Les lectures de l'évolution et de la structuration des groupes ont été réalisées pour les groupes cotés sur les marchés financiers à travers les documents de référence, les comptes (documents rendus publics et accessibles). Ces lectures se sont révélées assez complexes et parfois longues à établir pour les groupes mais elles ont permis de montrer une confusion entre les phases de croissance par délégation, coordination et collaboration comme cela notre étude qualitative l'a révélé pour le groupe CHAMP. Toutefois, ces lectures selon Greiner permettent l'écueil d'une présentation trop linéaire des groupes. Ecueil qui n'a pas pu être évité pour la grande majorité des groupes non-cotés.

Concernant, notre étude sur le groupe CHAMP (notre partie 3), nous avons mis en exergue les déterminants organisationnels pour chacun des cinq cas étudiés. Ces déterminants que nous pouvons désigner par stimuli représentent les facteurs de contingence interne (en lien avec l'environnement) qui font avancer chacun des items managériaux.

Puis, avec notre essai de modélisation, nous révélons un modèle des groupes en deux phases avec une phase mature, et une phase entreprise acquise. Notre modélisation est une représentation dynamique du changement et montre les déterminants organisationnels que nous avons synthétisé pour les entreprises acquises.

Enfin, notre essai de modélisation se distingue du modèle de Greiner (1972, 1998) par les points suivants, la notion de crise n'est pas apparente, cet essai de modélisation ne comporte

plus différentes phase de croissance. La lecture est simplifiée. En revanche, nos déterminants organisationnels ne sont pas à interpréter pour expliquer un changement de phase mais davantage pour expliquer comment l'entreprise dominante ou le siège social évolue et évoluera dans sa manière de coordonner le groupe, de gérer les actions de chacune des filiales. Nous faisons de facto la même conclusion pour les sociétés acquises. Les similitudes sont plus réduites, nous avons également conservé la totalité des items managériaux propres à Greiner que nous avons redéfini et enfin, nous avons ajouté, la communication et la prise de décision pour les raisons avancées au chapitre 3.

L'intra-cas de nos filiales a permis d'homogénéiser les résultats des quatre filiales. Ces filiales étaient toutes présentes sur trois modes de croissance (délégation, coordination et collaboration) pour les raisons que nous avons avancées lors de l'étude de notre chapitre 9, il nous a semblé évident de placer les filiales dans une phase destinée aux entreprises intégrées extérieures à ces phases de croissance. Il nous semblait logique de les placer en lien avec le siège social, elles évoluent avec le siège social. De fait, la structure du groupe se décline en deux phases, le siège social ou l'entreprise mature et les sociétés intégrées. Au sein du groupe, nous distinguons une évolution de la société dominante ou siège social qui dessine un fil d'ariane pour les sociétés acquises. En effet, ces dernières doivent être « guidées » et menées vers les objectifs, les process de la société dominante. Les évolutions respectives de ces deux sociétés respectent la notion d'avant-après propre à Pesqueux (2015).

3. Les apports et les limites de la recherche

Nos travaux nous ont permis de présenter un essai de modélisation des groupes pour comprendre leur évolution et structuration, peu de travaux sur Greiner ont révélé un essai de modélisation. Nous avons mis en exergue des différences, comme l'absence de crise, l'absence de linéarité (car une entreprise peut se placer sur différents éléments de mode de croissance). Notre essai de modélisation rend le changement organisationnel plus dynamique où les déterminants organisationnels vont préciser à partir de quel stimulus chacun des items managériaux va évoluer. Les déterminants organisationnels permettent également de structurer le groupe avec un fil d'ariane propre groupe donc fil d'ariane à suivre par les différentes filiales.

Les divergences et les similitudes entre le modèle des entreprises et notre modèle réadapté représentent -à minima- un second apport à notre travail de recherche-. Ainsi, cette recherche a mis en évidence un modèle enrichi qui peut être utilisé par les entreprises. Une lecture approfondie d'une entreprise à la lumière de ce modèle enrichi pourrait permettre de se questionner sur la faisabilité ou non d'un éventuel achat d'une entreprise extérieure. Une telle étude pourrait permettre d'apprécier une telle décision. Enfin, notre essai de modélisation permet lui de vérifier si d'autres groupes se positionnent de la même manière que le groupe CHAMP ; même si comme nous l'avons précisé lors de notre chapitre dix, nos unités d'analyse sont communes aux groupes vitivinicoles de manière générale.

Nous voyons deux limites par rapport à cette recherche et à la manière dont elle a été menée. Tout d'abord, la première limite consiste en la distance entre certains entretiens comme cela a été annoncé dans le récit pour les conclusions quelques chapitres de notre étude. Ensuite, la seconde limite consiste en l'éventuelle communication qui a pu se faire entre les différentes personnes interrogées au sein des filiales d'où une certaine homogénéisation des tendances observées.

4. Les pistes de recherche

Afin de vérifier la validité externe de notre étude, nous pourrions envisager d'étudier un groupe dans un tout autre domaine voire dans une autre région mais en réaménageant notre méthode. En revanche, nous pensons modifier une partie de nos entretiens qui ont demandé un temps de collecte assez long. Nous pensons réadapter les entretiens afin de les rendre plus efficaces, et de supprimer certaines redondances.

Cette première piste de recherche future, nous permettrait de vérifier si d'une part nous retrouvons effectivement bien deux phases à savoir une phase pour le siège social de l'entreprise dominante et d'autre part si nous retrouvons une phase pour les filiales avec des éléments plutôt homogènes. Cette étude permettrait de confirmer le fil d'ariane mis en exergue pour le groupe CHAMP. Afin, de donner davantage de crédit à notre validité externe notre futur groupe pourrait être un groupe d'une gouvernance différente avec des filiales qui

posséderaient également d'autres structures sans que ces dernières soient intégrées en totalité au groupe acquéreur. Cette précision, nous permettrait de vérifier que les sociétés acquises fonctionnent toutes de manière quasi-identiques.

Une seconde recherche future, pourrait aussi envisager d'axer nos efforts sur le rôle des dirigeants ou bien de managers à l'initiative d'un éventuel changement endogène.

Nous envisageons de travailler sur une troisième piste, celle de s'interroger sur les modifications éventuelles des configurations structurelles qui pourraient se produire pour un jeune groupe naissant ou même sur un groupe plus mature. Nous pourrions également envisager de travailler sur des groupes situés sur des secteurs différents. Ainsi, les filières vitivinicoles pourraient être un premier secteur de travail, puis nous pourrions envisager de travailler sur des groupes situés sur des secteurs autres que le domaine vitivinicole. Cette piste de recherche consisterait à se demander si les groupes vitivinicoles naissants et matures ont fait le choix de configurations plates voire adhocratiques ou bien des choix plus classiques comme notre étude le démontre.

Notre quatrième piste de recherche à envisager est de reprendre, les styles de direction exprimés au travers de nos cinq cas afin de les distinguer, de les caractériser au regard de contingences. Ainsi, nous pourrions envisager une recherche future sur les dimensions du management participatif sur ce même groupe. Cette recherche future constituerait alors une lecture approfondie à travers une littérature propre aux styles de direction et ses variantes au sein d'un groupe. Cette étude pourrait être un outil pratique à destination des managers et pour les sciences de gestion un éclairage théorique sur les formes de management participatif que l'on assimile dans certains cas à de l'entreprise libérée.

Enfin, nous ne pouvons évoquer des pistes éventuelles de recherches futures, sans préciser la valorisation postdoctorale. Ainsi, il est tout à fait envisageable de valoriser nos résultats de recherche dans un article à destination d'une revue anglo-saxonne en reprenant et en approfondissant les résultats mis en exergue et ceci tout en justifiant les choix opérés. Cette valorisation constituerait notre cinquième piste de recherche.

Rédiger une thèse, ce ne sont pas simplement trois mots, cela nécessite un véritable engagement sur un court horizon à moyen terme. De plus, rédiger une thèse, c'est avoir un objet de recherche et répondre à ce dernier dans le but de produire de la connaissance. La connaissance produite par la rédaction d'une thèse implique nécessairement que les résultats soient discutés, questionnés voire critiqués. Rédiger une thèse, c'est accepter cela et surtout, c'est le susciter pour faire avancer et faire reconnaître les résultats démontrés.

La connaissance produite ici, doit apporter des éclairages aux sciences de gestion, quant au fait d'assimiler le modèle de Greiner à un modèle de changement organisationnel dynamique et non à un modèle déterministe. C'est aussi faire la précision qu'il est un modèle de cycle de vie économique des entreprises et non un modèle dans le sens d'une vie humaine. C'est également, lire et voir le modèle de Greiner comme un modèle qui relie la gestion et l'économie. Enfin, c'était, pour nous, la nécessité d'adapter et de construire un modèle pour les groupes d'entreprises au regard de notre essai de définition qui transcende la gestion, l'économie et le droit. Ainsi, c'est placer les sciences de gestion comme une science récente née dans les années soixante-dix et qui aujourd'hui continue de progresser, de s'enrichir. Une progression observée, si nous osons ce parallèle, entre les travaux fondateurs de Greiner et notre essai de modélisation. Dès lors, rédiger une thèse, c'est tout cela, comme le fait d'accepter la remise en question, une des conditions pour faire évoluer un travail de recherche et in fine, faire progresser la connaissance.

BIBLIOGRAPHIE

A

ADIZÈS, Ichak. "Organizational passages: diagnosing and treating life cycle problems in organizations", *Organizational Dynamics*, 1979, 9, p.3-25

ADIZÈS, Ichak. "Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it", *Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall, 1989, 361 pages.

AISSA, H. Ben. « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ». In : Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. 2001. p. 27.

ALLARD-POESI, Florence et PERRET, Véronique. La recherche-action. In Y. Giordano (Dir.), « *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* », Caen : EMS, 2003, pp. 85-132 2003.

ALLISON, Graham Tillet. *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Little, Brown and Company, 1971.

ANSOFF Igor «Strategies for Diversification», *Harvard Business Review*, 1957, p. 113-124.

AUDRIN, Bertrand, et DAVOINE, Éric. « La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique ». *Revue Management & Avenir*. N° 92. Mars 2017. Pp 15-39

AUTISSIER, David, et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. « Pas de changement sans adhésion des managers ». *L'expansion Management*. 2007/3 N° 126 | pages 116 à 129.

AUTISSIER, David, et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, 2007b, no 5, p. 115-130.

AUTISSIER, David, VANDANGEON DERUMEZ, Isabelle. « La capacité à changer d'une organisation, Une étude exploratoire sur trois ans d'expérimentation en gestion du changement », AIMS, 2010, Luxembourg.

AUTISSIER, David, JOHNSON, Kevin, METAIS-WIERSCH, Emily. « Du Changement à la transformation », *Question(s) de management*, 2018/2 (n° 21), p. 45-54. Article consulté en ligne : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-45.htm>

AZAN, Wilfrid. « Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel ». *Revue française de gestion*, (2007/2 n°171), 15-30.

AZAN Wilfrid, BOOTZ Jean-Philippe, « Pilotage des projets d'ERP fondé sur les communautés de pratique : entre architecture hiérarchique et cognitive », *Management & Avenir*, 2015/1 (N° 75), p. 169-190. Article consulté en ligne : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-1-page-169.htm>

B

BARLATIER, Pierre Jean. « Management de l'innovation et nouvelle ère numérique », *Revue Française de Gestion*, Introduction, 2016. n°254, 55-63.

BAYAD, Mohamed, GALLAIS, Marie, MARLIN, Xavier, et al. « Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement ». *Management Avenir*, 2010, no 10, p. 116-140.

BAYAD, Mohamed et PERSSON, Sybil. « Le coaching au service de la transformation managériale ». *Revue internationale de Psychosociologie*, 2005, vol. 11, no 25, p. 63-91.

BENCHIMOL, Guy. « L'entreprise étendue », Hermès, Coll. Systèmes d'information. 1993.

BECKER, Howard Saul. "Problems of inference and proof in participant observation", *American Sociological Review*, 1958, 23, p.652-660.

BECKHARD, Richard. *“Organization Development : Strategies and models”*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1969. Currie G., “The influence

BERG, Bruce L. *“Qualitative research methods for the social sciences”*. Boston. 1989. Allyn & Bacon

BLAU, Peter M. « A formal theory of differentiation in organizations », *American Sociological Review*, 1970, vol.32 n°2, P 201-218.3.

BLAU Peter. M. et SCHOENHERR Richard A. « *The structure of Organizations* », New York, 1971. Basic Book.

BOESPFLUG, Magali, LETHIELLEUX, Laetitia. « *Les coopératives : quelles réalités ? Produire, commercer et consommer autrement* ». Edition Epure. Reims. 2019. Pp 430

BOUKAR, Hamadou. « Les facteurs de contingence de la croissance des micro et les petites entreprises camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*. 2009. n°237-238, Pp 75-83.

BOUQUIN, Henri, et al. « Contrôle et stratégie ». *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, 2000, p. 533-546.

BOUTARY, Martine, FAURE, Raphaëlle, et MONNOYER, Marie-Christine. « PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité ? ». *La Revue des sciences de gestion*, 2012, no 5, p. 101-109.

BUARON, Roberto. « New Game Strategy ». *The McKinsey Quaterly*. Printemps. 1981. Pp 24-40.

BURNS, Tom, et STALKER, G.M. « The management of innovation », Tavistock Publications, 1966, 2^{ème} édition, Social Sciences Paperbacks.

C

CAILLE, Nicole. MINTZBERG H. : « Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre ». In : Politiques et management public, vol. 3, n° 3, 1985. pp. 170-174.

CALMÉ, Isabelle, HAMELIN, Jordan, LAFONTAINE, Jean-Philippe, et al. « Introduction à la gestion ». 3e édition. Dunod, 2013.

CARNES, Christina Matz, CHIRICO, Francesco, HITT, Michael A., et al. « Resource orchestration for innovation : Structuring and bundling resources in growth-and maturity-stage firms ». *Long range planning*, 2017, vol. 50, no 4, p. 472-486.

CARNEY, Thomas Francis. "Collaborative inquiry methodology". Division for Instructional Development, University of Windsor, 1990.

CHABOUNI, Amel, et TRIKI, Abdelfattah, « usage d'un système ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) au sein de deux PMI Tunisiennes : analyse basée sur la théorie de la gestion des connaissances ». *Direction et Gestion. La Revue des Sciences de Gestion*. 2014/2. N° 266. Pages 99 à 108.

CHANAL, Valérie, LESCA, Humbert, et MARTINET, A.-C. « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion ». *Revue française de gestion*, 1997, no 116, p. 41-51.

CHANAL, Valérie. « La stratégie en pratiques » chapitre de l'ouvrage collectif « *Management, fondements et renouvellements* » Edition Sciences Humaines, 200, Pp 42-50.

CHANDLER, Alfred DuPont. « *Strategy and Structure, MIT* » press, Boston, 1962. Trad. Fr, Stratégies et structures de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation.

CHANDLER, Alfred Dupont. « La main visible des managers : une analyse historique ». Université d'Indiana. *Economica*. 1988. 635 pages

CHANUT, Odile, et POIREL, Carole. « Quand les organisations en réseau réagissent collectivement face à la crise ». *Revue française de gestion*, 2012. vol. n°4, 105-122.

CHANUT-GUIEU, Cécile, et GUIEU, Gilles. « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative ». *Management et Avenir*, volume 43, n°37-56, 2011.

CHARREAUX, Gérard, PITOL-BELIN, Jean-Pierre, (1992), « *Les théories des organisations* », L'Encyclopédie de gestion, Vuibert.

CHARREAUX, Gérard. « *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises* » *Revue Française de Gestion* (n°111) réimprimé RFG, 2015/8 n°253.

CHURCHILL, Neil C, et Lewis, Virginia L. « *The Five Stages of Small Business Growth* » *Harvard Business Review*. N°61 (3). 1983. Pages 30-39.

COELHO, Alfredo Manuel. « Concentration des grandes firmes vitivinicoles ». *Le Progrès agricole et viticole*, 130.12 : 11, 2013.

COMBES, Monique, et LETHIELLEUX, Laëtitia. « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels ». *Revue française de gestion*, 2008, n°8, p. 325-339.

CROZIER, Michel, et FRIEDBERG, Erhard. « *L'acteur et le système* », Paris, le seuil. Collection Sociologie Politique. 1977. 440 pages

CYERT, Richard M, et MARCH James.G. « *A Behavioral Theory of the Firm* » Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1963. Trad. Fr, processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod.

D

DARDOUR, Ali et HUSSER, Jocelyn. « Politique de rémunération incitative du dirigeant et divulgation d'informations RSE ». *Management Avenir*, 2014, no 5, p. 55-72.

DEROY, Xavier et THENOT, Maryline, « L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises ». *Revue française de gestion*, 5 : Pp 31-47, 2015.

DESREUMAUX, Alain. « *Structures d'entreprise : Analyse et gestion* », Paris, Vuibert. 1992. 334 pages.

DESREUMAUX, Alain. « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion* 2015/8 (N° 253), p. 139-172.

DIMAGGIO, Paul J et POWELL, Walter. "*The Iron Cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*", *American Sociological Review*, XXXVIII, 1983, pages 147-160.

DU HOMMET, Joanne, IHADJADENE, Madjid, et GRIVEL, Luc. Web 2.0 et partage de l'information. *Les Cahiers du numérique*, 2018, vol. 14, no 1, p. 145-166.

DUTTON, Jane E. et DUKERICH, Janet M. Keeping « An eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation ». *Academy of management journal*, 1991, vol. 34, no 3, p. 517-554.

E

EISENHARDT, Kathleen M. Building "theories from case study research". *Academy of management review*, 1989, vol. 14, no 4, p. 532-550.

EISENHARDT, Kathleen M. et GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 2007, vol. 50, no 1, p. 25-32.

ELSBACH, Kimberly D. et KRAMER, Roderick M. « Members responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings ». *Administrative science quarterly*, 1996, p. 442-476.

EVRRARD-SAMUEL, Karine. « *Prise de contrôle et gestion de crise : une analyse par les processus* », Actes du congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec, Canada (2000).

G

GAREIS, Roland. Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, 2010, vol. 28, no 4, p. 314-327.

GETZ, Isaac. *L'entreprise libérée*. Fayard, 2017.

GIANFALDONI, Patrick et LEROUVILLOIS, Philippe. « Concentration et partenariat en économie sociale et solidaire : La figure émergente de pôle territorial de coopération économique." *XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire : L'économie sociale et solidaire en coopérations*, 2014.

GIDDENS, Anthony. « *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration* » PUF, Collection sociologie, Paris. 1987. 474 pages.

GILBERT, Patrick, TEGLBORG, Ann Charlotte, et RAULET CROSET, Nathalie. « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? ». *Gérer & Comprendre*. Mars 2017. N°127. Pp 38-49

GINGLINGER, Edith. « L'actionnaire contrôleur », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre 2002, vol. 28, n° 141, p. 37-55. Article disponible à cette adresse : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-5-page-37.htm>

GIRIN, Jacques. L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 1989.

GOY, Hervé. (2009) « *La stratégie en pratiques comme cadre d'analyse des outils de gestion ?* ». Conférence AIMS, mai 2009.

GREINER, Larry E. « *Antecedents of Planned Organization Change* ». Volume 3. Number 1/1967. Pp 51-85

GREINER, Larry E. « *Patterns of Organization Change* » Harvard Business Review. Organizational structure. Mai 1967b. Pp 25.

GREINER, Larry E. « *Evolution and revolution as organizations grow* ». Harvard Business Review. 1972. Volume 50/5. Pp37-46.

GREINER, Larry E. « *Evolution and revolution as organizations grow* ». Harvard Business Review. 1998. Pages 55-67.

GRIMAND, Amaury et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. *Perspectives en management stratégique* A.I.M.S. 2000. « Le rôle des acteurs et des dispositifs de gestion dans la construction des apprentissages stratégiques ». In Conférence internationale de management stratégique

GRUNDSTEIN, Michel. De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management. Chez *INT-Entreprises*, 2013, vol. 3, p. 256-272.

H

HATCH JO, Mary et SCHULTZ, Majken. « Relations between organizational culture, identity and image ». *European Journal of marketing*, 1997, vol. 31, no 5/6, p. 356-365.

HLADY-RISPAL, Martine. « Chapitre 4, *L'identification des spécificités de la méthode de cas* ». In « *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* ». « Collection : Perspectives marketing ». Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2002, 250 pages. Article Consulté sur <https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506-page-77.htm>

HLADY-RISPAL, Martine. « Chapitre 8 : La rédaction des résultats ». In « *La méthode des cas : application à la recherche en gestion* ». « Collection : Perspectives marketing ». Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2002, 250 pages. Article consulté sur <https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506-page-205.htm>

HLADY-RISPAL, Martine. « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas ». *Revue Française de Gestion*. 2015/N°253. Pp 251-266.

HIRIGOYEN, Gérard. « *Concilier finance et management dans les entreprises familiales* ». *Revue française de gestion*, 2010. N°8, 393-411.

HUSSER, Jocelyn. « *La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ?* », *Vie & sciences de l'entreprise*, 2010. N° 183-184, p. 33-55.

J

JARZABKOWSKI, Paula, BALOGUN, Julia, et SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 2007, vol. 60, no 1, p. 5-27.

JARZABKOWSKI, Paula, SPEE, Andreas Paul, et SMETS, Michael. « Material artefacts: Practices for doing strategy with 'stuff' ». *European management journal*, 2013, vol. 31, no 1, p. 41-54.

JAUNET, Philippe, et PAGUET, Jean-Michel. « *Pour une analyse dynamique du lien structure/management* ». *Economie et Management*. Octobre 2009. N°133 ; pages 5–13.

HUGON, Marie-Anne, SEIBEL, Claude, et al. « Recherches impliquées, recherches action : le cas de l'éducation : synthèse des contributions et des débats » du Colloque organisé par

l'Institut national de recherche pédagogique, (INRP), Paris, les 22, 23 et 24 oct. 1986. De Boeck, 1988.

HUSSER, Jocelyn. « La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? » *Vie sciences de l'entreprise*, 2010, no 1, p. 33-55.

K

KATZ, Daniel, KAHN Robert. L. *The social psychology of organizations*, Willey. 1966. Pp 498.

KECHIDI, Med. « La théorie de la structuration : une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles ». *Relations industrielles/Industrial relations*, 2005, vol. 60, no 2, p. 348-369.

KHANCHEL, Imen. « Changement stratégique et gouvernance », *La Revue des Sciences de Gestion*, mai-juin 2005, n° 213, p. 27-42. Article disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2005-3-page-27.htm>

KIM, Cham W, et MAUBORGNE, Renée. « Value innovation : The Strategic Logic of High Growth ». *Harvard Business Review*. Janvier-Fevrier 1997. Pp 103-112

KIM, Cham W et MAUBORGNE, Renée. Traduction française : « stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques ». Editions PEARSON, 2015. Pages 316.

KOENIG, Gérard, (2006, 2015) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, N°253 réédité en 2015 dans -40 ans d'influence en management- ; pages 83-95.

L

LAMBERT, Pascale. « Evolution et structuration en union de coopératives vitivinicole champenoise » In BOESPFLUG Magali, LETHIELLEUX Laetitia « *Les coopératives : quelles réalités ? Produire, commercer et consommer autrement* ». Edition Epure. Reims. 2019. Pp 430.

LANGLEY, Ann et DENIS, Jean-Louis. Les dimensions négligées du changement organisationnel. *Télescope*, 2008, VOL. 14, NO 3, P. 13-32.

LAWRENCE, Paul R, LORSCH, Jay W. « *Organization and Environment* » Harvard Business School. (1967). Traduction Française, Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation. Paris, Editions d'organisation

LAWRENCE, Paul R, LORSCH, Jay W. « Differentiation and Integration in complex organizations » *Administrative Science Quarterly*. Vol.1. N°1. 1967. Pp 1-47

LEHMANN-ORTEGA, Laurence, ROY, Pierre. « *Les stratégies de rupture : synthèse et perspectives* », Revue Française de Gestion 2009/7, n°197, pages 113-126.

LEWIS, Marianne W. "Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide". *Academy of Management review*, 2000, volume 25, no 4, p. 760-776.

LEWIN, Kurt. " Décisions de groupe et changement social ", in Levy, S (Ed), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux*, Paris : Dunod. 1951. Pp 498-519.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management*, New York, Mc Graw Hill. 1961. Pp 279.

LIKERT, Rensis. *The human organization: its management and value*, New York. Mac Graw Hill, 1967. Pp 258.

LIPPITT, Gordon L, et SCHMIDT, Warren H. "Crises in a developing organization". *Harvard business review*, 1967.

M

MACPHERSON, Allan. "Learning how to grow : resolving the crisis of knowing". *Technovation*, 2005, vol. 25, no 10, p. 1129-1140.

MAINIERO, Lisa A, TROMLEY, Cheryl L. *Developing managerial skills in organizational behavior: Exercises, cases, and readings*. Pearson College Division, 1994.

MARTINET, Alain Charles, et al. « 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? ». *Finance Contrôle Stratégie*, 2008, vol. 11, p. 39-66.

MBENGUE, Ababacar et VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. In : *communication à la conférence de l'AIMS*. 1999. p. p22.

MCCABE, Darren. « Stratégie en tant que pouvoir : ambiguïté, contradiction et exercice du pouvoir dans une société de construction britannique ». *Organisation* , 2009, vol. 17, p. 2

MCKELVIE, Alexander, WIKLUND, Johan. "Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate", *Entrepreneurship: theory and practice*, (2010), p.261-288.

MENARD, Claude. (1997), « *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides* », *Revue économique*, 1997, volume 48, n°3, pp 741-750.

MÉREAUX, Jean-Paul. *Fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative*. 2011. Thèse de doctorat.

MERLE, Philippe. *Droit commercial, sociétés commerciales*, Précis Dalloz, Paris, 2017, 21^{ème} édition, 1000 pages.

MILES, Matthew B, HUBERMAN, Michael A. « *Analyse des données qualitatives* ». Traduction de la 2^{ème} édition américaine par M. Hlady Rispal, 5^{ème} tirage en 2013 aux éditions De Boeck, 626 pages.

MILLER, Danny et FRIESEN, Peter H. "Momentum and revolution in organizational adaptation". *Academy of management journal*, 1980, vol. 23, no 4, p. 591-614.

MINTZBERG, Henry. : « Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre », Editions d'Organisation, Paris, Les Editions Agence d'Arc, Inc. Montréal, 1984, 220 pages.

MINTZBERG, Henry. « *Structure et dynamique des organisations* », Paris, Editions d'organisation. 1982

MINTZBERG, Henry. « *Le management, voyage au centre des organisations* ». PARIS. Editions d'organisation. 2^{ème} édition. 1990. 703 pages

MORAUX-SAUREL, Hélène et VOLLE, Pierre. Le concept d'Open Marketing-Identification des contours, des dimensions et des formes. *Revue Française de Gestion*, 2015, vol. 41, no 252, p. 13-32.

N

NEILSEN, Eric H. « Le côté humain de la croissance ». *Dynamique organisationnelle*, 1978, vol. 7, no 1, p. 61-80.

O

OLIVER, David et ROOS, Johan. « Créativité et identité organisationnelle ». *Revue française de gestion*, 2006, no 2, p. 139-153.

OKAMBA, Emmanuel. « *Transition digitale et reconfiguration des métiers dans les organisations : le rôle du manager de transition* ». 20e Université de Printemps de l'audit social de l'Institut International de l'audit social : Face aux enjeux actuels comment réussir la transformation des organisations : l'apport de la fonction RH et de l'Audit social, May 2018, Gosier-Guadeloupe, France. halshs-01799732

ORY Jean-Francis, PETITJEAN Jean-Luc, COME Thierry, « Entre différenciation et intégration, le déploiement du contrôle de gestion dans l'université », *Question(s) de management*, 2018/2 (n°21), p. 105-116. Article consulté en ligne : <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2018-2-page-105.htm>

P

PAILLUSSEAU, Jean. « La notion de groupe de sociétés et d'entreprise en droit des activités économiques », Dalloz. 2003. N° 34, page 2345.

MARTINET, Alain Charles et PAYAUD, Marielle Audrey. « RSE : Le foisonnement des pratiques commande un retour sur les fondamentaux ». 2013. HAL Id : halshs-00806999

PEISER, Richard B, WOOTEN, Leland M. « Life-cycle changes in small family businesses ». *Business Horizons*, 1983, vol. 26, no 3, p. 58-65.

PESQUEUX, Yvon. *Du changement organisationnel*, (2015), HAL Id : halshs-01235164 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01235164>

POISSONNIER, Hugues. « De la gouvernance de l'entreprise, au contrôle inter-organisationnel », *La Revue de Sciences de Gestion*, 2017, n°283, p.29-37.

POROLI, Corinne. « De la mort formelle de l'organisation à la nouvelle vie organisationnelle », *La Revue de Sciences de Gestion*, 2011, n°76, p.25-46.

PORTER, Mickael E. «Competitive strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors ». The free press. (1980). Traduction Française : Choix stratégiques et concurrence. Economica. 1982. Paris (édition de 1999). 426 pages.

PREISSELE GOETZ. J. ET LECOMPTE M. D. "*Ethnography and qualitative design in educational research*". New York: Academic Press (1984). 292 pages.

R

RIOT, Elen. « La stratégie du Titanic : leçon tirée d'un échec d'une formation pour développer l'intrapreneuriat ». *Gestion*, 2011, vol. 36, no 4, p. 54-60.

ROBÉ, Jean Philippe. « *L'entreprise et le droit* ». Paris, PUF, Collection Que sais-je ? 1999, p. 36. 128 pages.

ROJOT, Jacques. « La théorie de la structuration » publié dans la revue GRH n°26-27, mai-juin 1998. ESKA. Revue de gestion des Ressources Humaines. 2010/2. N°76. Pp 44-60.

S

SAINT-JEAN, Etienne, JULIEN Pierre André, et AUDET Josée. "Factors associated with growth changes in gazelles", *Journal of Enterprising Culture*, 2008, 16, n°2, p.161-168.

SCOTT, Mell, et BRUCE, R. « *Five Stages of Growth in Small Business* ». Long Range Planning. Volume 20, n° 3. 1987. Pages 45-52.

SCOTT, Bruce R. « *Stages of corporate development* ». Part. 1; **unpublished paper**. Harvard Business Review. Novembre – Décembre 1967.

SEIFFERT, Marc-Daniel. Histoire à la Chandler et évolutionnisme. *Revue française de gestion*, 2008, n ° 8, p. 219-236.

SEGRESTIN, Blanche. « Repenser le statut du management pour relier entreprise et société ». *Management et société*, N° 168. Juin 2018. Pp 37-41. Hal-01949706

SEGRESTIN, Blanche. « La mission de l'entreprise, variable clé de la démocratie sociale ? ». *Presse Universitaire de France*. Cités. 2019/1. N°77. Pp 107-113. ISBN 9782130821120

SIMON, Herbert A. "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science". *American Economic Review*, 1959, 49, 253-283.

STARBUCK, William H. « *Organizational Metamorphosis* », in Promising Research Directions, edited by R.W. William and M.P. Hottenstein | Tempe, Arizona, Academy of Management. 1968. Page 113.

SOENEN, Guillaume, MOINGEON, Bernard. "The five facets of collective identities", *Corporate and Organizational Identities*, (2003), p.13-34.

SOENEN, Guillaume, MOINGEON, Bernard. « *Identité organisationnelle, complexité et turbulence* » in B. Ramanantsoa (dir.), « *L'art du management* », *Leadership, Performance, Développement durable* Les Echos-Pearson, (2008), Edité par Village Mondial 20080901. p.71-87.

SMITH, Wendy K, LEWIS, Marianne K. (2011), "Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing", *Academy of Management Review*, 36: 2, 381-403.

SMITH, Louis Milde. "Ethnography" In ALKIN M.C. "Encyclopedia of educational research". Volume 2. (6ème édition, pp 458-462). 1992. New York : Macmillan

T

TALBI, Chehla Laid. Le Management des connaissances, levier de l'innovation managériale dans les entreprises apprenantes. *Gestion 2000*, 2018, vol. 35, no 5, p. 73-101.

TAYLOR, P. et BAIN, PM « L'humour comme subversion dans deux centres d'appels. Dans : Applications réalistes critiques en études d'organisation et de gestion ». 2004. Pp 274-297

THIETART, Raymond Alain et al. « *Méthodes de recherche en Management* ». Dunod. 4^{ème} édition. Juillet 2014. Code ISBN : 9-782100-711093.

TUSHMAN, Mickael L, ROMANELLI, Elaine. « Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation ». *Research on Organizational Behavior*. 1985. 38, 1-23

V

VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle. « Changement prescrit et changement construit : la conduite des processus de changement et les logiques d'actions sous-jacentes » IN *Conférence de l'AIMS*. 1999.

VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, GRIMAND, Amaury, SCHÄFER, Philippe, et al. Gérer les paradoxes organisationnels en construisant du sens lors d'une conduite paradoxale du changement. 2018. *XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique. Conférence de l'AIMS. Montpellier, 6---8 juin 2018*

VANDANGEON-DERUMEZ, Isabelle, HABIB, Johanna, et al. Construire du sens autour du changement organisationnel : l'apport des méthodes artistiques pour créer les conditions d'un apprentissage expérientiel. *Conférence de l'AIMS. Montpellier, 6---8 juin 2018*

VAN DE VEN, Andrew H. et POOLE, Marshall Scott. Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 1995, vol. 20, no 3, p. 510-540.

VIET, Nathalie. *Mise en place d'outils d'Aide à la décision adaptés à la régulation interprofessionnelle de la filière des vins de Champagne*. 2004. Thèse de doctorat. Reims.

VOSS, V. Research Methodology in operation management. In : Eden seminar, Brussels, February. 1999.

W

WACHEUX, Frédéric. « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* ». 1996. Economica.

WHITTINGTON, Richard. "Strategy as Practise". *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29. N°5.

WHITTINGTON, Richard. "Corporate Structure : From Policy to Practise" in *Handbook of Strategy and Management*. Pettigrew, Thomas and Whittington Eds. London. 2001. Sage. P 113-138

WOODWARD, Joan. « *Management and Technology* ». Londres. H. M. Stationery Off. 1958. Pp 40.

Y

YIN, Robert. «Case study research : Design and Methods ». *Applied Social Research Methodes Series*. Vol. 5. Beverly Hills. CA : sage. 1994. 2ème edition. 192 pages.

YIN, Robert. « Case Study Research Design and Methods » (5ème ed.). Thousand Oaks, CA : Sage. 2014. 282 pages.

Z

ZELDITCH, JR Morris. « Some methodological problems of field studies ». *American journal of Sociology*, 1962, vol. 67, no 5, p. 566-576.

WEBOGRAPHIE

Les groupes côtés VINIC1 à VINIC4 (Pages consultées le 14 juillet 2019)

<https://www.lvmh.fr/actionnaires/publications/>

<http://www.lanson-bcc.com/fr/finance/documents>

http://www.vrankenpommery.com/sites/default/files/download/vpm_ddr_2018_optimise_web.pdf

https://www.amf-france.org/technique/multimedia?docId=d84daefb-b596-4d96-8520-7c0ee8d10971&famille=BDIF&bdifId=8230-81.D_D.18-0328

https://www.zonebourse.com/VRANKEN-POMMERY-MONOPOLE-5006/pdf/713348/Vranken-Pommery%20Monopole_Document-de-reference.pdf

https://www.zonebourse.com/VRANKEN-POMMERY-MONOPOLE-5006/pdf/626999/Vranken-Pommery%20Monopole_Document-de-reference.pdf

https://www.zonebourse.com/VRANKEN-POMMERY-MONOPOLE-5006/pdf/626999/Vranken-Pommery%20Monopole_Document-de-reference.pdf

https://www.amf-france.org/Resultat-de-recherche-BDIF?formId=BDIF&LANGUAGE=fr&subFormId=as&BDIF_RAISON_SOCIALE=VRANKEN-POMMERY+MONOPOLE&DOC_TYPE=BDIF&valid_form=Lancer+la+recherche&isSearch=true&bdifJetonSociete=RS00003516&langSwitch=true

https://www.zonebourse.com/LAURENT-PERRIER-5092/pdf/853995/Laurent-Perrier_Document-de-reference.pdf

https://www.zonebourse.com/LAURENT-PERRIER-5092/pdf/731961/Laurent-Perrier_Document-de-reference.pdf

Les groupes non cotés : (Pages consultées le 23 juillet 2019)

<https://www.sjb.fr/index.php/fr/>

<https://www.bollinger-diffusion.com/fr/>

<https://www.lesechos.fr/2017/01/la-societe-jacques-bollinger-en-quete-dacquisitions-152714>

<https://www.capital.fr/votre-carriere/lincredable-saga-du-champagne-bollinger-le-prefere-de-james-bond-1263151>

<http://www.thienotbc.com/thienotbordeaux.php>

http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_primeur235.pdf

(Site consulté de nouveau le 19/10/2019 pour vérification).

<https://www.vie-publique.fr/loi/269300-loi-pacte-croissance-et-transformation-des-entreprises>

ANNEXES

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1. Le champagne et l'appellation d'origine contrôlée	276
Annexe 2. Organisation de la filière	277
Annexe 3. Synthèse des sources des groupes VINIC1 à 4	278
Annexe 4 : Les répartitions en droit de vote des groupes cotés :.....	279
Annexe 5 : Entretien semi-directif N°1.....	280
Annexe 6 : Entretien semi-directif N°2.....	282
Annexe 7. Analyse matricielle utilisée pour les entretiens n°2.....	284
Annexe 8 : Analyse matricielle du siège social ou entreprise dominante.....	286
Annexe 9 : Analyse matricielle de la Filiale 1	294
Annexe 10 : Analyse matricielle de la Filiale 2	299
Annexe 11 : Analyse matricielle de la Filiale 3	306
Annexe 12 : Analyse matricielle de la Filiale 4	313
Annexe 13 : Fiche-outil « Cas 1 »	320
Annexe 14 : Fiche-outil « Cas 2 »	321
Annexe 15 : Fiche-outil « Cas 3 »	322
Annexe 16 : Fiche-outil « Cas 4 »	323
Annexe 17 : Fiche-outil « Cas 5 »	324

Annexe 1. Le champagne et l'appellation d'origine contrôlée

L'institut national de la qualité et de l'origine distinguée, en Appellation d'origine contrôlée trois types de champagne, chacun définit de manière précise par des décrets. En premier lieu, le Champagne comprend lui-même le Champagne blanc de blanc et le champagne rosé.

Ainsi, le champagne blanc est défini et réglementé par le décret n° 2010-1441 du 22 novembre 2010 relatif à l'appellation d'origine contrôlée « Champagne » n°NOR : AGRT0929479D (Version consolidée au 13 février 2012).

Le champagne rosé est réglementé par le décret N° 2010-1441 du 22 novembre 2010.

Le champagne grand cru peut prendre cette dénomination dès lors que les vins dont les raisins ont été récoltés sur le territoire des communes suivantes du département de la Marne :

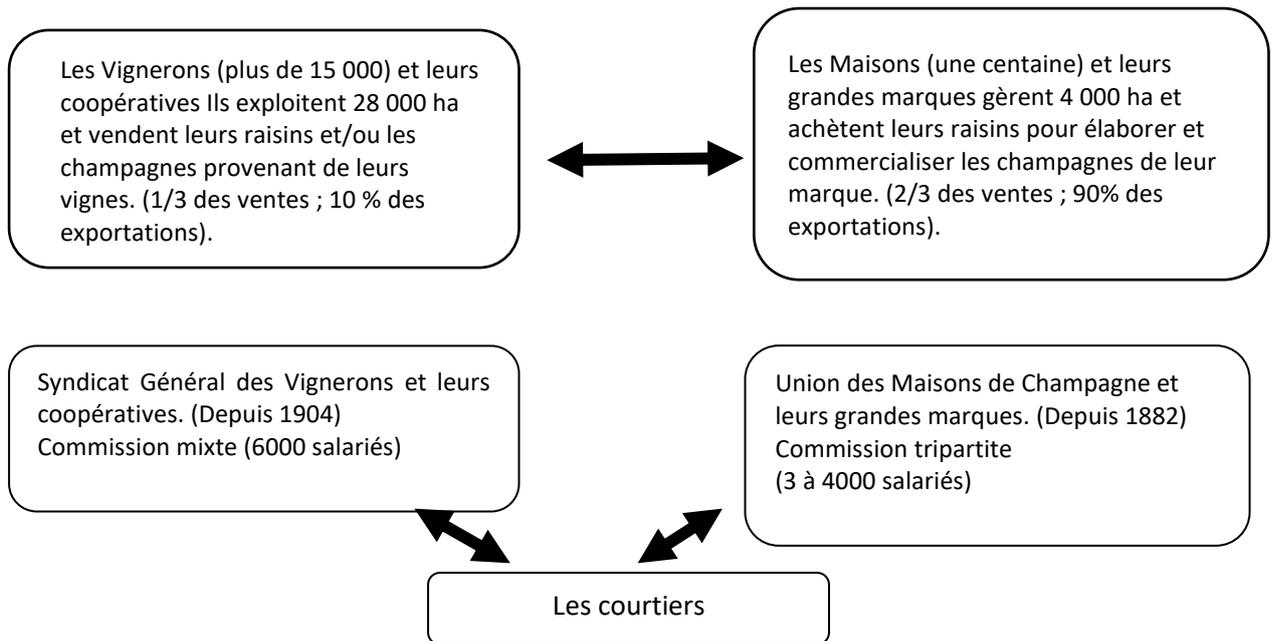
"Ambonnay, Avize, Ay, Beaumont-sur-Vesle, Bouzy, Chouilly, Cramant, Louvois, Mailly-Champagne, Le Mesnil-sur-Oger, Oger, Oiry, Puisieulx, Sillery, Tours-sur-Marne, Verzenay et Verzy".

Le champagne premier cru peut prendre cette appellation lorsque les vins proviennent de raisins récoltés sur le territoire des communes suivantes :

Avenay-Val-d'Or, Bergères-lès-Vertus, Bezannes, Billy-le-Grand, Bisseuil, Chamery, Champillon, Chigny-lès-Roses, Coligny (Val-des-Marais), Cormontreuil, Coulommès-la-Montagne, Cuis, Cumières, Dizy, Ecueil, Etrechy, Grauves, Hautvillers, Jouy-lès-Reims, Ludes, Mareuil-sur-Ay, Les Mesneux, Montbré, Mutigny, Pargny-lès-Reims, Pierry, Rilly-la-Montagne, Sacy, Sermiers, Taissy, Tauxières, Trépail, Trois-Puits, Vaudemange, Vertus, Ville-Dommange, Villeneuve-Renneville, Villers-Allerand, Villers-aux-Nœuds, Villers-Marmery, Voipreux et Vrigny.

Ces compléments d'appellation sont possibles à la lecture du décret n° 2012-204 du 10 février 2012, article 1.

Annexe 2. Organisation de la filière



Après deux siècles, un partenariat indéfectible unit les Vignerons et les Maisons de Champagne. Les diverses règles qui régissent la filière du CHAMPAGNE et protège également son appellation est : l'I.N.A.O. Institut National de l'Origine et de la Qualité. L'appellation d'origine est contrôlée également par les Douanes et la D.G.C.C.R.F. Direction Générale de la Consommation, de la concurrence et de la Répression des Fraudes.

La filière Champenoise comprend les organismes suivants :

Le C.I.V.C. Comité Interprofessionnel du Vin de Champagne (depuis 1941) agit pour la défense et la valorisation de l'A.O.C. Champagne dans le monde.

L'A.V.C. Association Viticole Champenoise (depuis 1898).

L'I.T.C. Institut Technique de Champagne pour la Recherche Viticole et Œnologique.

La filière Champagne comprend également, l'Ordre des Côteaux de Champagne (intrônisations bachiques), la Villa Bissinger (centre culturel de la Champagne à Ay), et enfin, l'Archiconfrérie Saint-Vincent (fête culturelle des Villages).

Source : d'après [http : //www.maisons-champagne.com/orga_prof/schema_org_prof.html](http://www.maisons-champagne.com/orga_prof/schema_org_prof.html)

Annexe 3. Synthèse des sources des groupes VINIC1 à 4

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Groupe 1 : nommé VINIC1						
Rapport annuel/Rapport financier	X	X	X	X	X	X
Document de Référence		X	X	X		X
Document Financier	X		X		X	X
Groupe 2 : nommé VINIC2						
Rapport annuel/Rapport financier	X	X	X	X		
Document de Référence	X	X	X	X	X	X
Groupe 3 : nommé VINIC3						
Rapport annuel/Rapport financier	NC	NC	NC	NC	NC	NC
Document de Référence	X	X	X	X	X	X
Groupe 4 : nommé VINIC4						
Rapport annuel/Rapport financier	X	NC	NC	NC	NC	NC
Document de Référence	NC	X	NC	NC	X	X
Informations semestrielles ou annuelles	X	NC	NC	NC	NC	NC
Comptes semestriels ou annuels	NC	NC	X	X	NC	NC

Source : notre réalisation

Annexe 4 : Les répartitions en droit de vote des groupes cotés :

Répartition % en droit vote exerçable en AG

VINIC1	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Famille 1	57,35	57,31	57,09	56,74	56,82	56,75	56,59
Famille 2	5,3	5,38	5,5	6,16	6,25	6,38	6,68
Auto-détention	/	0	0	0	0	0	0,42
Public au nominatif	2,34	1,63	1,36	1,66	1,6	1,55	1,69
Public au porteur	35,01	35,78	36,05	35,44	35,33	35,22	35,02

Source : notre réalisation

Répartition % en droit vote VINIC2

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Famille 1	46,44	46,48	45,51	45,52	45,27	45,05
Famille fondatrice	41,64	38	40,78	40,77	40,57	40,36
Public	7,79	7,72	7,74	7,77	8,27	8,86
CM CIC	2,6	2,59	4,84	4,84	4,81	4,78
Groupe BPCE	0	0	0	0	0	0
Actionnariat salariés	1,53	1,55	1,14	1,1	1,08	0,95
Auto détenues	0	0	0	0	0	0

Source : notre réalisation

En % total du nombre de voix VINIC3

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PFV	0,09%	0,092	0,092	0,092	0,092	0,092
CHC	81,21%	82,52	82,51	82,53	82,53	82,52
PUBLIC	18,69%	17,38	17,39	17,37	17,37	17,38

Source : Notre réalisation

Répartition des actions en droit de vote

VINIC4	31.03.2013	2014	2015	2016	2017	2018
FAMILLE	59,26%		71,07	74,64	74,67	74,41
SALARIES	0,38%		0,41	0,43	0,43	0,19
INSTITUTIONNEL	9,88%		11,53	0,73	0,71	0,59
FLOTTANT	29,26%		16,99	24,2	24,19	23,81
AUTO CONTROLE	1,22%		0	0,73	0	0

Source : Notre réalisation

Annexe 5 : Entretien semi-directif N°1

ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF N°1 DANS LE CADRE DU TRAVAIL DE THESE

Maison :

Date :

Nom et qualification de la personne interrogée :

Merci de me recevoir, dans le cadre de ma thèse relative à « l'évolution et la structuration des groupes viti-vinicoles Champenois, une lecture greinerienne ».

Thème 1 : Le développement de l'entreprise :

- a) Quels sont les principaux objectifs de la direction en termes de développement économique du groupe ?
- b) De quelle manière pouvez-vous évaluer les résultats attendus en matière de développement ?
- c) Ce mode d'évaluation a-t-il toujours existé ?
- d) Pouvez-vous en dire davantage ?

Thème 2 : Le type de structure :

- a) Comprend-il une réelle structure organisationnelle ?
- b) De quelle manière est structurée votre organisation ?
- c) Comment se partage l'ensemble de vos activités ou tâches ?
- d) Si vous avez adopté une répartition par zone géographique, comporte-t-elle une division à l'international ?
- e) Adoptez-vous d'autres modes de structure dans le cas de projet ? Comment cela a-t-il été structuré, et, organisé ?
- f) Votre structure actuelle a-t-elle fait l'objet d'évolution ? Quels en ont été les déterminants ?

Thème 3 : Le style de direction, de management :

- a) Comment qualifieriez-vous le style de management de votre groupe –au sens des travaux de R. Lickert ?
- b) Comment ce style de management a-t-il évolué au cours du temps ?
- c) Quelles sont les qualités que vous recherchez en priorité chez un cadre ?
- d) Quel est le degré d'autonomie laissé aux salariés et cadres tant dans le travail, que dans les suggestions éventuelles ?
- e) Comment qualifieriez-vous les tâches conférées aux salariés et aux cadres ? Pouvez-vous expliquer comment cela a évolué dans le temps ? Pour quelles raisons ?

Thème 4 : Le type de communication / prise de décision :

- a) De quelle manière se fait la communication au sein de votre groupe ?
- b) La communication est-elle cloisonnée à un service ou circule-t-elle entre les différents services ?
- c) De quelle manière la circulation de la communication a-t-elle évolué dans le temps ?

- d) Quel est le degré de centralisation de la direction ?
- e) À ce titre, comment se fait la prise de décision au sein de votre groupe ?
- f) Quel est le degré de consultation des salariés, des cadres, quant à la prise de décision ?

Thème 5 : Les outils de gestion :

- a) Quels sont les outils de gestion que vous utilisez au quotidien ?
- b) Ainsi, utilisez-vous, les budgets, tels que les budgets prévisionnels ?
- c) Quels sont les autres outils de gestion que vous utilisez ?
- d) Comment pouvez-vous qualifier le rôle de ces outils de gestion pour votre groupe ? Tous les salariés du groupe peuvent-ils y avoir accès ?
- e) De quelle manière l'utilisation des différents outils de gestion a-t-elle évolué dans le temps ?

Pascale LAMBERT
Doctorante en Sciences de Gestion.

Annexe 6 : Entretien semi-directif N°2

ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF N°2 DANS LE CADRE DU TRAVAIL DE THESE

Merci de me recevoir, de nouveau, dans le cadre de ma thèse relative à « l'évolution et la structuration des groupes viti-vinicoles Champenois, une lecture greinerienne ».

THEME 1 Préoccupations de la direction

- 1) En quelle année la première acquisition d'une maison de champagne a-t-elle été effectuée ?
- 2) En quelle année l'acquisition d'une maison extérieure au champagne a-t-elle été effectuée ?
- 3) Quels ont été les déterminants, les facteurs qui ont amené MD à prendre ces décisions ?
- 4) Quelle est l'idée du développement économique de votre structure ?
- 5) De quelle manière se fait / s'est fait l'intégration des maisons acquises au sein de MD ?
- 6) Diriez-vous que l'intégration de maisons a posé des difficultés à MD, ou, aux maisons elles-mêmes ?

THEME 2 : Le type de structure

- 1) Lors du dernier entretien, en 2017, vous avez mentionné une stabilisation de la structure pour MD, pensez-vous que celle-ci va évoluer ?
- 2) Le comité de direction et de pilotage dont vous avez mentionné d'existence en 2017 ont-ils à voir avec la coordination des décisions au sein de votre structure, des choix stratégiques ?
- 3) Et, vous-même faites-vous partie du conseil d'administration ?
- 4) Quelles sont les différences entre le comité de direction, de pilotage et le conseil d'administration ?

THEME 3 : Le management

- 1) En 2017, vous nous aviez précisé que les salariés, les cadres, au sein de MD disposaient d'une autonomie de travail, que leurs avis pouvaient être consultés, cette tendance a-t-elle toujours eu lieu ?
- 2) Quels sont les facteurs qui incite la structure à consulter les salariés ?
- 3) Lors du dernier entretien, vous avez précisé que la principale qualité recherchée chez un futur collaborateur c'était « la connaissance du métier » cette qualité a-t-elle toujours été exigée ?
- 4) Diriez-vous que cette qualité recherchée fait partie de la culture d'entreprise ?
- 5) Existe-t-il au sein de MD des valeurs, des rites, des symboles, des personnages clés ? Quels ont été les personnages essentiels à la Maison ?
- 6) Diriez-vous que ces éléments sont fondamentaux, voire, significatifs d'une identité propre à la Maison ?
- 7) Ces éléments se retrouvent-ils pour la structure ?
- 8) Pouvez-vous nous dire si ces éléments ont évolué avec la dernière maison intégrée à ... ?

THEME 4 : la communication, la prise de décision

- 1) Quels ont été les facteurs, qui ont fait que la communication est ce qu'elle est depuis une dizaine d'années ?
- 2) Quels sont les outils qui permettent de faire circuler l'information au sein de ... ?
- 3) La centralisation des décisions stratégiques est-elle envisagée, envisageable pour.... ?
- 4) Comment chaque maison gère ses décisions opérationnelles ?

THEME 5 : Les outils de gestion

- 1) La maison MD a mis en place un ERP dès 2000, depuis cet ERP s'étend-t-il au(x) maison(s) ?
- 2) Votre ERP évolue-t-il vers davantage de travail collaboratif, de cloud-computing ? ou d'autres formes de travail ?
- 3) Quels sont les éventuels freins à cette évolution ?

THEME 6 : La rémunération des dirigeants, des salariés

- 1) Sans entrer dans des éléments confidentiels, de quelle manière est fixée (dans les grandes lignes) la rémunération des dirigeants ?
- 2) Quels ont été les déterminants de cet éventuel changement ? Pouvez-vous en préciser les moments ?
- 3) Quelles ont été les variables qui ont permis une évolution ou une uniformisation de la politique de rémunération des dirigeants au sein de votre structure ?

Pascale LAMBERT
Doctorante en Sciences de Gestion

Annexe 7. Analyse matricielle utilisée pour les entretiens n°2

THEME 1 : Préoccupations de la direction		
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Les acquisitions et les facteurs		
Le développement économique		
L'intégration des maisons		
Synthèse du thème		
Le déterminant organisationnel		

THEME 2 : le type de structure		
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Evolution		
Rôle des « comités » dans les choix stratégiques		
Synthèse du thème		
Le déterminant organisationnel		

THEME 3 : Le management		
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Management vis-à-vis des salariés		
Qualité du futur collaborateur		
Les valeurs, les rites, les symboles, les personnages clés		
Identité propre à la Maison		
Synthèse du thème		
Les déterminants organisationnels		

Suite analyse matricielle

THEME 4 : la communication, la prise de décision		
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Communication-Information		
Prise de décision		
Synthèse du thème		
Le déterminant organisationnel		

THEME 5 : les outils de gestion		
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
ERP et l'extension		
ERP et travail collaboratif		
Synthèse du thème		
Les déterminants organisationnels		

THEME 6 : La rémunération des dirigeants des salariés		
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Politique de rémunération		
Les déterminants de cette politique de rémunération		
Synthèse du thème		
Le déterminant organisationnel		

Source : Notre production

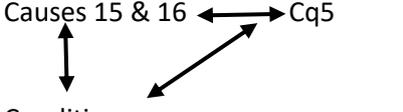
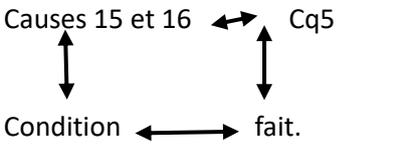
Annexe 8 : Analyse matricielle du siège social ou entreprise dominante

THEME 1 : Préoccupations de la direction

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Acquisition et facteurs	Par une opération de croissance externe (fait). Un rachat (fait & conséquence 1)	Les faits ↔ conséquence 1
	Le groupe recherche une opportunité de croissance, c'est une condition et une cause de son développement, (cause1) Investir en Champagne est difficile, (cause 2). De plus, les croissances en champagne, sont compliquées (cause 3). De ce fait, le groupe CHAMP s'est diversifié, cet élément est à la fois, une cause (cause 4) et une conséquence (Cq2). Enfin, pour le groupe, la diversification permet d'alimenter le réseau de distribution avec plus de produits (cause 5).	Cause 1 + Cause 2 + Cause 3 (causes externes, environnement) + Cause 4 (cause organisationnelle) ↓ Conséquence 2 ↑
Le développement économique	Le cœur de métier, du groupe reste le champagne, c'est une réelle affirmation. Le groupe essaie tous les jours de faire son développement en champagne ; c'est un fait. Cependant, les opportunités sont petites et rares (cause 6). Enfin, le groupe cherche à être producteur et distributeur de grands vins, c'est inscrit dans leur projet stratégique (cause 7).	C6 + C7 internes ou organisationnelles
Intégration des maisons acquises	L'intégration en douceur, des sociétés acquises, par, une phase d'observation des personnes, des procédures, et, des méthodes (Cause8). Cette précision est un fait. Se déroule, ensuite une phase d'amélioration technique, où, les experts modifient, améliorent la viticulture et viniculture (C9). Puis, se met en place, une rationalisation des outils administratifs lorsque c'est nécessaire et, des équipes (cause 10). Si des personnes ne rentreraient pas dans le schéma du groupe ou qui ne seraient pas totalement compétentes elles peuvent être amenées à quitter le groupe. Ainsi, entrer dans le « schéma du groupe » est une condition importante pour demeurer salarié de la société acquise et du groupe (cause 11). La conséquence, est, alors, le départ, la fin de contrat (Cq3).	Quant à l'intégration des Maisons acquises : Cause 8 + Cause 9 + Cause 10+ C11 ↕ Réussite de l'intégration des Maisons ↕ Conséquences 1 ; 2 ; 3 ↑

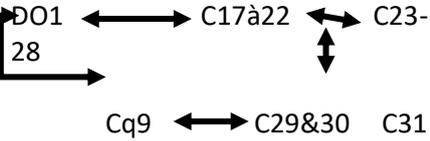
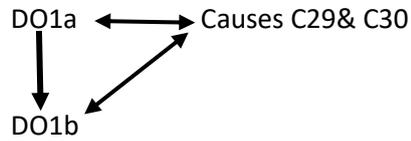
	<p>Les acquisitions, se sont très bien passées (Cq4). Cela a demandé beaucoup de travail, c'est un fait. Mais, maintenant, les personnes sont satisfaites d'appartenir au groupe, (Cq5). Il peut exister des petites difficultés, en effet, des habitudes ancestrales sont modifiées, (cause 12). Finalement, cela prend du temps pour que les personnes acceptent et valident les modifications, (cause 13). En revanche, sur le plan informatique, pour les changements, c'est toujours un peu délicat, (cause 14).</p>	<p>Causes 12 ; 13 & 14 complémentaires à la réussite de l'intégration des Maisons.</p>
<p>Synthèse du thème</p>	<p>Au départ, les préoccupations de la direction sont de repérer, de pouvoir effectuer des opérations de croissance externe (Cq1). Toutefois, des causes comme les rares opportunités de croissance en champagne, des opportunités petites et rares, peu de croissance en champagne (C1 à 4), pousse la Maison de R. à se diversifier (Cq2) afin d'être à la fois producteur et distributeur (C7) ; d'être fidèle au projet stratégique de l'entreprise. Ensuite, les intégrations sont des réussites, car, l'entreprise observe un protocole : une intégration en douceur, une phase d'amélioration technique (C8&9). Le protocole d'intégration se poursuit, par, une rationalisation des outils, des personnes, pour le cas, où le schéma du groupe ne serait pas assimilé (C10&11). Ensuite, les maisons acquises sont satisfaites, tout comme, les personnes (Cq3 & 4). Ces derniers éléments ont demandé du temps, du travail, et, des modifications de travail (C12 à 14).</p>	
<p>Les déterminants organisationnels</p>	<p>Le projet stratégique de l'entreprise : est le déterminant organisationnel principal. C'est, en son sein, que l'on trouve les points précis de celui-ci : les deux métiers de l'entreprise : producteur et distributeur de grands vins. Le fait, que le champagne est le cœur de métier, la diversification s'inscrit dans le groupe. Ce déterminant organisationnel majeur peut être codifié (DO1). Respect du schéma du groupe, une intégration en douceur des Maisons acquises, du travail, du temps : ce sont les déterminants organisationnels secondaires car liés aux précédents (DO1b).</p>	

THEME 2 : Le type de structure

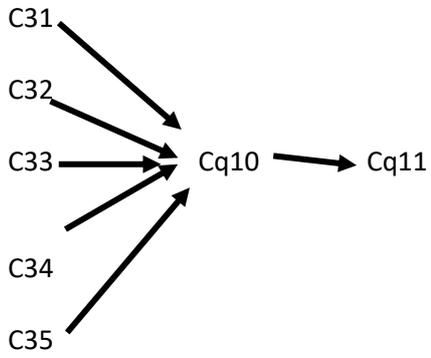
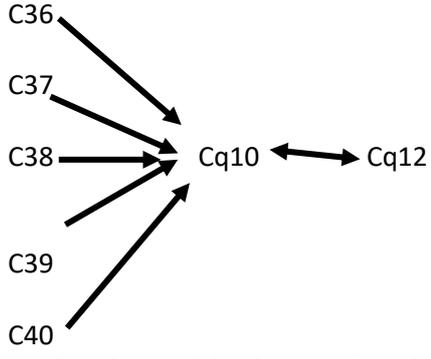
Grand item de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Evolution de la structure	Si le groupe CHAMP continue dans une phase d'acquisition de société externe (cause 15) il lui faudra mettre en place des procédures plus globales (conséquence5). Toutefois, le groupe CHAMP n'a pas atteint cette taille critique (cause16). Cela va dépendre des opportunités (condition).	 <p>Causes 15 & 16 ↔ Cq5</p> <p>Condition</p> <p>Les éléments sont liés entre eux. Il y a une interdépendance.</p>
Rôle des comités	Les décisions de croissance, d'extension sont prises par les membres des comités de direction et de pilotage (fait). À l'heure actuelle, le conseil d'administration gère le relationnel avec les actionnaires, et, le comité de direction et de pilotage. Ces organes de gouvernance prennent des décisions en lien avec l'entreprise.	<p>Nous pouvons, alors, compléter la relation :</p>  <p>Causes 15 et 16 ↔ Cq5</p> <p>Condition ↔ fait.</p>
Synthèse du thème	La poursuite d'acquisition de sociétés externes, conjuguée, à une taille critique sont les causes déterminantes pour faire évoluer la structure du groupe (causes 15 & 16). Pour, le moment, ce n'est pas le cas, il faudra alors prévoir des procédures plus globales (Cq5). Les opportunités qui se présenteront feront évoluer la structure (condition). Enfin, ce sont les comités, en place, qui prennent la décision de faire croître ou pas le groupe.	
Déterminants organisationnels	La décision prise par les comités de pilotage et celui du conseil d'administration pour faire croître le groupe. : c'est le déterminant organisationnel principal (les pierres angulaires à cette structure). Nous le nommerons, Comité de pilotage et Conseil d'Administration (DO2a). La taille du groupe, déterminant organisationnel secondaire ; nous le nommerons DO2b.	

THEME 3 : Le management

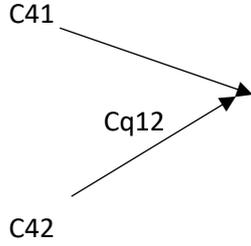
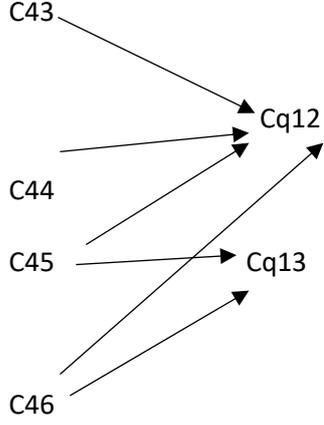
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Management vis-à-vis des salariés</p>	<p>L'autonomie des salariés et leurs avis sont consultés (fait, Cq6). Le management participatif va de pair avec la formation des managers aux risques psychosociaux (cause 17). Ce type de management s'inscrit dans le cadre du projet de l'entreprise, par la mise en place de projets pilotes (cause18). Comme l'intégration plus accrue des salariés (cause 19), ou bien, encore, les rendre plus autonomes (cause 20). Pour le groupe CHAMP, le modèle participatif, est plus motivant (cause 21), tout comme la motivation et la participation des salariés (cause 22).</p>	<p>Causes 17 à 22</p> <p style="text-align: center;">↑ ↓</p> <p>Fait qui est la conséquence (Cq6)</p>
<p>Qualité futur collaborateur</p>	<p>Le groupe CHAMP recherche la compétence dans le métier (cause 23), comme l'attachement aux valeurs du groupe (cause 24). Ils doivent aussi, avoir, le sens du collectif (cause 25). Le groupe CHAMP a effectué une étude RPS, les éléments suivants ressortent : le modèle de l'entreprise (cause 26), l'esprit de l'entreprise (cause 27), et, un attachement aux valeurs de l'entreprise (cause 28).</p>	<p>Les causes liées au management des salariés, sont ici, les conséquences des causes liées aux qualités des collaborateurs.</p> <p>Causes17à22 ← → Causes 23à28</p> <p style="text-align: center;">↑ ↓</p> <p>Conséquence (Cq7)</p> <p>Ce type de management implique un sens des valeurs des salariés à l'entreprise et, de facto, un attachement aux valeurs. Cette imprégnation des valeurs semble être un caractère du modèle d'entreprise.</p>
<p>Les valeurs, les rites, les symboles, les personnages clés</p>	<p>Dans le respect des valeurs de l'entreprise, du groupe, c'est aussi, le respect des symboles, des personnages clés qui sont au nombre de trois pour l'entreprise, le groupe. Les valeurs sont : la qualité du produit, le respect de la tradition, la recherche du terroir (C29). Les différentes valeurs du groupe, sont véhiculées, lors des rites festifs (C 30). Un moyen de faire de la cohésion (Cq8) et donc de renforcer le management participatif. Les valeurs du groupe font partie du projet d'entreprise, et, donc du projet stratégique.</p>	<p>Cet ensemble de cause c) se retrouve avec celles que les futurs collaborateurs doivent respecter ; la relation devient alors : C17-22 + C23-28 + C29+C30 = plus de participatif = attachement et respect des valeurs du groupe.</p> <p style="text-align: center;">↑ ↓</p> <p>Causes 17à30</p> <p>Projet stratégique entreprise, DO1</p>

<p>Identité propre à la Maison</p>	<p>La culture, avec ses rites, ses valeurs, ses personnages clés constitue l'ADN du groupe (C31). De fait, le management participatif suit la culture du groupe CHAMP (Cq9). Des valeurs qui ont peu évolué et restent stables.</p>	<p>Respect des valeurs (C28) & respect des rites (C29) → intégration → futur collaborateur.</p> <p>On peut faire évoluer la relation pour le thème 3 :</p> 
<p>La culture et l'intégration des maisons</p>	<p>Une intégration culturelle de la maison au groupe demande du temps, « six mois » durant lesquels l'observation a lieu. C'est plus rapide pour la partie liée aux outils de gestion.</p> <p>Ainsi, les causes vues précédemment, telles que celles liées à la culture organisationnelle (C29) et celles liées au fait qu'il existe une identité propre à la maison (C30) sont à relier avec le projet d'entreprise (DO1), et, au mode d'intégration des maisons acquises (C8à14).</p>	<p>Ainsi, nous avons la relation suivante :</p> 
<p>Synthèse du thème</p>	<p>Le projet d'entreprise est un déterminant organisationnel des préoccupations de la direction. Il implique une intégration en douceur des maisons acquises. Celle-ci se fait grâce aux valeurs du groupe, aux rites partagés par les salariés, aux personnages clés (C29). L'entreprise a adopté un management participatif (Cq6) qui est permis par une prise en compte des valeurs humaines (C17-22). Enfin la culture organisationnelle a permis une évolution du management (C17-22). Celle-ci est marquée par des valeurs (C29-30) recherchée et partagée -par et chez- les futurs collaborateurs (Causes 23 à 28) ; ils sont ensuite attachés aux valeurs (Cq7). Le management participatif et le partage des valeurs, permet de renforcer la cohésion d'équipe (Cq8). Ce mode de management suit la culture organisationnelle (Cq9). Enfin, ces valeurs (C29-30) permettent l'intégration des maisons et représente l'ADN du groupe (C31).</p>	
<p>Déterminant organisationnel</p>	<p>Ici, le déterminant organisationnel, est, la culture organisationnelle ; que nous codifions, (DO3).</p>	

Thème 4 : Communication – Prise de décision

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Communication-information</p>	<p>La communication au sein du groupe CHAMP est fondée sur l'échange, la participation (fait, Cq10). D'où les valeurs : le respect et l'humilité. Le fait de créer du lien entre le pôle décisionnaire situé à « R. » et les autres pôles (cause 31). De cela découle, un « modèle décentralisé » avec des pôles décisionnaires (Cq 11). Ensuite, le groupe CHAMP permet aux pôles d'être en contact, mais, aussi de créer et d'entretenir du lien avec le pôle de « R » par les visites (cause 32) qui ont lieu une fois par an, les différentes personnes se rencontrent (cause 33). Les outils d'information et de communication en interne, sont, la revue d'entreprise (cause 34), et des communications internes régulières sur ce qui a été fait (cause 35).</p>	 <p>De fait, la communication fondée sur l'échange n'apparaît plus comme un « fait » mais bien, comme, une conséquence logique au modèle de l'entreprise.</p>
<p>Prise de décision</p>	<p>Le groupe CHAMP a une décentralisation des décisions (Cq12). Ainsi, le groupe présente quelques caractéristiques de son modèle de groupe : une indépendance des maisons acquises (C36), une phase d'observation pour guider les maisons vers les attendus du modèle (C37), une autonomie encadrée (C 38), une latitude pour les décisions opérationnelles (C39). Et, une délégation de pouvoir pour des décisions stratégiques ; sinon, il faut en référer au comité de direction et au CA (C40).</p>	 <p>De fait, le modèle décentralisé du groupe, est une cause et à la fois une conséquence à la décentralisation des décisions.</p>
<p>Synthèse du thème</p>	<p>Les diverses causes énoncées au cours de l'item « communication-information » révèlent une communication transversale, ouverte, et axée sur la culture organisationnelle. Toutefois, les causes (31 à 35) montrent, une communication fondée sur l'échange (Cq10) et un modèle décentralisé (Cq11). Cependant, cet échange nous semble, être davantage, une conséquence au modèle de l'entreprise. En effet, les causes (C36 à 40) montrent les diverses raisons à la mise en place de ce modèle d'entreprise aux décisions décentralisées (Cq12).</p>	
<p>Déterminant organisationnel</p>	<p>Il ressort, que le modèle décentralisé est la pierre angulaire dans la communication, l'information et la prise de décision ; que nous codifions, DO4, modèle décentralisé, notre déterminant organisationnel.</p>	

THEME 5 : Les outils de gestion

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
ERP et extension	<p>En ce qui concerne, l'ERP il y a une règle d'unicité pour le groupe, mais, tout en étant pragmatique par rapport à cela (C41). En effet, si un autre ERP existe et, est, tout aussi performant, le groupe le conserve. S'ajoute à l'ERP des outils liés au réseau social d'entreprise, et, un intranet. Dans la mesure du possible c'est le même ERP pour l'intégralité de CHAMP, ceci, afin de limiter les interfaces différentes, les problèmes liés aux mises à jour (C42). Ces choix permettent de faciliter la communication et la sécurité des données (Cq12).</p>	 <p>C41 Cq12 C42</p>
ERP et travail collaboratif	<p>Au sein du groupe CHAMP, le télétravail n'est pas envisageable, les personnes ont besoin, d'être sur place pour travailler, afin d'avoir accès aux données. Les nouveaux outils actuels ont permis au groupe d'évoluer vers le cloud (C43). Et, aujourd'hui, ce sont les commerciaux qui chez les clients, les cavistes peuvent travailler à distance avec les outils, et, accéder à différentes données commerciales (Cq13). Le groupe CHAMP a choisi d'héberger ses propres solutions informatiques pour des raisons de rapidité, de sécurité (C45). Néanmoins, le groupe CHAMP voit trois freins à l'évolution de l'ERP, la sécurité des données sensibles, ne pas laisser internet accessible à tout le monde mais tous y ont accès sur demandes pour certaines opérations (cause 46). Le groupe n'a pas mis en place de surveillance des connexions des salariés, il y a une confiance mutuelle (cause 47).</p>	 <p>C43 Cq12 C44 C45 Cq13 C46</p> <p>Ici, l'on voit que les causes mises en exergue-ici-permettent une fois de plus de confirmer, que la sécurité est un élément essentiel pour CHAMP. Cet aspect est primordial, par les relations.</p>
Synthèse du thème	<p>L'unicité et l'esprit pragmatique priment pour le groupe CHAMP. L'unicité pour des raisons de sécurité, c'est le même ERP depuis 1998. Mais, aussi, du pragmatisme, pour des raisons financières et d'accessibilité à l'information (C41&42). En conséquence, il en ressort, pour le groupe, une volonté de sécuriser l'accès et la transmission de l'information aussi bien vis-à-vis des sociétés acquises, que vis-à-vis des salariés (Cq12&13). À ce stade, on pourrait établir une liste de mots clés, pour synthétiser, ce qui a été dit, « ERP, unité, pragmatisme, sécurité financière et sécurité des données sensibles ». Mais, il nous semble nécessaire, de préciser, que la sécurité des données, est également financière. Par ailleurs, le groupe limite les nouveaux outils pour des raisons de sécurité (C43 à 47).</p>	
Déterminant organisationnel	<p>En effet, les différents échanges de données doivent être sûrs, fiables, et, pérennes. Les données stratégiques échangées représentent des risques. Nous nommerons, la sécurité, notre cinquième déterminant organisationnel, que nous codifions (DO5).</p>	

Annexe 9 : Analyse matricielle de la Filiale 1

THEME 1 : Préoccupations de la direction

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Les acquisitions et les facteurs	La filiale 1 a été fondée en 1838, depuis, aucune autre maison n'a été acquise, du moins, dans le domaine du champagne. En revanche, elle a fait l'acquisition d'une maison extérieure en 1977, soit plusieurs années avant sa filialisation au groupe CHAMP (C1).	(C1) ↓ Cq1
Le développement économique	Cette intégration a quarante ans, les raisons inhérentes à cet achat ne sont pas connues. En revanche, pour la filiale 1, il s'agit de faire développer les deux marques de ce pôle (C2). Les investissements se feront par le biais de la croissance interne pour de l'achat de vignoble (C3).	DO1 (projet entreprise groupe) ↓ ↓ C2 C3
L'intégration des maisons	Cet achat a été réalisé il y a quarante ans, les difficultés ont existé, mais, elles ne sont plus connues à ce jour.	
Synthèse du thème	La filiale 1 comprenait, lors de son rachat, en 1993, un vignoble situé dans la vallée du Rhône (C1), ce dernier, a donc été filialisé (Cq1). A ce jour, ce pôle est chargé de veiller au développement des deux marques qu'elle possède (C2), ses investissements en achats de vignobles, se font, par le biais de la croissance interne (C3).	
Le déterminant organisationnel	A l'issue, de ce premier thème, il ressort, que les préoccupations de la filiale sont guidées par la direction centrale du groupe, notamment, les modalités de croissance utilisées, le développement des marques, l'étendue éventuelle de la filiale. Nous pouvons, donc, en déduire, que le déterminant organisationnel, est le projet d'entreprise du groupe (DO1). Par ailleurs, nous pouvons réécrire, la relation, c'est DO1 qui est la cause de C2 ; C3.	

THEME 2 : le type de structure

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Evolution	La filiale 1 et les vignobles en vallée du Rhône achetés il y a quarante ans, ont été filialisés de facto (Cq1), en cas de développement sur la vallée du Rhône (C4), le pôle marnais serait sollicité (Cq2). La structure de la filiale 1 va rester stable (C5), elle joue le rôle de sous-groupe au sein du groupe (C6). Cela a été voulu par le groupe, soit DO1.	<pre> graph TD DO1 --> C4 DO1 --> C5 DO1 --> C6 C4 --> Cq1 </pre>
Rôle des « comités » dans les choix stratégiques	Il n'existe pas de comité de direction, mais, des relations étroites, transversales, et, fréquentes (C7). En effet, les choix stratégiques sont discutés au siège social (C8), et, définis dans un budget (C9). Le conseil d'administration est composé d'un actionnaire principal qui possède 99,9% des voix (C10). Les décisions importantes sont prises en amont (C11).	<pre> graph TD DO1 --> C7 DO1 --> C8 DO1 --> C9 DO1 --> C10 DO1 --> C11 </pre>
Synthèse du thème	Par ailleurs, un éventuel développement du groupe vers la vallée du Rhône serait confié au pôle marnais (C4 & Cq2). La structure de la filiale 1 devrait demeurer telle qu'elle est (C5) elle a un statut de sous-groupe (C6). Cette filiale ne possède pas de comité de direction mais, des relations étroites (C7) où les choix stratégiques sont pris en amont (C8, C9, C11). Son conseil d'administration a un représentant majoritaire, membre de la famille du groupe (C10).	
Le déterminant organisationnel	Une fois, de plus, la structure de la filiale est fortement imprégnée du groupe, que ce soit, en termes de types de décisions, de modes de décisions, de personne qui décide en dernier ressort. On en déduit, en déterminant organisationnel, le conseil d'administration du groupe soit : DO2.	

THEME 3 : Le management

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Management vis-à-vis des salariés	Ils ne sont pas consultés, seuls les cadres le sont pour la prise de décision (Cq2), ceci tient à deux raisons, la petitesse de la structure (C12), la connaissance métier des cadres (C13), l'expérience (C14), le quotidien (C15), leur avis sur le projet (C16), de plus seules cinq personnes font partie de la direction (C17).	<pre> graph TD C12+C13+C14+C15+C16+C17 --> Cq2["Cq2(cadres seuls consultés)"] </pre>
Qualité futur collaborateur	La connaissance du métier (C18) forme la base du recrutement (Cq3) pour la filiale MD auxquelles sont ajoutées les qualités managériales (C19) et les qualités humaines (C20). (La base des qualités humaines, le comportement, les aptitudes, les compétences) C21 à 23. Toutes ces qualités sont de plus en plus recherchées pour les entreprises (Cq4)	<pre> graph TD C18 --> Cq3+Cq4 C19+C20+C21+C22+C23 --> Cq3+Cq4 C24+C25+C26 --> Cq5 Cq5 --> Cq6 </pre>

	<p>La filiale ne veut faire que de la qualité (C24), son PDG possède un leadership et les qualités humaines (C25&C26), c'est la raison pour laquelle, les recrutements sont fondés sur des critères plus humains (Cq5), sans cela, il peut y avoir séparation avec la personne (Cq6). Lors des recrutements, les aptitudes (C27) et comportements (C28) doivent être présents, donc, on tente de les quantifier (Cq7). Donc, des services qui s'entendent bien (Cq8), c'est le fait que les valeurs ont permis plus de cohésion (Cq9), d'entraide (Cq10).</p>	<pre> graph TD C27C28[C27+C28] --> Cq7 C18C26[C18 à C26] --> Cq8 C18C26 --> Cq9 C18C26 --> Cq10 </pre>
Les valeurs, les rites, les symboles, les personnages clés	<p>Un des membres de la famille propriétaire du groupe est à la direction de la filiale depuis 21 ans (C27), il possède lui-même des qualités telles que le sérieux, la qualité, la performance (C28 à C30).</p>	<p>C27+C28+C29+C30 sont des Csqces de C36</p> <pre> graph TD C27C28C29C30[C27+C28+C29+C30] --> Cq11 C31C32[C31+C32] --> Cq12 C33C34[C33+C34] --> Cq13 C36 <--> Cq14 Cq11 <--> Cq12 Cq12 <--> Cq13 </pre>
Identité propre à la Maison	<p>Les valeurs de cette personne sont essentielles, elles ont incité la filiale à augmenter sa production (Cq11), grâce à de la rigueur (C31), la qualité irréprochable (C32), pour faire de l'entreprise, une entreprise irréprochable (Cq12). Et, ce à l'image du groupe (C33), à sa philosophie (C34), pour produire des vins de grande qualité (Cq13). La culture c'est décisif pour le groupe (C35). Le directeur actuel de la filiale a travaillé durant vingt ans au sein du groupe avant d'en prendre la direction (C36). De facto, les vignobles situés en vallée du Rhône ont adopté la même philosophie (Cq14), la même culture (Cq15) que celle du groupe.</p>	<pre> graph TD C31C32[C31+C32] --> Cq12 C33C34[C33+C34] --> Cq13 C36 <--> Cq14 </pre>
Synthèse du thème	<p>Les cadres sont consultés lors des prises de décisions pour différentes raisons (C12 à C17). Le recrutement de futurs collaborateurs, est essentiel (Cq3) et s'appuie sur des raisons multiples (C18 à C23). Le recrutement a des impacts sur la filiale, Cq4 à Cq10. Des qualités communes à toutes les autres entreprises, mais, inhérentes, à celle de la filiale, (C24àC26). Cela tient au fait que le dirigeant actuel de la filiale est un membre de la famille propriétaire du groupe (C27àC36). Cela a eu des impacts sur l'entreprise Cq11 à Cq15.</p>	
Les déterminants organisationnels	<p>De cette analyse, il en découle deux éléments importants, d'une part, le management exercé vis-à-vis des salariés tient à des raisons internes et structurelles, il est essentiellement participatif vis-à-vis des cadres, et, autoritaire paternaliste vis-à-vis des salariés, cela tient au nombre de personnes qui font partie de la direction ; ce qui est en lien avec la taille de l'entreprise D'autre part, les qualités requises chez les futurs collaborateurs, sont très largement influencées par les valeurs, les qualités du dirigeant actuel, et, de ses liens avec le groupe. Cette personne influence aujourd'hui, l'entreprise dans son quotidien, et, cela forme l'identité de cette entreprise. Nous avons, donc, deux déterminants organisationnels, que nous nommerons, la taille de l'entreprise DO3a, et, les valeurs du groupe DO3b. Nous pensons que ces deux déterminants organisationnels sont sur le même ordre d'importance.</p>	

THEME 4 : la communication, la prise de décision

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Communication-Information	La communication est celle d'une petite structure (Cq16), c'est une manière de communiquer adaptée à la taille de l'entreprise (DO3a). Les outils de communication sont formels (la réglementation du travail) (Cq17) et informels (Cq18) (outils numériques, notes de services, réunion de personnel, réunions avec des présentations).	<pre> graph TD DO3a --> Cq16 Cq16 --> Cq17 Cq16 --> Cq18 </pre>
Prise de décision	Les décisions opérationnelles pour l'entreprise, relèvent de la mise en valeur des marques (Cq19), et, la stratégie commerciale (Cq20). Le stratégiques comme, le domaine patrimonial appartient au groupe. Cela est une des conséquences du projet de groupe DO1 qui est ici une cause. De ce fait, des budgets sont remontés au groupe (Cq21) et suit, une autonomie opérationnelle et contrôlée (Cq22).	<pre> graph TD DO1 --> Cq19 DO1 --> Cq20 Cq19 --> Cq21_Cq22[Cq21 + Cq22] Cq20 --> Cq21_Cq22 Cq21_Cq22 --> DO1 </pre>
Synthèse du thème	La communication et la prise de décision prennent des formes (Cq16 à 22) en raison de la taille de l'entreprise DO3a. De plus, le projet de groupe DO1, implique une graduation dans la prise de décision (Cq19 à 22).	
Le déterminant organisationnel	Comme, pour le thème lié au management, il ressort de notre analyse, deux déterminants organisationnels déjà mis en exergue, la taille de l'entreprise (DO4a), pour la partie communication, et, le groupe soit le (DO4b), pour la partie décision.	

THEME 5 : les outils de gestion

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
ERP et l'extension	C'est le même ERP pour les deux entités Marne et vallée du Rhône (Cq23), il a été mis en place en 1999, en raison du passage à l'an 2000 (C37).	<pre> graph LR C37 --> Cq23 C38 --> Cq24 </pre>
ERP et travail collaboratif	L'ERP pour cette entreprise a évolué vers du cloud computing (C38) pour les forces de vente, informations sur les clients. L'accès aux forces de vente se fait sous la forme d'un CRM, partie de l'ERP paramétrée pour les commerciaux (Cq24). La prochaine évolution, une nouvelle solution, mais reprendre toute la comptabilité sans bug (Cq25). Il faut éviter les risques de sécurité (Cq26), de bug.	<pre> graph TD Cq24 --> Cq25_Cq26[Cq25 + Cq26] </pre>
Synthèse du thème	Les outils de gestion, sont essentiellement numérisés en raison de l'adoption du PGI identique à celui du groupe et depuis 1999 (C37). Ces outils ont évolué et vont continuer à le faire (C38 et Cq 24&26).	
Les déterminants organisationnels	De cette analyse, nous pouvons en déduire, que le déterminant organisationnel est la cohérence d'un ERP identique au groupe, pour des raisons de sécurité, de praticité, de logique dans un échange de données. Nous l'appellerons, DO5 : Cohérence solution commune.	

THEME 6 : La rémunération des dirigeants des salariés

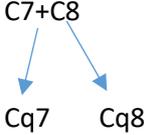
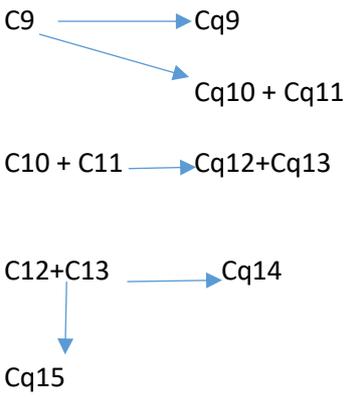
Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Politique de rémunération	Le siège social fixe la rémunération du dirigeant (C39), cela relève du droit des sociétés (C40). Pour les cadres supérieurs, la DG décide (C41). Le salaire est composé d'un fixe + intéressement + participation. Pour les commerciaux, elle ne se limite pas à une part variable (C42). Les cadres perçoivent une part liée à la performance mais ce n'est pas l'intégralité du salaire, cela doit être en accord avec les valeurs de l'entreprise (D03b) et la politique de rémunération Cq27.	<pre> graph TD A[C39+C40+C41+C42] --> B[Cq27] B --> C[DO3b] C --> D[Cq28] E[C43] --> B F[C44] --> B G[C43] --> H[DO3b] I[C44] --> H </pre>
Les déterminants de cette politique de rémunération	La politique de rémunération de l'entreprise est stable depuis plus de trente ans (C43), pérenne (C44), elle tend à une uniformisation (Cq28).	
Synthèse du thème	La politique de rémunération est très stable (C44), elle est caractérisée (Cq27) par la philosophie du groupe D03b ; faire des produits de qualité (C34&35). La politique de rémunération a des raisons structurelles (C39 à C42) et internes (C43&C44). Pour l'ensemble de ces éléments, elle s'uniformise (Cq28).	
Le déterminant organisationnel	Au vu de l'analyse propre à ce thème, on peut en déduire, que le déterminant organisationnel propre à la politique de rémunération est en lien avec les valeurs de l'entreprise, notamment, celle qui consiste, à la production de grande qualité. En effet, des collaborateurs bien rémunérés, pour les impliquer dans une production de qualité. Nous nommerons, production hautement qualitative, notre sixième déterminant organisationnel, soit, DO6, et la stabilité de la politique salariale (DO6b).	

Annexe 10 : Analyse matricielle de la Filiale 2

THEME 1 : Préoccupations de la direction

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Les acquisitions et les facteurs	L'entreprise achète des parcelles (C1) et par conséquent il n'y a donc pas eu d'acquisition (Cq1).	C1 → Cq1
Le développement économique	Il existe un classement de 1855 dans le bordelais, qui structure et classe les actifs (C2), ce qui classe toute la propriété (Cq2). L'entreprise a choisi d'accroître, l'outil de production (Cq3). Cette entreprise a choisi de ne faire que du qualitatif (C3), on ne produit que deux vins (Cq3), d'autres sociétés ont fait d'autres choix. L'entreprise a préféré poursuivre l'amélioration de la qualité (Cq4). Ainsi, elle se limite à produire sur des hectolitres plus réduits pour augmenter la qualité (Cq5). De plus, son développement va être plus important (Cq6) grâce aux volumes des hectares en hausse (C4), à la hausse des prix (C5), et, des coûts constants (C6).	<pre> graph TD C2 --> Cq2 C2 --> Cq3 Cq3 --> Cq4 Cq3 --> Cq5 Cq3 --> Cq6 Cq4 --- Sum[Cq4 + Cq5 + Cq6] Cq5 --- Sum Cq6 --- Sum </pre>
L'intégration des maisons	L'entreprise n'a pas fait d'acquisition de propriété, il n'y a donc, pas eu d'intégration à gérer.	
Synthèse du thème	L'orientation de la direction en termes de choix de production a été déterminé par la volonté de la direction du groupe d'orienter cette entreprise, vers la qualité (Cq2à6), avec le souci constant de l'améliorer (C3à6). L'entreprise n'achète pas de propriété, mais, des parcelles, c'est déterminé par le groupe, (C1 & Cq1). Cette entreprise compte tenu de la spécificité de la viticulture bordelaise a choisi d'accroître, l'outil de production (C2 & Cq2).	
Le déterminant organisationnel	L'orientation stratégique du groupe, et, les spécificités du classement bordelais, ont été déterminants pour une amélioration constante de la qualité des produits de l'entreprise. Ainsi, les éléments clés sont ici, le schéma stratégique du groupe (DO1) et, une adaptation aux spécificités locales (DO1b) qui sont nos deux déterminants organisationnels.	

THEME 2 : le type de structure

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Evolution	L'entreprise entend par évolution de la structure, l'évolution du pôle bordelais. Celui-ci pour s'étendre doit acheter de nouvelles parcelles, ce qui demande d'être au plus près des notaires (C7), pour acheter aux bons prix (Cq7). Dans cet objectif, les cuveries ont déjà été redimensionnées (C8) pour augmenter -par la suite- le vignoble de dix pour cent (Cq8).	 <pre> graph TD C7C8[C7+C8] --> Cq7[Cq7] C7C8 --> Cq8[Cq8] </pre>
Rôle des « comités » dans les choix stratégiques	La décision d'acheter une nouvelle propriété incombera au groupe (C9), l'entreprise bordelaise sera chargée de procéder à un audit (Cq9), le groupe tiendra compte de l'audit (Cq10) mais, cela restera la décision du groupe (Cq11). Le souci c'est que le fait de détenir un deuxième grand cru (C10) rend les perspectives d'achat supplémentaire difficile (Cq12). Il y a une stratégie à suivre (C11). De plus, les opportunités dans le médoc sont rares (Cq13). Le pôle bordelais n'est composé que de sociétés civiles (C12), le seul actionnaire est le groupe et pour les trois entreprises du pôle (Cq14). De ce fait, les décisions d'achats de parcelles (C13) se font entre l'associé unique (le groupe) et, le directeur général du pôle (Cq15).	 <pre> graph TD C9[C9] --> Cq9[Cq9] C9 --> Cq10Cq11[Cq10 + Cq11] C10C11[C10 + C11] --> Cq12Cq13[Cq12+Cq13] C12C13[C12+C13] --> Cq14[Cq14] C12C13 --> Cq15[Cq15] </pre>
Synthèse du thème	La structure du pôle bordelais peut être amenée à augmenter en parcelles, les outils de production sont prêts (Cq7&8), l'entreprise s'y attèle (C7&8). La décision d'acquérir une nouvelle propriété appartient au groupe (C9) et à lui seul (Cq9 à 11). Toutefois, la stratégie choisie (C10-11) rend la recherche plus délicate (Cq12-13). Par ailleurs, l'achat de parcelles (C13) est fait par l'associé unique et le directeur général (Cq14&15).	
Le déterminant organisationnel	Dans la mesure, où la notion de structure est entendue comme le « pôle » régional. Il est donc, logique que son évolution et ses conditions d'évolutions soient concomitantes du schéma structurel du groupe. Ainsi, il ressort que l'élément essentiel, ici, est la structure du groupe telle qu'elle a été définie, c'est notre second déterminant organisationnel , (DO2).	

THEME 3 : Le management

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Management vis-à-vis des salariés	<p>Au sein de cette entreprise, l'ancienne propriétaire reste toujours présente, dans la mesure, où elle a marqué les salariés et les cadres, (C14). Elle décidait seule en dernier ressort (C15), et, dirigeait (C16). De ce fait, les cadres exécutaient, (Cq16), ils avaient du mal à dire « non » (Cq17), donc, peu d'encadrement (Cq18). A l'heure actuelle, les salariés sont consultés au gré des réunions des instances représentatives du personnel (C17), et lors de la négociation annuelle des salaires (Cq18). En conséquence, ils connaissent l'objectif, la finalité (Cq19), la notoriété (Cq20), et, les résultats financiers (Cq21). Les produits sont présentés aux salariés (C18), on leur présente les investissements (C19) cela les motive (Cq22).</p>	<p>C14 + C15 + C16 ↓ Cq16+Cq17+Cq18 C17 → Cq18+19+20+21 C18+C19 → Cq22</p>
Qualité futur collaborateur	<p>Au sein de l'entreprise, le constat a été fait que la population locale présentait deux profils différents (C20). Et, comme cette entreprise a intégré deux autres propriétés (C21), le choix a été fait d'harmoniser les grilles salariales (Cq23), et, il est difficile de trouver de bons salariés sur la région (Cq24). D'autre part, le schéma avec l'ancienne propriétaire était de recruter des personnes comme hôtesse, puis, de les faire progresser (C22) mais sans formation réelle (Cq24). Le nouveau schéma avec l'acquisition de la propriété par le groupe a été de changer cela (Cq25). Donc, on a un autre schéma (C23), la personne doit s'adapter au poste (C24). En conséquence, les recrutements sont plus rigoureux, exigeants (Cq26), et plus complexes (Cq27).</p>	<p>C20+C21 → Cq23 & 24 C22 → Cq24&Cq25 C23 +C24 → Cq26&27</p>
Les valeurs, les rites, les symboles, les personnages clés	<p>Les salariés de cette entreprise sont fiers (C25) de travailler au sein de cette propriété. Pour ceux qui ont connu l'ancienne propriétaire, elle reste dans leurs mémoires (C26), elle fait partie des icônes (C27), c'est l'ancien schéma (Cq28). Cependant, vis-à-vis du groupe (C28), ils sont respectueux (Cq29), groupe qu'ils apprécient pour les qualités humaines (Cq30), mais, la distance vis-à-vis de l'actionnaire rend la relation différente (Cq31).</p>	<p>C25+C26+C27 → Cq28 C28 → Cq31 ↓ ↘ Cq29 Cq30</p>
Identité propre à la Maison	<p>La fondatrice est devenue une icône (C29), car elle a fondé le domaine. Pour les salariés c'est gratifiant de travailler dans un domaine classé deuxième grand cru (C30). Cela les classe</p>	<p>C29+C30 → Cq32+Cq33</p>

	(Cq32). Pour eux, partir aurait des conséquences essentielles (Cq33). Aujourd’hui, l’entreprise et le groupe capitalisent sur les symboles (C31), d’où des investissements (Cq34), et, trouver des salariés pour intégrer ces symboles (Cq35).	C31 → Cq34+Cq35
Synthèse du thème	L’ancienne propriétaire reste dans les mémoires, dans la mesure, où les salariés qu’elle a recrutés sont pour la majorité toujours en poste (C22 et Cq24 et 25). Elle est ainsi, toujours dans les esprits concernant le style de management (C14 à 16) et Cq16 à 18. Toutefois, aujourd’hui, les choses sont différentes (C17 à 19) et Cq 18 à 22. Ainsi, le schéma lié aux nouveaux recrutements est très différent (C34 et 24) et (Cq 26 et 27) ; cela est lié par des populations locales assez hétérogènes (C20-21) (Cq 23-24). Les salariés sont certes contents d’appartenir au groupe auquel ils reconnaissent des qualités humaines, mais, la fondatrice de la propriété demeure une icône (C25 à 28) et Cq 28 à 30. Forts de ce constat, le groupe et l’entreprise entendent capitaliser sur les symboles iconiques (C29-C31) et (Cq 32 à 35).	
Les déterminants organisationnels	Le style de management semble davantage caractérisé par le schéma actuel du groupe. Alors, que, les éléments liés à la culture d’entreprise, les symboles sont encore poussés par la fondatrice, et, l’ancienne propriétaire considérées comme des icônes ; ce sont sur ces symboles que le groupe et l’entreprise capitalise pour entretenir la notoriété du pôle bordelais. En conséquence, nous pouvons en déduire, deux déterminants organisationnels, que nous nommerons, (DO3a) le schéma du groupe et les symboles iconiques (DO3b).	

THEME 4 : la communication, la prise de décision

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Communication-Information	La communication est basique, c'est nécessaire par rapport à la structure (C32) elle doit aller à l'essentiel (Cq36), pour cela, elle est confidentielle dans le domaine de la gestion (Cq37), voire plus large, ou, totale (Cq38). Elle utilise les moyens actuels. Cependant, en interne, l'entreprise va développer la communication via les réseaux sociaux (Cq39) car cela devient une nécessité (C33).	C32 → Cq36 + Cq37+Cq38 C33 → Cq39
Prise de décision	La centralisation en termes de prise de décision est actée, et, voulue par le groupe (C34). De fait, le gérant et la direction générale prennent les décisions (Cq40). De plus, lors d'une difficulté constatée sur une des trois propriétés, la solution est étendue (Cq41) parce que les personnes sont les mêmes (C35) et que les soucis doivent être vites circonscrits (C36).	C34 → Cq40 C35+C36 → Cq41
Synthèse du thème	Les outils de communication utilisés sont relativement courants et conviennent pour l'entreprise, par ailleurs, cela correspond au schéma du groupe (C32+33) et Cq 36 à 39. La centralisation des décisions est également souhaitée par le groupe (C34), qui laissera les décisions tactiques et opérationnelles à ce pôle comme c'est le cas pour les autres pôles (Cq40). En revanche, au niveau du pôle bordelais, une décision prise concernera les autres propriétés (C35&C6) et Cq41.	
Le déterminant organisationnel	En conséquence, l'on peut en déduire que la communication et la prise de décision sont guidées par le schéma voulu par le groupe, l'on nommera cet élément, Schéma du groupe (DO4). Cependant, le pôle bordelais bénéficie là-aussi d'une autonomie relative à l'étendue des décisions prises. Ce second élément, nous le nommerons, autonomie relative (DO4b).	

THEME 5 : les outils de gestion

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
ERP et l'extension	L'entreprise bénéficie du même ERP que le groupe (Cq42), cet élément a été souhaité par la direction générale pour des raisons de praticité (C37).	C37 → Cq42
ERP et travail collaboratif	Le service informatique fixe des contraintes quant à l'utilisation des outils numériques (C38), comme, le fait de ne pas utiliser ni Skype, ni le cloud (Cq38), le wifi n'est pas non plus autorisé au sein de l'entreprise (Cq39). Enfin, le travail collaboratif n'existe pas non plus (Cq40). Le frein principal est fixé par le service informatique du groupe (C39), et, puis, il y a peu de personnes sur le pôle administratif (C40).	C38 → Cq39+Cq40 C39+C40 ↗
Synthèse du thème	Là encore, les règles semblent précisées par la direction générale en accord avec le schéma du groupe, (C37+38) et Cq42. Toutefois, les règles énoncées par la direction sont ressenties comme justes au sein de l'entreprise du fait de la petitesse du nombre de personnes travaillant au pôle administratif (C39+40) et les conséquences Cq39&40.	
Les déterminants organisationnels	Dès lors, nous pouvons mettre en exergue le déterminant organisationnel sécurité des données que nous nommerons (DO5), et, le second déterminant organisationnel, la taille de l'entreprise (DO5b).	

THEME 6 : La rémunération des dirigeants des salariés

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Politique de rémunération</p>	<p>La rémunération est fixée par le gérant de l'entreprise (Cq41), cela est voulu par le schéma du groupe (C41). Concernant, les cadres, l'augmentation générale liée à l'inflation a lieu chaque année en janvier, et, en juillet pour les hausses individuelles (Cq42&43), cela est commun aux trois propriétés et a été mis en place dès le rachat par le groupe, c'est une décision du pôle bordelais (C42). De plus, la rémunération ne se compose que d'un fixe (Cq44), un 13^{ème} mois, une participation (Cq45).</p>	<pre> graph LR C41 --> Cq41 C42 --> Cq42 Cq42 --> Cq43 Cq42 --> Cq44+Cq45 Cq44+Cq45 --> C43 Cq44+Cq45 --> C44 Cq44+Cq45 --> C45 Cq44+Cq45 --> C46 </pre>
<p>Les déterminants de cette politique de rémunération</p>	<p>Cela a été mis en place dès 2008, à l'image de ce qui se faisait à la direction générale (C43). De plus, les hausses annuelles représentent un rythme jugé correct (C44), et, compte tenu du niveau de l'inflation c'est correct (C45). Pour les hausses individuelles, il y aura la recherche d'un consensus (C46).</p>	
<p>Synthèse du thème</p>	<p>La politique de rémunération de l'entreprise est étendue au pôle bordelais, qui conserve une autonomie pour ce volet managérial (C42) quant à sa composition (Cq42&43) et son mode de détermination (C43 à C46) et à ses manifestations concrètes (Cq44&45). Toutefois, la rémunération du directeur général est fixée par le groupe, selon le respect du schéma du groupe (C41) et Cq41.</p>	
<p>Le déterminant organisationnel</p>	<p>Au regard de cette ultime analyse, il est important de préciser que l'autonomie du pôle se manifeste sur ce volet managérial, mais, qu'il est également en cohérence avec la recherche constante de la qualité, valeur du groupe, et, objectif de la direction. Donc, nous pouvons en déduire, que le déterminant organisationnel clé est schéma du groupe que nous nommerons (DO6) suivi d'une volonté de cohérence propre aux valeurs humaines, élément codifié (DO6b).</p>	

Annexe 11 : Analyse matricielle de la Filiale 3

THEME 1 : Préoccupations de la direction

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Les acquisitions et les facteurs	Il n'y a pas eu d'acquisition, c'est la maison de négoce qui a été rachetée en 2013.	
Le développement économique	Le développement économique est propre à l'activité du négoce Bordelais. Ce n'est pas la même démarche qu'en Champagne. Il faut acheter des vins pour pouvoir ensuite les revendre. C'est acheter les meilleurs vins qui puissent ensuite être revendus afin de faire le plus de marge possible. Pour la vente, il s'agit aussi d'être le plus dynamique possible. L'activité consiste à vendre des vins qui sont produits par d'autres. C'est un développement sur du court-terme. Ensuite, c'est aussi regarder les opérateurs de ce marché afin de saisir les éventuelles poches de croissance qui pourraient se dégager d'ici quelques années en raison de successions sur d'autres maisons de négoce Bordelaises.	Activité spécifique du négoce CT (C1) Faire le plus de marge possible (C2) Être dynamique sur les ventes (C3) Le marché (C4)  Cq1 : adapter la structure pour absorber des poches possibles de croissance Cq2 : une visibilité suffisante de la maison
L'intégration des maisons	Il n'y a pas eu d'intégration car il n'y a pas eu de rachat.	
Synthèse du thème	Cette filiale n'a pas acquis d'autres structures. C'est la dernière structure acquise pour le groupe CHAMP. Cette filiale a une activité propre, celle de vendre des vins des maisons produits dans le Bordelais. De fait son objectif est d'acheter les meilleurs vins qu'elle revendra ensuite pour réaliser de bonnes marges. Elle doit cependant aussi conserver des stocks suffisants afin de réaliser des marges. La préoccupation de la direction est de consolider l'évolution de la configuration structurelle ainsi que la hausse de l'effectif. Cette hausse de la structure pourrait permettre « d'absorber une croissance future rendue possible par la lecture de la cartographie du négoce » effectuée par le dirigeant en place. Nous en concluons que le Déterminant Organisationnel de ce premier thème nommé DO1 est le marché du négoce Bordelais . C'est la spécificité de ce marché qui implique l'activité de cette filiale. Nous pourrions avoir un autre déterminant organisationnel avec l'expérience, la lecture du dirigeant sur le marché que nous nommerons DO1b. Nous pensons -effectivement- que tous les dirigeants ne réagiraient pas de la même manière.	
Le déterminant organisationnel	A l'issue de cette analyse, nous pouvons mettre en exergue, les points suivants comme déterminants organisationnels. A savoir, DO1 : le marché du négoce Bordelais et DO1b : L'EXPERIENCE ET LECTURE DU TISSU NEGOCE BORDELAIS DU DIRIGEANT .	

THEME 2 : le type de structure

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Evolution	La configuration structurelle et l'effectif ont été revus depuis l'arrivée de ce dirigeant. Les raisons à ces remaniements, la lecture du négoce DO1b (pour reprendre les mots de ce dirigeant), et le marché (C4). Enfin, la consolidation est nécessaire (Cq2) dans la mesure où il y a eu de nombreux changements en peu de temps (C5).	(C4) le marché + (DO1b) la lecture du négoce + (C5) les changements (Cq3) consolider la nouvelle configuration structurelle
Rôle des « comités » dans les choix stratégiques	Les statuts juridiques de la SAS font que l'entreprise ne comporte ni comité de direction, ni comité de pilotage. Elle comporte une assemblée avec l'actionnaire. Au sein de la Maison de négoce, les choix stratégiques sont pris par la direction avec un staff resserré de 3 cadres et 2 autres staff. Seul le staff réduit est impliqué dans les décisions stratégiques ou dans l'une d'elles. Pour les décisions dites « suprêmes » seul le dirigeant s'engage en raison de son mandat social.	(C6) le staff réduit (C7) les deux autres staff (C8) mandat social dirigeant  (Cq4) la prise de décision stratégique est décentralisée mais de manière contrôlée
Synthèse du thème	La direction a fait le choix de consolider (Cq2), de stabiliser la structure avant de saisir une éventuelle opportunité (DO1° et DO1b) selon la lecture du négoce (C5). Toutefois, les choix stratégiques sont pris avec un staff réduit (C6) pour une partie des décisions stratégiques. Les deux autres staff peuvent être consultés (C7) mais c'est le dirigeant seul qui prend le risque pour les décisions les plus impliquantes car il est détenteur du mandat social (C8). De ce fait la prise de décision est décentralisée jusqu'à un certain seuil (Cq4).	
Le déterminant organisationnel	LE DO2 est dû à la configuration structurelle qui a été modifiée (Cq1) et au mandat social (C8) nous le nommerons DO2 : EVOLUTION STRUCTURELLE.	

THEME 3 : Le management

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Management vis-à-vis des salariés</p>	<p>Le mode de management a évolué depuis l'arrivée du dirigeant actuel. En effet, ce dernier a favorisé, l'autonomie alors que les anciennes directions avaient un management très centralisé. Ce changement managérial voulu par le dirigeant actuel marque une personnalité du dirigeant convaincu par ce management. De plus, c'est une stratégie qui rendrait l'entreprise plus adaptable à une éventuelle croissance. Enfin, c'est dans l'intérêt de l'entreprise et de l'actionnaire (C9). Les raisons évoquées ont eu pour effet de consulter les salariés (Cq5), le staff (Cq6) pour certaines décisions stratégiques, pour impliquer l'équipe (Cq7). Enfin ne pas paralyser l'entreprise (Cq8). Ces changements ont été voulus et impulsés par le dirigeant actuel (C10)</p>	<p>Cq1 : Adapter la structure + DO2 : Evolution structurelle (décentralisation) + DO1b : Expérience du dirigeant + (C9) intérêts entreprise et actionnaire C10 personnalité dirigeant</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Cq5 Adapter l'entreprise Cq6 consultation salariés Cq7 consultation staff Cq8 implication salariés Cq9 éviter paralysie entreprise.</p>
<p>Qualité du futur collaborateur</p>	<p>Pour le dirigeant, c'est le courage et l'engagement pour l'entreprise (C11). Et l'aptitude à acquérir le savoir-faire(C12). Par ailleurs, il voit son entreprise comme un « centre de formation » où l'on donne la chance aux personnes même dépourvues d'une expérience à un poste donné. Les qualités humaines vont être déterminantes pour lui et l'entreprise (C13). De fait, ces éléments impulsés par le dirigeant contribuent à faire évoluer la culture d'entreprise. Ainsi, ils souhaitent que ces collaborateurs ou « généraux » soient capables de faire évoluer et développer la société, « armée 2.0 comme il le dit » Cq10.</p>	<p>C11 l'engagement et le courage + C12 l'aptitude à acquérir le savoir-faire + C13 qualités humaines essentielles</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Cq10 : recrutement opéré Cq11 : des personnes qui pensent</p>
<p>Identité propre à la Maison</p>	<p>L'icône fut l'ancienne propriétaire qui était un « chef de maison » (C14) et de fait prenait toute l'image (Qq11) au détriment de l'équipe. Le dirigeant actuel (C10) a eu donc pour objectif d'introduire des changements managériaux (Cq2 à 7) afin de redonner l'image à l'équipe. Quant aux valeurs, « c'est la fierté de porter le maillot » (C11). Enfin, la culture de la maison de négoce (C15) s'est construite au fil des anciennes dirigeantes et du dirigeant actuel confère une image de fiabilité et de sérieux Cq11. Cette culture d'entreprise de la maison de négoce l'a donc fait se rapprocher du groupe acquéreur dans la mesure où les deux sociétés présentent de nombreuses similitudes (Cq12).</p>	<p>C10 + C11 + C14 + C15</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Cq2 à 7 Cq12 : image fiable et sérieuse entreprise Cq13 : rapprochement entre société dominée et dominante évident</p>

<p>Synthèse du thème</p>	<p>Les changements managériaux voulus et mis en place par le dirigeant actuel (DO2 + DO1b + C10) ont été dirigés dans le sens de l'entreprise et de ceux de l'actionnaire (C9 + Cq1). De fait, la maison de négoce a été décentralisée, avec davantage de consultation des staff et des salariés et in fine cela implique les collaborateurs (Cq4 à Cq7). L'entreprise est moins paralysée (Cq8). La personnalité du D. actuel (C10) a changé l'image iconique de la maison de négoce (C14). Ces différents éléments contribuent à la culture d'entreprise actuelle (C15) qui lui donne une image fiable et sérieuse (Cq11). De ce fait, les recrutements sont fondés sur les valeurs suivantes : l'engagement et l'aptitude, l'aptitude à acquérir le savoir-faire et de véritables qualités humaines (C11, C12 & C13). Ces raisons permettent de démontrer aujourd'hui que la filiale a trouvé la société mère qui lui correspondait (Cq13).</p>
<p>Les déterminants organisationnels</p>	<p>L'ensemble des changements managériaux mis en place dans la maison de Négoce Bordelaise ont été impulsés, souhaités, mis en place et conduits pour une personne, le dirigeant actuel. Ces changements correspondent à son profil, à sa vision des choses. Ces changements ont permis de donner plus d'image aux collaborateurs qu'à une personne en particulier, ce qui n'était pas le cas, sous les anciennes directions. Par ailleurs, lorsqu'il recrute, il est très sensible aux qualités humaines, c'est ce qu'il place en premier lieu. Pour ces éléments, notre déterminant organisationnel numéro 3 nommé DO3, sera LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT qui était également notre cause 10 (C10) et DO3b LA QUALITE DE L'ACTIONNAIRE.</p>

THEME 4 : la communication, la prise de décision

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Communication-Information	Elle a été modifiée depuis l'arrivée du dirigeant actuel (DO3). L'entreprise communique sur les valeurs historiques de la société (C15), sur les personnes (C16), la qualité de l'actionnaire (C17) et non sur une icône. Dans le cadre du travail, la communication orale est privilégiée par l'open-space, les mails sont utilisés mais il est essentiel de s'assurer de la compréhension du message. En revanche, dans cette filiale il n'est pas nécessaire de multiplier les canaux.	$DO3 + C15 + C16 + C17$  Cq14 : communication orale privilégiée + « open space », les mails et en s'assurant que le message est compris
Prise de décision	Les décisions stratégiques qui engagent la filiale sont prises soit à deux, à trois ou à quatre (C6+C7). En revanche, les décisions stratégiques qui engagent lourdement la filiale sont prises seulement par le dirigeant en lien avec son mandat social (C8) et avec l'actionnaire (C17). Les décisions opérationnelles sont décentralisées et déléguées (Cq3). Toutefois, le choix de la décision revient au dirigeant (Cq15), la méthode employée revient à ses collaborateurs proches ou « aux généraux ».	$C6 + C7 + C8 + C17 + DO2$  $= Cq4 + Cq15$
Synthèse du thème	De nouveau les changements managériaux opérés et conduits par le dirigeant (DO3, C15 à C17) ont produit davantage de décentralisation, délégation et d'implication (Cq3&4). En effet, le culte iconique a été détrôné au profit des personnes et de la qualité de l'actionnaire (C16&17). Eu égard à ce dirigeant (DO3) et à l'évolution de la structure (DO2), la communication orale est privilégiée. La prise de décision suit les changements managériaux et les intentions du dirigeant (C6+C7+C8).	
Le déterminant organisationnel	La prise de décision découle du changement structurel mis en place lors du rachat de la maison de négoce, elle est la conséquence du (DO2) : Evolution structurelle. Le choix de la communication et son évolution sont la conséquence du dirigeant lui-même, soit le DO3 qui devient aussi notre quatrième déterminant organisationnel, (DO4) : LA PERSONNALITE DU DIRIGEANT.	

THEME 5 : Les outils de gestion

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
ERP et l'extension	La filiale n'a pas adopté un ERP, mais simplement une solution informatique qui permet des extractions de certaines données (C18). En revanche, la solution ne donne pas les éléments de décision et d'analyse aux collaborateurs (C19). La solution permet de gérer les stocks et d'éditer les factures. C'est au commercial de connaître ses clients.	C18 + C19 ↓ Cq 16 une solution pragmatique
ERP et travail collaboratif	Au regard du travail de l'activité de négoce du Bordelais (C1), il n'est pas envisagé de passer au cloud computing, au travail collaboratif et au télétravail. Le dirigeant énonce comme frein à cette éventuelle évolution la déperdition de l'information (C20). Ce sont « des gadgets » et il précise que l'on doit se méfier de la nouveauté dans le sens où elle peut être chronophage (C21). La filiale reste attachée au fait que les salariés soient ensemble pour travailler et pour communiquer.	C1 + C20 déperdition de l'information + C21 chronophage + Cq13 ↓ Travail en lieu commun pour les échanges, Cq17
Synthèse du thème	L'utilisation des outils de gestion est pragmatique afin de faire gagner en temps et en autonomie aux collaborateurs (C18 & C19). Les outils doivent être pratiques, donner des extractions et suivre les « faits comptables et commerciaux ». Quant aux évolutions possibles vers du travail collaboratif et du télétravail, ce sera sous certaines conditions et dans un cadre précis afin d'éviter la déperdition du message (C20 & C21 et Cq13). Enfin, le travail dans les locaux favorise les échanges (Cq17).	
Les déterminants organisationnels	Pour les outils de gestion actuels et l'évolution possible, il est évident que la volonté du dirigeant est d'éviter la déperdition de l'information, de gagner en réactivité sans perdre trop de temps. A l'issue de cette lecture, nous mettons en exergue, pour le quatrième déterminant organisationnel le côté pragmatique. Nous le nommerons DO5 : OUTIL PRAGMATIQUE.	

THEME 6 : La rémunération des dirigeants et des salariés

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Politique de rémunération</p>	<p>Pour la rémunération du dirigeant, c'est un fixe et un mandat social sans intéressement ni participation. La rémunération et le mandat social du dirigeant (C8) sont fixés par l'actionnaire du groupe (C17). La rémunération des salariés : Les cadres de la filiale perçoivent aussi une rémunération fixe. En cohérence avec l'activité du négoce Bordelais, les collaborateurs ne perçoivent pas non plus de participation ni d'intéressement dans la mesure où il ne serait pas judicieux de surprendre les stocks et donc les performances immédiates de l'entreprise (C1).</p>	<p>C17+C1 + C8  Cq18 rémunération fixe dirigeant & salariés. L'exclusion de toute forme d'intéressement et de participation</p>
<p>Les déterminants de cette politique de rémunération</p>	<p>Auparavant, dans la filiale, les hausses de salaires étaient aléatoires. Depuis 2014, elles sont unilatérales et ont lieu une fois par an comme dans le groupe (C17) de 2% ventilées de la manière suivante ; 1% pour la hausse du coût de la vie et 1% pour la revalorisation du travail. Toutefois, le palier du 1% récompensant le travail peut être dépassé en cas d'un réel investissement et de résultats probants. Choix du dirigeant en place (C22). Cette manière de valoriser le travail des collaborateurs permet de conserver des personnes de talents.</p>	<p>C17 + C22 + C13  Cq19 : valoriser les personnes</p>
<p>Synthèse du thème</p>	<p>La fixation de la rémunération voulue par le groupe et fixée en lien avec l'actionnaire (C17) pour le dirigeant implique un fixe seul Cq17. Toutefois, l'activité spécifique du négoce Bordelais fait que toute forme d'intéressement et de participation sont exclues (C1). Quant aux hausses de salaire des salariés elles sont maintenant annualisées car c'est un axe du groupe (C17) mais ventilées d'une manière précise, choix délibéré du dirigeant (C22). L'évolution récente en termes de politique de rémunération valorise davantage les personnes (Cq19).</p>	
<p>Le déterminant organisationnel</p>	<p>Eu égard aux causes soulevées ici, l'axe de politique salariale du groupe, la valorisation des personnes et une meilleure prise en compte du travail. Nous en déduisons comme sixième déterminant organisationnel, DO6 : EQUITE & COHERENCE SALARIALE.</p>	

Annexe 12 : Analyse matricielle de la Filiale 4

THEME 1 : Préoccupations de la direction

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Les acquisitions et les facteurs	<p>La filiale 4 a procédé à un achat de deux sociétés en 2014 (F2) sur la même région. Par le biais de cet achat, elle a pu acquérir 72 hectares supplémentaires de vignes (Cq1). Cet achat devrait permettre à terme de produire des vins premiers crus pour le moment cela permet de produire des vins du négoce (Cq2).</p> <p>L'achat foncier va dans le sens des objectifs de la direction exprimés lors du dernier entretien à savoir, augmenter la production des vins du premier cru (C1) qui sont tous des millésimes contrairement à la filière vitivinicole Champenoise.</p>	<p>(C1) augmenter production bouteilles vendues 1^{er} cru + (C2) objectif de la direction filiale + (C3) satisfaire clients</p> <p>↓</p> <p>(F2) achat par la filiale de deux établissements en Provence</p> <p>↓</p> <p>(Cq1) acquisition de 72 hectares supp.</p>
Le développement économique	<p>Le développement économique de la filiale s'effectue sur l'achat d'hectares supplémentaires afin de pouvoir augmenter la production en termes de bouteilles vendues (C2) afin de satisfaire la clientèle (C3). Ce mode de développement passe aussi par une hausse des effectifs et une hausse des équipements de production (Cq3).</p>	<p>+ (Cq2) produire ensuite des vins 1^{er} cru auj. prod. Négoce</p> <p>+ (Cq3) hausse effectifs et équipement de Production</p> <p>+ (Cq4a) difficultés administratives + licenciements (Cq4b)</p>
L'intégration des maisons	<p>Toutefois l'intégration des deux sociétés - totalement fusionnées à ce jour- a posé des difficultés sur le plan humain quant à la certitude de faire les bons choix en termes de licenciements et de recrutements (Cq4a). Autre difficulté engendrée par l'intégration a été juridique (cela a entraîné 18 mois de procédures et de formalisme en raison de la législation particulière liée au code Rural) (Cq4b).</p>	
Synthèse du thème	<p>La direction de la filiale souhaite consolider le développement économique de la filiale 4 (C1) et des différentes structures de production. En ce sens, elle passe par le rachat d'établissement afin de pouvoir utiliser les vignes (F1) & (Cq1). Le rachat de structures est entraîné également par le marché (C1 & C3). Les impacts sont d'abord en termes de production, une hausse des vins du négoce (Cq2) puis une hausse des effectifs et des équipements de production (Cq3) Toutefois, les achats (F2) entraînent des difficultés administratives et des licenciements (Cq4).</p>	
Le déterminant organisationnel	<p>C'est la direction de la filiale qui prend cette décision mais après avoir observé et étudié son marché ainsi que les contraintes réelles de la filière vitivinicole en Provence. En effet, les attentes de la clientèle entraînent les objectifs de la direction, qui elle-même est contrainte par les autorisations à obtenir davantage de terres à vignes. Donc, les déterminants organisationnels sont ici, LES OBJECTIFS DE LA DIRECTION (DO1) et LECTURE DU MARCHE (DO1b).</p>	

THEME 2 : le type de structure

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Evolution	<p>La gouvernance de la filiale a donc été simplifiée depuis le rachat par le groupe en 2004 (Cq5). La simplification des statuts est intervenue après le rachat.</p> <p>La configuration structurelle a évolué après le rachat en 2004 (F1) pour être stable à ce jour, si elle évolue c'est en termes d'effectifs mais pas en termes de nouvelles fonctions (F3).</p>	<p>Rachat en 2004 (F1) Évolution possible en effectif (F3)</p>  <p>Simplification des statuts et structure en 2004 (Cq5) Aucun comité (F4), juste une assemblée générale (Cq6) qui prend certaines décisions stratégiques</p>
Rôle des « comités » dans les choix stratégiques	<p>Le statut juridique des trois entités des domaines est la SAS (Société par Action Simplifiée). Les domaines (=filiale) ne possèdent ni conseil d'administration, ni comité de direction, ni comité de pilotage. Seule une assemblée générale (Cq6). L'assemblée générale se déroule à quatre personnes, les deux directeurs de l'ancienne famille dirigeante, le directeur commercial et la DAF dans la mesure où la direction possède les chiffres (F4).</p> <p>Ensuite, il existe des réunions entre les managers de la production des trois sites afin d'échanger sur les modes de production, le management et les prises de décision. Ces temps d'échanges ne relèvent pas de véritables comités mais de temps de réunions.</p>	
Synthèse du thème	<p>Le rachat par le groupe (F1) a entraîné une simplification des statuts et de la configuration structurelle (Cq5). De ce fait, la seule évolution sera uniquement sur des effectifs supplémentaires sans modification de la configuration (F3). Il n'y a pas de comité (F4) juste une assemblée générale qui prend certaines décisions stratégiques (Cq6).</p>	
Le déterminant organisationnel	<p>La configuration structurelle a évolué à la suite du rachat, tout comme la gouvernance de la filiale. Ces impacts sont la conséquence directe du rachat. Nous en déduisons notre second déterminant organisationnel, (DO2) que nous nommons SCHEMA DU GROUPE.</p>	

THEME 3 : Le management

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
Management vis-à-vis des salariés	C'est un style de direction participatif qui tend à se modifier vers des publics un peu difficiles (C4). Toutefois, ce n'est pas dans l'histoire de la filiale ni dans celle du groupe de verser dans le style autoritaire (C5). Les domaines ont fait le choix de recourir à un coach en management afin d'accompagner les managers qui seraient en éventuelle difficulté dans les relations sociales avec un public un peu difficile à gérer (Cq7). En dehors, de cela les domaines continuent de laisser une grande autonomie aux managers qui sont également consultés par la direction. Les salariés sont consultés pour les questions liées à l'intéressement, la mutuelle, quelques éléments liés à la R&D (C6). Cela relève un management plutôt participatif (Cq8).	(C4) face à certaines situations, une remise en cause du M. participatif + (C5) contraire à l'histoire de la filiale et du groupe (Cq7) solution de coaching (C6) consultation salariés sur certains sujets et qualités humaines (Cq8) un modèle participatif
Qualité du futur collaborateur	Les futurs collaborateurs doivent posséder l'écoute et le sens du management en priorité. Ensuite, le savoir-être sera déterminant tout comme un bon relationnel (C6). Ce sont des qualités humaines que l'on retrouve à travers les verbatim comme « l'écoute, les échanges ». Ces qualités seront récompensées pour un avancement en termes d'échelon et de rémunération individuelle (Cq9). Enfin ces qualités font véritablement partie de la culture d'entreprise des domaines OTT (Cq10).	(C6) qualités humaines ; écoute + sens management + savoir-être (Cq9) valorisation salarié + (Cq10) qualités intégrantes à la culture d'entreprise.
Les valeurs, les rites, les symboles, les personnages clés	Ce sont également les propos de personnes qui ne sont plus dans l'entreprise. Les valeurs de l'entreprise c'est une fois les avoir comprises c'est permettre aux salariés de se sentir bien intégré à une entreprise.	(C6) + (C7) intégration des valeurs entreprise = (Cq10) qualités intégrantes à la Culture d'Entreprise
Identité propre à la Maison	La culture d'entreprise de la filiale est marquée par les échanges, la cohésion d'équipe, les personnalités qu'ont été les anciens directeurs éponymes des domaines. Mais, la culture c'est aussi accompagner les personnes pour d'autres fonctions. La culture de cette filiale a adhéré à celle du groupe CHAMP -dans la mesure où elles sont très proches- toutefois, il a fallu une « année de flottement » une « année blanche pour rassurer les personnes » car le rachat a entraîné des changements managériaux « le sentiment de rendre des comptes pour un manager d'une société rachetée en 2014 » et un « changement d'identité » (C8). A l'issue des rachats effectués par HDO le savoir-être va primer quant à la décision de conserver les	(C8) année flottement + (C9) éloignement des valeurs + (C10) éloignement mode travail (Cq11) souhait de partir

	personnes des sociétés rachetées. Toutefois, des personnes se sentaient éloignées des valeurs (C9) et de la manière de fonctionner (C10) de la filiale 4 et du groupe CHAMP et ont préféré partir (Cq11).	
Synthèse du thème	La culture d'entreprise de la filiale est fondée sur les échanges et la notion d'écoute (C6). Valeurs que la société souhaite donc retrouver de manière évidente chez les futurs collaborateurs qu'ils proviennent de sociétés nouvellement acquises ou d'autres secteurs d'activité (Cq9 à 11) dans le cas contraire les routes se séparent. Ces valeurs se retrouvent également pour le groupe CHAMP qui a racheté la filiale (C7). Ces éléments convergent donc de manière naturelle vers un management participatif même si la filiale tente du coaching (C4+C5) envers les managers afin de les accompagner pour des aspects plus difficiles (Cq7).	
Les déterminants organisationnels	Il ressort de l'analyse de ce thème que la notion de valeurs est extrêmement importante aux yeux de la personne interrogée. Les valeurs identiques se retrouvent entre la société mère et la filiale. Les valeurs de la filiale l'ont forgé et construite dans son rapport avec les salariés de son domaine et les salariés des sociétés nouvellement acquises. Enfin, les valeurs se retrouvent dans le mode de management vis-à-vis des salariés quant à la manière dont ils sont consultés et managés. En définitive, nous en déduisons que notre troisième déterminant organisationnel est : LES VALEURS (DO3).	

THEME 4 : la communication, la prise de décision

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Communication-Information</p>	<p>La communication est en fait véhiculée par des courriels qui ont tendance à représenter un canal quasi-exclusif (F5). Ce mode de communication ne permet pas toujours une circulation optimale de l'information et la cloisonne (Cq12). Les seuls moyens de faire circuler l'information et la communication sont les courriels et les réunions (F6). En revanche, les smartphones et applications ne doivent pas limiter le temps de présence en entreprise, il faut être présent afin d'échanger et dialoguer avec les collègues (Cq13).</p>	<p>(F5) : A la suite du rachat et depuis une dizaine d'années : les mails un canal quasi-exclusif + (F6) : circulation info (réunions + mails)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>(Cq12) : circulation info peu optimale</p> <p>(D03) → (Cq13) : présence sur place pour échanger (on limite le smartphone)</p>
<p>Prise de décision</p>	<p>Les décisions stratégiques sont centralisées sur deux niveaux (Cq14). Un niveau avec l'actionnaire donc le groupe CHAMP pour les décisions qui engagent la pérennité des domaines (exemples, les marchés, la distribution, la stratégie, les marques, les appellations, le foncier). Les autres décisions stratégiques sont centralisées au niveau des domaine (la direction et le DAF). Quant aux décisions relatives à l'assurance, partenaires bancaires, et fournisseurs le domaine est autonome (Cq15). Les décisions opérationnelles sont prises par la direction et il appartient aux managers de les mettre en application (la direction fait confiance). Pour l'ensemble de ces décisions, des reporting sont mis en place afin de contrôler le suivi et les conditions de mises en place des choix établis au niveau central (Cq16). Ces suivis mensuels permettent de suivre les moyens mis en place par les managers.</p>	<p>(F1) + Cq5 + Cq6</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>= (Cq14) centralisation des D.S. sur deux niveaux + (Cq15) autonomie pour certains domaines + (Cq16) tableau mensuel pour suivre le travail manager</p>
<p>Synthèse du thème</p>	<p>La communication s'appuie sur les courriels échangés et les échanges lors des réunions, ce sont les seuls grands canaux (F5&6). En revanche, les valeurs de la filiale (D03) font qu'il n'est pas envisagé d'utiliser le smartphone pour limiter la présence dans l'entreprise ce qui serait comme préjudiciable aux échanges (Cq13). Cependant, la prise de décision découle directement des conséquences induites par le rachat intervenu en 2004 (F1) et des simplifications survenues en termes de gouvernance et de configuration structurelle (Cq5 & 6). De facto, la filiale 4 adopte une prise de décision centralisée sur deux niveaux (Cq14) elle est autonome sur certains domaines et elle suit l'activité des managers (Cq15&16).</p>	
<p>Le déterminant organisationnel</p>	<p>A la lecture de l'analyse pour notre thème communication et décision. Il ressort que les règles en matière de communication sont le pendant des valeurs de l'entreprise, les valeurs fondées sur l'échange ne peuvent laisser des collaborateurs travaillés à distance avec des applications. Nous en déduisons comme déterminant organisationnel DO4 : LES VALEURS.</p> <p>Enfin, eu égard à la prise de décision celle-ci a été restructurée à la suite du rachat, c'est la conséquence logique du schéma du groupe. Nous en déduisons comme quatrième déterminant organisationnel, D04b : LE SCHEMA DU GROUPE.</p>	

THEME 5 : les outils de gestion

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
ERP et l'extension	La filiale dispose d'une solution comptable indépendante de celle du groupe (F7a). Elle utilise également l'outil du groupe pour le suivi des stocks (F7b). La filiale tient sa comptabilité sur une solution indépendante. Toutefois, la solution informatique a évolué (Cq 17) depuis le rachat par le groupe LCR dans la mesure où les besoins sont différents (C12).	$(F7a + F7b) + C12$: besoins spécifiques  = Cq17 : évolution solution informatique
ERP et travail collaboratif	La filiale recherche un outil réellement adapté à ses besoins (C12a) où les agrégateurs ne doivent pas être chronophages ni demander trop de personnel (C13). Les freins aux éventuelles évolutions ; « ne pas surdimensionner la solution » qui pourrait empêcher le dialogue, ni « donner davantage de travail ». Les outils de gestion ont évolué depuis le rachat (C12b), la filiale s'attarde davantage à suivre le parcellaire par des outils, tableaux, reporting alors qu'elle s'est éloignée des marchés depuis le rachat par le groupe (Cq 18).	$C12a + C12b + C13 + F1 =$  Cq18 : suivi des éléments différents à la suite du rachat
Synthèse du thème	Les outils de gestion sont destinés à suivre l'activité des différentes fonctions vis-à-vis des managers, des maîtres de chai que d'autres fonctions. Les outils sont des tableaux divers, reporting mensuels. Ces suivis peuvent aussi être adressés le cas échéant au groupe (Cq18). Enfin, les besoins en solution informatique et en matière d'activité à suivre ont évolué depuis le rachat (F1) intervenu en 2004 ; C12a+C12b, C13.	
Les déterminants organisationnels	Ici, comme pour le thème relatif à la décision, les outils de gestion permettent de rendre compte d'une activité et vont dans le sens d'une centralisation de la prise de décision. Ces éléments sont le pendant de la prise de décision. Nous en déduisons comme cinquième déterminant organisationnel, DO5 : LE SCHEMA DU GROUPE.	

THEME 6 : La rémunération des dirigeants des salariés

Grands items de l'entretien	Faits et liens par rapport aux verbatim	Représentation des liens
<p>Politique de rémunération</p>	<p>La rémunération des directeurs de la filiale 4 est fixée par l'actionnaire (F1). Elle se compose d'un montant fixe uniquement. S'ajoutent à la rémunération fixe, un intéressement et une participation (Cq19).</p> <p>La rémunération des salariés est fixée par les deux directeurs OTT. Depuis, 2010-2012, l'actionnaire n'intervient plus du tout dans la rémunération des salariés (C14). La rémunération des salariés et cadres suit la convention collective de la filière vitivinicole de la Provence. Elle comprend un fixe seul auquel s'ajoutent un intéressement et une participation (Cq19). Le salaire fixe est augmenté tous les ans selon une grille qui comporte échelons et statuts (Cq19b).</p>	<p>(F1) + C14 : filiale fixe salaire des salariés + C15 : homogénéisation politique salariale du groupe =</p>  <p>Cq19 : fixe + intéressement + participation pour dirigeants et salariés + Cq19b : hausse tous les ans + Cq19c : avantages en nature pour salariés agricoles</p>
<p>Les déterminants de cette politique de rémunération</p>	<p>C'est à la suite du rachat (F1) par le groupe CHAMP que les domaines ont ajouté l'intéressement (Cq19) qui est venu remplacer un système de primes. Ce système n'était pas toujours perçu comme équitables par les salariés des structures dans la mesure où le montant de la prime pouvait varier pour un même métier selon la structure sur laquelle le salarié était rattaché. Donc, le rachat par le groupe a eu le mérite d'homogénéiser la rémunération collective par un véritable intéressement. Cette homogénéisation va davantage dans le sens d'une politique salariale du groupe (C15). A côté de la rémunération individuelle et collective, existent des avantages en nature propres à la filière vitivinicole de la Provence, à savoir, un logement pour le salarié et sa famille (logement pour les managers de la production et les maîtres de chais, les responsables des cultures, les managers et les ouvriers agricoles. Ensuite, d'autres avantages en nature comme le véhicule de fonction (Cq19c).</p>	
<p>Synthèse du thème</p>	<p>La politique de rémunération a fait l'objet d'une harmonisation selon le schéma du groupe afin d'homogénéiser les pratiques et surtout de respecter une équité, éviter toutes discriminations avec des primes aléatoires (C15). Volonté du groupe indiquée dès le rachat (F1). Ainsi, la direction locale (C14) fixe la rémunération des salariés pour toutes les structures de la filiale selon les mêmes conditions (Cq19, b et c).</p>	
<p>Le déterminant organisationnel</p>	<p>Notre lecture de ce thème nous montre une volonté de respecter une équité salariale sur toutes les structures de la filiale selon le schéma du groupe. Nous en déduisons pour sixième déterminant organisationnel, DO6 : EQUITE SALARIALE.</p>	

Annexe 13 : Fiche-outil « Cas 1 »

Filière	Vitivinicole Champenoise
Situation dans le groupe, date rachat éventuel	Siège social Maison de champagne
Nombre d'entretiens	2 entretiens semi-directifs
Les caractérisations par unité d'analyse	Les préoccupations de la direction : Phase de croissance extra-organisationnelle La structure : : Phase de croissance extra-organisationnelle Les valeurs et le style de direction : Phase de croissance extra-organisationnelle La communication et la prise de décision : Phase de croissance extra-organisationnelle Les outils de gestion : Phase de croissance extra-organisationnelle La rémunération : Phase de croissance extra-organisationnelle
Les déterminants organisationnels	Les préoccupations de la direction : diversification, schéma du groupe à respecter, intégration en douceur des maisons acquises La structure : comité de pilotage et conseil d'administration ; taille du groupe Les valeurs et le style de direction : culture organisationnelle La communication et la prise de décision : modèle décentralisé Les outils de gestion : la sécurité La rémunération : la cohérence de la politique de rémunération
Les annexes et les tableaux	Cette fiche outil : annexe 13 Annexe 8 : Analyse matricielle du siège social (entreprise dominante) Tableau 29 : Mono-cas société dominante Tableau 30 : Fil d'ariane du groupe
Le diagramme causal	Figure 11 : Diagramme causal Figure 12 : Texte d'accompagnement au diagramme
Conclusions	Un fil d'ariane du groupe est représenté à l'aide des déterminants organisationnels. Ce fil d'ariane est le schéma du groupe qui doit être suivi par les filiales.
Chapitre	Chapitre 7. Sections 1 et 2.

Annexe 14 : Fiche-outil « Cas 2 »

Filière	Vitivinicole Champenoise
Situation dans le groupe, date rachat éventuel	Filiale 1, pôle Champenois Maison de champagne
Nombre d'entretiens	2 entretiens semi-directifs
Les caractérisations par unité d'analyse	Les préoccupations de la direction : croissance par coordination La structure : : croissance par délégation Les valeurs et le style de direction : la taille de l'entreprise et les valeurs du groupe La communication et la prise de décision : croissance par collaboration et coordination Les outils de gestion : croissance de collaboration La rémunération : croissance par coordination
Les déterminants organisationnels	Les préoccupations de la direction : projet d'entreprise du groupe La structure : : le conseil d'administration Les valeurs et le style de direction : la taille de l'entreprise et les valeurs du groupe La communication et la prise de décision : la taille de l'entreprise et le groupe Les outils de gestion : cohérence d'une solution commune La rémunération : production hautement qualitative et la stabilité de la politique salariale
Les annexes et les tableaux	Cette fiche outil : annexe 14 Annexe 9 : Analyse matricielle Filiale 1 Tableau 31 : Mono-cas Filiale 1
Le diagramme causal	Figure 13 : Diagramme causal Figure 14 : Texte d'accompagnement au diagramme
Conclusions	Cette filiale connaît une croissance hétérogène qui emprunte à trois modes de croissance au regard de notre modèle enrichi. Sur cette filiale, il n'y a pas d'aspect de linéarité, ce qui tend à démontrer que nous sommes bien en présence d'un modèle évolutionniste.
Chapitre	Chapitre 7. Section 3.

Annexe 15 : Fiche-outil « Cas 3 »

Filière	Vitivinicole du Bordelais
Situation dans le groupe, date rachat éventuel	Filiale 2, pôle Bordelais Château et propriété rachetés en 2006 Production de grands vins de Bordeaux
Nombre d'entretiens	2 entretiens semi-directifs
Les caractérisations par unité d'analyse	Les préoccupations de la direction : Croissance par coordination La structure : : croissance par délégation Les valeurs et le style de direction : croissance par collaboration La communication et la prise de décision : croissance par collaboration pour la communication et par coordination pour la prise de décision Les outils de gestion : croissance par coordination La rémunération : croissance par coordination
Les déterminants organisationnels	Les préoccupations de la direction : schéma stratégique du groupe + adaptation aux spécificités locales La structure : : structure du groupe Les valeurs et le style de direction : schéma du groupe et symboles iconiques La communication et la prise de décision : schéma du groupe et autonomie relative Les outils de gestion : sécurité des données et taille de l'entreprise La rémunération : schéma du groupe et volonté de cohérence propre aux valeurs humaines
Les annexes et les tableaux	Cette fiche outil : annexe 15 Annexe 10 : Analyse matricielle de la Filiale 2 Tableau 32 : Mono-cas filiale 2
Le diagramme causal	Figure 15 : Diagramme causal Figure 16 : Texte d'accompagnement au diagramme
Conclusions	Croissance hétérogène qui emprunte aux modes de croissance par délégation, coordination et collaboration comme pour la Filiale 1. La répétition de ces résultats tend à montrer qu'il n'y a pas de prédictivité pour le modèle.
Chapitre	Chapitre 8. Section 1

Annexe 16 : Fiche-outil « Cas 4 »

Filière	Vitivinicole du Bordelais
Situation dans le groupe, date rachat éventuel	Filiale 3, pôle Bordelais Maison de négoce Achat, rachat et distribution de grands vins
Nombre d'entretiens	2 entretiens semi-directifs
Les caractérisations par unité d'analyse	Les préoccupations de la direction : croissance par coordination La structure : croissance par coordination Les valeurs et le style de direction : le style de direction et les valeurs La communication et la prise de décision : la communication, croissance par collaboration et pour la prise de décision, croissance par coordination Les outils de gestion : croissance par collaboration La rémunération : croissance par délégation
Les déterminants organisationnels	Les préoccupations de la direction : le marché du négoce bordelais et la lecture faite par le dirigeant sur le marché La structure : évolution structurelle Les valeurs et le style de direction : personnalité du dirigeant et la qualité de l'actionnaire La communication et la prise de décision : la personnalité du dirigeant Les outils de gestion : outil pragmatique La rémunération : équité et cohérence salariale
Les annexes et les tableaux	Cette fiche outil : annexe 16 Annexe 11 : Analyse matricielle Filiale 3 Tableau 33 : Mono-cas Filiale 3
Le diagramme causal	Figure 17 : Diagramme causal Figure 18 : Texte d'accompagnement au diagramme
Conclusions	De nouveau une répétition des résultats avec les deux précédentes filiales quant à une croissance hétérogène. En revanche, cette filiale révèle un dirigeant engagé qui a insufflé du changement.
Chapitre	Chapitre 8. Section 2.

Annexe 17 : Fiche-outil « Cas 5 »

Filière	Vitivinicole de la Provence
Situation dans le groupe, date rachat éventuel	Filiale 4, pôle Provence Holding avec possession de sociétés et de vignobles.
Nombre d'entretiens	2 entretiens semi-directifs
Les caractérisations par unité d'analyse	Les préoccupations de la direction : croissance par coordination La structure : croissance par délégation Les valeurs et le style de direction : croissance par collaboration La communication et la prise de décision : communication croissance par collaboration et pour la prise de décision c'est une croissance par coordination Les outils de gestion : croissance par collaboration La rémunération : croissance par coordination
Les déterminants organisationnels	Les préoccupations de la direction : les objectifs de la direction et lecture du marché La structure : schéma du groupe Les valeurs et le style de direction : les valeurs La communication et la prise de décision : les valeurs et le schéma du groupe Les outils de gestion : le schéma du groupe La rémunération : l'équité salariale
Les annexes et les tableaux	Cette fiche outil : annexe 17 Annexe 12 : Analyse matricielle de la Filiale 4 Tableau 34 : Mono-cas société dominante
Le diagramme causal	Figure 19 : Diagramme causal Figure 20 : Texte d'accompagnement au diagramme
Conclusions	Nous observons de nouveau une répétition des résultats avec une croissance hétérogène sur trois modes de croissance. Cette filiale de type holding possède trois structures (deux en production, une en négoce) éloignées d'une centaine de kilomètres chacune. Le rachat a permis d'homogénéiser les pratiques managériales.
Chapitre	Chapitre 9. Sections 1 et 2.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle "Ev and Rev"	53
Figure 2 : Les étapes selon Evrard	58
Figure 3 : Les courants épistémologiques	115
Figure 4 : Notre guide "Entretien 1"	128
Figure 5 : Notre guide "Entretien 2"	129
Figure 6 : Démarche interactive	131
Figure 7 : Protocole pour nos entretiens	137
Figure 8 : Notre démarche analytique	142
Figure 9 : Notre analyse qualitative globale.....	144
Figure 10 : Organigramme simplifié pour la société dominante.....	153
Figure 11 : Diagramme causal société dominante	158
Figure 12 : Texte d'accompagnement	159
Figure 13 : Diagramme causal Filiale 1	168
Figure 14 : Les déterminants de la Filiale 1	169
Figure 15 : Diagramme causal Filiale 2	182
Figure 16 : Texte d'accompagnement Filiale 2.....	183
Figure 17 : Diagramme causal Filiale 3	192
Figure 18 : Texte d'accompagnement Filiale 3.....	193
Figure 19 : Diagramme causal Filiale 4	207
Figure 20 : Texte d'accompagnement au diagramme.....	208
Figure 21 : Evolution des Filiales	237

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les configurations des groupes d'entreprises	20
Tableau 2: Matrice des différents groupes	23
Tableau 3 : Synthèse des contingences externes.....	36
Tableau 4 : Synthèse des contingences internes	38
Tableau 5 : Les théories du changement organisationnel	44
Tableau 6 : Synthèse de la littérature relative au changement	49
Tableau 7 : Description des phases selon L. Greiner.....	56
Tableau 8 : Description Phases 5 et 6 selon la littérature.....	59
Tableau 9 : Parallèle entre Mintzberg et Greiner.....	63
Tableau 10 : Les métiers de la filière Champagne.....	70
Tableau 11 : Diagnostic complet	71
Tableau 12 : Le SPECCTRED réadapté à la filière.....	72
Tableau 13 : Notre modèle enrichi.....	81
Tableau 14 : Synthèse sur la littérature	82
Tableau 15 : Présentation des groupes cotés	93
Tableau 16 : Matrice sur les groupes	95
Tableau 17 : Lecture de la croissance pour VINIC1	97
Tableau 18 : Lecture de la croissance pour VINIC3	98
Tableau 19 : Lecture de la croissance pour VINIC2	100
Tableau 20 : Lecture de la croissance pour VINIC4	101
Tableau 21 : Présentation des groupes non-cotés.....	102
Tableau 22 : Matrice sur les groupes	103
Tableau 23 : Nos axes de recherche et positionnement.....	116
Tableau 24 : Les possibilités d'entretiens.....	123
Tableau 25 : Liste des entretiens.....	135
Tableau 26 : Les axes de nos entretiens.....	138
Tableau 27 : Proposition de codage	140
Tableau 28 : Codage des liens, relations	141
Tableau 29 : Mono-cas du siège social.....	160
Tableau 30 : Fil d'ariane du groupe	162
Tableau 31 : Mono-cas de la filiale 1.....	170
Tableau 32 : Mono-cas de la filiale 2.....	184
	326

Tableau 33 : Mono-cas de le Filiale 3	194
Tableau 34 : Mono-cas Filiale 4.....	209
Tableau 35 : Juxtaposition : Société Dominante et Filiale 4.....	211
Tableau 36 : Synthèse des déterminants pour les filiales	223
Tableau 37 : Synthèse des caractérisations pour les filiales	225
Tableau 38 : Intra-cas Filiales	228
Tableau 39 : Intra-cas Siège Social	229
Tableau 40 : Essai de modélisation pour les groupes	233

INDEX

Changement	5, 7, 8, 39, 255, 263, 270, 328, 334
Changement organisationnel	1, 5, 7, 8, 16, 26, 30, 32, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 76, 77, 84, 85, 86, 88, 108, 116, 237, 242, 248, 250, 252, 255, 264, 267, 270, 325, 328, 334
Contingence	8, 14, 15, 16, 33, 34, 37, 39, 46, 146, 161, 174, 220, 236, 249, 256, 328
Croissance	5, 14, 21, 22, 23, 24, 26, 32, 36, 37, 38, 39, 45, 46, 47, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 70, 71, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 105, 107, 108, 110, 114, 117, 122, 123, 128, 143, 146, 148, 150, 151, 154, 159, 160, 161, 165, 166, 167, 169, 170, 172, 174, 179, 180, 181, 184, 185, 186, 189, 190, 191, 194, 195, 197, 202, 203, 204, 205, 206, 209, 210, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 221, 224, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 240, 241, 242, 244, 247, 248, 249, 250, 256, 258, 266, 285, 286, 287, 293, 305, 307, 319, 320, 321, 322, 323, 325, 328, 329, 330, 334
Filiale	5, 9, 18, 27, 126, 135, 143, 146, 150, 154, 163, 164, 165, 166, 169, 170, 171, 172, 178, 179, 180, 181, 184, 185, 187, 188, 189, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 208, 209, 210, 212, 218, 219, 220, 221, 223, 226, 227, 228, 229, 231, 233, 234, 236, 239, 243, 293, 294, 295, 305, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 320, 321, 322, 323, 325, 331, 332, 334
Greiner	5, 8, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 32, 44, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 77, 78, 80, 85, 86, 88, 89, 91, 92, 94, 98, 100, 101, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 113, 114, 116, 117, 125, 185, 230, 238, 241, 242, 247, 248, 249, 250, 252, 325, 328, 329, 334
Groupe	4, 5, 7, 9, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26, 27, 37, 39, 43, 48, 51, 57, 58, 59, 64, 66, 77, 78, 81, 82, 86, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 112, 113, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 128, 129, 138, 139, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 193, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 247, 249, 250, 251, 264, 267, 279, 280, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 307, 311, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 325, 329, 330, 331, 332, 334
Modèle	5, 8, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 85, 86, 88, 91, 92, 94, 98, 104, 105, 106, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 125, 130, 138, 139, 143, 146, 154, 155, 156, 159, 161, 162, 170, 178, 185, 204, 210, 214, 215, 217, 224, 230, 231, 235, 236, 238, 241, 242, 247, 248, 249, 252, 288, 290, 314, 319, 320, 321, 324, 325, 328, 329, 332, 334

Mono-cas 9, 116, 119, 122, 138, 139, 143, 144, 146, 150, 154, 162, 184, 194, 196, 209, 210, 212, 215, 216, 224, 229, 331

Structure 3, 5, 12, 13, 14, 21, 24, 32, 33, 36, 37, 38, 40, 41, 46, 49, 54, 55, 58, 60, 79, 80, 85, 86, 95, 106, 109, 119, 123, 125, 128, 139, 140, 154, 155, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 169, 171, 179, 180, 181, 183, 185, 189, 193, 194, 195, 199, 200, 202, 203, 204, 208, 211, 216, 217, 220, 223, 225, 226, 229, 231, 233, 235, 241, 242, 243, 250, 256, 261, 262, 279, 281, 282, 283, 287, 294, 296, 298, 299, 302, 305, 306, 307, 309, 313, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 332, 334

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	11
Partie I dimensions théoriques.....	29
Chapitre 1 : De la structuration à l'évolution des structures	31
Section 1. Les facteurs de contingence champenois.....	33
1.1. Structure et contingence externe	33
1.2. Contingence interne et filière	37
Section 2. Changement et apprentissage organisationnel	39
2.1 Changement et changement organisationnel.....	39
2.1.1 Vers une dynamique du changement	40
2.1.2 Le changement organisationnel et l'erreur.....	42
2.1.3 Les théories du changement	43
2.2 Apprentissage organisationnel.....	44
2.3 Le mode de développement stratégique	45
Section 3 : Greiner, un modèle de changement organisationnel	46
Chapitre 2 : Greiner : un modèle, des modèles.....	50
Section 1 : Les modèles de Larry Greiner	52
1.1 Le modèle de croissance de 1972	52
1.2 Le modèle de 1998 : une croissance extra-organisationnelle.....	56
Section 2 : Les critiques au modèle	59
2.1 Un modèle supplémentaire.....	59
2.2 Des lectures du modèle.....	60
2.3 Un modèle prévisible et statique	60
Section 3 : Un modèle à qualifier	62
3.1 Similitudes et différences	62
3.2 Greiner, un modèle incompris.....	63
Chapitre 3 : Les stratégies prises par les groupes vitivinicoles Champenois.....	65

Section 1 : Les spécificités de la filière du Champagne	67
1.1 Une filière aux acteurs divers	67
1.1.1. Les rôles des acteurs	67
1.1.2. Une filière organisée	69
1.2. Analyse stratégique de la Filière	69
1.2.1. Des métiers dans la filière	69
1.2.2 Analyse spécifique à la filière	70
Section 2 : Les divers choix stratégiques	73
2.1 Choix stratégiques et domaines d'activité	73
2.2. Les stratégies novatrices	74
2.2.1 La stratégie Océan Bleu	75
2.2.2 Les stratégies de rupture	75
2.2.3 La stratégie à l'initiative des individus	76
Section 3 : Un modèle théorique pour la filière	76
3.1 La littérature	77
3.2 Modèle enrichi de la littérature	79
Conclusion de la première partie	85
Deuxième partie Positionnement de la recherche et Étude empirique	87
Chapitre 4 : Lecture des groupes selon Greiner	89
Section 1 : Avant-propos	91
1.1 Etude sur les groupes champenois côtés	92
1.2 Présentation des groupes	93
Section 2 : Focus sur les groupes cotés diversifiés	94
2.1 Le groupe VINIC1, des métiers multiples	95
2.2 VINIC3 : La branche « Champagne » parmi les vins et spiritueux	97
Section 3 : L'hyperspécialisation un choix stratégique	99
3.1 VINIC2 ; une croissance récente	99
3.2 VINIC4, une croissance champenoise	100

Section 4 : Focus sur les groupes non-côtés	102
4.1 : Focus sur les groupes familiaux.....	103
4.1.1 CHAMP1, un groupe familial	103
4.1.2 CHAMP2, une croissance impressionnante.....	103
4.1.3 CHAMP5, la holding prometteuse.....	104
4.1.4 CHAMP 4, la croissance retrouvée	104
4.1.5 CHAMP, les valeurs familiales	106
4.2 : Groupe coopératif, CHAMP3.....	106
Conclusions sur le chapitre 4.....	107
Chapitre 5 : L'objet de la recherche et posture épistémologique.....	111
Section 1 : Epistémologie	113
1.1 Objet de recherche.....	113
1.2 Les paradigmes épistémologiques	114
1.3 La démarche de recherche	118
Section 2 : Echantillon, collecte.....	120
2.1 Echantillon.....	120
2.2 Collecte des informations.....	122
Section 3 : Les entretiens et le traitement	125
3.1 Les entretiens : construction et retranscription.....	125
3.2 Déroulé de nos entretiens.....	126
3.3 Traitement des entretiens.....	130
Chapitre 6 : Design, canevas de notre recherche.....	132
Section 1 : Design de la recherche	134
1.1 Méthode de collecte des données	134
1.2 Notre protocole	135
Section 2 : Analyse des données qualitatives.....	138
2.1 Notre première dimension dans l'analyse	139
2.2 Notre seconde dimension dans l'analyse.....	139

Conclusion sur notre deuxième partie consacrée au positionnement de la recherche et à l'étude empirique	146
Partie III Étude du groupe CHAMP dans les filières vitivinicoles.....	147
Chapitre 7 : Le groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Champenoise	149
Section 1 : Présentation de la société-mère ou entreprise dominante	151
1.1 Présentation du groupe.....	151
1.2 La société dominante	152
Section 2 : Etude mono-cas du siège social.....	154
2.1 Caractérisation du siège social	154
2.2 Les déterminants organisationnels :	157
2.3 Mono-cas pour le siège social :	160
Section 3 : Etude de la filiale 1	163
3.1 Présentation de la filiale.....	163
3.2 Caractérisation	165
3.3 Les déterminants organisationnels	167
3.4 Mono-cas.....	170
Conclusion sur le chapitre 7	172
Chapitre 8 : Le groupe CHAMP dans la filière vitivinicole Bordelaise	173
Section 1 : Le pôle production en Nouvelle Aquitaine.....	176
1.1 Caractérisation du pôle Bordelais	178
1.2 Les déterminants organisationnels :	181
1.3 Mono-cas de la filiale 2.....	184
Section 2 : Le pôle Négoces en Nouvelle Aquitaine.....	187
2.2 Caractérisation du pôle Négoces « Filiale 3 »	189
2.3 Mise en exergue des déterminants organisationnels :	191
2.4 Mono-cas pôle Négoces Bordelais (filiale 3).....	194
Conclusion sur le chapitre 8	197
Chapitre 9 : Le groupe CHAMP dans la filière Vitivinicole de Provence.....	198

Section 1 : La filiale 4, Étude.....	201
1.1 Présentation de la filiale.....	201
1.2 Caractérisation de la filiale 4	202
1.3 Les déterminants organisationnels :	206
Section 2 : Conclusions intermédiaires	209
2.1 Mono-cas de la filiale 4.....	209
2.2 Résultats de la filiale 4.....	210
Conclusion du chapitre 9.....	212
Chapitre 10 : Résultats définitifs et discussions.....	213
Section 1 : Essai de synthèse des déterminants des sociétés dominées	215
1.1 Les préoccupations de la direction.....	216
1.2 La structure.....	216
1.3. Les valeurs et le style de direction	217
1.4. La prise de décision et la communication	219
1.5. Les outils de gestion	221
1.6. La rémunération.....	221
Section 2 : Vers un intra-cas des filiales	224
2.1 Premiers constats	224
2.2 Synthèse des caractérisations	226
Section 3 : L'intra-cas du siège social	229
Section 4 : Modèle définitif pour CHAMP	231
4.1 Construction de notre modèle : structure du groupe.....	231
4.2 Une structure du groupe dynamique.....	235
4.3 L'évolution des sociétés dominées.....	235
Section 5 : Discussions.....	238
5.1 La validité externe	238
5.2 : La validité interne.....	240
5.3 La discussion de notre essai de modélisation	241

Conclusion	246
Bibliographie	254
WEBOGRAPHIE	273
Annexes	274
Table des annexes	275
Annexe 1. Le champagne et l'appellation d'origine contrôlée	276
Annexe 2. Organisation de la filière	277
Annexe 3. Synthèse des sources des groupes VINIC1 à 4	278
Annexe 4 : Les répartitions en droit de vote des groupes cotés :.....	279
Annexe 5 : Entretien semi-directif N°1.....	280
Annexe 6 : Entretien semi-directif N°2.....	282
Annexe 7. Analyse matricielle utilisée pour les entretiens n°2.....	284
Annexe 8 : Analyse matricielle du siège social ou entreprise dominante.....	286
Annexe 9 : Analyse matricielle de la Filiale 1	294
Annexe 10 : Analyse matricielle de la Filiale 2	299
Annexe 11 : Analyse matricielle de la Filiale 3	306
Annexe 12 : Analyse matricielle de la Filiale 4	313
Annexe 13 : Fiche-outil « Cas 1 »	320
Annexe 14 : Fiche-outil « Cas 2 »	321
Annexe 15 : Fiche-outil « Cas 3 »	322
Annexe 16 : Fiche-outil « Cas 4 »	323
Annexe 17 : Fiche-outil « Cas 5 »	324
Table des figures.....	325
TABLE DES TABLEAUX.....	326
Index.....	328
Table des matières	330

Structuration et évolution des groupes vitivinicoles champenois une lecture Greinerienne

Ce travail de thèse a pour but de comprendre l'évolution et la structuration des groupes vitivinicoles champenois suivant le modèle de Greiner. Après avoir défini la notion de groupe, l'évolution est analysée au regard du changement organisationnel où le changement se distingue de l'apprentissage organisationnel. En revanche, la structuration se regarde de deux manières, celle de la théorie de la structuration et celle de la configuration organisationnelle. Ces visions au lieu de se différencier se superposent. Ainsi, la structuration permet de rapprocher des structures parce qu'elles avaient des habitudes communes, comme un vaste mouvement de changement de l'environnement où changement et changement organisationnel prennent forme. Lire un tel phénomène selon Greiner implique de comprendre un changement concret au niveau des groupes non plus au niveau sociétal. Toutefois, comprendre les raisons pour lesquelles les groupes vitivinicoles ont commencé à se structurer prend sens pour comprendre la structure des groupes. Ce travail nécessite de comprendre ce modèle. Il s'agit tout d'abord de placer les travaux dans le cadre du changement, de les analyser. Enfin, le modèle souvent qualifié de cycle de vie méritait également d'être lu au regard des travaux de Mintzberg sur le cycle de vie des entreprises. Enfin, nous qualifierons les travaux avant de proposer un modèle enrichi adapté aux entreprises de notre temps. C'est par une étude de cas multisites avec une démarche analytique qualitative incrémentale que nous raconterons l'histoire d'un groupe qui s'est structuré et a évolué par le biais des acquisitions réalisées avant de modéliser ce mouvement.

Mots-clés en français Changement organisationnel – Groupe – évolution – croissance – structure – filiale – modèle de Greiner

Structuring and evolution of the Champagne wine groups a reading according to Greiner

This thesis work aims to understand the evolution and structuring of the Champagne wine groups following the Greiner model. After defining the concept of group, evolution is analyzed in the light of organizational change where change differs from organizational learning. On the other hand, structuring is viewed in two ways: that of the theory of structuring and that of organizational configuration. These visions instead of differentiating themselves overlap. Thus, structuring brings structures closer together because they had common habits, such as a broad movement of change in the environment where change and organizational change take shape. Reading such a phenomenon according to Greiner implies understanding a concrete change at the level of groups no longer at the societal level. However, understanding why wine groups have begun to structure themselves makes sense to understand the structure of the groups. This work requires understanding this model. The first is to place the work within the framework of change, to analyze it. Finally, the often-described lifecycle model also deserved to be read considering Mintzberg's work on the business lifecycle. Finally, we will qualify the work before proposing an enriched model adapted to the companies of our time. It is through a multi-site case study with an incremental qualitative analytical approach that we will tell the story of a group that has structured itself and evolved through acquisitions made before modeling this movement.

Mots-clés en anglais Organizational change – group – evolution – growth – structure – subsidiary – Greiner model

Discipline : SCIENCES DE GESTION

Spécialité : Management stratégique

Université de Reims Champagne-Ardenne
REGARDS – (EA 6292)

57, bis rue Pierre Taittinger
BP 30
51571 Reims Cedex

