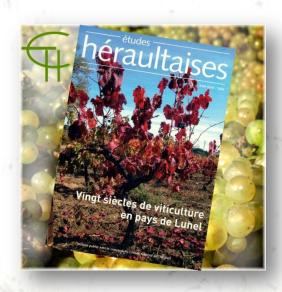


Article : Les caves coopératives Dans la transformation du vignoble languedocien



Nombre de pages : ..... 11

Année de parution : 2011





0



# Les caves coopératives Dans la transformation du vignoble languedocien

Jean-Marc Touzard

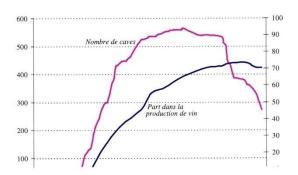
#### INTRODUCTION

a viticulture du Languedoc-Roussillon est profondément marquée par l'histoire et les stratégies de ses coopératives. Si leur nombre a diminué de moitié depuis 1985, les 250 caves coopératives en activité en 2008 maintiennent une position dominante dans ce vignoble, réunissant près de 90% de ses viticulteurs et vinifiant plus de 70% de ses raisins (FRCV-LR 2009). Comprendre la crise et les transformations du vignoble languedocien appelle donc à analyser les évolutions de ces organisations. De fait, celles-ci sont remises en cause, de manière latente depuis une vingtaine d'années, plus importante aujourd'hui. Depuis 2005, la majorité des coopératives font en effet face à une baisse de leur chiffre d'affaires, contraignant à limiter les rémunérations des adhérents et les investissements, à licencier des salariés, à fusionner souvent dans l'urgence (Chiffoleau, Touzard 2008)... Les caves coopératives sont-elles en partie responsables de la crise? Ces organisations centenaires sont-elles devenues obsolètes, inadaptées au monde actuel, ou au contraire sont-elles capables de résister et de renouveler leurs projets pour construire la viticulture languedocienne du XXIe siècle? Pour répondre à ces questions, nous reviendrons dans un premier temps sur le siècle de création et transformation des coopératives, en montrant comment projet économique et projet politique se sont intimement combinés, constituant les identités des coopératives d'aujourd'hui. Dans une deuxième partie, nous nous interrogerons sur les conditions actuelles de l'innovation et des performances dans les caves coopératives, pour envisager dans une dernière partie leurs perspectives face à la crise.

### 1. UN SIÈCLE DE TRANSFORMATIONS DES CAVES COOPÉRATIVES

L'analyse des séries statistiques régionales sur les caves coopératives (nombre d'organisations et part de production) permet de distinguer quatre périodes: une phase d'émergence des coopératives entre 1900 et 1920; une période de forte expansion en nombre et en part de production entre 1920 et 1955; une stabilisation durant une trentaine d'an-

nées du nombre de coopératives, accompagnée d'une progression de leur part de production; enfin, à partir de 1985, une forte diminution de leur nombre avec un maintien de leur poids relatif dans la production régionale de vin (fig. 1).



**Fig. 1.** Évolution du nombre et du poids des caves coopératives en Languedoc et en Roussillon (données CCVF, SRSA et Touzard 2010).

#### L'émergence des caves coopératives (1900-1920)

Les premières coopératives vinicoles languedociennes sont mentionnées en 1901 dans l'Hérault, à Mudaison et à Maraussan (Gavignaud-Fontaine 2010). Ce sont d'abord des syndicats de vente, qui vont ensuite réaliser stockage et vinification, avec en 1905 la construction du premier chai coopératif à Maraussan. Ces expériences voient le jour dans un contexte juridique qui autorise leur reconnaissance formelle (loi sur les syndicats de 1884 et sur les associations en 1901) et dans une effervescence politique et associative décrite par de nombreux auteurs (Augé-Laribé 1907). Ce mouvement s'appuie sur une série d'initiatives locales mettant en avant l'entraide entre ouvriers et/ou producteurs, mais aussi sur les expériences de coopératives observées dans d'autres régions et pays (Martin 2003). La crise de marché qui marque les années 1900-1907, après

Études héraultaises - Hors-série, 2011, p. 101-111

<sup>1.</sup> Les toutes premières caves coopératives voient le jour en Allemagne et aux USA vers 1867, puis en Suisse, Italie, Catalogne, Alsace... (Touzard *et al.* 2008)

la période de reconstitution du vignoble méridional, est alors un catalyseur pour le regroupement de petits producteurs qui sont les premiers à faire les frais des méventes. Trois types de motivations se combinent dans cette phase d'émergence des coopératives :

- une motivation idéologique et politique exprimée par des leaders socialistes ou républicains, apparaît très forte à Maraussan (Tarbouriech 1996). Les slogans et textes fondateurs renvoient à une utopie sociale de solidarité, d'égalité, de démocratie et de progrès qui trouve un cadre concret dans la forme coopérative : décisions selon la règle un homme une voix, investissement collectif selon son apport en vin puis en raisin, mouvement social exprimant une « éthique de classe » (Chiffoleau et al. 2008);
- au-delà du projet politique, est en jeu l'affirmation collective de petits producteurs face aux négociants et aux grands propriétaires, à la fois rivaux et modèles. La construction du bâtiment de la coopérative devient un symbole de cette identité de « petits vignerons libres » et d'une forme de « revanche sociale » ;
- la motivation économique est également présente, mais souvent incertaine quant à son issue: regroupement des ventes du vin pour accroître un pouvoir de marché face au négoce, stabilisation des prix dans le cas de contrats avec des coopératives de consommateurs, investissements améliorant la maîtrise technique et le stockage du vin... Mais ces arguments doivent être testés, démontrés par la pratique.

Dans cette première période, utopie sociale, affirmation d'une identité et projet économique se combinent pour donner naissance à une organisation dont le fonctionnement concret et l'efficience sont mis à l'épreuve. La relative homogénéité des premiers adhérents, la convergence de leurs projets, leur appartenance à un même village ou les soutiens externes renforcent ces expériences (fig. 2).

### L'expansion des caves coopératives (1925-1955)

Les années 1925-1955 correspondent à une forte expansion des caves coopératives, tant en nombre qu'en part de production. Le contexte économique et politique est favorable : les menaces récurrentes de mévente maintiennent les viticulteurs en état de réactivité ; les exemples donnés par les premières caves coopératives sont concluants et encouragent de nouvelles créations ; les organisations coopératives reçoivent un appui croissant du mouvement mutualiste et syndical régional ; les politiques publiques les reconnaissent comme un relais local pour la régulation du secteur, notamment à travers l'étalement des ventes, justifiant l'attribution de subventions à l'investissement (Pech 1975). L'organisation

coopérative s'affirme autour d'activités bien cadrées de collecte et vinification du raisin, de stockage et vente du vin, avec une spécialisation croissante des tâches (embauche de gérants et salariés; passage à la délégation de vente). Les coopératives s'impliquent aussi dans des actions périphériques, syndicales ou mutualistes (fig. 3).

On retrouve les motivations présentes dans la phase d'émergence, mais celles-ci ont évolué: - Le projet idéologique se codifie avec la construction du droit coopératif (statut juridique des coopératives, 1935 et 1947). Une vision unitaire et corporatiste se substitue au projet socialiste ou radical-socialiste. Cet effacement idéologique favorise même l'extension des coopératives.

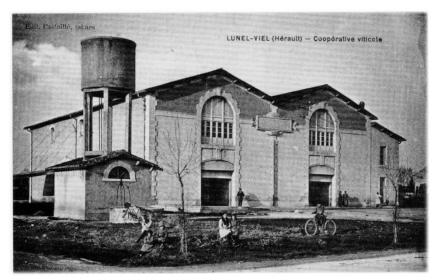
- L'affirmation sociale joue encore un rôle moteur: dans chaque village, le mécanisme mimétique entre les petits producteurs et les grands propriétaires fonctionne toujours, mais l'expansion des coopératives s'appuie aussi sur un mimétisme entre villages. La rivalité entre communes s'exprime aussi dans les choix du bâtiment de la coopérative, si possible plus imposant que celui de la commune voisine.
- Les motivations économiques sont fondamentales pour expliquer la croissance et la viabilité des coopératives: les économies d'échelle technologiques et commerciales se révèlent pertinentes; les subventions et incitations fiscales créent un effet d'aubaine. De même, les problèmes de coordination interne peuvent se résoudre facilement dans le cas d'un produit homogène (peu de problèmes autour de la qualité, peu de divergence d'intérêt entre les différentes catégories de viticulteurs membres de la coopérative).

À l'issue de cette phase d'expansion, l'innovation organisationnelle de la coopérative devient véritablement une institution économique et politique locale.

### Maturité et enfermement des coopératives (1955-1985)

Entre 1955 et 1985, le nombre de coopératives se stabilise aux environs de 550 en Languedoc-Roussillon. La part de production continue de croître, passant de 50% à près de 70%, du fait de la croissance du nombre d'adhérents par coopérative, mais aussi de celle de la surface et des rendements par adhérent.

Le contexte économique et politique est celui des « trente glorieuses » et de la modernisation de l'agriculture française. En Languedoc-Roussillon, la viticulture se transforme (motorisation, replantations) et les coopératives se renforcent dans un modèle communal de production de vin de base: le vin de table (80% de la production) est évalué comme une



**Fig. 2.** Cave coopérative de Lunel-Viel, bâtie en 1913 probablement par l'architecte A. Cassan. Carte postale de 1920.



**Fig. 3.** La cave coopérative de Boisseron, bâtie en 1945 par les architectes E. et J. Rodier (cliché Cl. Raynaud).

matière première, selon son degré d'alcool; les technologies sont similaires de Nîmes à Perpignan (cépages à haut rendement, taille en gobelet, vinification commune, cuves béton, vente en vrac...) et répondent à l'objectif d'augmenter la productivité sur les exploitations et dans les caves ; une division du travail s'est établie entre production du raisin, vinification et commercialisation... Ce modèle permet d'obtenir des revenus supérieurs à la moyenne agricole nationale (Touzard 2000). Il s'affirme du fait d'une demande de vin de table encore stable, d'une disparition de la concurrence algérienne et d'une gestion politique efficace (Bartoli, Boulet 1989). Des viticulteurs plus importants rejoignent les coopératives, à un moment où ils doivent investir dans leur vignoble. Les trois motivations fondatrices des caves coopératives se renforcent alors dans ce modèle:

- Le projet idéologique se recentre sur une forme de « corporatisme » viticole régional : repli sur le statut viticole et la solidarité entre les viticulteurs du Midi, éloignement vis-à-vis du consommateur et parfois prise de distance des coopérateurs à l'égard du fonctionnement de leur propre coopérative;

- L'affirmation sociale se fait précisément à partir de cette identité professionnelle régionale et à travers l'action politique qui combine négociations entre notables et l'État, manifestations, actions clandestines (Genieys 1998).
- Le projet économique s'inscrit dans la séparation et la routinisation des tâches d'une production de masse, dans une organisation qui renforce les économies d'échelle commerciales et technologiques pour une production en vrac, standardisée. Les gains de productivité physique compensent, au moins en plaine, la baisse tendancielle des prix du vin de table (Knox 2000).

La cave coopérative se trouve au cœur du fonctionnement et de l'identité d'une production de

Jean-Marc Touzard



Fig. 4. La cave coopérative de Marsillargues en 1962 dans sa plus grande extension. Bâtie en 1910 probablement par A. Cassan, la coopérative a été démolie en 2006 (coll. "Marsillargues il était une fois").

masse (fig. 4). Mais ce succès porte les germes de sa crise : la coopérative dépend d'un marché dont la consommation commence à diminuer ; elle est soutenue par une action syndicale dont les bases vont s'affaiblir ; la déresponsabilisation et l'enfermement de ses acteurs dans des routines vont rendre difficiles es changements stratégiques.

#### Restructuration des coopératives (1985-2009)

La dernière période correspond à une restructuration majeure. À partir de 1985, le nombre de coopératives baisse fortement sous l'effet des fusions, tandis que leur part de production se stabilise. On distingue trois temps : entre 1986 et 1996 la baisse du nombre de coopératives est brutale, due à des fusions défensives face à l'arrachage du vignoble ; entre 1996 et 2003 les fusions ralentissent fortement dans une conjoncture économique plus favorable, qui relance les investissements dans chaque coopérative ; depuis 2003 les fusions ont repris, le nombre de coopératives passant sous la barre de 300 en 2006.

Le contexte économique et politique évolue sensiblement (Montaigne, Coelho 2006) : la consommation française quotidienne de vin de table baisse rapidement (de 150 litres par habitant et par an en 1970 à 55 litres en 2005), partiellement relayée par une consommation occasionnelle de vins de qualité (AOC essentiellement) ; l'espace économique et politique s'étend à l'échelle européenne, puis internationale, entraînant une compétition accrue avec d'anciens et nouveaux pays viticoles, dans le cadre d'une Organisation Commune du Marché (OCM) de plus en plus libérale (accords de Dublin puis libéralisation de l'OCM en 1996 et 2008) ; les citoyens expriment de nouvelles attentes dans les domaines de la santé, de

l'environnement, du patrimoine, de l'éthique; le négoce et la distribution se concentrent...

Face à ces bouleversements, les stratégies d'innovation s'affirment dans la majorité des coopératives qui se maintiennent. S'engager dans la production de vins de qualité est une innovation radicale qui met en cause l'ensemble du système productif, depuis la plantation jusqu'aux relations avec les consommateurs. Elle se traduit par la construction d'une gamme de nouveaux vins (AOC, cépages), des changements technologiques majeurs (segmentation et allongement des chaînes de vinification, renforcement des contrôles...), de nouveaux contrats et règles internes (pour la rémunération du raisin par exemple), de nouvelles frontières de l'entreprise (unions, filiales...), de nouvelles implications dans le développement local (pour construire l'image de la qualité), et de nouvelles compétences pour mettre en œuvre tous ces changements (Touzard 2010). Ces innovations supposent de nouveaux projets, recombinant les enjeux idéologique, identitaire et économique qui avaient motivé la création des caves :

- La dimension idéologique est fondamentale pour relancer un projet collectif innovant. Quels sens donner au changement, au-delà de la survie de l'entreprise et de l'espérance de nouveaux gains? Les situations sont différentes selon les coopératives: dans certains cas les adhérents sont gagnés par l'anomie (Chiffoleau, 2004), dans d'autres ils se mobilisent autour d'un projet mettant en avant l'équité et la responsabilité pour des enjeux de qualité (reconnaissance des efforts). La coopérative peut être dénigrée ou, au contraire, investir un nouveau rôle local, réactivant les valeurs de solidarité. Elle peut se replier sur elle-même et sa filière, ou s'ouvrir à de nouvelles alliances, notamment avec les consommateurs (Chiffoleau *et al.* 2008).

- Les mécanismes de l'affirmation sociale des adhérents et de leur coopérative se déplacent: les médailles, la communication et les médias, la création de caveaux, les certifications, les outils de gestion... deviennent de nouveaux signes pour des identités qui doivent se singulariser dans l'économie de la qualité (Karpik 2007). Les rivalités s'exercent autour de ces signes, entre coopératives voisines, mais aussi au sein d'espaces commerciaux ou médiatiques plus larges (Chiffoleau et al. 2007).
- Les projets économiques sont confrontés à de nouvelles incertitudes et à des problèmes liés aux investissements visant à produire des vins dont la réputation reste à construire : les gains attendus des investissements collectifs diffèrent selon l'horizon d'activité des adhérents (retraités vs jeunes adhérents), selon l'encépagement et le rythme d'investissement dans l'exploitation ; la rémunération différenciée des qualités de raisin conduit à un accroissement des risques de tricherie, justifiant un renforcement des contrôles internes et le développement de contrats ou cahiers des charges (Jarrige, Touzard 2001) ; la gestion de la qualité sur la chaîne de valeur amène à prendre en compte de nouveaux acteurs (négociants par exemple) qui n'étaient pas impliqués dans la gouvernance de la coopérative; la réactivité demandée pour les négociations commerciales a aussi parfois du mal à s'imposer dans une organisation qui reste fondée sur des moments de délibération, d'explication et de négociation internes...

#### 2. LES FACTEURS DE L'INNOVATION ET DES PERFORMANCES DES CAVES COOPÉRATIVES

Pour mieux connaître la diversité des projets et trajectoires des caves coopératives dans la période récente, un programme de recherche a été conduit par l'INRA entre 2001 et 2005 en partenariat avec les Fédérations de Coopératives et la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt². Ce programme a associé la réalisation d'un recensement des caves coopératives, des analyses statistiques et de nombreuses études de cas, en suivant des projets innovants dans différents domaines: viticulture raisonnée, classement et rémunération différenciée du raisin, développement de caveaux, appui à l'installation de nouveaux adhérents, lancement d'une nouvelle gamme de vins... Cela a permis d'évaluer les conditions de l'innovation et des performances des coopératives, avant leur entrée dans une période de crise en 2004-2005.

#### Diversité des situations et stratégies

Le recensement réalisé par l'INRA et le SRSA a tout d'abord permis de caractériser la diversité des situations et des stratégies des 360 caves coopératives présentes en Languedoc-Roussillon en 2001 et 2002 (Touzard 2002). 70% d'entre elles réalisaient un chiffre d'affaires de moins de 3 millions d'€, correspondant à des PME agroalimentaires exerçant leur activité à l'échelle d'un petit nombre de communes. À l'opposé, une douzaine de coopératives (3%) dépassaient les 10 millions d'€, constituant des pôles d'activité pesant déjà près de 18% de la production de l'ensemble des coopératives (fig. 5).

Les spécialisations productives se répartissaient avec un poids identique (autour de 15%) entre vins de base (de table ou de Pays), vins de cépage (Vin de pays d'Oc), AOC ou vins doux naturels. Les combinaisons mixtes entre AOC et vins de Pays (20%) ou vins de cépage et vins de base (20%) étaient finalement minoritaires. L'organisation commerciale présentait elle aussi une diversité de situations : 40% des coopératives vendaient

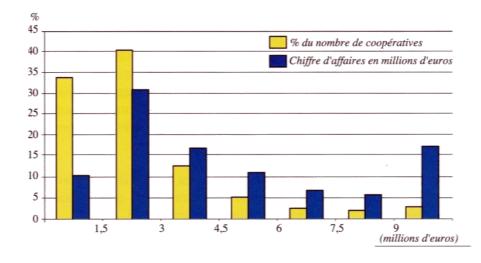


Fig. 5. Répartition des caves coopératives en fonction du chiffre d'affaires (source: recensement 2001 des caves coopératives).

Jean-Marc Touzard

Programme DADP-PSDR « dynamique des coopératives, qualité et solidarité », cofinancé par l'INRA et le Conseil Régional Languedoc-Roussillon.

plus de 75% au négoce, 30% plus de 75% à leur union de coopératives, 20% plus de 25% sur des circuits courts...

La diversité des coopératives est apparue encore plus importante en examinant leurs caractéristiques technologiques et organisationnelles: si seulement 10% des coopératives avaient encore un profil technologique des années 1970-1980, à l'inverse 15% seulement associaient, pour des volumes conséquents, les innovations jugées pertinentes pour « une coopérative de vin de qualité » (encépagement, classement du raisin selon un cahier des charges, cuverie inox, filtres, contrôle température, embouteillage, gestion fichier clients...). En 2002, la grande majorité des coopératives se trouvaient donc dans une situation de transition, combinant progressivement les changements au vignoble, à la cave, sur les produits et au niveau des relations commerciales. Les coopératives étaient engagées dans différentes trajectoires d'innovation, l'importance des investissements à réaliser supposant une reconversion progressive contrainte par des difficultés de financement (partiellement compensées par des subventions), une inertie interne liée aux négociations et divergences possibles d'intérêts entre adhérents, ou une prudence compréhensible face à de nombreuses incertitudes techniques et commerciales (Jarrige, Touzard 2001).

### Les combinaisons d'innovations expliquent les performances économiques

L'évolution du chiffre d'affaires et la rémunération moyenne des adhérents par hectare permettent une mesure des performances économiques des caves coopératives (Chiffoleau *et al.* 2007). En 2001-2002, les rémunérations à l'hectare variaient entre 1 200€ et 8 000€, avec une concentration (44%) entre 3 000 et 4 000€, niveau permettant de couvrir les coûts de production des adhérents. Différents tests statistiques ont été réalisés pour chercher à expliquer la variation de ces performances.

Le volume produit par la coopérative avait finalement peu d'influence, au-delà de seuils liés aux orientations de produit (10 000 hl en AOC et 40 000 hl en vins de Pays). Il en va de même pour la spécialisation des caves en AOC ou vin de Pays.

L'importance du classement parcellaire était la seule variable d'innovation élémentaire à avoir une influence positive significative sur les résultats économiques: c'est une innovation centrale qui modifie le lien entre l'adhérent et la coopérative et peut être associée à d'autres innovations techniques (Touzard 2010b).

Par contre, la combinaison de changements techniques et organisationnels opérés aux différentes étapes de la chaîne de production permettait d'expliquer plus de 90% des variations du résultat économique (Touzard et al. 2008). Le succès écono-

mique était donc d'abord lié à la capacité de combiner et de coordonner les innovations au sein de la coopérative. Le fait que les performances économiques en 2002 ne soient pas corrélées à celles de 1995, indique que c'est bien la combinaison d'innovations qui explique les performances, et non l'inverse. Cet effet est si important qu'il se vérifie en 2002 pour toutes les spécialisations productives des coopératives; AOC, vin de cépage ou vin de Pays.

### Le rôle clé du capital humain et du capital social

La mise en cohérence des innovations est donc fondamentale et influence la viabilité des caves coopératives. Mais quels sont alors les facteurs qui conditionnent la mise en œuvre de ces innovations? Les facteurs structurels et économiques (tailles, performances antérieures, capacité de financement) apparaissent peu déterminants. Les études de cas et les analyses de réseaux conduites entre 2001 et 2004 ont montré que ce sont des facteurs humains qui interviennent dans la mise en œuvre des innovations et dans leurs traductions en performances économiques (Chiffoleau, Touzard 2007):

- complémentarité des compétences (capital humain) des dirigeants, mais aussi des membres de la coopérative, permettant de traiter les multiples domaines de l'innovation;
- forme et étendue des relations personnelles (capital social) en dehors de la coopérative, pouvant capter des ressources nécessaires aux innovations (conseil, financement, appui politique ou médiatique...);
- construction d'un projet collectif formel, favorisant une nouvelle vision commune, donnant lieu à un diagnostic et à la définition commune d'une stratégie (« projet stratégique », « business plan »...);
- mise en œuvre de nouvelles règles internes associées à ce projet (à l'image des cahiers des charges accompagnant le classement des raisins);
- discipline et ambiance construites au sein du sociétariat (respect des règles, transparence, convivialité).

Ces conditions de l'innovation sont communes à de nombreuses entreprises innovantes, en dehors du secteur du vin (Galiano, Roux 2006).

Les recherches ont aussi permis de montrer que l'innovation pouvait s'inscrire dans quatre modèles de caves coopératives (Touzard *et al.* 2008):

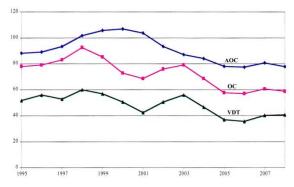
 la petite coopérative de vin de qualité, de taille modeste mais avec une forte valorisation du vin sur des marchés de niche et une implication forte dans le développement local;

- la coopérative groupe agroalimentaire, de dimension économique importante et permettant de construire une gamme complète, généralement autour de vins « basic premium »;
- la cave coopérative spécialisée au sein d'une union de coopératives, pouvant bénéficier d'une complémentarité entre produits, investissements et compétences au sein d'une union qui assure commercialisation et services;
- la coopérative intégrée au négoce construisant son projet autour de contrats de partenariat avec des négociants.

#### 3. LES COOPÉRATIVES DANS LA CRISE

### Un contexte économique et politique défavorable

Depuis 2001, le contexte économique s'est fortement dégradé pour la viticulture du Languedoc-Roussillon. Avec des rythmes différents, les volumes et les prix des vins vendus en vrac ont baissé en tendance, à la fois pour les vins de table, les vins de Pays (devenus vins IGP en 2009) et les AOC (devenus AOP) (fig. 6).



**Fig. 6.** Évolution des prix des vins rouges en vrac, Aude et Hérault. Contrat de vente à la propriété, euro constant par hectolitre (source France-Agrimer).

Les causes de cette crise peuvent être saisies à trois échelles d'analyse (Touzard 2008) :

- A l'échelle internationale, la région est associée à la perte de compétitivité des vins français face à ceux des vignobles étrangers (Australie, Chili, Afrique du Sud, Argentine...) dotés de conditions de production plus favorables, adossés à des firmes de négoce possédant des marques et budgets de communication importants, et surtout bénéficiant d'un taux de change avantageux face à l'euro.
- Au niveau national, la baisse de consommation se poursuit, accentuée par les campagnes antialcooliques et surtout la stagnation des revenus des ménages. Seules les catégories sociales plus aisées ont maintenu la part de leur budget vin en 2008 et 2009 (France-Agrimer 2009), mais elles ne

- sont pas celles qui consomment le plus de vins du Languedoc... La redéfinition de l'OCM vin offre aussi moins d'outils pour intervenir sur les marchés et la concurrence s'est accrue entre les vignobles régionaux, notamment entre le Languedoc et le Bordelais. Celui-ci a développé sa production en investissant aussi les marchés premiers prix en AOC, là où sont très présents les vins du Languedoc. Ces concurrences interrégionales accentuent les incertitudes et limitent les marges de négociation des responsables viticoles régionaux.
- Enfin, au niveau régional, des conditions spécifiques amplifient la crise. Les ventes restent majoritairement en vrac sur des vins dont la réputation n'est pas encore établie, avec un niveau de prix déjà faible (mais en progression jusqu'en 2000). Les ventes directes à la propriété ont aussi stagné du fait d'un ralentissement du tourisme et d'un manque de compétences pour investir les circuits de proximité (Touzard 2008). La baisse des prix touche un vignoble en pleine reconversion, en attente de retours sur investissement, donc économiquement très fragile.

### Spirale régressive dans une majorité de coopératives

Ce contexte économique affecte depuis 2004 l'ensemble des coopératives, mais avec une intensité différente d'une situation à l'autre. Si l'on se réfère aux indicateurs fournis par la Fédération Régionale des Coopératives, une majorité de caves sont dans une spirale régressive (Saisset 2009). La baisse des prix et des volumes vendus entraîne une forte réduction du chiffre d'affaires et une augmentation des stocks, atténuée par les distillations de crise de 2006 et 2009. Pour maintenir la trésorerie de la coopérative, des crédits à court terme sont contractés, mais ne suffisent pas face à la persistance des méventes. Une série de décisions douloureuses s'enclenche alors dans la plupart des coopératives: report ou annulation des investissements envisagés; report puis baisse des paiements du raisin aux adhérents; réduction de charges opérationnelles et licenciement de salariés... Les fusions défensives redeviennent alors un recours pour réaliser ces économies, ou plus simplement éviter une liquidation. Une centaine de coopératives ont ainsi formellement disparu entre 2001 et 2009, impliquant plus de la moitié des entreprises dans ces opérations de regroupement. Ces décisions se répercutent à l'échelle des adhérents : baisse de recette et du revenu, souvent assuré par le conjoint; endettement; limitation des charges et des investissements dans l'exploitation pouvant aller jusqu'à l'arrachage du vignoble et la vente du foncier... Cette spirale économique dépressive, à l'échelle

Jean-Marc Touzard

de la coopérative et des adhérents, appelle trois remarques importantes :

- Les coopératives présentent malgré tout une forte capacité de résistance parce que leurs adhérents supportent des baisses de rémunération que des salariés ou des actionnaires n'accepteraient pas par ailleurs. Les alternatives qu'offrent les fusions assurent aussi le maintien de caves et d'exploitations dans le secteur coopératif, qui conserve ainsi sa part dans la production régionale de vin. Les exploitations vinifiant leur raisin (« caves particulières »), plus fortement médiatisées que les coopératives, sont aussi très affectées par la crise et présentent souvent des risques financiers plus élevés (Cadot, Couderc 2007).
- Pour autant, la résistance des coopératives masque des conséquences graves de la crise au plan social et psychologique. Dans les coopératives les tensions s'accentuent entre adhérents ou entre adhérents et direction, notamment pour l'arbitrage entre investissement et rémunération. Les viticulteurs se sont engagés dans des actions revendicatives, échappant en partie aux organisations syndicales traditionnelles. Mais plus que les revendications et la colère, les viticulteurs sont gagnés par le doute, la démobilisation, l'anomie face à une absence de perspectives très claire pour sortir de la crise (Chiffoleau et al. 2008). La précarité croissante des viticulteurs se traduit par une augmentation des allocataires du RMI. La souffrance et le désespoir s'expriment aussi par un nombre plus important de suicides (Courteau 2010).
- Cette spirale régressive entraîne enfin une rupture inquiétante dans la dynamique d'investissement et d'innovations engagée depuis une vingtaine d'années en Languedoc-Roussillon. Le montant des projets d'investissement baisse depuis 2004, malgré les soutiens publics (FRCV LR 2009). Ce sont les possibilités mêmes d'adaptation à long terme du vignoble régional qui sont en cause, au moins sur la base de son périmètre actuel.

## Investissements immatériels : facteurs clé dans La crise

Pour autant, malgré la crise, des coopératives continuent d'innover, font part de résultats encourageants et arrivent à maintenir des niveaux de rémunération satisfaisants pour leurs adhérents. Ces organisations produisent des vins IGP et/ou des vins AOP et se retrouvent dans les différents modèles décrits en 2002. De fait, plus que la taille ou la spécialisation de l'entreprise, ce qui compte c'est la capacité à « conserver les marchés », c'est-à-dire à maintenir les relations, les connaissances communes et les signes qui attachent des opérateurs (négociants, importateurs, prescripteurs) et des consommateurs aux vins de

la coopérative. Dans l'Hérault, deux coopératives illustrent cette situation (Touzard 2010b) :

- la cave de Montpeyroux, sur les contreforts du Larzac, est engagée depuis les années 1970 dans la valorisation d'un « vin de terroir » avec une appellation locale dont elle est le premier producteur, complétée par une gamme de vins de cépage. Elle a su développer puis maintenir jusqu'en 2009 une vente importante au caveau et plus de 50% de son chiffre d'affaires à l'exportation. Son succès, malgré la crise, s'appuie sur une réputation construite depuis 40 ans, des innovations commerciales (packaging artistique), un investissement important dans les événements culturels locaux et des relances permanentes d'information vers la presse spécialisée et les importateurs.
- la cave de Florensac, située en zone de plaine et plus importante en volume, s'est au contraire spécialisée dans la production de vins de cépage qu'elle vend en vrac à des négociants dotés de marques connues. Les investissements technologiques importants des années 1990 ont été complétés par des démarches de suivi et de certification de la qualité, en partenariat avec des chercheurs et techniciens. La coopérative s'est fait reconnaître comme producteur de vins de cépage de qualité, vendus en 2007 et 2008 20% au-dessus des cours correspondants. Elle a aussi développé une activité oenotouristique innovante (« Vinopolis » associant dégustation et restauration gastronomique) qui draine un nombre croissant de visiteurs du bassin de Thau.

Dans ces deux exemples, les coopératives s'appuient sur des trajectoires d'innovation technologique engagées il y a plus de vingt ans, renforcées par des investissements immatériels orientés vers la construction des marchés. La qualité de l'équipe dirigeante apparaît aussi fondamentale, avec dans les deux cas des relations fortes à la fois internationales et locales, une complémentarité de compétences entre directeur et président, de nombreuses implications dans les organisations techniques et professionnelles (ICV, Fédération des coopératives, Copa Cogeca... ). Ces observations tendent à montrer que les résultats économiques restent liés aux facteurs humains identifiés dans nos travaux de 2002 (compétences, réseaux et projet). La crise actuelle semble accentuer les mécanismes de sélection entre coopératives en fonction de ces conditions, avec néanmoins une sensibilité plus forte aux risques financiers. La crise met à l'épreuve l'organisation coopérative, sa capacité à poursuivre ses innovations, à s'allier avec de nouveaux acteurs, combinant ancrage local et projection dans les marchés et les mouvements sociaux de la globalisation.



**Fig. 7.** Démolition de la cave coopérative de Marsillargues en 2006 (cliché E Arnisolle).

### Le patrimoine architectural des coopératives est aussi en jeu

Dans ce contexte de crise viticole, se pose aussi la question du devenir des bâtiments originels des caves coopératives. Ceux-ci sont des marqueurs de l'histoire viticole languedocienne et viennent de faire l'objet d'un inventaire au titre du patrimoine régional (Gavignaud-Fontaine et al. 2010). Au sein des conseils d'administration des coopératives, les débats sont vifs pour savoir s'il faut les conserver, les transformer, les détruire ou les réaffecter à d'autres activités. Ces bâtiments sont en effet souvent inadaptés aux évolutions technologiques actuelles et posent des problèmes de sécurité. Leur localisation sur un terrain proche de l'ancien village apparaît aussi comme une aubaine pour engager une opération immobilière. En même temps ils sont le symbole d'une histoire locale et peuvent devenir une ressource pour un nouveau projet collectif, parfois sans aucun rapport avec le vin. Ces questions sont plus vives dans le cas de fusions, car il faut arbitrer entre plusieurs sites, en fonction des opportunités de leurs spécialisations techniques ou commerciales, de l'importance de l'activité viticole locale ou des pressions urbaines.

Dans la majorité des cas, les bâtiments originels participent encore aux activités vinicoles de l'entreprise, mais avec une diversité de fonctions et d'importances. Le corps initial a pu être aménagé et s'est généralement étendu par adjonction de cuves externes, extension et division du quai d'apport, construction de bâtiments annexes assurant une fonction technique ou commerciale. Dans le cas d'une fusion, si le site est retenu comme siège social, le bâtiment est généralement réhabilité pour accueillir les fonctions administratives et commerciales ou jouer un rôle de lieu de mémoire, à l'image de la cave de Maraussan pour les Vignerons du Pays d'Ensérune. Quelquefois il trouve une fonction innovante, comme à Florensac où l'ancien bâtiment a été doté d'une couverture photovoltaïque. Mais dans de nombreux cas, le bâtiment est progressivement désaffecté. Même s'il conserve une fonction de collecte ou de stockage, il n'est plus l'objet d'investissement et tend à se dégrader (Touzard 2010a).

Encore marginales à la fin des années 1990, les démolitions des bâtiments anciens des coopératives se sont multipliées depuis (près de 25 démolitions recensées fin 2009). Si elles peuvent se justifier pour des raisons techniques ou de sécurité, elles sont surtout motivées par la vente du terrain, dont la valeur en zone périurbaine finit par dépasser le coût de démolition du bâtiment (fig. 7). Il s'agit parfois d'une opération immobilière qui permet de financer un nouvel investissement de la coopérative, comme à Gigean. Dans la plupart des cas, le terrain est vendu à des opérateurs privés pour la construction de logements, éventuellement associés à des locaux professionnels ou commerciaux. Des constructions à vocation collective sont aussi réalisées, comme à Cournonsec (Maison de retraite) ou Castries (médiathèque).

Dans plusieurs communes (une vingtaine de cas), les bâtiments anciens des coopératives ont été vendus à des viticulteurs ou restaurateurs qui maintiennent une activité de vinification mais aussi peuvent en faire la vitrine du domaine ou développer la restauration et l'accueil. C'est le cas pour la cave de Domessargues, reprise par le domaine du Mas Floutier, pour celle de Collorgue par Michel Hermet, ou pour celle de Montner par Bernard Magrez et Gérard Depardieu. Dans ces projets privés, la mémoire d'un usage coopératif est souvent conservée (dans le nom ou sa présentation touristique) et son architecture est mise en valeur, bénéficiant d'un apport financier et de regards extérieurs

Le bâtiment originel des caves coopératives peut aussi être vendu et transformé pour un usage

Jean-Marc Touzard

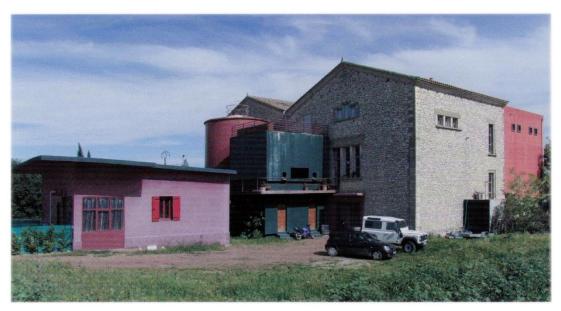


Fig. 8. La cave coopérative de Saint-Just, près de Lunel, transformée en galerie d'art (cliché Cl. Raynaud).

non viti-vinicole (une vingtaine de projets aboutis en 2009). Lorsqu'elle a été acquise par la commune, l'ancienne cave est souvent proposée comme cadre pour un projet d'utilité publique: espace multimédia (Bizanet), maison des jeunes et de la culture (Mauguio, Ceyras, Mudaison), centre de formation (Montpellier), ou même salle de sport (Grabels). Mais l'acquisition de la cave par la commune conduit souvent à une utilisation « provisoire ») et moins prestigieuse, par exemple comme local pour les services techniques ou les associations. Le changement d'usage du bâtiment est aussi le fait de projets privés comme à Massac où l'ancienne coopérative a été transformée en gîtes ruraux, à Esperaza et Caveirac où des logements ont été construits pour la location. Un autre cas de figure est celui de la coopérative de Saint-Just, dont les bureaux ont été transformés en agence immobilière tandis que la cave accueille une galerie d'art (fig. 8). Les bâtiments anciens des caves coopératives montrent donc une diversité d'usages possibles en dehors du vin, permettant de maintenir au moins partiellement leur architecture originelle.

#### CONCLUSION

L'histoire des caves coopératives du Languedoc- Roussillon est celle d'une organisation qui émerge dans la crise de 1900-1907, s'étend dans le contexte de l'entre-deux-guerres, s'affirme autour d'un modèle économique de vin de masse, puis se différencie à la fin du siècle dernier pour produire différentes catégories de vins de qualité. Ces adaptations ont été animées par une succession d'innovations techniques et organisationnelles, elles-mêmes portées par la révision de projets combinant motivation économique, identitaire et politique. Dans le contexte actuel de crise, les facteurs humains (compétence, réseaux, projets) s'avèrent déterminants, non seulement pour innover mais aussi pour résister en conservant des marchés. La construction de nouveaux projets est fondamentale, malgré le contexte difficile qui pousse de nombreux adhérents à la résignation ou exerce des contraintes financières fortes. Plusieurs pistes se profilent pour ces projets :

- I) se faire reconnaître comme entreprises responsables en matière de développement durable;
- II) investir dans les circuits courts et l'oenotourisme au sein d'une région en forte croissance démographique et qui conserve un attrait touristique fort;
- III) s'intégrer dans des structures commerciales réorganisant, avec les négociants et les collectivités territoriales, l'offre et la promotion des vins à une échelle régionale;
- IV) diversifier les activités dans le domaine agricole (fruits et légumes par exemple) ou des services.

Nos travaux montrent que les coopératives sont capables de faire face à la crise, à condition qu'elles continuent à innover et à se transformer, comme elles ont pu le faire depuis un siècle. Elles restent des organisations contrôlées par les producteurs, porteuses de valeurs de progrès social et ancrées dans un territoire. À ce titre elles peuvent apparaître comme alternative organisationnelle face aux enjeux régionaux du développement durable.

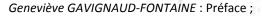
#### **BIBLIOGRAPHIE**

- **Augé-Laribé 1907 :** Augé-Laribé M., Le problème agraire du socialisme : la viticulture industrielle du midi de la France, Giard et Brière, Paris, 361 p.
- **Bartoli, Boulet 1989 :** Bartoli P., Boulet D., *Dynamique* et régulation de la sphère agro-alimentaire : l'exemple viticole, Thèse d'État, Université de Montpellier I, Montpellier et Paris : INRA ESR, 3 volumes.
- **Cadot, Couderc 2007 :** Cadot J., Couderc J.-P., L'installation en viticulture et son accompagnement par la banque, in *Bacchus 2008, Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, p. 236-255.
- Chiffoleau 2004 : Chiffoleau Y., « Réseaux d'apprentissage et innovation dans une organisation productive. Exemple d'un projet qualité en coopérative viticole ». *Recherches Sociologiques*, vol. 35, 3, p. 91-101.
- Chiffoleau, Touzard 2007 : Chiffoleau Y., Touzard J.-M., « Réseaux d'entrepreneurs et innovation dans un cluster : une approche par les échanges de conseil entre dirigeants », Économies et Sociétés, série AG "Agroalimentaire", 29, p. 16-31.
- Chiffoleau, Touzard 2008: Chiffoleau Y., Touzard J.-M., Un siècle de transformation des caves coopératives en Languedoc Roussillon: fin d'une histoire ou renaissance de projets? Colloque de commémoration de la révolte viticole de 1907, Université Toulouse Le Mirail, Conseil Général de l'Aude, p. 389-400.
- Chiffoleau et al. 2007: Chiffoleau Y., Dreyfus F., Stofer R., Touzard J.-M., "Networks, innovation and performance: evidence from a cluster of wine cooperatives", in Karantinis, Nilsson (eds), Vertical Markets & Cooperative Hierarchies, Springer Science, p. 37-62.
- Chiffoleau *et al.* 2008: Chiffoleau Y., Dreyfus F., Touzard J.-M., "Ethics in French wine co-operatives: being part of a social movement" in Farnworth C., Jiggins J., Thomas E.V. (eds), *Creating food futures: trade, ethics and the environment*, Ashgates, p. 131-145.
- **Courteau 2010 :** Courteau R., Situation alarmante de la viticulture méridionale. Intervention au Sénat, séance du 19 janvier 2010. www.senat.fr
- **Draperi, Touzard 2003 :** Draperi J.-F., Touzard J.-M. (éd.), *Coopératives, territoires et mondialisation,* L'harmattan, Paris.
- **France-Agrimer 2009 :** Les achats de vins tranquilles par les ménages français. Série Dossier, 33 p.
- **FRCV 2009:** Les caves coopératives du Languedoc Roussillon. www.vignerons.com
- **Jarrige, Touzard 2001 :** Jarrige F., Touzard J.-M., « Les mutations de l'organisation coopérative à travers l'évolution de ses règles ». *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 280, p. 36-49.
- **Galliano, Roux 2006 :** Galliano D., Roux P., "Organisationnal and technological changes in French agribusiness", in Rama ed., *Innovation in food and drink industry*. The Harworth Press.
- **Gavignaud Fontaine 2010 :** Gavignaud Fontaine G., Les caves coopératives du Languedoc-Roussillon dans l'histoire, *in* Région Languedoc-Roussillon ed. Caves. Éditions Lieux- dits, Lyon, p. 12-25.

- Gavignaud Fontaine G., Michel H. (éd.), 2003: Gavignaud Fontaine G., Michel H. (éd.), Vignobles du sud XVIe-XXIe siècle. Édition de l'Université Montpellier
- Gavignaud Fontaine et al. 2010: Gavignaud Fontaine G., Normand S., Rodriguez L., Sauget J.-M., Touzard J.-M., Vayssettes L.L., Wienin M., Caves coopératives en Languedoc Roussillon. Éditions Lieux-dits, Lyon.
- Genieys 1998: Genieys W., "Le Midi Rouge". *Pôle Sud*, CNRS, 9, p. 22-45.
- Karpik 2007: Karpik L., L'économie des singularités. Mitions Galimard.
- Knox 2000: Knox T., The economic organization of winemaking: french coopératives and california corporations in historical contexts, Phd. University of Connecticut.
- Martin 2003: Martin J.-C., « Premières formes d'organisation solidaires en viticulture européenne ». In Draperi J.-F., Touzard J.-M. (eds), Cooperatives, territoires et mondialisation, L'harmattan, Paris, p. 146-222
- **Montaigne, Coelho 2006 :** Montaigne E., Coelho E., *La réforme de l'organisation commune du marché du vin en Europe.* Rapport au parlement Européen.
- **Pech 1975 :** Pech R., *Entreprises viticoles et capitalisme en Languedoc Roussillon, du phylloxera aux méventes*. Edition de l'Université Toulouse Le Mirail.
- Saisset 2009 : Saisset L.-A., Stratégie et performance des coopératives agricoles : analyse de trajectoires d'avenir en Languedoc Roussillon pour le secteur viticole, UMR MOISA, Sup'Agro, Montpellier.
- **Tarbouriech 1996:** Tarbouriech A., *Les vignerons libres de Maraussan*, 1901-1918, Vignerons du pays d'Enserune (éd.).
- **Touzard 2000:** Touzard J.-M., « Coordination locale, innovation et Régulation, l'exemple de la transition vin de masse vin de qualité ». *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3, p. 589-605.
- **Touzard 2002 :** Touzard J.-M., « Recensement des caves coopératives : diversité des stratégies et des résultats économiques », *Agreste*, Ministère de l'Agriculture, octobre 2002, 12 p.
- **Touzard 2008 :** Touzard J.-M., « Construction des marchés et actions politiques : l'exemple de la reconversion viticole en Languedoc Roussillon », *Les cahiers du CEVIPOF*, Science PO-CNRS, 48, p. 113-140.
- **Touzard 2010a :** Touzard J.-M., Les caves coopératives comme patrimoine pour le XXIe siècle?, *In Caves*, Région Languedoc-Roussillon, Lyon, éditions Lieuxdits, p. 217-229.
- **Touzard 2010b :** Touzard J.-M., Ancrage territorial et construction de règles dans une organisation : l'évaluation des raisins dans les caves coopératives du midi, *In Le temps des SYAL*, Muchnick J., De Sainte Marie C. (eds), Versailles, éditions QUAE.
- **Touzard et al. 2008 :** Touzard J.-M., Coehlo A., Hannin H., « Les coopératives dans le secteur vinicole : Une analyse comparée à l'échelle internationale ». *Bulletin de l'OIV*, 81, p. 381-404.

#### Année de parution : 2011

AU SOMMAIRE DU VOLUME 2011 : « Vingt siècles de viticulture en pays de Lunel »



Claude RAYNAUD: Introduction;

Claude RAYNAUD: Le vin des Gaulois, archéologie du vignoble languedocien (Antiquité et Haut-Moyen-âge);

Claude RAYNAUD : Histoire d'un nectar : le muscat de Lunel ;

Claude RAYNAUD: Maisons et villages viticoles en Lunellois (XVII<sup>e</sup> -XX<sup>e</sup> siècles);

Jean ANCETTE, Claude RAYNAUD : Saint-Nazaire-de-Pézan : l'histoire viticole au miroir municipal ;

Claude RAYNAUD, Isabelle CELLIER: Le château de Lunel-Viel, domaine viticole. Histoire, cadre de vie et gestion (1846-1987); Jean-Marc TOUZARD : Les caves coopératives dans la transformation du vignoble languedocien ;

Isabelle CELLIER, Claude RAYNAUD: Images de vendanges, vendanges d'images. Un siècle de photographies, lecture anthropologique;

Jacques SAUVAIRE : Saint-Christol, terroir d'exception entre tradition et modernité ;

Michel PERIER: Louis FEUILLADE et Georges ROU-QUIER, Filmer les vendanges en pays de Lunel;

Camille CLÉMENT : Quand la ville rencontre la vigne : le Lunellois ;

Extraits d'entretiens par Isabelle CELLIER, Vincent MILET et Jacques SAUVAIRE : Mémoire et avenir de la viticulture. Enfants et viticulteurs : regards croisés sur la viticulture.

http://www.etudesheraultaises.fr/

