

L'AVENTURE DES COOPERATIVES VITICOLES DU MIDI DE LA FRANCE

Conférence du 15 Octobre 2003
par Jean-Marc Touzard, économiste
et Yuna Chiffolleau, sociologue
INRA SAD Montpellier

Nous travaillons à l'INRA dans un département pluridisciplinaire, le SAD (Sciences pour l'Action et le Développement), où l'on étudie des questions comme l'innovation, la gestion de l'environnement, la construction de la qualité dans les filières ou la dynamique de l'agriculture dans les territoires. Pourquoi dans ce cadre s'intéresser aux coopératives viticoles du Midi ?

Tout d'abord, aujourd'hui les coopératives viticoles représentent encore un secteur très important dans l'économie du Languedoc-Roussillon : 360 coopératives en 2002, près de 50.000 adhérents, les trois-quarts du vin produit en Languedoc-Roussillon... donc un rôle économique, social et politique non négligeable, qui justifie que l'on s'y intéresse.

Mais l'intérêt des chercheurs est aussi motivé parce que ce secteur est en transition, avec des crises récurrentes. Ces coopératives sont en train d'évoluer en partant d'une production de masse de vin de table pour aller vers des productions de qualité. Cette transition, qui dure depuis 30 ans, demande une adaptation perpétuelle et les professionnels se trouvent face à des incertitudes, notamment lors des périodes de transitions plus radicales.

Les responsables de coopératives, les responsables de fédération de coopératives, les conseillers viticoles se posent de nombreuses questions et nous les adressent. Ce sont des questions du type : Quels sont les changements en cours ? Ou se produisent-ils ? Quelles sont les innovations efficaces, et surtout comment les mettre en œuvre ?

De plus, on s'est rendu compte que ces entreprises viticoles sont un lieu privilégié pour étudier des questions de portée beaucoup plus générale sur les changements dans le secteur agroalimentaire. On est face à un exemple de transition agriculture de masse / agriculture de qualité, un peu plus précoce ici que dans d'autres secteurs. Les questions d'innovation qui se posent dans ce secteur sont révélatrices de questions qui se posent dans d'autres secteurs. A un niveau plus général, on rencontre le questionnement de l'économie sociale en France : où vont ces organisations économiques, qui ne sont ni des entreprises privées ni des formes liées à l'Etat ? Est-ce qu'elles vont disparaître ? Est-ce qu'elles se renouvellent ? Comment ?

Enfin, l'évolution des coopératives viticoles est aussi un terrain propice à des questions plus théoriques que nous n'aborderons pas ici : la question des mécanismes de sélection des organisations économiques, en économie ; les questions liées aux conditions de l'action collective, en sociologie, ou encore des questions liées à

l'approche interdisciplinaire de l'innovation.

Se pose alors la question de la manière d'étudier ces coopératives viticoles du midi.

Pour notre équipe, nous avons retenu d'étudier les processus d'innovations dans les coopératives, les changements, qu'ils soient techniques ou organisationnels. Cette question a rapidement suscité la création d'une équipe pluridisciplinaire. Dès qu'on aborde l'innovation, on est amené à constituer une équipe pluridisciplinaire : on a besoin des compétences de personnes qui travaillent sur l'objet technique qui est en train de changer, par exemple un agronome pour saisir les nouvelles prescriptions des coopératives sur le vignoble ; on s'interroge aux interactions entre les acteurs du changement dans la coopérative, en suivant les sociologues ; on doit aussi considérer les conditions et conséquences économiques ; on se pose des questions liées aux sciences de l'histoire ; on a besoin de méthodes statistiques, quantitatives, qualitatives... Et surtout, quand on étudie sur la question de l'innovation dans les coopératives viticoles, on doit mener des travaux en partenariat, avec ceux qui réalisent ces changements, ceux qui dirigent, ceux qui agissent dans ces coopératives, ne serait-ce que pour avoir une idée précise des mécanismes qui se jouent. Enfin, à partir du Languedoc-Roussillon, nous avons étendu notre analyse à une comparaison internationale avec d'autres régions dans lesquelles il y avait des vignobles en reconversion et des coopératives, en particulier en Afrique du sud et en Argentine.

Nous allons vous présenter trois facettes de nos recherches. D'abord une démarche historique : depuis l'émergence des coopératives communales jusqu'à la reconversion des vins de qualité ; ensuite une analyse de la diversité des situations et des stratégies actuelles ; enfin dans une analyse plus sociologique, sur les jeux d'acteurs dans les coopératives et dans les processus d'innovation.

I) Un siècle d'aventure coopérative conduit aujourd'hui à une diversité de situations et de stratégies (Jean-Marc Touzard)

Les deux premières caves coopératives qui ont vu le jour sont celles de Mudaison et Maraussan en 1901 dans l'Hérault. Au début du siècle, la coopérative est une innovation, une innovation organisationnelle. Les conditions qui ont présidé à l'émergence de cette nouvelle forme d'organisation économique sont à la fois sectorielles et locales :

- Des conditions sectorielles : on est au début du siècle dans une période de crise importante



Photo : Inra

sur le marché du vin et c'est effectivement en période de crise que naissent ces formes d'actions collectives. La possibilité de se constituer en association, en syndicat (loi de 1884) va autoriser la constitution de coopératives tout comme l'existence d'expériences dans d'autres régions. En France il y avait une seule coopérative, en Alsace (Ribeauvillé en zone allemande), les autres se trouvaient dans des vignobles d'Allemagne, de Suisse et d'Italie. Jean Claude Martin (Inra, Montpellier) s'est rendu compte, en analysant les revues de la fin du 19^{ème} siècle, qu'il y avait eu des voyages d'étude et des diffusions de ces expériences.

- Des conditions locales : dans tous les villages viticoles du Languedoc-Roussillon, coexistent de petits producteurs, des ouvriers viticoles avec de toutes petites parcelles (vinifiant dans les grands domaines) face à des grands propriétaires. Cette situation va également favoriser la constitution de coopératives. Il y a aussi fin 19^{ème} début 20^{ème}, une effervescence associative, des pratiques d'entraide très importantes entre les travailleurs, toute une pratique de solidarité et d'échange qui va pouvoir être réactivée dans le cadre de la coopérative.

On s'aperçoit alors qu'on a trois motivations principales à la constitution des coopératives :

- La première est idéologique, les premières coopératives (jusqu'aux années 20) sont marquées par les idéologies socialistes et républicaines. La coopérative de Maraussan a largement été impulsée par Elie Cathala, limonadier à Béziers et membre du parti des ouvriers de France. Il y a, au moins au niveau des leaders, un effet idéologique important pour se lancer dans cette aventure sociale, une utopie sociale qui anime cet engagement, lui donne un sens.

- Il y a aussi une motivation économique : se regrouper, regrouper son vin, permet de faire pression face au négoce. La situation était celle de villages de nombreux petits producteurs, avec chacun quelques centaines ou milliers de litres, en position d'asymétrie face aux négociants. Mais les évaluations économiques étaient très incertaines et, à part les expériences étrangères, on ne savait pas si un regroupement sous forme de syndicat, de bourse de vin, de coopérative était viable.

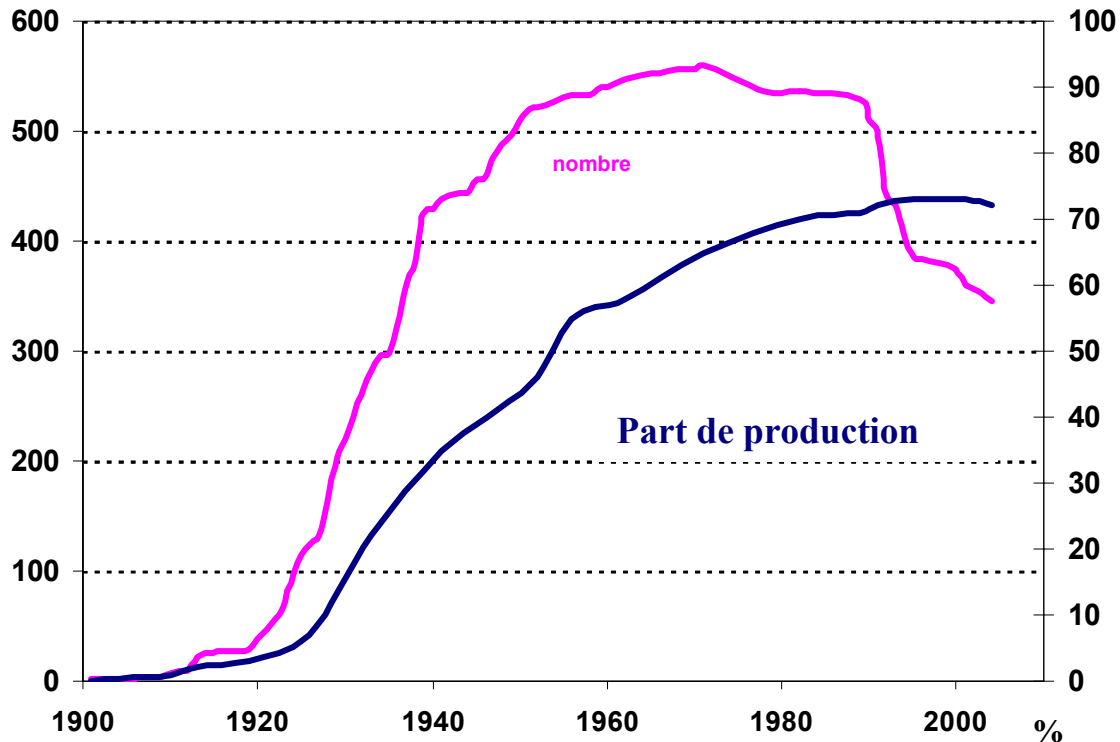
- Mais la motivation qui ressort le plus à mon sens, à travers les textes, les discours, c'est la volonté d'affirmation collective des petits producteurs face aux domaines. A travers le premier noyau de petits producteurs il y a la volonté de construire ensemble une cave aussi grande que celle du gros propriétaire, une forme de « revanche sociale ». On est dans la rivalité mimétique au sein d'un village entre les petits qui étaient marginalisés et les gros propriétaires.

La cave coopérative ne se constitue pas d'emblée. A Maraussan, il s'agit au départ, d'un syndicat de vente de vin. Le vin continue à être vinifié chez chaque producteur, et le syndicat rassemble les vins pour le vendre aux négociants. Mais très rapidement la nécessité de mieux contrôler le stock pour être plus fort face au négoce a amené la constitution d'une cave coopérative. Les règles s'appuient sur le principe de démocratie (un homme, une voix), des parts sociales qui sont souscrites en fonction de la récolte, des rémunérations en fonction non pas du capital, mais de la livraison du raisin.

Ensuite entre 1920 et 1960, après la 1^{ère} guerre mondiale, on passe à une phase

d'expansion et d'institutionnalisation des coopératives. Jusqu'en 1920 (cf. graphe ci-dessous) on a seulement quelques expériences coopératives dans l'Hérault et dans l'Aude pour l'essentiel, et en l'espace de 30 ans, on passe de 20-30 à plusieurs centaines de coopératives, 550 en 1970.

Evolution des caves coopératives nombre et part de la production



Source : Inra

Ce développement est toujours dû à la combinaison de conditions sectorielles et endogènes au mouvement social des coopératives. Au niveau sectoriel, le marché du vin de table (certes plus stabilisé qu'au début du siècle) connaît encore des crises récurrentes et des coopératives se constituent en réaction à ces crises. Mais surtout la politique gouvernementale devient favorable aux coopératives, car elles sont un moyen pour mieux contrôler la filière, notamment les problèmes de fraude avec l'appui des professionnels d'ailleurs. Et puis la coopérative est associée assez rapidement à l'idéologie de modernisation que portent les agents de l'Etat. La modernisation dans les campagnes est portée par le génie rural qui appuie ces opérations. Des subventions sont accordées aux investissements. L'évolution des technologies pour produire le vin de table va également être favorable au développement des coopératives dans le sens où, notamment dans les années 1950-60, on a la possibilité de mettre en oeuvre de nouveaux pressoirs, de nouveaux vinificateurs, de nouvelles cuveries, avec des économies d'échelle importantes pour les petits producteurs. Ces économies incitent des viticulteurs plus importants à rejoindre la coopérative.

A côté de ces conditions sectorielles, on retrouve les différentes motivations évoquées pour la création des coopératives. Au niveau idéologique, le caractère républicain et socialiste s'atténue nettement. La coopérative s'entoure une idéologie

plus corporatiste et se justifie d'un point de vue économique, avec les gains possibles démontrés les expériences des premières coopératives. Au niveau de l'affirmation sociale, on retrouve la rivalité entre petits et grands propriétaires, mais surtout une rivalité entre villages (qui existe depuis longtemps) qui constituent un mimétisme entre communautés locales qui veulent avoir des caves de plus en plus importantes, et cela se voit dans l'architecture.

Après la seconde guerre mondiale, la coopérative est devenue une institution locale. Ses fonctions ont évolué, on est passé d'un regroupement simple du vin à une vente en commun. Au départ, les ventes se faisaient de manière séparée, chacun était propriétaire de son lot à l'intérieur de la coopérative, et donnait son accord pour le vendre au négociant. On passe alors à un système dans lequel le directeur et le conseil d'administration sont en charge de la vente. Au niveau régional, la constitution des fédérations de coopératives (1931) et leur affirmation sont soutenues par des notables issus de ces coopératives qui vont avoir un rôle important sur l'ensemble de la filière dans les négociations politiques.

Les années 1960-73, d'un point de vue économique, correspondent à un âge d'or des coopératives de vin de table. Tous les indicateurs le disent, notamment le niveau de revenus des ménages viticoles, supérieur à la moyenne des revenus agricoles au niveau français. Cela représente en Languedoc 30 millions d'hectolitres dont plus de 20 millions pour les coopératives. 80% de la production est du vin de table, vendu en vrac, coté selon le degré d'alcool, produit avec des technologies similaires qui visent le même objectif : augmenter la productivité physique du travail. On augmente d'année en année les capacités de stockage, de vinification, dans une logique de croissance de la production, une logique productiviste. Les coopératives impliquent plus de 100.000 producteurs, de nombreux salariés, des emplois liés. Les coopératives permettent de maintenir une population paysanne nombreuse, une « viticulture populaire ». Les 554 coopératives participent à une gestion corporatiste régionale qui est une des conditions d'évolution et du maintien des revenus des coopératives et de leurs adhérents.

Mais à posteriori, la facette cachée, négative, de cet âge d'or est un enfermement des acteurs dans les routines de la production de masse. Il y a séparation des tâches entre les différents opérateurs : le producteur est devenu "livreur de raisin" et ne regarde plus trop ce qui se passe après, le directeur et les salariés vinifient et ne pensent plus trop à ce qu'il y a dans le vignoble ni à ce que deviendra le vin, et le négociant ou le courtier achète sans trop s'intéresser à ce qui se passe dans les vignes. Cette séparation des tâches va être préjudiciable au changement, car cet âge d'or aura une fin provoquée par une série de chocs externes, facteurs sur lesquels les acteurs de ces coopératives n'auront pas ou très peu prise.

Le premier choc est l'évolution de la consommation du vin de table en France. L'autoconsommation s'est réduit avec l'exode rural, puis progressivement la consommation de vin de « consommation courante » (vin de table et de Pays) a diminué à partir des années 70, passant de 40 millions d'hectolitres à 15 millions environ aujourd'hui, partiellement substituée en volume par l'augmentation de la consommation d'AOC qui passent de 8-10 millions d'hectolitres à 15-16 millions. Le

Languedoc Roussillon spécialisé dans le vin de table doit donc faire face à une baisse continue de cette consommation et la situation va progressivement se détériorer.

La baisse de la consommation de vin de table est liée au développement économique en France : élévation générale des revenus qui pousse les ménages à acheter des vins plus réputés, changement dans la structure économique, fin des catégories sociales ouvrières qui consommaient du vin de table, nouvelles préoccupations liées à la santé, à la conduite automobile. Il faut savoir qu'en 1960 la consommation moyenne annuelle était de 150 litres par adulte en France. De plus, depuis 10-15 ans, d'autres exigences se rajoutent à cette simple substitution vin de table/ vin de qualité. Ce sont des exigences liées à l'environnement, à la traçabilité, à la sécurité, à la santé.

Le deuxième choc est l'extension des espaces économiques et politiques, l'intégration dans le marché commun, l'entrée de nouveaux pays, l'internationalisation même des échanges avec les nouveaux pays viticoles. La mondialisation, l'ouverture des marchés se traduit par de nouveaux concurrents pour le Languedoc-Roussillon et ce, sur un marché déjà en baisse. Cela se traduit également par une perte de pouvoir dans les négociations politiques. Les leaders viticoles du Languedoc ne peuvent plus négocier de la même manière au niveau européen (et maintenant OMC) que lorsqu'ils détenaient 40% du marché en France et devaient négocier lois et décrets avec comme seul partenaire le ministère de l'Agriculture.

Le troisième choc correspond à une évolution régionale des caractéristiques du développement en Languedoc Roussillon, première région par la croissance démographique en France, qui induit un affaiblissement économique et politique relatif de la viticulture. Aujourd'hui, la viticulture représente entre 3-4% de la valeur ajoutée en région, contre 25% environ dans les années 60-70. Le poids économique du secteur diminue et entraîne une perte de pouvoir dans les négociations politiques et dans le portage des questions viticoles par les députés, comme c'était le cas il y a 30-40 ans. La croissance démographique se traduit aussi par une concurrence accrue en plaine, notamment sur le plan du foncier. Il y a aussi rupture des modes de consommation entre les nouveaux arrivants en Languedoc Roussillon qui ont des critères de vin de qualité et les producteurs régionaux restés orientés sur le vin de table dans les années 1970-80.

La première conséquence de ces facteurs (baisse de la consommation, extension des espaces, développement régional) est économique avec la baisse du prix du vin de table à partir des années 70. La deuxième conséquence est de l'ordre de la politique économique. On ne peut plus gérer ce secteur comme on l'a fait jusqu'au milieu des années 70, en partie du fait de l'Europe. On ne peut plus utiliser la distillation comme outil de gestion permanent, pour maintenir le prix sur le marché ; la distillation est sollicitée d'année en année sur des volumes plus importants. Les mesures d'autrefois ne sont plus valables et il faut revoir entièrement la politique. Les relations entre les producteurs du Languedoc et l'Etat combinent toujours trois mécanismes : la négociation discrète entre les notables et le ministère, les manifestations, et les commandos. Les moments de tension sont souvent très forts mais l'ensemble débouche en général sur un compromis.

Entre 1985-1995, les mesures vont viser à réduire l'offre, avec des primes à l'arrachage et une distillation obligatoire, à un prix faible, au-delà d'un certain niveau

de rendement. Comme la vigne est associée à un droit de plantation, c'est l'Etat qui achète finalement la vigne pour la détruire, ce qui entraîne une réduction nette des surfaces.

En contre partie, il y a des aides à l'innovation, par exemple sur des projets de développement type AOC, mais surtout des aides à la replantation avec de nouveaux cépages aromatiques, des aides aux équipements et aux rapprochements de coopératives, aux opérations commerciales. Les périodes sont bien marquées pour la combinaison de ces mesures politiques.

Entre 1976 et 1986, et malgré ces mesures, la production de vin de table continue car la baisse du prix du vin de table peut être compensée par les innovations, l'élévation des rendements, l'augmentation de la productivité dans les coopératives. Par contre sur les coteaux, les difficultés sont plus importantes et là les coopératives s'engagent sur des productions en AOC. Entre 1985-87 et 1995-96, les mesures sont les plus fortes, avec un arrachage énorme, 100.000 hectares de vignes vont disparaître. Les replantations vont être importantes, les fusions aussi. C'est vraiment la période de bouleversement majeur. Après 1997, la période est plus calme avec un marché « rééquilibré » et intéressant pour tous les produits, une nouvelle OCM négociée, et la fin de l'arrachage primé. Depuis 2000-2001, nous connaissons à nouveau une période difficile, avec des crises de type agronomique (baisse de récolte liée à la sécheresse ou aux inondations), mais aussi économique, avec une surproduction qui s'amorce à l'échelle internationale, la concurrence des nouveaux vignobles et de leurs stratégies commerciales plus offensives, le renforcement de la valeur de l'euro, ou l'accentuation en France des campagnes antialcooliques.

Dans ce contexte, les coopératives réagissent et innovent, mais aujourd'hui les innovations suivent des processus différents et touchent des domaines très différents.

Un premier domaine d'innovation associe la technologie et les nouveaux produits. De nouveaux modèles technologiques se mettent en place en Languedoc Roussillon. En 2000, des coopératives (40%) restent spécialisées en vin de base, mais elles sont devenues minoritaires. Cette stratégie est certainement amenée à disparaître ou ne sera possible que sur des volumes résiduels car la consommation du vin de table continue à baisser. Elle paraît quand même possible pour les coopératives qui limitent les investissements, les coûts, les appareils étant amortis.

D'autres coopératives (20-25%), notamment en zone de coteaux, se sont clairement engagées dans une spécialisation AOC, avec la mise en place d'une chaîne technologique associée à ce produit, une chaîne souvent complète jusqu'à l'embouteillage, jusqu'à la construction de marché de niche.

A partir du milieu des années 1990, certaines coopératives de plaine se spécialisent dans des vins de cépage, en engageant des investissements conjoints dans le vignoble et dans la structure de vinification, sans forcément investir dans la commercialisation, en restant sur du vrac. Ce sont des coopératives qui vont faire des vins de cépage, vin de pays d'Oc essentiellement (autour de 30 % de la production bientôt), exporté en vrac.

Des stratégies mixtes se développent peu à peu entre vins de cépage et AOC, mais souvent dans le cadre d'intégration par fusion ou union de coopératives. En 1970 il y avait 550 coopératives, elles sont 350-360 aujourd'hui, environ 200 ont disparu. Cela

correspond à des fusions de coopératives : les fusions défensives sont souvent effectuées dans l'urgence, les coopératives fusionnant en réaction à une baisse de leur vignoble, au volume qu'elles traitent, à une situation financière très difficile, à une diminution des rémunérations des adhérents. Les fusions offensives répondent par contre à un projet stratégique, à la reconnaissance de complémentarités entre coopératives au niveau d'une gamme de vin, au niveau de l'investissement que l'on peut faire. C'est la fusion idéale même si elle ne correspond qu'à une minorité des fusions des 20 dernières années.

Mais la fusion n'est pas la seule forme de regroupement des coopératives, il y a différentes formes d'associations au sein de regroupements de producteurs. Cela peut être des associations minimales simplement pour demander des subventions, ou des associations plus importantes, dans le cadre juridique d'union de coopératives lorsqu'une coopérative de second niveau regroupe les coopératives et prendra par exemple la fonction principale de commercialisation. On rencontre aussi un développement croissant de filiales de statut privé au sein des coopératives, pour la commercialisation ou pour des prestations de service, et des associations avec d'autres acteurs, avec le négoce, des formes de contractualisation sur plusieurs années. Tous ces changements, toutes ces formes d'intégration modifient radicalement les "frontières" de la coopération. La coopérative communale qui existait dans les années 1960-70 est minoritaire aujourd'hui.

Autre domaine d'innovation, celui des règles internes : Certaines sont directement liées à la transition vers la qualité, comme les règles de classement et de rémunération du raisin. Elles régissent l'évaluation du raisin des adhérents, le classement en lots et ensuite la rémunération et le prix qui sera accordé à chaque lot. Trois grands types vont se succéder : la rémunération selon le taux de sucre qui était en vigueur dans la production de vin de table, une seule variable est mesurée. Ensuite au cours des années 1980-début 90, se généralise un classement et paiement selon les cépages ou AOC, c'est une première partition des raisins assez aisée. Enfin depuis une dizaine d'année le classement se fait de plus en plus selon une évaluation des parcelles avant vendange, avec multiplication des critères de jugement du raisin. Cela correspond à une volonté soit de vendre des vins de cépage de qualité différentes, soit de faire des assemblages importants pour la stratégie de la coopérative, pour élargir et hiérarchiser sa gamme.

Un autre domaine d'innovation correspondent à l'investissement de la coopérative en direction du vignoble, du milieu local, du tourisme. C'est le pilotage du vignoble par exemple : des grosses coopératives ont embauché des agronomes pour le suivi du vignoble. On cherche à renforcer l'implication des adhérents, on investit dans la formation des salariés, des adhérents, on investit dans le développement local, dans les manifestations culturelles, dans l'aide au tourisme. C'est vraiment un nouveau domaine d'innovation qui inaugure un nouveau rapport à l'espace géographique. La coopérative ne considère plus l'espace géographique du seul point de vue du rendement ou de la distance (ce qui était le cas pour la production de vin de masse). L'espace environnant est intéressant de part ses caractéristiques propres, son écosystème, le paysage, la culture, que l'on va pouvoir utiliser pour construire la qualité intrinsèque et l'image du vin.

Ces innovations ont conduit à une diversité de coopératives. Elles sont très hétérogènes en ce qui concerne leur taille : 35% ont un chiffre d'affaires inférieur à 1.5 millions d'euros et ne pèsent que 10% du CA global des coopératives ; à l'autre extrémité, 3% font un CA de 9-10 millions d'euros et pèsent pour presque 20% du CA global. Ensuite, comme nous l'avons déjà vu, il y a une hétérogénéité dans les orientations productives avec des spécialisations très différentes. Enfin, on trouve une grande diversité dans les façons d'innover. Aucune coopérative ne fait aujourd'hui exclusivement du vrac mais pour la moitié des coopératives la vente en bouteille ne représente que 5% du volume alors que pour quelques-unes toute la production est vendue en bouteille. Les coopératives sont aussi très différentes par les circuits commerciaux qu'elles ont mis en place. 4 coopératives sur 10 vendent plus de 85 % de leur production au négoce, 3 sur 4 à leur union de coopérative, 2 sur 10 sont spécialisées sur des marchés de niche.

Pour finir, nous avons comparé les résultats des coopératives, ce qu'elles paient en moyenne à leurs adhérents, en fonction de différentes variables, quelles soient structurelles ou liées aux innovations technologiques. On s'est rendu compte que la spécialisation (AOC, vin de cépage, vin de table) ou la taille n'étaient pas vraiment des variables explicatives de la performance des coopératives dans la période récente (en 2001, juste avant les turbulences actuelles). Aucune innovation n'a d'impact seule, c'est la combinaison d'innovations aux différentes étapes du processus de production (le vignoble, la vinification ou la commercialisation) qui joue. L'exemple le plus parlant est celui de coopératives où l'on trouve à la fois le renouvellement de l'encépagement, la rémunération différenciée, le développement de la cuverie inox, de systèmes contractuels avec la GMS et la vente directe.

Toutes ces stratégies d'innovations conduisent en fait à plusieurs modèles de coopératives qui coexistent aujourd'hui.

- La petite coopérative communale de vin table (10-15%) est amenée à disparaître. Par contre d'autres types se dessinent et semblent viables.

- La petite coopérative de vin de qualité, dont la taille modeste est compensée par une bonne valorisation des produits vendus sur des marchés niches, qui investit souvent fortement dans le développement local, très liée au terroir, qui fonctionne comme un club de vigneron (en Côtes du Rhône, Saint-Chinian, Fitou, Corbières).

- La coopérative de taille moyenne spécialisée sur un produit au sein d'un groupement de producteurs, qui participe à la construction de la gamme de l'union de producteurs (celle-ci gère la commercialisation). Cette coopérative délaisse la fonction commerciale (hors quelques circuits courts) et se recentre sur les questions techniques

- la coopérative intégrée au négoce, à travers des contrats pluriannuels. On se rend compte que les conditions de l'accord vont dépendre autant de la solidité de la marque du négociant (acheteur) que de la spécificité des compétences et produits de la coopérative : les bons accords sont ceux qui cumulent ces deux conditions.

- Enfin la coopérative de type "firme agroalimentaire" qui intègre une succession de fusions de petites coopératives et qui va chercher à développer elle-même une diversité d'activités, construire sa gamme, se constituer en groupe alimentaire, avec par exemple des filiales, plusieurs dizaines de salariés. C'est un autre mécanisme de gestion qui se met en place avec des procédures plus formelles et des questions

importantes de communication interne. Ce type de coopérative a aussi ses fragilités.

II) Le jeu des acteurs dans les coopératives et dans les processus d'innovation (Yuna Chiffolleau)

La coopérative a cette spécificité d'être à la fois une entreprise agroalimentaire et une association de producteurs, et c'est avec cette dimension d'association de producteurs, ancrée dans le territoire et organisée autour de la production de raisin (et peut-être un peu trop, c'est un héritage de l'histoire justement), qu'aujourd'hui on a peut-être à reconstruire des relations nouvelles. Le pôle de l'entreprise agroalimentaire et le pôle de l'association de producteurs sont en relation à travers le principe originel, « un homme - une voix », par lequel chaque adhérent, quelle que soit sa surface de vigne ou sa participation au capital social, a théoriquement le même droit, le même pouvoir au sein de la coopérative.

En quelques années, les coopératives se sont transformées, ont joué le jeu du ré-encépagement, de la reconversion radicale vers la qualité. On pouvait donc mettre en avant des résultats économiques prometteurs, avec des produits déjà reconnus à l'échelle nationale, voire internationale. C'est l'exemple de la coopérative de Puisserguier de la plaine de Béziers qui, avec son vin de cépage, gagnait des médailles au concours Chardonnay du monde. Les responsables de cette plaine biterroise, où les enjeux n'étaient pas si faciles puisqu'ils ne pouvaient pas jouer d'emblée cette carte AOC (en plaine les terroirs ne permettent pas de se distinguer à travers une production en AOC), avaient donc misé sur cette stratégie de vin de cépage qui montrait plutôt le signe d'une réussite. Mais cette reconnaissance n'empêchait pas pour autant d'avoir certains doutes quant à l'avenir, déplorant une certaine démobilisation des adhérents, dont les signes pouvaient être ce fort taux d'absentéisme aux assemblées générales. Il était donc intéressant de comprendre pourquoi ses adhérents ne participaient plus, en apparence, et quel impact cela pouvait avoir sur l'avenir puisqu'il s'agissait de poursuivre la reconversion. Devant ce relâchement des liens, on peut se demander comment cette phase de reconversion était comprise à l'échelle des organisations coopératives.

Au niveau de l'exploitation, c'était effectivement un nouveau système de production. Replanter un nouveau cépage aromatique, souvent importé d'autres régions viticoles (la *syrah* qui venait des côtes du Rhône, le *merlot* qui venait de la région bordelaise), c'était apprendre à maîtriser de nouveaux cépages parfois plus sensibles aux maladies (les cépages traditionnels en Languedoc étaient l'*aramon* puis le *carignan*), apprendre à les palisser, ce qui demandait une totale réorganisation, plus d'investissement, de travail, de technicité, donc toute une maîtrise à acquérir et ce avec des difficultés de rentabilité puisque les coûts étaient importants.

On était dans une période de transition, d'expérimentation. Tout le système d'accompagnement de la viticulture, les Chambres de l'agriculture notamment, faisait des recherches, des expérimentations. On construisait ensemble la qualité du raisin, du vin en Languedoc, mais parfois, on faisait des erreurs, on plantait par exemple de la *syrah* sur des terres qui n'étaient pas adaptées. Les producteurs étaient les premiers

à en pâtir et ils ont eu des doutes sur cet encadrement : les techniciens conseillaient une hauteur de palissage et eux s'apercevaient ensuite que ce n'était pas la hauteur optimale et changeaient. Les normes n'étaient pas établies, il fallait les construire. Tout cela a généré pour l'exploitation des problèmes d'organisation du travail, et des doutes en retour.

Mais c'est aussi la coopérative qui changeait, les règles internes se modifiaient. Avant il n'y avait qu'une façon de payer, au degré hectolitre ; on se mettait maintenant à classer le raisin et donc à différencier certains niveaux de qualité, mais classer le raisin c'était classer les hommes, ce qui a forcément fait émerger des tensions. La qualité a été définie, mesurée de façon scientifique, mise en formule par le rapport entre la surface foliaire de la vigne et la charge en raisin. Cela a créé des tensions, car même si les producteurs ne contestent pas forcément l'idée que c'est avec une bonne surface foliaire qu'on fait du bon raisin, cette façon d'évaluer les parcelles a été souvent mise en avant de façon brutale, de façon exclusive. On ne laissait moins de place à d'autres critères plus classiques ayant eux aussi leur pertinence, tel que l'état phytosanitaire. Cette formulation mathématique plus objective et à priori plus mesurable, sensée mieux "faire passer la pilule", était en fait difficilement mesurable sur le terrain. D'autre part les évaluateurs étaient membres du village, amis des uns et pas forcément des autres, et donc les jugements étaient partiels. Au sein du même village sont apparus des juges et des jugés, et cela a parfois créé des tensions très fortes avec des règlements de comptes.

Ces bouleversements ont aussi exigé des besoins en main d'œuvre supplémentaire pour palisser les vignes, les tailler avec des nouveaux modes de tailles et tout cela a pris du temps. Cette surcharge de travail dans les vignes a fait que des exploitants ont eu largement recours au travail informel (déjà pratiqué en Languedoc) et comme on sait le taux de chômage est élevé dans cette région (autour de 1995, le taux de chômage à Béziers atteignait 25%).

Avec le développement d'une qualité reconnue, cette viticulture prometteuse face à d'autres secteurs d'activité qui stagnaient (certaines entreprises de Béziers licenciaient) a incité de nouvelles installations en viticulture. Ces nouveaux pluriactifs sont des gens motivés par un projet de vie, des amateurs de vin, qui ont envie d'avoir une production de qualité, de travailler des surfaces plus importantes et peuvent s'associer à d'autres enjeux de développement local. Dans leur adhésion à la coopérative, ils recherchent également du lien social, veulent venir ou revenir au village pour y vivre, et leur venue a apporté des changements. Certaines études ont montré, au vu des chiffres, que les relations professionnelles entre les adhérents, les échanges entre coopérateurs ont diminué. Mais si on décortique un peu le potentiel humain de la révolution qualité, on y trouve beaucoup de ressources potentielles à valoriser.

Avec la révolution qualité, on assiste à la réémergence du débat technique entre les viticulteurs (la production de masse ne posait pas de problème technique, il n'y avait qu'une seule manière de faire) et on a également l'idée de réassocier plusieurs activités en lien avec la production viticole.

On se rend compte que de la révolution qualité émerge une diversité de profils de coopérateurs. Leurs activités dans des domaines différents sont intéressantes parce qu'à même de renforcer l'inscription de la viticulture dans le développement local. Il y

a des profils plus ou moins spécialisés dans tel ou tel domaine avec des pluriactifs intéressés par l'animation touristique, la mise en valeur du patrimoine, du paysage ; il y a des exploitants à temps plein qui, de part leur histoire, cherchent à aller plus loin dans la qualité ; d'autres sont plus sensibles aux questions écologiques et cherchent à utiliser des techniques plus respectueuses de l'environnement. Dans cette révolution qualité, chacun a pu s'exprimer dans des domaines différents. Les gens se sont mis à échanger aussi entre eux au-delà des équipes dirigeantes parce qu'il y avait aussi des problèmes à résoudre.

Donc même si la révolution qualité a affaibli les relations traditionnelles, elle a permis l'ouverture du groupe à des gens différents, intégrant les nouvelles valeurs de la société, chacun avec un projet personnel, mais en lien avec l'action collective. Et au-delà d'une apparente démobilisation, on pouvait y voir les signes de nouvelles solidarités, une façon nouvelle de s'exprimer, de participer à l'action collective, à la différence des années 1960 où l'action collective s'inscrivait plutôt en terme de protestation politique, de pression sur l'Etat.

Cette nouvelle forme de solidarité, c'est à la fois reconnaître et valoriser de nouveaux potentiels, des participations individuelles spécifiques (liées à l'environnement, à la qualité ou à l'aménagement du territoire) et contribuer ensemble à un même collectif. La coopérative se construit non plus sur un projet mais sur une multitude de projets coordonnés pour créer finalement de la valeur ajoutée et renforcer l'adhésion, la motivation, la fidélité des coopérateurs envers la coopérative. C'est le principe d'une "coopérative à tiroirs" qui n'a plus pour seule activité la production de raisin mais est associée à d'autres champs d'activité qui la valorisent. Certaines coopératives, petites ou grandes, vont développer ce style qui combine des projets pour intéresser potentiellement tous les adhérents.

Un autre choix est possible face à la crise qui menace le groupe : dans certaines coopératives les clans ont voulu au contraire retrouver leur statut d'avant, ont refermé le groupe, en recentrant la coopérative sur son cœur de métier, la production de raisin, considérant que le reste n'était pas de leur ressort. Les deux choix sont possibles, les enjeux sont là.

Aujourd'hui le contexte est moins opportun à l'ouverture et à la diversification qu'en 1999 où les priorités du gouvernement ou de l'Europe étaient plus favorables à la multifonctionnalité. Cependant il reste des pistes pour une viticulture renforcée par l'ancrage territorial, bien au-delà du modèle AOC, comme «la route des vins» ou l'association «agriculture tourisme». Ce sont des choix de gestion, des stratégies que doivent faire les dirigeants des coopératives.



Photo : vignerons coopérateurs de l'Hérault

Questions

Le statut «un coopérateur une voix» n'est-il pas dépassé? Va t-il être changé?

YC : le statut un homme une voix est certainement dépassé parce que l'absentéisme dont on parlait fait que les votes s'effectuent de plus en plus par procuration donc cela n'a plus vraiment de sens ; cependant peu de coopératives ont changé leurs statuts pour cela. Il est possible légalement d'attribuer une pondération au vote selon la taille d'exploitation (volume d'apport), en faisant la demande de dérogation. Cela a été fait dans quelques cas pour limiter l'impact de propriétaires ou dans le cadre de fusion. Mais formellement, on reste sur les statuts un homme, une voix. Cela ne bloque pas forcément les situations, mais tend peut être à accentuer les délibérations.

Que peut-on dire de l'approche commerciale marketing, sommes-nous en retard dans ce domaine?

JMT : toute une partie de notre étude s'est fait également sur le domaine commercial, que nous n'avons pas développé ici. Il y a des innovations dans les démarches commerciales notamment la construction des niches de marché ou la mise en place de marques. C'est en tout cas certainement l'un des domaines de faiblesse des coopératives, qui ont plus facilement investi dans les domaines techniques et matériels.

YC : Cela reste en effet un domaine de développement récent et faible car les coopérateurs ont encore des réticences à investir dans le domaine commercial avec les ressources humaines que cela implique. Autant les accords sont immédiats autour des équipements et de l'achat de matériels de vinification plus performant, autant cela reste difficile au niveau de la commercialisation.

Un coopérateur : les coopératives se sont longtemps désintéressées du secteur commercial, les producteurs travaillaient «pour la chaudière» ; en pratique il y a du retard parce que pour avoir une démarche commerciale, il faut un produit correct et il faut 5 à 7 ans entre le moment où vous plantez les vignes et le moment où vous avez les résultats économiques et un produit commercialisable. Ce sont donc les vignes plantées en 1995 qui peuvent commencer à se commercialiser maintenant. Les coopératives commencent à avoir des démarches commerciales, elles ont des aides publiques pour cela, pour leur encadrement au vignoble, mais il est difficile de se lancer ; les grosses unités qui ont les moyens peuvent le faire, les autres passent des accords commerciaux avec des firmes.

JMT : on sait que dans les coopératives qui vendent en vrac, certaines commencent à construire des contrats pluriannuels qui porte sur une partie du volume vinifié, avec un contrôle du négociant jusqu'au vignoble. Pour les coopératives en apport total à une union, c'est elle qui se charge de la commercialisation. Dans d'autres coopératives le développement des circuits courts amène un gain économique et pour

les viticulteurs, notamment quand ils sont amenés à déguster et à participer à l'organisation du caveau, cela amène un contact client qui modifie la perception qu'ils peuvent avoir du vin et du marché. Cette situation est récente, le basculement est en train de se faire.

YC : beaucoup d'adhérents voudraient faire connaître les vins de leur coopérative, les vendre à travers leurs réseaux personnels, mais il peut y avoir blocage de la part de certains conseils d'administration qui considèrent que cela ne relève pas de leur mission ; cela demande à être géré du point de vue prix, par exemple avec des conventions avec leur coopérative.

Il y a des évolutions très lourdes, très constantes dans le temps, la consommation a diminué depuis 30 ans, et en même temps on a des évolutions sur le très court terme, vous dites que ce qui se passe en 2002 n'est pas ce qui se passait en 1999 ou 2000...?

JMT : nous avons étudié des coopératives qui nous paraissent viables d'un point de vue statistique et théorique, avec des critères qui justifient cette viabilité. La constante c'est une accélération des fusions en période de crise (baisse du prix du vin de table, par exemple entre 1986 et 1992-94) avec un ralentissement quand la situation redevient plus favorable ; les stratégies individuelles reprennent le dessus, certains arrêtent même un projet de fusion en cours.

Les coopératives permettent à nombre de petits producteurs de se maintenir. Mais surtout, au-delà de la coopérative elle-même, de sa forme, de son statut, ce qui compte ce sont les projets : que les coopératives définissent un projet stratégique clair, qu'il soit discuté et accepté par une majorité des adhérents, que ce projet implique des alliances avec des partenaires intéressants. C'est la qualité du projet et la compétence de la coopérative et de ses relations humaines internes et externes qui est le premier facteur qui explique la performance dans cette période de troubles où il faut être plus réactif.

YC : une donnée sûre est aussi l'attachement des coopérateurs à leur coopérative, ils acceptent par exemple face à la crise de ne pas être rémunérés pendant plusieurs mois ou années, qu'ils soient petits ou gros, nouveaux ou anciens, et c'est de ce fondement que la coopérative tire ses capacités d'adaptation (JMT : mais il peut ne pas y avoir d'autre alternative !).

a) Le projet personnel d'un adhérent ne risque t-il pas d'être noyé avec la représentation «un homme une voix» dans les 40% des coopératives qui font encore de la production de masse ? Cet adhérent ne sera t-il pas obligé de maintenir son niveau de production sans pouvoir innover comme il le désire ? Dans quelle mesure les coopératives ne sont-elles pas un frein à l'innovation ?

b) Nous n'avons pas parlé du privé, mais l'innovation vient aussi du secteur privé. N'y a t-il pas des personnes du secteur coopératif qui sont passées au privé, et inversement des adhérents qui ont voulu insuffler l'innovation au sein des coopératives ?

JMT : Depuis une dizaine d'années le poids des coopératives est stable, autour de 73% de la production et des surfaces. Il y a un équilibre qui s'explique par le fait que des personnes ont la capacité économique, des moyens de financement et le projet de monter leur cave particulière ; il y a aussi des gens qui rejoignent encore les coopératives ou qui reprennent des parcelles et deviennent adhérents. L'équilibre

s'explique aussi par l'arrachage qui concerne autant les caves particulières que les caves coopératives.

La coopérative est un outil, une forme d'organisation, qui peut ou non bloquer les projets des adhérents qui ont des cépages intéressants, une qualité de raisin mal valorisée par la coopérative et qui sont sollicités par des acheteurs privés. Mais à l'inverse on a des coopératives qui ont modifié les règles de classement et de rémunération du raisin, qui ont proposé un cahier des charges pour le haut de gamme, avec une rémunération garantie à l'hectare (5.000 à 8.000 euros) en contrepartie du respect de pratiques techniques bien précises, avec un contrôle assez régulier. Ceux qui jouent ce jeu sont bien valorisés. Toutes les coopératives ne permettent pas cela, mais c'est tout un travail interne qui se fait au fur et à mesure.

Un résident de Maraussan : j'ai vécu toute mon enfance dans cette ambiance de républicanisme, de solidarité, et c'est vrai que la coopérative à cette époque-là apparaissait comme le centre de la vie sociale. Je suis dans la nostalgie mais également dans l'espoir et tous les colloques qui se sont tenus à Maraussan, toutes les études universitaires ont montré que la coopérative, quelle soit viticole ou autre, constituait un lien social extrêmement profond et riche. Cet aspect-là avait un peu disparu des consciences, et finalement quand vous dites que c'est à partir de cet ancrage dans le territoire qu'une certaine diversification repart, je me dis que peut-être c'est par là qu'il faut passer, que c'est par là que les coopératives viticoles retrouveront leur vocation. Parce qu'en me souvenant de ce que me disaient mes parents, mes grands-parents (mon grand-père a créé une coopérative en 1903), il ne s'agissait pas seulement de produire du vin, c'était être solidaire, faire des choses ensemble.

YC : c'est vrai que ces nouveaux projets permettent aux coopératives de renaître sous une forme renouvelée d'entreprise éthique, responsable, solidaire. Cela n'empêche pas certains nouveaux d'être frustrés parce qu'ils aimeraient qu'on aille plus loin, que la coopérative permette de faire des cuvées personnalisées, ce sont des choses qu'elles doivent gérer, voir si avec leur statut c'est possible et comment, certaines coopératives y réfléchissent.

Réaction : je pense qu'à une époque la coopérative avait un rôle social important à jouer mais je crois qu'aujourd'hui nos économies sont exsangues, nos agriculteurs sont en train de vendre "les bijoux de famille", décapitalisent, et je crois qu'il faut arrêter de faire du social. Bien sûr il faut aider les producteurs pour qu'ils puissent se mettre à niveau et rénover un certain nombre de choses mais on ne peut plus travailler comme il y a 20 ans. Nous sommes actuellement dans un monde économique qui est très dur. Je suis vice-président d'une cave coopérative et je peux vous dire que les jeunes en ont marre et les jeunes qui s'installent partent en cave particulière. C'est vrai qu'il faut assouplir la réglementation, trouver des solutions, mais quand je vois aujourd'hui comment sont organisés les paiements, d'un point de vue social on ne peut pas continuer comme ça.

YC : un des points qui ressort de l'analyse sociologique faite à l'INRA, c'est qu'il y a des nouvelles solidarités, des solidarités différentes qui peuvent se recréer dans une coopérative parce que, pour faire un produit de qualité, il faut associer des gens qui ont des compétences nouvelles, de nouveaux types de compétence. Donc la solidarité

se fait autour d'une diversité de projets complémentaires et effectivement ce n'est pas la solidarité qui existait dans l'ancien système. C'est plutôt l'équité, la complémentarité des compétences qui est mise en avant pour constituer un lien social autour de la production, mais c'est aussi une forme de solidarité. Le social s'intègre automatiquement dans les cas réussis, c'est une coordination sociale et économique pour une économie renforcée.

Photo : vignerons coopérateurs de l'Hérault