

Les synthèses de FranceAgriMer

> **juin 2017** - n° 45

Prospective Coopération vinicole
française





Prospective Coopération Viticole française

La Confédération des Coopératives Viticoles de France (CCVF), association assurant la représentation unifiée des coopératives viticoles sur tout le territoire français et prolongeant l'action des 15 fédérations régionales et départementales de caves coopératives, a souhaité mener un exercice de prospective pour la Coopération viticole française à l'horizon 2035. La conduite de cette étude a été confiée à la Mission Prospective de FranceAgriMer. L'objet de cette étude est d'élaborer des scénarios pour l'avenir de la Coopération viticole française qui puissent servir aux décideurs de la filière, en vue de l'élaboration de stratégies gagnantes.

La méthodologie spécifique à la prospective n'a pas pour objet de prédire l'avenir mais de permettre d'anticiper différentes situations que l'on pourrait rencontrer, sans préjuger de leur caractère probable, souhaitable ou au contraire redoutable. Ces situations et les chemins qui y conduisent sont inscrits dans des scénarios qu'il s'agit de présenter aux commanditaires et décideurs. L'élaboration de ces scénarios incombe à des experts qui sont identifiés et réunis, et dont les compétences diversifiées sont croisées dans un contexte de liberté de parole et d'efforts constants de compréhension mutuelle. Le groupe d'experts, dénommé cellule d'animation de la prospective, constitué de chercheurs, experts de l'administration et professionnels de la filière a compté 17 membres et s'est réuni 15 fois entre janvier 2015 et le 1^{er} février 2017.

Le travail a pour base la méthode SYSPAHMM (Système, Processus, Agrégat d'Hypothèses, Micro et Macro-scénarios) formalisée par Michel et Clementina Sebillotte à l'INRA. Cette méthode repose sur la représentation commune du système étudié et des problématiques porteuses d'enjeux pour l'avenir qui sont l'objet d'exposés d'experts puis le support de la rédaction d'hypothèses dont l'expression en recto et en verso permet d'envisager différents futurs possibles. 354 hypothèses ont ainsi été rédigées par la cellule d'animation de la prospective. Un travail de regroupement d'hypothèses proches, voire similaires, a été poursuivi jusqu'à la réduction de la liste à 202 hypothèses, puis une sélection a été organisée dans le cadre d'un vote sur cette liste pour déterminer les hypothèses les plus importantes. Ainsi, 50 hypothèses, jugées les plus déterminantes pour l'avenir de la filière, ont, in fine, été sélectionnées. Ces hypothèses ne sont pas uniquement tendancielles, elles incluent également des signaux faibles actuellement d'ampleur limitée mais jugés potentiellement porteurs de modifications sensibles de la trajectoire de la Coopération viticole française à l'avenir. Les relations d'influences / dépendances entre ces hypothèses considérées deux à deux ont été établies et utilisées pour regrouper les hypothèses les plus liées entre elles en agrégats ; ceux-ci constituent la trame des scénarios interdisciplinaires qui tiennent ainsi compte des liens entre les hypothèses et en valorisent les libellés recto et verso. À l'issue de plusieurs étapes de réduction de la complexité, 4 scénarios contrastés d'évolution de la Coopération viticole française à l'horizon 2035 ont été écrits.

Les thèmes abordés dans les scénarios

Les quatre scénarios pour la Coopération vinicole française, présentés ci-après, ont en commun d'aborder des familles de questions. Ces questions peuvent être structurées en quatre catégories de thématiques :

- Celles relatives au contexte général global dans lequel évolue la Coopération vinicole française, en abordant notamment les questions de soutien public à l'agriculture, d'évolution de la situation économique et financière mondiale (contexte macroéconomique global), et de politiques publiques en matière de santé, d'environnement, et de prévention de la consommation excessive d'alcool.
- Celles relatives au contexte de la filière vins : consommation mondiale de vin, place de la France à l'export, définition internationale du vin, spécificité sectorielle européenne, attentes des consommateurs (alcool, IG, environnement, ...), ...
- Celles relatives spécifiquement à la Coopération viti-vinicole : réactivité de la gouvernance, attractivité pour les adhérents et cadres, maîtrise qualitative et quantitative de la production, ...
- Enfin celles relatives à la Coopération (en général et non spécifiquement à la Coopération viti-vinicole) : évolution du statut coopératif, modèle social coopératif versus capitaliste, collaboration inter-secteurs coopératifs, ...

| Contexte général | Filière vins | Coopération viti-vinicole | Coopération |
|--|--|--|--|
| Crise économique et financière | Consommation mondiale de vin | Réactivité de la gouvernance | Évolution du statut |
| | Innovation / progrès technique | | |
| Soutien public à l'agriculture | Définition internationale du vin | Attractivité de la coop pour adhérents et cadres performants | |
| | Place de la France à l'export | Place dans l'enseignement économique | |
| | Gouvernance des interprofessions | | Modèle social coops vs capitaliste |
| Politiques publiques en matière de santé et d'environnement (alcool, produits phytopharmaceutiques, résidu...) | Concentration des entreprises de mise en marché | | |
| | Spécificité sectorielle européenne | Ancrage territorial | |
| | Marques | Unions multi-territoriales | |
| | Attentes des consommateurs (alcool, IG, environnement) | Maîtrise qualitative et quantitative de la production | Collaboration inter-secteurs coopératifs |

In fine, chacune de ces quatre histoires correspond à une combinatoire unique de réponses apportées à ces familles communes de questions.



Les quatre scénarios

Scénario : Les coopératives sans attrait

Solutions libérales à la crise

A l'OMC, les négociateurs internationaux continuent de croire à une solution à la crise économique et financière mondiale qui s'aggrave par la stimulation des échanges commerciaux qu'ils espèrent génératrice de croissance économique. Dans ce contexte, sous l'influence d'un élargissement de l'OIV à de nouveaux membres non traditionnellement producteurs et au poids croissant des organisations internationales de référence de l'OMC et notamment de la FAO et de l'OMS qui privilégient une définition des produits par leur seul état analytique final, l'activité normative de l'OIV a entraîné un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel. Cette évolution de la définition du vin facilite, par l'inclusion du progrès technique, la création de nouveaux produits à base de raisin, destinés à répondre à la concurrence des autres boissons alcoolisées ou non. Dorénavant, le vin n'est plus une boisson alcoolique par nature différentes des autres. Il revêt, notamment pour les produits d'entrée de gamme, certaines caractéristiques d'une matière première candidate au cracking et pour partie, les composants bénéfiques dans le vin (polyphénols...) en sont extraits, et sont ingérés séparément des autres constituants (notamment l'alcool).

Un statut coopératif handicapant

Les entreprises diversifiées résistent mieux aux chocs, à condition d'accompagner l'innovation produits par des moyens en marketing et en communication. Ces conditions à la pérennité économique des entreprises favorisent un mouvement de concentration des metteurs en marchés que les coopératives auraient pu accompagner par une coordination de l'offre sur tout le sud de l'Europe pour répondre aux attentes du marché du vrac et des produits industriels et surtout pour pallier le manque de compétitivité-prix, renforcé en temps de crise. Théoriquement, l'innovation est un levier de création de valeur, notamment pour les coopératives qui peuvent la mettre en œuvre directement à grande échelle. Au-delà du vin, la diversification par la production de jus, d'alcool, la méthanisation des sous-produits voire la commercialisation de composants issus du cracking du raisin ou du vin sont également des leviers potentiels de développement pour les coopératives.

Mais appliqué strictement, le statut coopératif ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise : la création de filiale, les rapprochements entre coopératives et le rachat de négoce, la diversification de l'activité, ne sont pas facilités par l'obligation de prise de décision en Assemblée Générale selon le principe 1 homme = 1 voix. La plupart des coopératives passent à côté de cette quasi-révolution faute de prendre la mesure des enjeux liés à l'innovation, ou de comprendre l'intérêt de la diversification. Se limitant ainsi à la satisfaction des seuls besoins basiques et avec des marges de manœuvre des plus réduites, les coopératives ne sont pas "armées" pour répondre aux enjeux de société et il n'y a pas d'action, ni d'engagement général sur les sujets de type protection de l'environnement, RSE, etc... de la part de l'organisation coopérative. Elles se contentent de regrouper l'offre au service d'un négoce international assembleur. L'image de ces entreprises « pipeline » est éteinte et n'attire ni adhérent ni salarié dynamique.

Quelques coopératives de production d'AOC

Mais moins le vin est spécifique, moins il a d'arguments face aux autres boissons industrielles avec lesquelles il entre en concurrence de plus en plus frontale.

La « France des AOC » tente de résister à la fois à la libéralisation des pratiques viticoles et œnologiques permise par l'évolution des règles à l'OIV et à la concurrence des autres boissons. Leur réponse va s'appuyer sur une demande de « vins propres » qui a émergé parmi les consommateurs. Cette promesse de « vins propres », alliant un minimum de résidus et des pratiques ayant un impact fortement limité sur l'environnement et la santé des opérateurs, les AOC vont l'intégrer dans leurs cahiers des charges. Cette voie de résistance est une opportunité pour certaines coopératives porteuses de marque d'AOC qui sont restées ancrées dans leur

territoire d'origine, qui participent à son aménagement, et qui en tirent une légitimité sociale et sociétale. Actives dans la défense de l'AOC, elles ne cherchent pas à se développer par des acquisitions d'entreprises mais sécurisent leurs approvisionnements en investissant dans le foncier. Ce modèle de coopérative en défense patrimoniale reste caché derrière l'AOC et ne cherche pas à faire flotter l'étendard de l'économie sociale ! Malgré son ancrage territorial réaffirmé et le soutien public via les règles de fiscalité confirmées, ce modèle d'entreprise reste trop rigide pour attirer ou même retenir les vignerons talentueux. Les marges de manœuvre étreintes qu'il offre attirent des adhérents ou des dirigeants soucieux de gérer la rente.

Les jeunes entrants mieux formés désertent les caves coopératives pour choisir le modèle des caves particulières, le personnel des coopératives viticoles demeure très local et peu formé. Dans les instances représentatives elles ne cherchent pas une représentation spécifique, n'ayant pas les ressources intellectuelles en leur sein pour assurer une représentation constructive et valorisante, d'autant moins que l'enseignement agricole secondaire comme supérieur, qui ne met en avant que le modèle du manager et de la réussite individuelle, ne forme pas de dirigeants, président ou directeur pour les coopératives. Au final, entre les coopératives vraqueuses peu créatrices de valeur et celles qui gèrent une rente d'AOC le poids des valeurs de la coopération s'étiolle dans la filière viticole.

Synthèse : Dans un monde qui croit encore au miracle du retour de la croissance par l'ouverture des marchés, la filière vignes et vins s'ouvre aux progrès techniques. Les entreprises du négoce se concentrent et se diversifient pour profiter pleinement de l'évolution de la définition internationale du vin qui est devenu un produit agro-industriel. Les coopératives, handicapées par leur statut, n'ont pas la réactivité suffisante pour innover significativement. Elles se retrouvent cantonnées soit à un rôle de fournisseur de matière première pour le négoce, soit à celui de producteur-défenseur d'AOP, sans grande perspective de développement et n'attirent pas les talents. Certaines coopératives résistent par l'ancrage dans un territoire d'AOC et des pratiques environnementalement vertueuses mais elles ne rayonnent pas en tant que modèle d'entreprise.



Scénario : Modèle coopératif pour temps de crise

Dans la tourmente de la grande crise, seul le terroir résiste ...

Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée sans précédent. Avec un marché mondial du vin en très forte diminution, les structures de commercialisation, y compris certaines de tailles relativement importantes, connaissent des difficultés financières, et les entreprises de mise en marché qui parviennent à survivre ne se portent que très rarement acquéreuses de leurs concurrentes en faillite. Dans ces conditions, les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française.

Dans un réflexe associant désenchantement vis-à-vis du système économique et financier et volonté de restauration de la maîtrise de son existence au sein de son environnement immédiat, le citoyen-consommateur assimile l'achat de marques portées par la communication et le marketing à un surcoût associé à une certaine superficialité, dont il n'a plus les moyens : il privilégie désormais la proximité plutôt que le lointain, le local plutôt que le global, le concret rustique plutôt que l'apparence « bling-bling », le terroir et sa rusticité plutôt que la marque mondiale standardisée symbole d'appartenance à la classe moyenne supérieure. S'offrir ou partager occasionnellement un vin de terroir c'est tout à la fois résister à la morosité et aux illusions du système failli, pour retrouver ses racines (réelles ou imaginaires) dans un monde venant de perdre ses repères. L'innovation au sein des coopératives est un levier de création de valeur pour les vins de terroir (effort d'information auprès du consommateur qui en est demandeur), pour envisager des réductions de coûts (seule manière d'accroître la marge pour un prix de vente donné pour les autres vins) et des diversifications (distillerie, ...).

En conséquence, la viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château connaît une diminution de ses ventes relativement moindre que les autres vins. A l'export, le négoce français n'est plus présent que sur le marché « résiduel » du haut de gamme constitué d'un nombre limité de clients demeurés relativement fortunés. Compte tenu de la concurrence exacerbée sur un marché du vrac en chute et de la réduction des débouchés auprès du négoce, les coopératives vinicoles françaises disposant de vins de terroirs (AOC,...) se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille (compléments de gamme, économies d'échelles en termes de charges commerciales,...). Quelques unions multiterritoriales destinées à développer les ventes de vins de terroirs se créent. Mais chaque pays producteur réservant prioritairement son marché intérieur pour l'écoulement de sa production, aucune ne s'implante en dehors du territoire national, ce qui serait de plus nuisible à l'image d'authenticité/retour aux sources véhiculé dans le cadre des vins de terroir, dont le maintien conditionne la survie de bon nombre d'acteurs de la filière. Des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin sont également maintenus pour assurer sa sauvegarde (régulation du marché, définition du vin comme un produit agricole transformé) en confortant le facteur de différenciation générique positif que constitue son image culturelle de produit territorialisé d'apprentissage du goût & qualité de la vie.

et la Coopération est portée par les enjeux de société devenus incontournables ...

Le développement de l'économie « verte », la transition énergétique, le développement d'un véritable aménagement du territoire, nécessitent de se dégager de l'emprise du court terme pour pouvoir penser à long terme, ce qui est incompatible avec la financiarisation de l'économie caractérisée par une recherche permanente du rendement immédiat le plus élevé possible. Or, avec un chômage amplifié par les conséquences de la grande crise et la dégradation continue de l'environnement, l'impératif du développement de ces activités est devenu une priorité pour les populations. Avec la déroute du paradigme dominant d'une version d'un libéralisme de moins en moins régulé et de plus en plus financiarisé, le système coopératif s'avère une alternative. Dans ce contexte, les coopératives parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un nouveau modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste : les coopératives vinicoles cherchent l'efficacité socio-économique (capacité de répondre efficacement aux enjeux de société – emploi, RSE, environnement, économie circulaire et aménagement du territoire, ... – tout en assurant la viabilité économique de l'entreprise) grâce à des partenariats coopératifs à l'extérieur ou à l'intérieur de leur zone d'origine (prises de participations conjointes avec une structure coopérative partenaire dans des structures nouvelles ou préexistantes, et la zone de l'investissement détermine toujours la coopérative pilote, en première ligne du projet : celle qui a la même région d'origine que le projet « invite » sa partenaire). Ce nouveau modèle est

souple et décentralisée dans son fonctionnement en réseau, sa crédibilité se fonde sur le respect du critère d'efficacité socio-économique traduit par l'impératif de satisfaire à l'objectif externe « enjeu de société » connu des acteurs locaux, sous contrainte interne de viabilité économique laissée à l'appréciation de la coopérative. Du fait des mesures protectionnistes mises en place après l'éclatement de la grande crise, des stratégies de partenariats coopératifs internationaux tendent à se développer plutôt que des stratégies d'implantation directe « classiques ».

... qui, moyennant quelques adaptations, assurent la prévalence de son modèle

Les coopératives viticoles se développent ainsi (proportionnellement) plus qu'auparavant hors de leur région, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité socio-économique, moyennant quelques évolutions du statut coopératif pour s'adapter aux enjeux et défis issus de la grande crise structurelle :

- Le développement de stratégies d'investissement dans des entreprises et des marques à l'extérieur du territoire d'origine de la coopérative impose une évolution des modalités de sortie des associés-coopérateurs : la valeur de la part de la coopérative intègre la valeur du fonds de commerce et des actifs immobilisés, avec une perspective de retour à terme (en particulier au moment de leur départ) en contrepartie d'une moindre rémunération annuelle de leurs apports pour participer au financement de ces investissements.
- Tenue d'assurer sa mission de base (transformer et commercialiser les apports des coopérateurs), mais ne souhaitant pas se lier outre mesure par temps de crise aggravée, la coopérative se donne les moyens de maîtriser ses apports (assouplissement des possibilités d'achats de vendange, ...) afin d'optimiser ses investissements, toujours dans une perspective d'efficacité socio-économique.
- L'assemblée générale fonctionne toujours sur le principe "un homme-une voix", mais elle délègue une capacité de décision plus importante à un bureau constitué des principaux apporteurs pour faciliter les décisions de partenariat avec d'autres structures coopératives (filiales communes, ...).

Les collaborations inter-coopératives de régions différentes se développent au fur et à mesure de l'affirmation croissante du modèle coopératif. Le mot d'ordre général étant "l'environnement et l'emploi avant le productivisme et la rentabilité", les viticulteurs sont tenus de suivre les orientations des coopératives vers une viticulture respectueuse de l'environnement. Mais l'absence de participation de la coopération à la définition des règles interprofessionnelles nuit à l'adaptation des interprofessions à l'évolution du système productif, et celles-ci se cantonnent à faire de la communication.

L'intérêt du consommateur pour un « retour aux fondamentaux », le pousse à devenir plus spécialiste et à demander plus d'informations pour faire son choix, et la création de valeur passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et la capacité à expliciter leur typicité et leur spécificité (terroir, ...). Dans un contexte de pressions sociale & sociétales fortes, l'indication du statut du metteur en marché sur l'étiquette est attendue, notamment à l'export, et l'étiquetage est considéré comme un vecteur privilégié d'information devant être le plus complet possible pour permettre aux consommateurs-citoyens, désireux de disposer d'un produit agricole authentique, de choisir en connaissance de cause.

La poursuite du soutien politique à la défense de la production de vins à IG, conduit les pays du nouveau monde viticole à promouvoir les futurs « terroirs de tradition » en installant en haut de leur pyramide qualitative des produits à forte différenciation notamment issus de terroirs spécifiques. Ces évolutions confortent les consommateurs dans leur perception d'un produit « naturel » porteur de valeurs culturelles, et dont le contenu en alcool ou en résidus doit, autant que faire se peut, être géré le plus en amont possible, c'est-à-dire lors de la production du raisin. Dans un tel contexte, les AOC demeurent porteurs de l'expression du terroir tout en incluant quelques éléments de responsabilité environnementale pour satisfaire le versant « vin propre » de la demande.

Certaines règles fiscales spécifiques à la Coopération destinées à favoriser l'implantation et l'emploi local (exonération de contribution foncière, taux d'IS réduit) dépendent de l'importance relative de l'activité de la coopérative dans sa région de rattachement. Pour autant, la rénovation des statuts de la Coopération et les perspectives ouvertes dans le cadre du "nouveau modèle coopératif" conduisent à une implication plus importante des adhérents dans le fonctionnement de la coopérative : forte du nouveau "magistère moral",



porteuse des enjeux, la Coopération attire et conserve des adhérents performants, sous réserve que le niveau de revenu ne soit pas leur priorité première, mais plutôt l'image et la reconnaissance à titre individuel d'œuvrer au mieux-être collectif. Les mérites de la coopération étant désormais reconnus, l'enseignement agro-viticole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole en matière éthique (RSE, environnement, ...).

Synthèse : Avec la crise structurelle d'un système financiarisé et dérégulé soumis à l'exacerbation de ses pressions sociale & sociétales, le critère économique de maximisation du profit à court terme est supplanté par le respect du principe d'efficacité socio-économique, qui trouve son véhicule immédiat dans la Coopération. Le consommateur-citoyen plébiscite un « retour aux fondamentaux », local plutôt que global, qui favorise le terroir, seul à même de limiter les dégâts. Dans ce contexte globalement difficile, les coopératives vitivinicoles développent leurs investissements relativement (compte tenu d'un marché du vin en très forte diminution) plus qu'auparavant hors de leur région, y compris à l'étranger dans le cadre de partenariats coopératifs, moyennant quelques évolutions du statut coopératif et le primat de la structure coopérative locale dans les partenariats (réseaux coopératifs internationaux avec têtes de réseaux localisées, et non pas réseaux multi-sites). Territorialisée, souple et décentralisée dans son fonctionnement en réseau, le "nouveau modèle coopératif" est un atout pour la pérennité de l'activité, et, à terme, pour un développement sécurisé, ce qui se concrétise par l'affirmation croissante du modèle coopératif... au-delà du seul secteur vitivinicole. Globalement, l'activité des coopératives résiste mieux à la grande crise que celle des autres acteurs économiques.



Scénario – La coopérative incontournable outil industriel

Crise marquée

Avec l'échec des politiques de création monétaire et compte tenu de la généralisation des interdépendances financières et économiques, aucun continent ou grande zone économique n'est épargné : finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée.

Les échanges commerciaux internationaux, notamment de vin, régressent en conséquence. Certes la diversification des activités (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) constitue un atout pour mieux résister à cette baisse de l'activité mais, dans ce contexte macroéconomique difficile, un nombre conséquent de structures de commercialisation, notamment de tailles relativement modestes, connaissent des difficultés financières, et c'est d'abord un important mouvement de concentration qui caractérise l'évolution des entreprises de mise en marché en France. Et ceci de manière cohérente avec le fait, que face à une demande alimentaire atone et une recherche de prix modérés, la grande distribution alimentaire est dorénavant nettement au plan mondial le principal canal de distribution des vins.

Libéralisation ...et banalisation

La spécificité vinicole relativement aux autres produits agricoles se manifestait dans deux domaines :

- en premier lieu, dans une définition du vin comme produit agricole transformé associant non seulement son état analytique final mais aussi son processus d'obtention (interdisant par exemple le mouillage ou l'aromatisation) ;
- et en second lieu, notamment du fait de la pérennité de la plante, du contenu en alcool du vin et du poids de l'indication géographique, dans une intervention publique communautaire particulière et un encadrement réglementaire et normatif foisonnant.

La définition du vin est jugée dorénavant trop restrictive pour permettre l'inclusion du « progrès technique » (progrès technique jugé internationalement essentiel pour sortir de la crise) et ce particulièrement en œnologie, et le contenu en alcool du vin se révèle difficilement compatible, notamment au regard des politiques de santé et de l'état des finances publiques, avec une politique de soutien sectoriel sauf, éventuellement, à pouvoir la justifier par des externalités positives conséquentes.

Cette libéralisation des PO (pratiques œnologiques) et, pour le moins, la nécessité de réduire les externalités négatives du secteur se traduisent par un développement de la désalcoolisation, des techniques de « nettoyage » des vins finis de leur résidus mais aussi des techniques de complémentation (par exemple aromatique) des vins. Ces évolutions achèvent de banaliser le vin qui ne peut plus apparaître comme un produit agricole « vivant », et le rapproche commercialement des autres boissons alcooliques.

Poids de la grande distribution et ouverture des pratiques œnologiques (facilitant la constance des vins) conduisent les quelques structures de commercialisation issues du fort mouvement de concentration consécutif à la crise économique générale, à développer des marques « consommateurs » à l'échelle si possible internationale, et ce d'autant plus que l'éloignement du vin comme produit agricole naturel et authentique défavorise la poursuite d'une recherche de différenciation généralisée par l'IG (Indication Géographique).

Les quelques IG qui surnagent sont celles qui assument, auprès de consommateurs « investis » acceptant la composante « alcool » du vin, une recherche d'authenticité sans quasiment d'intrants.

Le statut coopératif au bord de la crise de nerfs

Dans ce contexte, les coopératives viticoles cherchent elles aussi une efficacité économique grâce à des prises de participations, des implantations, des contractualisations y compris à l'extérieur de leur zone d'origine, voire à l'étranger pour, elles aussi, tenter d'acquérir une taille critique et une relative diversification (gamme plus large, jus, boissons uvaies faiblement alcoolisées...). Elles ne se préoccupent plus de gérer le foncier viticole



local, ni l'installation de jeunes préférant un accroissement de l'activité de négoce ce qui distend le lien au territoire et amenuise le contenu idéologique du mouvement coopératif : certains coopérateurs souhaitant dorénavant davantage se comporter en propriétaire / actionnaires et trouvant le statut coopératif trop rigide, peu réactif aux opportunités de marché... La multiplication des formes, exceptions, montages en tous genres risquant de remettre en cause le mouvement coopératif jusqu'à la légitimité de ces avantages fiscaux, le haut conseil opère un recadrage : réaffirmation de la limitation de l'activité de négoce, des conditions de sortie du système coopératif notamment en terme de durée et de valorisation des parts...

La concentration de l'offre comme planche de salut

Ainsi, dans un contexte de crise ayant conduit à une libéralisation des PO et à une banalisation du vin, mais où a été maintenu le statut coopératif en réaction aux vellétés de recherche d'efficacité économique de certaines coopératives au détriment de l'ancrage territorial, il ne s'est pas avéré possible de faire jouer au mouvement coopératif viti-vicole, un rôle de modèle alternatif de développement économique sectoriel. En effet faute d'avoir pu, sauf exceptions, sous contraintes économiques fortes, inclure une prise en compte significative et lisible par les consommateurs (donc couteuse) des attentes sociétales (moins d'alcool, moins d'intrants...), la coopération vinicole s'est retrouvée acculée à jouer son dernier atout : le regroupement de l'offre pour fournir de manière si possible incontournable un négoce français mais aussi communautaire qui s'est fortement concentré et a développé ses marques commerciales internationales dans un mano a mano avec la grande distribution.

Les coopératives vinicoles françaises se coordonnent donc principalement pour répondre de façon concertée à la demande portée par ces grandes entreprises de mise en marché françaises ; des unions multi-territoriales s'organisent et créent des structures à l'échelle européenne (notamment avec les coopératives espagnoles et italiennes). C'est l'obtention d'une masse critique pour se rendre difficilement contournable en terme de sourcing qui se révèle être l'axe privilégié et efficace du maintien coopératif, davantage que l'innovation tant organisationnelle que technique, ou la réponse aux attentes sociétales.

Un lien utilitariste à la coopération

Ces résultats conduisent à des résultats mitigés en termes d'image : sans devenir un modèle qualitatif, les performances économiques et territoriales des coopératives sont néanmoins enseignées. Les jeunes se partagent entre une installation en cave particulière, au sein de projets collectifs hors du modèle coopératif, et d'installations en coopérative. Cette dernière est alors considérée comme un outil performant de mise en marché à utiliser, mais fréquemment sans référence éthique : la part coopérative est vécue comme un droit d'utiliser un outil de transformation et de mise en marché assez performant sans s'en sentir pour autant « propriétaire » ou décideur de son avenir.

Néanmoins ces performances économiques et le lien nécessaire avec les quelques entreprises concentrées du négoce en font un collègue dorénavant incontournable des familles professionnelles au sein des interprofessions.

Synthèse : En situation de crise et de recul du marché mondial du vin, la mise en marché se concentre fortement en France. La définition du vin est jugée trop restrictive et la panoplie œnologique s'ouvre pour permettre la production de boissons uvaies peu alcoolisées vendues sous marques internationales. Les coopératives vinicoles cherchent à atteindre la taille critique requise en renonçant à leur ancrage territorial et aux concepts coopératifs de base. Mais le HCCA procède à un recadrage empêchant cette évolution. Les coopératives qui demeurent sous statut trouvent dans le regroupement de l'offre à l'échelle européenne via des unions multi-territoriales leur planche de salut : efficacité économique sans contenu éthique particulier.

Scénario : La coopération vinicole rayonnante

Un contexte économique et réglementation vitivinicole mondiaux stabilisés

La poursuite de politiques ajustées en tant que de besoin au fil du temps (création monétaire par les Banques centrales, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée, sans toutefois que l'économie mondiale ne renoue avec de forts taux de croissance. Les échanges internationaux se développent avec néanmoins un contrôle de la libéralisation des échanges. Pour le secteur du vin, le maintien des principaux éléments de réglementation spécifiques au sein de l'UE (régulation du marché, définition du vin comme un produit agricole transformé) renforce son image culturelle de produit territorialisé d'apprentissage du goût & qualité de la vie. Ce facteur de différenciation générique permet à sa consommation de progresser modérément dans les pays non traditionnellement producteurs de l'UE. La pression qui pesait sur le secteur viticole retombe du fait de l'interdiction de molécules potentiellement dangereuses pour la santé, des progrès de l'agriculture de précision (limitant les rejets de produits phytopharmaceutiques) et de ceux liés à la génétique végétale. Ceci contribue également à rassurer le grand public, et à ce que chaque SIQO (Signe Officiel d'Identification de la Qualité et de l'Origine) demeure porteur uniquement de sa qualité spécifique. La poursuite du soutien politique communautaire à la défense voire à l'extension de la production de vins à IG (Indication Géographique), conduit les pays du nouveau monde viticole à promouvoir en haut de leur pyramide qualitative des produits à forte différenciation notamment issus de terroirs spécifiques. Ces évolutions confortent les consommateurs dans leur perception d'un produit porteur de valeurs culturelles, et dont le contenu en alcool ou en résidus ne pose pas de problèmes spécifiques autres que ceux liés aux comportements de consommation. Traditionnels, les « vins à la française » dont la valeur ajoutée est fondée sur les AOC, les châteaux & domaines et une image artisanale de la filière, bénéficient ainsi d'un contexte favorable.

La Coopération porteuse d'un modèle économique et social

Du fait de la dégradation de l'environnement et de la persistance d'un chômage élevé, le développement des activités dans les secteurs où les externalités positives sont les plus importantes devient une priorité politique. Avec la remise en cause du paradigme dominant d'une version d'un libéralisme de moins en moins régulé et de plus en plus financiarisé¹, le système coopératif s'avère une alternative et les coopératives viticoles s'affirment au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force égale au système capitaliste. Prenant appui sur ces évolutions, les coopératives sont bien "armées" pour répondre aux enjeux de société (RSE, environnement, économie circulaire et aménagement du territoire), avec une organisation coopérative qui aide les coopératives de base. Et comme la coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative), il est d'autant plus aisé pour les coopératives d'orienter les viticulteurs vers une viticulture plus respectueuse de l'environnement, contribuant ainsi à la résolution de ces enjeux de société. Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative s'accroît, ainsi que son influence sur l'élaboration des règles interprofessionnelles. Les réseaux collaboratifs (inter-coopération de régions différentes) se développent au fur et à mesure de l'affirmation croissante du modèle économique et social coopératif.

Des unions multi territoriales comme alternative à la concentration

Dans cette économie mondiale stabilisée, avec un marché mondial du vin en croissance modérée mais régulière, investisseurs et entrepreneurs restent prudents, peu de mouvements de capitaux s'observent et le secteur se concentre peu. Les entreprises construisent leur performance sur la spécialisation pour éviter que la diversification/diversité des activités (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) n'entraîne une dispersion des moyens

1. La financiarisation de l'économie se traduit par une recherche permanente du rendement le plus élevé possible pour les investisseurs (fonds de pensions, ...). Or, les rythmes imposés par la financiarisation sont incompatibles avec les rythmes de la production et du développement des activités dans les secteurs où les externalités positives, les effets induits et non directement visibles de ces activités, sont les plus importants : le développement de l'économie « verte », la transition énergétique, le développement d'un véritable aménagement du territoire, ne peuvent être réalisés dans le cadre d'une rentabilité annuelle ; mener à bien ces priorités de développement nécessite de se dégager de l'emprise du court terme pour pouvoir penser à long terme (15 / 25 ans).



nuisible au bon développement de l'activité sur le marché principal de l'entreprise. Petites ou moyennes, elles n'ont pas les moyens de faire face aux investissements de promotion et de commercialisation nécessaires pour développer des marques fortes. Pour que la taille ne soit pas un handicap, les entreprises coopératives, passent des accords entre-elles. Si certaines coopératives viticoles françaises se coordonnent pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tiré par la demande des marques plutôt traditionnelles de « vins territorialisés » destinées à l'exportation, d'autres entendent tirer parti d'un certain engouement pour le modèle coopératif et se coordonnent sur le marché de la bouteille afin de conserver un surcroît de valeur en leur sein, au besoin en passant par l'intégration verticale. Des réseaux multi territoriaux de coopératives, franco-françaises ou européennes, sont créés à la fois pour réaliser des économies d'échelle (investissements promotionnels et commerciaux) et des compléments de gamme pour porter efficacement une offre complète de marques de « vins traditionnels » (AOC françaises, DOC italienne, D.O. espagnoles, ...) auprès de la grande distribution alimentaire mondiale. Si la communication et le marketing sont nécessaires, la création de valeur par la marque passe plus qu'auparavant par la qualité organoleptique des produits et « l'innovation progressive », laquelle est un levier de création de valeur au sein des coopératives, notamment pour assurer un certain renouvellement conciliant innovation et tradition dans le respect de l'image qualitative des vins traditionnels à la française.

Un ancrage territorial fort

Au sein de son réseau multi territorial, la coopérative vitivinicole reste strictement liée à son territoire d'origine, participe à son aménagement, et en tire une légitimité sociale et sociétale. Afin de s'adapter au nouveau contexte, les évolutions du statut coopératif portent sur l'amont pour faciliter le portage du foncier et garantir l'emprise coopérative dans le territoire, et sur l'aval pour faciliter la filialisation dans l'axe du développement local. Les fournisseurs de vins des entreprises rachetées sont incités à devenir coopérateurs moyennant un intéressement aux résultats économiques de la coopérative au-delà de la rémunération conjoncturelle des apports par une évolution de la valeur des parts sociales et des modalités de sortie conventionnées. Ces possibilités sont progressivement proposées à tous les coopérateurs afin de favoriser leur engagement dans la durée. Ainsi, les modalités de prise de décision au sein des coopératives sont suffisamment souples, et la gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé, sans être un frein à la réactivité de l'entreprise. Les mérites de la coopération désormais reconnus, tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole (ancrage territorial, respect de l'environnement, rôle de régulation, performances...), l'enseignement agro-viticole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole, et la coopérative attire et conserve des adhérents performants (perspectives de revenu, image et reconnaissance à titre individuel).

Synthèse : Le marché mondial du vin est en croissance régulière et modérée et conserve une réglementation spécifique de produit agricole transformé qui rassure le consommateur. L'image culturelle du vin conforte une orientation de la filière française vers une création de valeur fondée sur l'AOC, les domaines & châteaux et soutenue par l'innovation et la qualité organoleptique. Malgré un environnement économique globalement stabilisé, pressions sociale & sociétales portent la remise en question d'un libéralisme dérégulé et financiarisé, et, de ce fait, le système coopératif s'avère une alternative et s'affirme au plan mondial comme porteur d'un modèle économique et social de force égale au système capitaliste. Ce modèle est enseigné, et ses vertus attirent les talents. Le secteur se concentre peu et les coopératives, très ancrées dans leur territoire, s'organisent en réseau multi territorial pour fournir des gammes et mutualiser certaines charges. La gouvernance coopérative est un atout.

Enjeux, conséquences, attitudes stratégiques

Pour chaque scénario, il est possible de dégager les enjeux et conséquences pour la Coopération vinicole française, l'interprofession, telle ou telle famille professionnelle :
si le scénario se produit, alors,

- qu'est-ce qu'on gagne (en quoi est-ce une opportunité) ?
- qu'est-ce qu'on perd (en quoi est-ce un risque ou une menace) ?

et quelles sont les conséquences ?

Ces 4 visions scénarisées du futur de la Coopération vinicole française, ne s'apparentent en rien à de la prévision. Elles proposent simplement des futurs possibles et crédibles sans considération de probabilité pour leur occurrence. Il appartiendra à la CCVF de se prononcer sur les attitudes à adopter vis-à-vis des scénarios en choisissant parmi cinq attitudes possibles :

- Proactivité positive : agir dès aujourd'hui pour favoriser l'advenue du scénario.
- Proactivité négative : agir dès aujourd'hui pour défavoriser l'advenue du scénario.
- Réactivité anticipée : se préparer dès aujourd'hui à l'advenue du scénario.
- Veille : ce scénario doit être placé sous surveillance, pour savoir si son advenue se dessine au fur et à mesure du temps.
- Aucune attitude : ce scénario ne présente pas d'intérêt particulier.

C'est à partir de ce positionnement que pourra s'engager une démarche stratégique.



