

>>> Vin

# Les études de FranceAgriMer

> Juin 2018

## Prospective Coopération vinicole française



## Préface

Depuis sa création en 2009, FranceAgriMer a dédié une petite équipe à l'animation d'exercices de prospective pour pouvoir répondre aux demandes en ce sens émanant des professionnels ou des pouvoirs publics.

Ces exercices de prospective s'inscrivent directement dans l'objectif général de l'établissement de contribuer au développement des filières. Ils décrivent des futurs possibles contrastés avec pour objectif de faciliter l'émergence de stratégies collectives favorisant ou au contraire s'opposant à l'advenue de ces futurs.

La démarche mise en œuvre à FranceAgriMer est caractérisée par :

- Une construction collective des scénarios à partir de la méthode mise au point à l'INRA initialement par Michel Sébillotte, fondée sur une approche systémique et sur l'interdisciplinarité.
- La volonté de favoriser une vision partagée et l'appropriation des résultats en constituant un groupe permanent réunissant des professionnels des filières, des chercheurs de différentes disciplines et des agents publics.
- Une démarche qui se donne le temps d'un réel partage des points de vue sur des sujets plus ou moins importants, mais sans enjeu immédiat et qui requiert un engagement des participants à une forte assiduité et à une participation active au travail de co-construction.

La **CCVF (Confédération des Coopératives Viticoles de France ou Vignerons Coopérateurs de France)**, association professionnelle qui est la représentation unifiée des coopératives viticoles sur le territoire national, a confié à la Mission Prospective de **FranceAgriMer**, la conduite d'une étude prospective. L'objet de cette étude est d'élaborer des scénarios pour l'avenir de la Coopération viticole française qui puissent servir à ses décideurs, 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 a compté **15 membres**, s'est réuni 15 fois en deux ans (14 janvier 2015 – 1<sup>er</sup> février 2017) avec une bonne assiduité (76% de taux de présence aux réunions en moyenne). La cellule d'animation était constituée de **3 experts de l'enseignement, de la recherche ou du conseil, 3 experts de l'administration** ou proches, et **9 professionnels** (dirigeants de structures professionnelles ou professionnels de la Coopération viticole française : administrateurs, présidents ou directeurs).

Un « **noyau permanent** » chargé d'animer et de conduire l'exercice était composé de trois personnes de FranceAgriMer. Ce noyau était le garant de la méthode et n'a pas interféré sur le contenu des débats.

Ce document constitue le rapport de l'exercice de prospective sur la Coopération viticole française cofinancé à parts égales par FranceAgriMer et la CCVF.

C'est de cette production collective sur la Coopération viticole, dont je vous invite à prendre connaissance.

Mylène TESTUT-NEVES

Préface	1
Sommaire	2

## Première partie : Contexte, enjeux et tendances lourdes

### La Coopération vinicole française 4

#### Représentation et relations de la Coopération avec les Pouvoirs publics & spécificités du secteur vitivinicole 7

- › La Coopération agricole partenaire privilégiée des Pouvoirs publics ? 7
- › La Coopération comme lobby à Bruxelles - Poids dans les négociations européennes, défense des spécificités de la coopération par l'organisation Copa-Cogeca 9
- › La Coopération comme outil d'aménagement du territoire 11
- › Les spécificités du secteur viti-vinicole (historique, spécificité sectorielle et contenu réglementaire, gouvernance viticole internationale) 14

#### Modalités de développement des entreprises coopératives agricoles (image, innovation, création de valeur, filiales, ...) 22

- › L'image de la Coopération agricole 22
- › L'innovation comme outil de réconciliation – l'exemple de VINOVALIE 25
- › Création de valeur et de marques à partir d'une structure coopérative avec ses spécificités / problème – l'exemple de SAVÉOL 33
- › Groupe coopératif multi-territorialisé - Gestion de territoires localisés en France et capacités à développer des filiales et à faire partager des choix par la base – l'exemple de TEREOS 39
- › Modèle de développement suivi par le Groupe coopératif CAVIRO & aspects de coordination interrégionale du Groupe 41

#### Modalités d'organisation et de fonctionnement de la Coopération vinicole française 53

- › Statuts coopératifs et particularités de la Coopération vinicole 53
- › Modalités de prise de décision dans le secteur coopératif vitivinicole 55
- › Financement des projets (foncier, ...) coopératifs dans le vin 58
- › La gestion des stocks dans la filière vitivinicole : présentation du modèle champenois 66
- › Relation Coopération / Négoce : sourcer avec une valeur ajoutée partagée – l'exemple du Groupe Les Grands Chais de France 70
- › Rôle de l'Institut Coopératif du Vin (ICV) : quelles stratégies pour faire progresser la Coopération dans le développement durable, la RSE, ... ? 74
- › L'Union Nationale de Services des Coopératives Viticoles (UNSCV) 78

## Deuxième partie : Méthodologie

### Les principes de la méthode de prospective utilisée 80

- › Qu'est-ce qu'une prospective ? 80
- › La méthode SYSPAHMM 81
- › Les prolongements de la méthode SYSPAHMM proposés par P. Aigrain et H. Hannin 83
- › Comment s'en servir ? La nécessaire appropriation par les acteurs professionnels 85

### La mise en œuvre de la méthode SYSPAHMM pour la prospective Coopération vinicole française 87

- › De quoi parle-t-on ? Le travail de représentation commune du système 87
- › L'identification des processus et la production des hypothèses : « bouturage-greffage » 92
- › Les 50 hypothèses retenues 94
- › La matrice d'influences / dépendances entre les hypothèses 98
- › Les agrégats 100

## Troisième partie : Les micro-scénarios

<b>Les 20 micro-scénarios</b>	<b>101</b>
› Agrégat n°1 : Réglementation, étiquetage, consommation	101
› Agrégat n°2 : Marque & valeur	109
› Agrégat n°3 : De l'influence de la Coopération	123
› Agrégat n°4 : La coopérative : une entreprise ?	128
<b>Des micros-scénarios aux scénarios globaux, produit final de l'étude</b>	<b>132</b>

## Quatrième partie : Les quatre scénarios pour la Coopération vinicole française

<b>Les liens entre micro-scénarios pour établir les scénarios globaux</b>	<b>133</b>
<b>Le canevas des scénarios pour la Coopération vinicole française</b>	<b>134</b>
<b>Scénario : Les coopératives sans attrait</b>	<b>136</b>
<b>Scénario : Modèle coopératif pour temps de crise</b>	<b>138</b>
<b>Scénario : La coopérative incontournable outil industriel</b>	<b>140</b>
<b>Scénario : La Coopération vinicole rayonnante</b>	<b>142</b>

## Postface

## Annexes

<b>Annexe1 – Fiches hypothèses</b>	<b>145</b>
› Thématique « <i>Contexte général (économie &amp; finances, politiques publiques, santé, Climat &amp; environnement, évolutions sociétales ...)</i> » : 7 hypothèses	146
› Thématique « <i>Rôle, valeur, performances des coopératives &amp; intercoopération</i> » : 6 hypothèses	154
› Thématique « <i>Statuts de la Coopération</i> » : 5 hypothèses	161
› Thématique « <i>Spécificités de la Coopération vitivinicole</i> » : 6 hypothèses	167
› Thématique « <i>Gouvernance des caves coopératives</i> » : 5 hypothèses	174
› Thématique « <i>Filière vitivinicole</i> » : 9 hypothèses	180
› Thématique « <i>Offre et demande de vin, information du consommateur, ...</i> » : 12 hypothèses	190
<b>Annexe 2 – Glossaire</b>	<b>203</b>
<b>Annexe 3 – Participants</b>	<b>204</b>
<b>Annexe 4 – Les prospectives publiées par FranceAgrimer</b>	<b>205</b>



# Première partie : Contexte, enjeux et tendances lourdes

## La Coopération vinicole française

### Aux origines du mouvement des caves coopératives

A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, la viticulture traverse un contexte de crise profonde : vignobles dévastés par le phylloxéra, méventes, baisse des prix et guerres qui provoquent un fort exode rural. Pour faire face à cette situation, des vignerons décident de se regrouper pour créer les premières caves coopératives.

C'est en Alsace, à Ribeauvillé, puis en Champagne que se créent les premières caves coopératives, mais l'histoire a retenu 1901, année d'adoption des statuts de la cave de Maraussan. Celle-ci, qui prend pour devise « *Tous pour chacun - Chacun pour tous* », est à l'origine du mouvement des « *Vignerons Libres* ». Organisées autour d'une « éthique de classe », les coopératives permettent aux vignerons de s'imposer face aux gros propriétaires et de se détacher du pouvoir des négociants et intermédiaires.

### L'essor du mouvement

Dans les années 1930, la coopération vinicole connaît un essor important (de 82 caves, on passe à 827 entre les deux guerres), avant de se stabiliser dans les années 1970. A cette période, les caves coopératives entrent dans une production de masse et jouent essentiellement un rôle d'outil technique en permettant de meilleures vinifications et en mettant les viticulteurs à l'abri des aléas du marché. C'est aussi au début des années 1930 que les coopératives s'organisent politiquement – la Confédération Nationale des Coopératives Viticoles naît en 1932.

Depuis les années 1970, les caves coopératives ont opéré des changements pour s'adapter aux nouvelles demandes et aux évolutions du marché.

La Coopération vinicole joue également un rôle protecteur de l'exploitation familiale, en rassemblant la production de très nombreuses petites exploitations ou d'agriculteurs dont la viticulture n'est pas l'activité principale. A ces petits viticulteurs, la coopération évite la confrontation avec un négoce et un circuit de distribution de plus en plus concentrés.

### De nouveaux enjeux

Progressivement, les caves coopératives ont pris une part active dans la mise en marché, une évolution qui les a poussées à opérer des rapprochements. Des unions rassemblant les produits de plusieurs caves, et quelques SICA (société d'intérêt collectif agricole), sont ainsi nées. Elles sont aujourd'hui près de 60 à intervenir en aval des coopératives et participent activement à l'organisation des marchés. Elles permettent aux caves de mettre en commun des instruments de production, de stockage ou de conditionnement, et d'acquérir une plus grande notoriété sur une gamme de produits plus étendue.

En 2014, les 650 caves coopératives ainsi que leurs unions sont présentes dans 51 départements et implantées dans la plupart des communes viticoles. Puisant aux sources de leurs valeurs fondatrices, elles entendent devenir des acteurs d'un commerce équitable et durable du vin.

### La CCVF ou Vignerons Coopérateurs de France

Organisation professionnelle, créée en 1932 sous la forme d'une association loi 1901, la Confédération des Coopératives Viticoles de France (CCVF), ou Vignerons Coopérateurs de France, est la représentation unifiée des coopératives viticoles sur tout le territoire. Elle prolonge l'action des fédérations régionales et départementales de caves coopératives.

Porte-voix politique et force de propositions auprès des pouvoirs publics, des médias et de la société civile, la CCVF a pour mission de défendre les intérêts des caves coopératives et de promouvoir ce modèle.

Elle a essentiellement pour objet des activités à caractère syndical et économique :

- la représentation et la défense des intérêts matériels et moraux des caves coopératives ou des unions de caves coopératives ;
- l'information aux adhérents : questions économiques, juridiques, fiscales, sociales, environnementales, ... ;

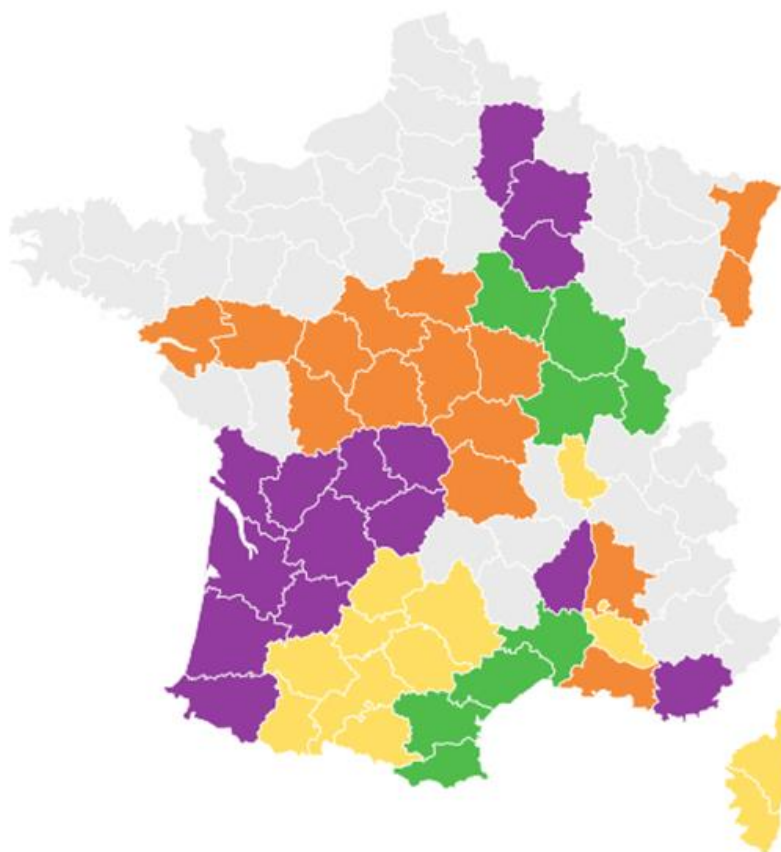
- le règlement amiable de tous différends pouvant intervenir entre organisations coopératives ;
- la mise en œuvre d'actions propres à assurer la promotion des caves coopératives et de leurs vins ainsi que le renforcement de l'image des caves coopératives ;
- la représentation des caves coopératives auprès des pouvoirs publics et de toutes instances nationales, européennes ou internationales.

La CCVF tire sa légitimité du terrain : 98 % des caves coopératives adhèrent à leur fédération régionale ou départementale.

### Action des fédérations

Structures de terrain, les fédérations sont en contact direct avec les caves coopératives. Cette organisation permet d'être constamment en prise directe avec les problèmes et la réalité des caves. Les fédérations sont également des interlocuteurs privilégiés des administrations et collectivités locales. Ce réseau permet aux responsables départementaux ou régionaux de se rencontrer, d'échanger des informations et de confronter leur point de vue sur l'actualité viti-vinicole. Cette concertation débouche sur l'adoption de positions communes qui sont ensuite présentées et défendues, tant auprès des autres organisations professionnelles que des administrations.

### Carte des fédérations adhérentes à la CCVF



- Fédération des coopératives vinicoles d'Aquitaine (51 caves coopératives)
- Coop de France Midi-Pyrénées (140 coopératives agricoles, dont 20 caves coopératives)
- Coop de France Languedoc-Roussillon (200 caves coopératives et unions, et 35 coopératives agricoles et fédérations spécialisées)
- Fédération des caves coopératives des Bouches-du-Rhône (17 caves coopératives)
- Fédération des caves coopératives du Var (42 caves coopératives)
- Fédération régionale des coopératives agricoles de Corse (13 coopératives agricoles, dont 2 caves coopératives)
- Fédération des caves des vignerons coopérateurs de Vaucluse (35 caves coopératives)
- Fédération des caves coopératives de la Drôme (11 caves coopératives et 1 union)
- Fédération des caves coopératives de l'Ardèche et de leur union (17 caves coopératives)
- Fédération des caves coopératives du Beaujolais et du Lyonnais (10 caves coopératives)
- Fédération régionale des coopératives vinicoles du Val de Loire (22 caves coopératives)

- Fédération des caves coopératives de Bourgogne-Jura (21 caves coopératives et 1 coopérative de promotion des vins)
- Coop de France Alsace (30 coopératives agricoles, dont 12 caves coopératives)
- Fédération des coopératives viticoles de la Champagne (135 coopératives viticoles et unions)

Est également membre de la CCVF l'Union nationale de service des coopératives viticoles (UNSCV). Réseau d'entreprises coopératives né en mars 2007, l'UNSCV prolonge l'esprit du club SCEPE qui se rencontre à la CCVF pour échanger entre responsables d'entreprises coopératives.

### **Une implication multiple**

Les Vignerons Coopérateurs sont également des membres actifs d'autres organisations :

- Branche viticole de la coopération agricole, la CCVF est adhérente de Coop de France, syndicat national d'entreprises représentant les coopératives agricoles, agroalimentaires et agro-industrielles françaises. Le président de la CCVF est membre du Bureau de Coop de France et vice-président en charge des cultures spécialisées.
- Au sein de la filière vitivinicole, la CCVF est l'un des membres de Vin et Société, structure qui représente l'ensemble de la filière (production, négoce et interprofessions) sur tous les sujets de société touchant au vin, à la santé, à l'art de vivre, à la politique...
- Au niveau communautaire, la CCVF est représentée au sein du COPA/COGECA, organisme qui porte la voix des agriculteurs et des coopératives des pays de l'Union européenne. L'administrateur de la CCVF en charge des relations internationales, préside le groupe « vin » du COPA/COGECA et est membre du Praesidium de la COGECA.

### **La Coopération viticole française en quelques chiffres (année 2014 / données CCVF)**

- La Coopération viticole française rassemble plus de 100 000 personnes : 85 000 associés coopérateurs (140 adhérents/cave en moyenne) et 17 353 salariés (caviste, commercial, maître de chai, employé de caveau, technicien qualité, ...)
- Nombre de caves coopératives et unions en France : 650 (606 caves coopératives, 32 unions et 10 SICA)
- 53 % des viticulteurs spécialisés adhèrent à une cave coopérative.
- 48 % de la production de vin français (hors Charentes) sont produits par les 650 caves et unions de coop (39 % Charentes comprises ; Charentes : vins essentiellement destinés à la production d'Armagnac et de Cognac).
- 38 % des AOP, 69 % des IGP, 42 % des autres vins.
- Près d'une cave coopérative sur trois produit du vin bio.
- 310 000 ha de vignes sont cultivés par des coopérateurs.
- Superficie moyenne des ateliers des vignerons coopérateurs : 6 ha (contre 9 ha pour l'ensemble des exploitations viticoles)
- CA consolidé : 5,6 milliards d'euros

## Représentation et relations de la Coopération avec les Pouvoirs publics & spécificités du secteur vitivinicole

› La Coopération agricole partenaire privilégiée des Pouvoirs publics ? d'après la présentation d'Anne HALLER (FranceAgriMer – Déléguee filières viticoles & cidricoles) du 10 novembre 2015

### I – Historique des relations Coopération – Pouvoirs publics en France

→ *En quoi la Coopération, dont la coopération viticole, a-t-elle travaillé dans le passé de concert avec les Pouvoirs publics français pour trouver des solutions, amortir certaines crises (et leur servir ainsi de levier) ?*

**La Coopération comme outil de gestion de crise : aux sources de la relation Coopération – Pouvoirs publics se trouve un modèle, qui s'est créé et renforcé au fil des crises agricoles (laitière fin 19<sup>ème</sup>, viticole ou céréalières au 20<sup>ème</sup>), entre syndicalisme et action économique :**

- la Coopération correspond à **une logique de regroupement des producteurs renforcée en temps de crise** : faire mieux à plusieurs que seul ou faire à plusieurs ce qu'on n'arrive pas à faire seul ;
- elle constitue **un outil ou un support pour les premières aides publiques** au début du 20<sup>ème</sup> siècle ;
- des caisses locales de prêts se fédèrent dans les années 1920 pour donner naissance au **Crédit Agricole**.

**Phase de cogestion (des années 1960 jusqu'au milieu des années 1990) : dans les années 1960, l'Etat adopte une stratégie volontariste de modernisation des campagnes** (lois d'orientation agricole de 1960 et 1962) qui se concrétise par :

- le développement de la PAC avec : des subventions publiques, le développement de stocks et des exportations ;
  - une politique s'appuyant sur la cogestion avec les syndicats majoritaires (FNSEA et CNJA), et plus généralement avec les structures professionnelles ayant du poids et relayant l'action publique.
- Avec l'application de cette stratégie la France devient le premier producteur agricole de l'Europe.

**La fin du 20<sup>ème</sup> siècle se caractérise par le développement du pluralisme agricole, et par une divergence entre les objectifs politiques de l'Etat et ceux des professionnels,** avec :

- la fin du mythe de l'unité agricole avec la représentation des différents courants agricoles qui se met progressivement en place dans les années 1990 ;
- l'agriculture et l'autosuffisance qui perdent leur caractère stratégique dans la politique publique ;
- le développement de politiques environnementales et de santé publique qui pèsent sur les choix ;
- l'importance des arbitrages financiers et budgétaires (réduction des aides).

**La Coopération viticole joue un rôle particulier** dans la mesure où la viticulture est un secteur atypique au sein de l'agriculture, caractérisé notamment par deux grands courants (CNAOC ↔ AOC d'une part, et Coopération ↔ VdP, puis IGP d'autre part), avec :

- un poids de la Coopération viticole important dans la partie sud de la France, et qui se forge une forte légitimité dans les zones en crise ;
- et une politique de développement des appellations qui donne un poids très important aux structures portant cette politique (CNAOC), notamment dans le nord et l'ouest de la France.

**La Coopération viticole crée le concept de vin de pays** en « imitant » les appellations pour sortir le sud de la France de la crise viticole. Elle « porte » **les distilleries coopératives** qui sont l'outil majeur de la gestion des crises (cf. distillation de productions excédentaires).

**Elle est à la fois partenaire syndical** (interlocuteur plus légitime que la FNSEA pour la viticulture) **et économique**.

### II – Quelles évolutions pour l'avenir, quel rôle pour la Coopération ?

Les moyens d'intervention (financiers et réglementaires) se réduisent et sont très encadrés par la réglementation.

Les Pouvoirs publics ont fortement changé leur relation aux organisations professionnelles : parfois celles-ci sont des partenaires, parfois des « clients », parfois des sources de blocage qu'il convient de contourner...

Néanmoins, **la Coopération reste très présente dans les instances de concertation**.

Au sein de FranceAgriMer, la Coopération est présente au conseil d'administration et dans tous les conseils spécialisés (au titre direct de la Coopération), et cette présence est d'autant plus importante si l'on tient compte des producteurs adhérents de coopératives ou des membres des conseils d'administration.

On note une présence de la Coopération assidue aux réunions, et elle assure la présidence de plusieurs conseils spécialisés et de certains comités.

La Coopération est très présente aux conseils spécialisés, et elle joue un rôle également majeur au sein des interprofessions. Son rôle en matière de partenariat est qualifié de « *central, principal ou incontournable* » selon les filières (→ avis des délégués filières de FranceAgriMer).

**La Coopération a une position variable selon les filières**, et mixe, selon les cas, différentes positions :

- du côté production : appui aux producteurs, opposition avec le négoce ;
- du côté transformation et ou collecte ;
- du côté négoce : les producteurs sont des fournisseurs, la politique commerciale de la coopérative est centrale ;
- du côté prestataire d'approvisionnement.

Selon les cas, le rôle joué auprès des pouvoirs publics n'est pas de même nature.

**L'organisation de producteurs** fait l'objet d'une définition communautaire de plus en plus encadrée. La coopérative est le plus souvent une organisation de producteurs, mais pas systématiquement. D'autres structures que les coopératives peuvent être reconnues comme organisations de producteurs.

Dans le secteur des fruits et légumes (F&L), pour lequel l'organisation économique est au centre des aides publiques, la coopérative n'est plus, depuis longtemps, le seul modèle d'organisation de producteurs (50% des producteurs de F&L sont en OP). Ce modèle est amené à se développer dans les autres secteurs dans la mesure où les aides communautaires seront susceptibles de se trouver subordonnées à l'existence d'OP. Pour autant, l'aide publique n'a pas réussi à modifier le comportement de fond de la filière F&L : le dogme du regroupement à tout prix est surtout porté par les pouvoirs publics.

**La coopérative tend à devenir une forme juridique comme une autre ...** Dans les textes, elle est désormais considérée soit au même niveau que les exploitations agricoles, soit au même niveau que le négoce.

Il reste éventuellement des arbitrages en faveur des coopératives en région (volonté de restructuration), mais il n'y a plus de ciblage des aides sur les coopératives au niveau national (cf. auparavant les « aides à la restructuration des coopératives »), ni au niveau l'UE. Il reste sans doute une habitude, un réflexe lié à l'histoire des personnes, à leur formation, mais qui ne se traduit plus par des actions concrètes.

**Un partenariat à d'autres niveaux que l'Etat ou bien plutôt l'exercice d'une influence, d'un rapport de force, soit un lobby... autant qu'un partenariat.** Et si les lieux de décision ne sont pas ou plus les pouvoirs publics nationaux, il faut s'adapter :

- au niveau communautaire : interlocuteur de la Commission européenne ;
- au niveau régional : interlocuteur des régions (les Conseils régionaux sont gestionnaires du FEADER, disposent de leurs propres crédits d'intervention, et sont en charge du développement du territoire et des entreprises) ;
- en tissant des liens avec les autres métiers, les autres pays, ... ;
- en établissant un lien direct avec le grand public (en tant qu'opinion publique et/ou en tant que consommateurs : image / marque) ;
- ...



› La Coopération comme lobby à Bruxelles - Poids dans les négociations européennes, défense des spécificités de la coopération par l'organisation Copa-Cogeca d'après la présentation d'Oana NEAGU (Copa-Cogeca) du 9 décembre 2015

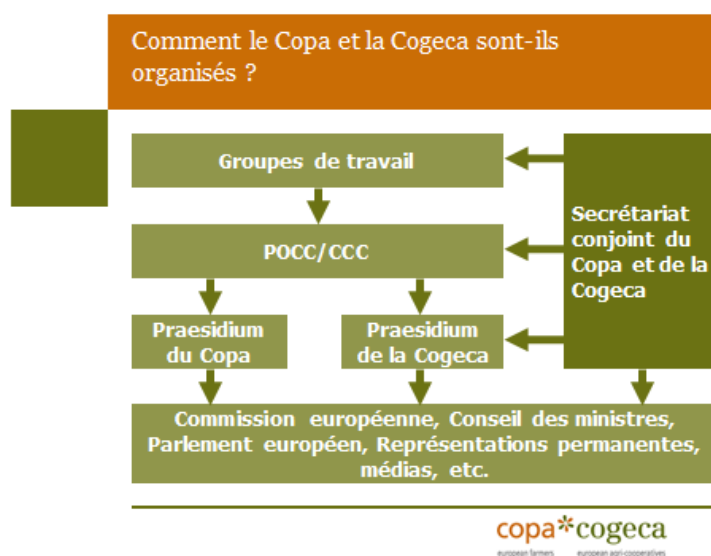
## **I – Copa-Cogeca : la voix unie des agriculteurs et de leurs coopératives dans l'Union Européenne**

Créé en 1958, le Copa représente 23 millions d'agriculteurs européens et leurs familles.

Créée en 1959, la Cogeca représente 22 000 coopératives agricoles européennes.

En 1962, un Secrétariat conjoint Copa–Cogeca a été créé, ce qui en a fait la plus grande organisation de lobbying pour les coopératives et les agriculteurs, et l'une des organisations de lobbying les plus importantes et les plus actives, à Bruxelles.

**La mission de l'organisation Copa–Cogeca** est de garantir un secteur agricole et agroalimentaire européen viable, innovant et compétitif, qui soit capable de répondre à la demande alimentaire croissante. Ceci en défendant le point de vue des agriculteurs et des coopératives agricoles d'Europe pour influencer les décideurs politiques, les médias et l'opinion publique de l'UE.



### **Secrétariat conjoint du Copa et de la Cogeca**

Avec à sa tête le Secrétaire général du Copa-Cogeca, Pekka Pesonen (Finlande), le Secrétariat compte 50 membres du personnel qui travaillent dans 6 langues (anglais, français, espagnol, allemand, italien, polonais) et représente 66 organisations membres ainsi que 34 organisations partenaires.

Le Secrétariat conjoint du Copa et de la Cogeca est constitué de quatre équipes : l'équipe du Secrétaire général, celles des « Produits de base et Commerce », des « Affaires générales », et de l' « Administration ».

### **Équipe du Secrétaire général** / domaines couverts :

- Mise en œuvre de la réforme de la PAC
- Analyse économique
- Coordination politique, réunions des Præsidia
- Relations avec le Parlement européen
- Relations avec les médias, réseaux sociaux, Congrès

### **Produits de base et Commerce** / 25 secteurs agricoles couverts, dossiers actuels :

- Négociations commerciales
- Production biologique
- Questions non-alimentaires
- Technologies agricoles
- Marchés des produits agricoles de base

### **Affaires générales** / dossiers actuels :

- Compétitivité de la chaîne alimentaire
- Politique de promotion
- Affaires coopératives

- Politique de développement rural, sylviculture, bioéconomie
- Politique environnementale (changement climatique, biodiversité, sols, directive-cadre eau, déchets, etc.)
- Recherche et innovation
- Santé et bien-être des animaux (législation sur la santé animale, etc.)
- Consommation et production durables
- Rôle des femmes en agriculture, affaires sociales
- Alimentation animale

#### **Administration** / domaines couverts :

- Budget et finances du Copa et de la Cogeca
- Personnel
- Services linguistiques
- Services informatiques
- Séminaires, déplacements et services traiteur

**45 groupes de travail** traitent des évolutions politiques et du marché. Ils travaillent à la préparation des positions conjointes du Copa et de la Cogeca sur les thèmes suivants, sectoriels et « horizontaux » : produits de base, affaires coopératives, développement rural, biotechnologies, environnement, santé et bien-être des animaux, etc.

Chaque groupe de travail est doté d'un président et d'un vice-président.

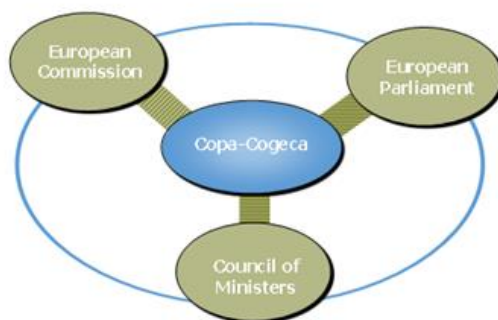
Les **Comités de coordination politique (POCC et CCC)** assurent la coordination de toutes les politiques du Copa et de la Cogeca. Toutes les organisations membres y sont représentées et participent aux débats sur les propositions des groupes de travail, ainsi qu'à la préparation des réunions des Praesidia.

**Le Praesidium** est composé des Présidents des organisations membres (66). **Le Copa et la Cogeca ont chacun un Praesidium** et un Président (Président actuel du Copa : Martin Merrild / Danemark ; Président actuel de la Cogeca : Christian Pèes / France).

## **II - Le lobbying du Copa et de la Cogeca auprès des institutions européennes (Commission, Parlement & Conseil de l'UE) et des médias**

Pour le Copa et la Cogeca, les règles de base d'un lobbying efficace consistent à :

1. Travailler avec le Parlement et la Commission, mais aussi avec d'autres organisations pour construire des alliances. Il s'agit de créer et entretenir un réseau de communication et d'information, et d'instaurer un climat de confiance.
2. Identifier le plus rapidement possible les nouvelles thématiques et les dernières évolutions afin de connaître les enjeux des marchés en devenir.
3. Élaborer une position commune fondée sur des faits : ceci nécessite de rencontrer des politiciens, des membres du Parlement européen, d'explicitier les besoins et les opportunités pour le secteur, établir des liens avec la réalité en organisant des réunions liées à ces sujets avec des visites sur le terrain.
4. Définir un plan d'action, des priorités et un calendrier pour chaque secteur, et identifier les personnes clés.
5. Faire preuve de transparence au niveau des objectifs, des finances et des opérations.



### **Lobbying du Copa et de la Cogeca auprès de la Commission européenne**

- Contacts avec les Commissaires européens et participation des Commissaires aux réunions des Praesidia du Copa-Cogeca (par ex. Président Juncker, Commissaire Phil Hogan)
- Rencontres régulières avec les membres des Cabinets
- Contacts avec les Directions générales et les différentes Unités
- Organisation d'événements de haut niveau, de séminaires, de conférences

**Groupes de dialogue civil de la Commission européenne (GCD)** → il s'agit de dialoguer avec la Commission (notamment la DG Agriculture) sur les sujets importants pour le secteur abordés dans le cadre des 14 GCD, avec :

- une participation active et régulière des représentants du Copa-Cogeca aux réunions de ces groupes de dialogue civil ;
- une présentation des positions du Copa et de la Cogeca sur la base des résultats des réunions des groupes de travail ;
- des Présidents des groupes de dialogue civil sont souvent des représentants du Copa-Cogeca.

**Lobbying du Copa et de la Cogeca auprès du Parlement européen** par d'étroits contacts avec les membres de la commission de l'agriculture et d'autres commissions du Parlement européen, la participation aux auditions publiques et à d'autres événements, ainsi que des contacts avec les eurodéputés.

**Lobbying du Copa et de la Cogeca auprès du Conseil de l'UE** avec une rencontre des Présidents du Copa et de la Cogeca avec le Président en exercice du Conseil Agriculture avant chaque réunion du Conseil, et par ailleurs des lettres officielles, prises de position, réunions, séminaires, événements.

**Travail du Copa et de la Cogeca afin d'accroître l'attention des médias**, avec :

- des communiqués de presse (publiés sur le site internet), des conférences de presse et autres événements médiatiques destinés à sensibiliser et à influencer l'opinion publique et les médias (lorsqu'il convient de délivrer un message important),
- les réseaux sociaux (qu'il conviendrait de mieux utiliser),
- des séminaires sur la communication,
- et en étant membre associé du Réseau européen des journalistes agricoles (ENAJ).

**Des études et des documents de réflexion** sont également mis en avant – exemples :

- étude Cogeca sur la situation des coopératives en Europe qui recommande d'élargir les critères d'éligibilité en soutien aux groupements de producteurs ;
- problématique d'orientation marketing avec les aides à la promotion : des exemples de coopératives illustrant comment faire de la promotion et comment utiliser les aides pour ce faire.

› **La Coopération comme outil d'aménagement du territoire** d'après la présentation de Jean-François DRAPERI (Conservatoire national des arts et métiers - Paris) du 26 janvier 2016

## **I – Le projet coopératif connaît quatre cycles historiques**

Dans le cadre d'une mise en perspective historique du mouvement coopératif, on distingue quatre phases historiques en 200 ans.

Avant même le lancement du mouvement coopératif le constat de l'existence d'un manque ou d'une réponse insatisfaisante en terme de groupement de personnes à fonctionnalité économique se trouve posé : il y a une analyse sur ce point avant même le lancement de la coopérative, comme en témoignent d'ailleurs les expériences et les écrits des coopérateurs, qui constituent une somme de savoirs expérimentiels ignorés de la plupart des universitaires (cf. par ex. les écrits concernant le familistère Godin).

### **1<sup>er</sup> cycle : 1<sup>ère</sup> moitié du 19<sup>ème</sup> siècle – « micro-république des travailleurs »**

Ce premier cycle, initié par des ouvriers qualifiés, culmine en février 1848 avec des utopistes tels que Charles Fourier et le modèle de la « micro-république des travailleurs » : il est question d'abolir le salariat à l'initiative de travailleurs qualifiés par la reconstitution de corporations qui associent le compagnonnage, la coopération de production, la défense des intérêts professionnels et le secours mutuel. Napoléon III mettra un terme à ce mouvement. L'émergence des SCOP interviendra après.

## **2<sup>ème</sup> cycle : à partir de 1844 en Grande-Bretagne – « macro-république des consommateurs (ou des usagers) »**

Ce 2<sup>ème</sup> cycle naît dans la banlieue de Manchester avec la fondation en 1844 de la *Rochdale Society of Equitable Pioneers* : ces pionniers créent une coopérative de consommateurs afin de réaliser des achats en commun et donc des économies sur ces achats.

Puis, à partir de 1865, la création de magasins et le développement de centrales d'achat se multiplient dans toute l'Angleterre, à l'image d'îlots de prospérité dans un océan de misère : cette utopie coopérative est la plus puissante de toute l'histoire de la Coopération avec des « magasins de gros ».

En 1865, Napoléon III met fin au « délit de coalition », ce qui permet au mouvement coopératif de sortir de la clandestinité.

Dans son rapport de 1889, Charles Gide présente son programme de coopération économique, lequel préconise notamment dans une première étape (1/magasins, puis 2/production, puis 3/terres) de grouper entre elles les sociétés, fonder de grands magasins de gros et opérer des achats sur une grande échelle.

Le mouvement se structure avec Ernest Poisson et la Fédération Nationale des Coopératives de consommateurs.

## **3<sup>ème</sup> cycle : à partir de l'après 2<sup>nde</sup> Guerre Mondiale et du processus de décolonisation – « république du développement coopératif »**

L'idée d'une « république du développement coopératif » prend son essor avec l'indépendance des pays du « tiers monde » qui ne souhaitent pas se ranger dans l'un des deux blocs (USA / URSS). Des coopératives et associations villageoises se développent, ainsi que des coopératives agricoles d'artisans, et un Etat, la République Coopérative de Guyane sera ainsi nommé en référence à Charles Gide et Ernest Poisson (auteur du livre « La République coopérative »).

Mais les anciennes puissances coloniales ainsi que les USA et l'URSS vont stopper ce mouvement qui ne correspond pas ni à leurs directives, ni à leurs intérêts.

Les associations se sont fédérées et dans les années 1960/70 on assiste à l'organisation d'un mouvement coopératif mondial. Dans le cadre de cette structuration du mouvement coopératif, la coopération agricole est désormais le 1<sup>er</sup> mouvement coopératif au monde.

## **4<sup>ème</sup> cycle : cycle actuel – « la méso-république inter-coopérative »**

Contrairement à la 3<sup>ème</sup> phase qui était un développement endogène ou autocentré (cf. le Kirghizstan qui s'appuie sur les coopératives pour favoriser un développement endogène), aujourd'hui beaucoup de coopératives travaillent en partenariat et s'appuient sur l'interdépendance. A titre d'exemple, le commerce équitable n'a pu voir le jour que du fait de l'existence de coopératives dans les « pays du sud ».

L'actuelle 4<sup>ème</sup> phase d'effervescence coopérative est donc une phase d'interdépendance coopérative, et non plus d'indépendance coopérative.

Aujourd'hui, en France, 500 Sociétés d'Intérêt Collectif, coopératives multifonctionnelles et pluri-sociétaires, associent salariés et usagers.

La méso-république inter-coopérative concilie le producteur et le consommateur et cela en interne au sociétariat et en externe entre différents types de coopératives.

## **II – Exemples**

La cave coopérative de Bléré (Indre et Loire -Touraine) : créée en 1925, 20 coopérateurs, 200 ha, 70 ha loués à des exploitations

- 1990 création d'une société foncière devenue société d'exploitation (propriété de 30 ha).
- Préservation des terres viticoles.
- Maintien d'une identité dans la commune de Bléré ne se résumant pas à la grande banlieue de Tours.

La cave coopérative d'Irouleguy (Pyrénées atlantiques - Pays Basque Nord)

- 40 membres professionnels & 60 membres pratiquant une viticulture de loisir.

- AOC obtenue par la coopérative qui accompagne l'installation des vignerons (mais la majorité ne sont pas dans la zone d'AOC).

#### La coopérative de vanniers de Villaines les Rochers (Indre et Loire - Touraine)

- 25 vanniers osiériculteurs et 20 salariés qui font de la vannerie
- Pour chaque poste d' élu agriculteur, un poste d'adjoint administratif revient à un salarié.
- Le résultat est réparti entre salariés et agriculteurs. Il n'y a pas de rémunération des parts (distribution agriculteurs / salariés), ce qui évite notamment le problème de retraits d'associés disposants de parts importantes.

#### La cave coopérative de Sauveterre en Guyenne (Gironde)

- Cave issue de la fusion de 2 coopératives
- Présence des conseillers viticoles sur le terrain pour orienter la taille conduite en fonction de la destination du futur vin.
- La fusion a donné de nouveaux moyens à la coopérative, avec plus d'implication des coopérateurs dans la vie locale (responsabilités politiques ou associatives dans la commune).

### **III – Les coopératives vinicoles champenoises ou l'esprit de la Champagne**

A l'origine les viticulteurs livrent le raisin à un négoce hyper-concentré. Puis de petits négociants apparaissent après la fin du 19<sup>ème</sup> et les révoltes de 1910/11 et la lutte entre l'Aube et la Marne.

On dénombre aujourd'hui 130 coopératives en Champagne (aucune il y a un siècle, la domination du négoce était alors totale), ce qui témoigne de la capacité des vignerons à s'unir tout en préservant beaucoup de souplesse dans le fonctionnement (possibilité de pressurer seulement, d'apposer une marque, ...). 14 000 viticulteurs adhérents (soit 70% des déclarants de récolte de l'appellation).

En Champagne le CIVC a fait sa loi.

### **IV – Vers une typologie des ancrages territoriaux des coopératives**

#### **Typologie de territoires coopératifs**

##### Type 1 : Coopération ancrée dans la tradition

- Ex. : La Touraine avec une coopération fondée sur des métiers et une tradition ancienne, avec néanmoins des innovations permanentes.

##### Type 2 : Coopération de service

- Coopération agricole intégrée dans le marché
- Coopérations sociales pour réparer et rendre service dans des régions en difficulté.

##### Type 3 : Coopération d'intérêt général (en Alsace)

- Cf. Crédit Mutuel, au service de l'Alsace, la coopération rejoint l'intérêt général.

##### Type 4 : Coopération identitaire et innovante

- Cf. Bretagne

##### Type 5 : Coopération multifonctionnelle ou inter-coopération économique

- Dans des territoires déshérités (cf. plateau des mille vaches), l'économie est surtout une économie de proximité avec des circuits courts (cf. Haute Vallée du Queyras).
- Coop. de proximité, artisanales, agricoles.

#### **Défi : Unité et diversité des coopératives et des territoires coopératifs**

L'économie dominante ne s'intéresse aux territoires que pour exploiter leurs ressources (cf. à titre d'ex. : recherche de coûts salariaux minimaux, exploitation du gaz de schiste, ...).

Le mouvement coopératif peut contribuer à lutter contre cette déstructuration dans la mesure où il constitue un mouvement alternatif qui respecte les solidarités, les traditions, ... Mais alors, comment faire pour prétendre à l'universalité d'un modèle alors que l'on a des traditions locales très importantes ?



› Les spécificités du secteur viti-vinicole (historique, spécificité sectorielle et contenu réglementaire, gouvernance viticole internationale) d'après l'exposé d'Arnaud DUNAND (DGPAAT / Bureau du vin & des autres boissons), Hervé HANNIN (Montpellier SupAgro / IHEV) et Patrick AIGRAIN (FranceAgriMer) du 15 octobre 2015

## I – Un peu d'histoire... (vers une qualité « normative »)

La spécificité sectorielle s'est construite à la charnière 19/20<sup>ème</sup> siècle, sur la base de réglementations en Europe visant à répondre à la crise post-phylloxérique.

**En France, le développement du vignoble est réalisé à partir de 1850**, notamment afin d'assurer l'alimentation des zones industrielles. Le vin est alors tout à la fois un aliment, une source d'énergie pour les travailleurs manuels, et un psychotrope...

Du vin est également importé d'Algérie à Sète et des assemblages sont effectués avec des vins français. Le transport des vins en direction des zones de consommation est assuré par voie de chemin de fer et wagon-foudre. Ceci permet le développement rapide de régions viticoles comme le Languedoc.

**L'apparition du phylloxéra en 1863**, et sa propagation (crise phylloxérique) sur le territoire, détruisent la vigne : les deux tiers de la production française sont anéantis.

Pour remédier à cette perte de production drastique et continuer à approvisionner le marché national, des adjonctions d'eau, de sucre et de divers arômes sont pratiques courantes. Parmi ces « fraudes » habituelles (qui n'en sont pas réellement du point de vue légal en l'absence de loi les interdisant), on peut mentionner les aromatisations à la baie de sureau, à la graine de coriandre, l'hyèble, et l'essence de rose trémière.

De fait, il n'existe pas de définition du produit vin jusqu'à la **loi Griffe du 14 août 1889**, laquelle vise à réglementer la production de vin... mais sans obtenir le résultat escompté.

- L'article 1<sup>o</sup> stipule que : « *Nul ne pourra expédier, vendre, mettre en vente, sous la dénomination de vin un produit autre que celui de la fermentation de raisin frais* »
- Les articles 2 et 3 : « *Le produit de la fermentation des marcs de raisins frais avec addition de sucre et d'eau, ne pourra être expédié, mis en vente, vendu, que sous le nom de vin de sucre, même s'il est mélangé en quelques proportions que ce soit avec du vin* »
- Et il en est de même pour les « *vins de raisins sec qui devront être vendus sous cette dénomination* ».

Or, malgré ces obligations légales, théoriquement imposées par la loi Griffe, bien que nécessaire celle-ci demeure une loi non appliquée : « *Sur les marchés on n'a jamais vu apparaître de vins de sucre ou de vins de raisins sec, même s'il y en avait des millions d'hl.* » (J. Clavel)

**Les remèdes à la crise phylloxérique** sont apportés dans les années 1890 avec la replantation, tout d'abord d'hybrides producteurs directs puis de greffés-soudés, et le début d'une industrialisation du secteur vitivinicole.

Ces solutions se traduisent par la croissance des rendements avec des vignobles replantés en plaine, entraînent une augmentation de la production. Certaines années plus productives, la surproduction en Languedoc est telle qu'elle va déboucher sur de grandes manifestations viticoles (ex. : de 500 000 à 600 000 manifestants à Montpellier le 9 juin 1907).

**Les remèdes à la crise post-phylloxérique** sont apportés par la loi du 30 juin 1907, la répression des fraudes, et la genèse d'une définition du vin.

Avec la **loi du 30 juin 1907**, Clemenceau revisite la loi « Griffe » : les adjonctions d'eau, de sucre et l'aromatisation sont désormais interdites, le vin est uniquement issu de la fermentation de raisins frais (ni chaptalisation, ni mutage hormis pour les vins de liqueur). Ceci constitue un premier pas vers une définition nationale du vin.

Avec la genèse d'une définition du vin, le mouvement vers la prise de conscience et la consolidation d'une spécificité sectorielle est en marche (cf. statut viticole deux décennies plus tard, 1930/35).

**Pour résumer à très grands traits :**

→ **Les réglementations en Europe du secteur vitivinicole voient le jour pour remédier ou conforter les conséquences majeures de la crise phylloxérique de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle :**

- augmentation de la production (croissance des rendements : hybride producteur direct & vignoble replanté en plaine) ;
- début d'une industrialisation du secteur ;
- mise en place de deux régimes séparés de développement de la viticulture (protection des vins notoires préexistants, statut viticole).

→ **Ces conditions particulières d'émergence structurent, quoique de manière dorénavant diluée, les OCM vitivinicoles successives de l'UE, progressivement confrontées à une réduction de la demande intérieure.**

**II – Spécificité sectorielle et contenu réglementaire**

Divers éléments constitutifs de la spécificité sectorielle du secteur vitivinicole ont donné lieu à l'adoption de contenus réglementaires particuliers dans un cadre national, puis communautaire, durant la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

Plus récemment certaines de ces réglementations ont connu quelques amendements dans le sens d'une dérégulation/libéralisation limitée dans la mesure où cette tendance n'a pas remis en cause l'essentiel des fondements de la spécificité du secteur :

- Limitation de la liberté de plantation (cf. infra § 1)
- Abandon des systèmes de régulation macroéconomique de l'offre (cf. infra § 2)
- Assouplissement récent de la limitation des actions de promotion (cf. infra § 3)
- Possibilités de dérogations aux pratiques œnologiques pour des produits importés en cas d'échanges/accords bilatéraux (cf. infra § 4)
- Affaiblissement de la protection des mentions traditionnelles (cf. infra § 5)

<p style="text-align: center;"><b>La spécificité sectorielle générale</b></p> <p><b>1/ La vigne est une plante pérenne à cycle de vie long</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Un contenu réglementaire particulier (évolution récente)</b></p> <p><b>1/ Des outils spécifiques visant à « raccourcir le temps viticole » .</b> Aide à l'abandon, Aide à la restructuration dans un contexte d'interdiction de plantation nouvelle depuis 1976</p> <p><b>Arrachage actuel = plan social (2009-2011), Restructuration maintenue</b> <b>Abandon des droits de plantation programmé pour 2015-2018)... Finalement autorisation administrative préalable, dans le cadre d'une croissance nationale d'au max 1%</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>La spécificité sectorielle générale</b></p> <p><b>2/ C'est un produit qu'on peut assembler et stocker sur plusieurs campagnes :</b></p> <p>un excédent conjoncturel se transmet s'il n'est pas géré</p>	<p style="text-align: center;"><b>Un contenu réglementaire particulier (évolution récente)</b></p> <p><b>2/ Avec de nombreuses modifications dans le temps, existence d'un système de distillation ou « d'arrachage d'hectolitres »</b></p> <p><b>Abandon progressif des systèmes de régulation macroéconomique de l'offre</b> <b>... maintien à terme d'une seule possibilité de distillation de crise sur fonds nationaux</b></p>

L'intérêt des Pouvoirs publics pour le vin est double (cf. infra § 3) : d'une part c'est une source fiscale (et donc intéressante en tant que telle), et d'autre part c'est un produit alcoolisé (et aujourd'hui qui dit alcool dit problématique de santé publique). Historiquement la traçabilité du vin intéresse d'abord la source fiscale, et bien plus tardivement ce sont des motivations liées à la problématique de santé publique qui conduisent à limiter les actions de promotion en faveur du vin source d'alcool.

La spécificité sectorielle générale	Un contenu réglementaire particulier (évolution récente)
<p><b>3/ Le vin, est un produit précocement marchand;</b></p> <p>ce n'est pas un produit agricole indispensable à l'alimentation humaine.  <b>Il contient de l'alcool,</b> source fiscale partout en Europe...</p>	<p><b>3/ Une traçabilité ancienne devenue intraOCM</b>            Cette traçabilité n'est pas d'origine sanitaire mais économique</p> <p>Une limitation des actions de promotion (quelque peu assouplie récemment)</p>

### **DEFINITIONS DU VIN : OIV versus WWTG**

Les Etats-Unis ont quitté l'OIV et sont membres du World Wine Trade Group (WWTG) qui pratique la reconnaissance mutuelle des produits (indépendamment des process d'élaboration) entre ses membres.

→ **Au sens de l'OIV** : Le vin est exclusivement la boisson résultant de la fermentation alcoolique complète ou partielle du raisin frais, foulé ou non, ou du moût de raisin. Son titre alcoométrique acquis ne peut être inférieur à 8,5 % vol. Toutefois, compte tenu des conditions de climat, de terroir ou de cépage, de facteurs qualitatifs spéciaux ou de traditions propres à certains vignobles, le titre alcoométrique total minimal pourra être ramené à 7 % vol. par une législation particulière à la région considérée.

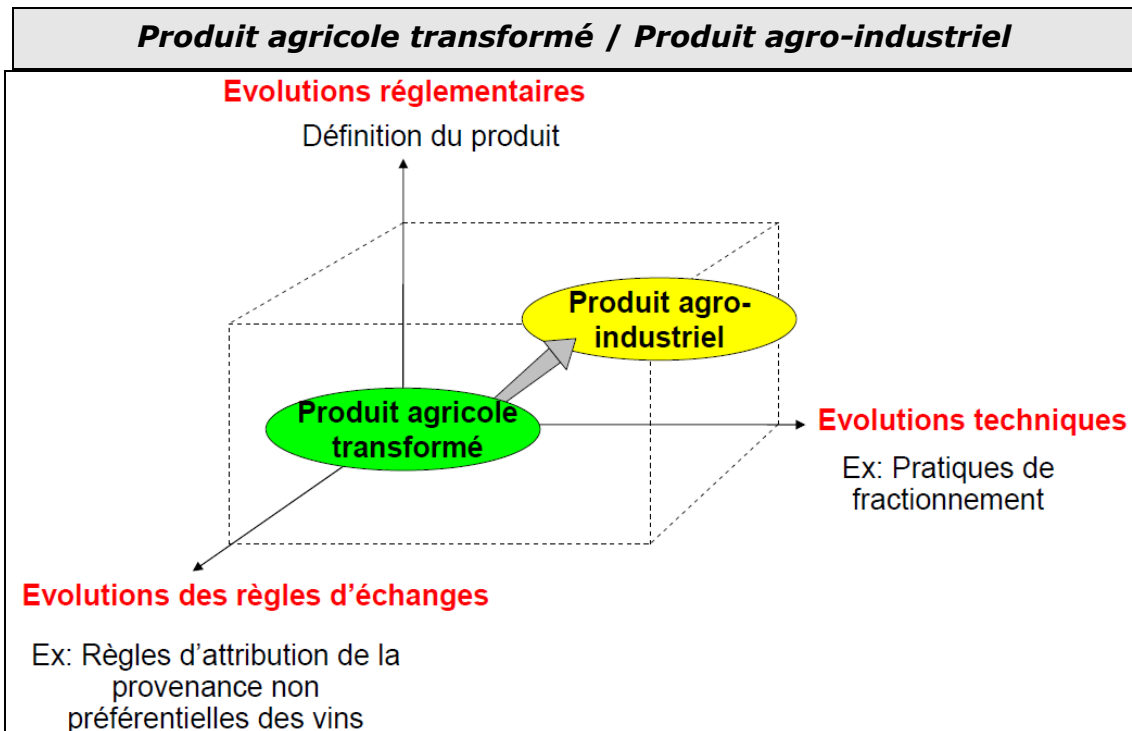
**Note** : cette définition reposant sur l'exclusivité de provenance des constituants du vin au sein du raisin frais, a conduit à ne retenir qu'une panoplie œnologique restreinte, interdisant par exemple le mouillage ou l'apport d'arômes extérieur, et n'acceptant que des processus strictement encadrés de correction a posteriori du contenu de la matière première.

→ **Au sens du WWTG** : Le " vin " s'entend d'une boisson produite par la fermentation alcoolique complète ou partielle du raisin frais, du moût de raisin ou de produits dérivés du raisin frais exclusivement, conformément aux pratiques œnologiques autorisées par les mécanismes de réglementation de la Partie exportatrice, et titrant une teneur en alcool d'au moins 7 % et d'au plus 24 % en volume.

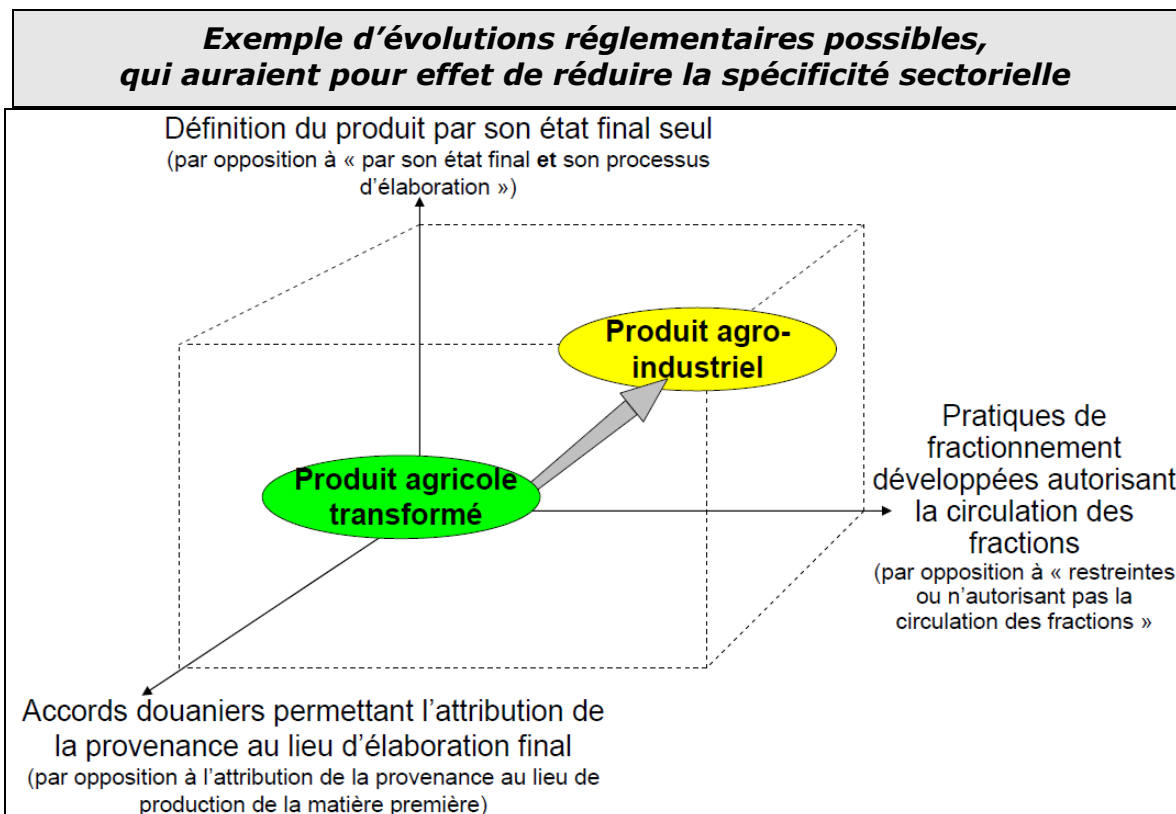
**Note** : ici apparaît une liaison avec les pratiques œnologiques qui, sur la base de la reconnaissance mutuelle des pratiques œnologiques des parties exportatrices peut conduire à une ouverture large de la panoplie technique autorisée, aboutissant in fine à ce que l'état final du produit ait beaucoup plus de poids que son processus d'obtention dans sa définition).

La spécificité sectorielle générale	Un contenu réglementaire particulier (évolution récente)
<p><b>4/ Le vin est un produit défini par son état final mais aussi par son processus d'élaboration</b></p>	<p><b>4.1 / Une panoplie œnologique restreinte et spécifique intra-OCM</b></p> <p>Pratiques œnologiques de compétence Conseil  <b>Comité de réglementation / Accord de Lisbonne</b></p> <p><b>4.2 / Protections non tarifaires vis-à-vis des importations des Pays-tiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdiction de vinification des moûts des PT &amp; d'assemblage des vins des PT avec ceux de l'UE sur le territoire de l'UE  <b>Possibilité dérogatoire, via accord bilatéral, ouverte</b></li> <li>- Obligation de respect des PO de l'UE en cas d'importation en provenance des PT.  <b>Négociations bilatérales et référence à l'OIV comme quasi-organisme de référence technique pour l'UE (consensus à l'OIV / comité réglementation UE)</b></li> </ul>

Aujourd'hui le marché communautaire est protégé par des barrières non tarifaires (cf. interdiction d'assemblage des vins de l'UE avec ceux des pays-tiers sur le territoire de l'Union) liées à la définition du produit qui porte sur le process, et il existe des dérogations en cas d'échanges/accords bilatéraux (cf. supra § 4.2).



La plupart des produits alimentaires (jus de fruits, chocolat, ...) sont définis dans le cadre du *Codex alimentarius*. Caractérisé par des pratiques œnologiques restreintes, étant défini par son processus d'obtention tout autant que par son état analytique final (le vin n'est pas du vinaigre) de sa matière première (le raisin), le vin (tout comme l'huile d'olive notamment) est considéré comme étant un « produit agricole transformé » et non pas comme un « produit agro-industriel ».



Des évolutions telles que le fractionnement, l'application de la règle du « made in », ou la définition du produit par son état final indépendamment de son processus d'obtention, seraient de nature à remettre en cause la spécificité actuelle du produit vin reconnu comme produit agricole transformé.

Exemples :

- Les champignons de Paris viennent, pour la plupart, de Pologne, mais sont mis en boîte en France (règle du « made in »).
- Les « British wines » sont des « vins » anglais, élaborés à partir de la remise en fermentation de moûts concentrés.

<b>La spécificité sectorielle générale</b>	<b>Un contenu réglementaire particulier (évolution récente)</b>
<p><b>5/ Le vin est un produit agro-alimentaire à fort contenu d'image</b> (produit naturel, culturel, voire sacré, notamment dans les pays traditionnels) : perception portée plus fréquemment dans ces pays par la référence à la notion de provenance (terroir, IG...), <i>versus</i> la marque...</p>	<p><b>5/ sur le long terme, une progression limitée de la productivité et une émergence limitée d'une industrie agroalimentaire vinicole :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Règlement VQPRD-VDT avec poids important des contraintes de production, mis en place bien avant AOP-IGP (plutôt de protection): <b>Transfert en cours vers le R. AOP-IGP</b>.</li> <li>• Règlement étiquetage spécifique intra-OCM et de niveau Conseil différent du règlement horizontal « étiquetage des denrées alimentaires », <b>Compétence dorénavant Commission et rapprochement des règles horizontales (ex : contenants)</b></li> <li>• Réserve des mentions valorisantes d'étiquetage aux vins à IG <b>Protection des mentions traditionnelles dorénavant affaiblie, et rupture du lien IG / mention valorisante</b></li> <li>• Reconnaissance partielle de cette spécificité sectorielle dans les accords ADPIC. Pas de nécessité de faire la preuve d'un désavantage du consommateur en cas d'usurpation d'une IG (article 23 et 24 accord ADPIC)</li> </ul>

Avec l'extension du rôle des interprofessions à l'ensemble des secteurs agricoles, la reconnaissance du rôle économique des organisations de producteurs et des interprofessions vitivinicoles n'est pas remise en cause, mais la spécificité sectorielle se trouve *de facto* diluée dans le cadre d'un règlement OCM unique. (cf. infra § 6)

<b>La spécificité sectorielle générale</b>	<b>Un contenu réglementaire particulier (évolution récente)</b>
<p><b>6/ Une importance des régions et de systèmes de gestion associés</b></p> <p>Système assez spécifique de gestion des vins de terroirs en Europe (VA en amont)</p>	<p><b>6/ Reconnaissance d'un rôle économique spécifique mais limité aux organisations de producteurs et aux interprofessions</b></p> <p>Possibilité de « territorialiser » certaines interventions et de réguler dans une certaine mesure l'offre (bien sûr pas de fixation de prix)</p> <p><b>(extension du rôle des interpro. aux autres secteurs: ROCM unique)</b></p>

### III – La gouvernance viticole internationale

**La création de l'OIV (office international du vin)** intervient le 29 novembre 1924, après 15 années de négociations. Les huit pays signataires de cet accord créant un office international du vin furent : l'Espagne, la Tunisie, la France, le Portugal, la Hongrie, le Luxembourg, la Grèce et l'Italie.

En 1958, l'OIV devient l'office international **de la vigne** et du vin.

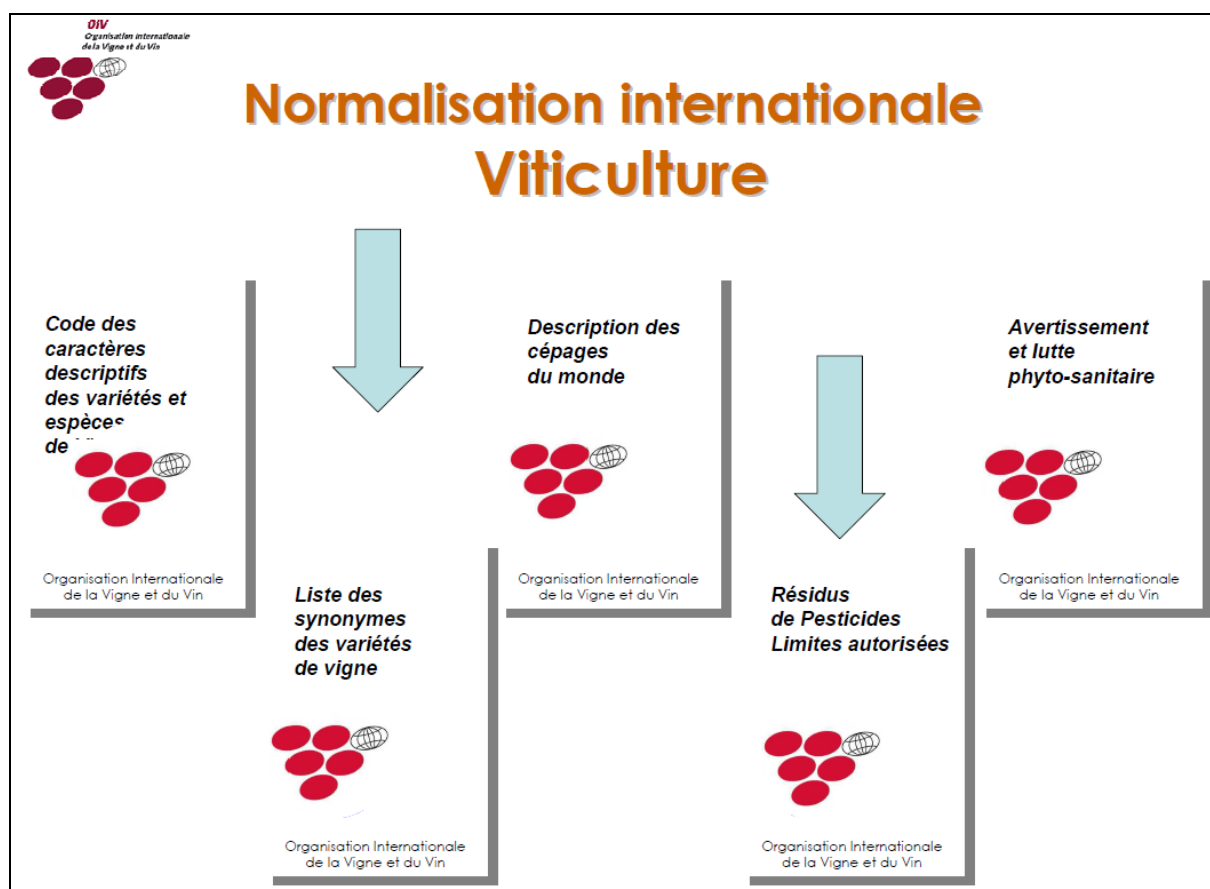
Depuis 2001, l'OIV est l'**organisation** internationale de la vigne et du vin.

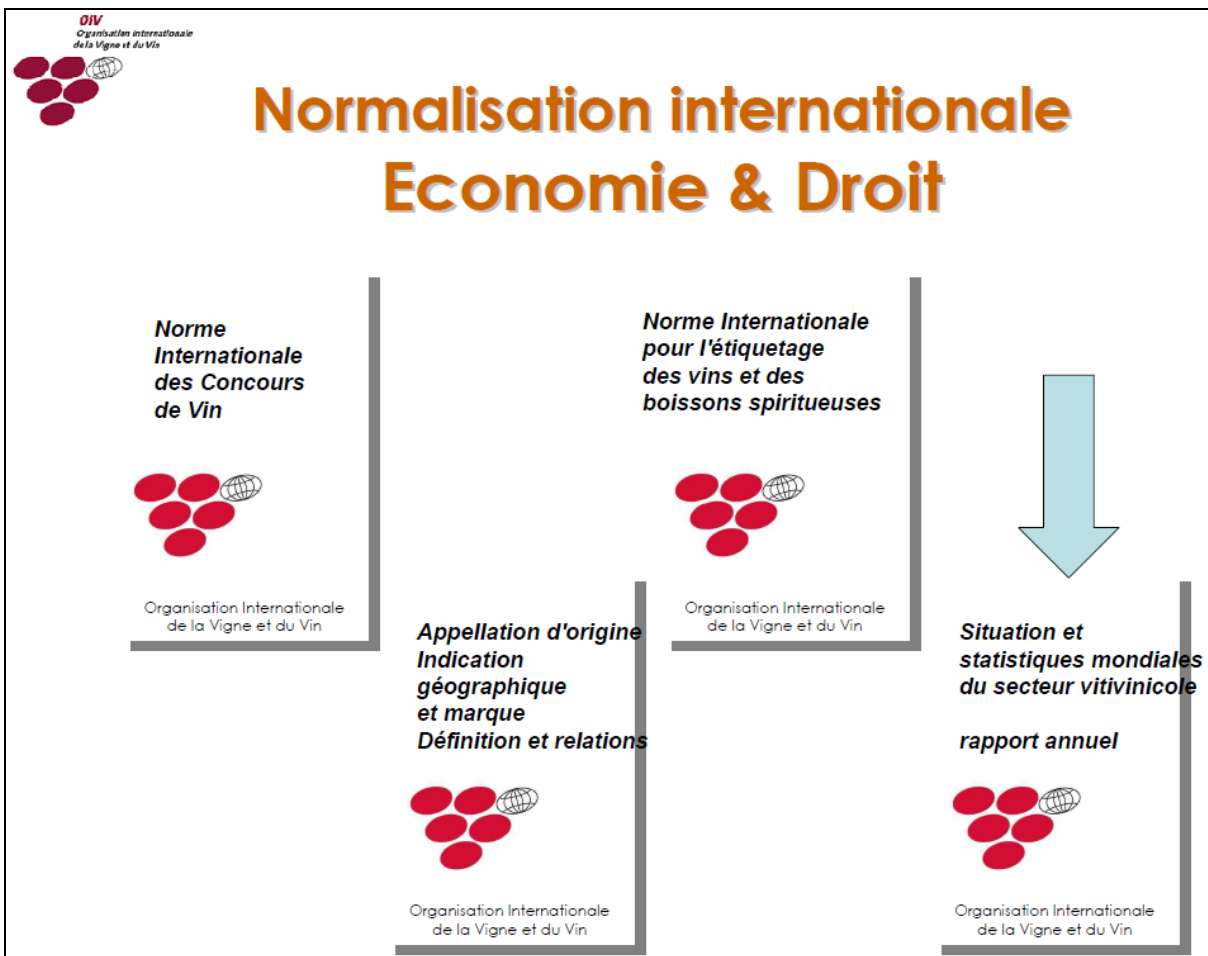
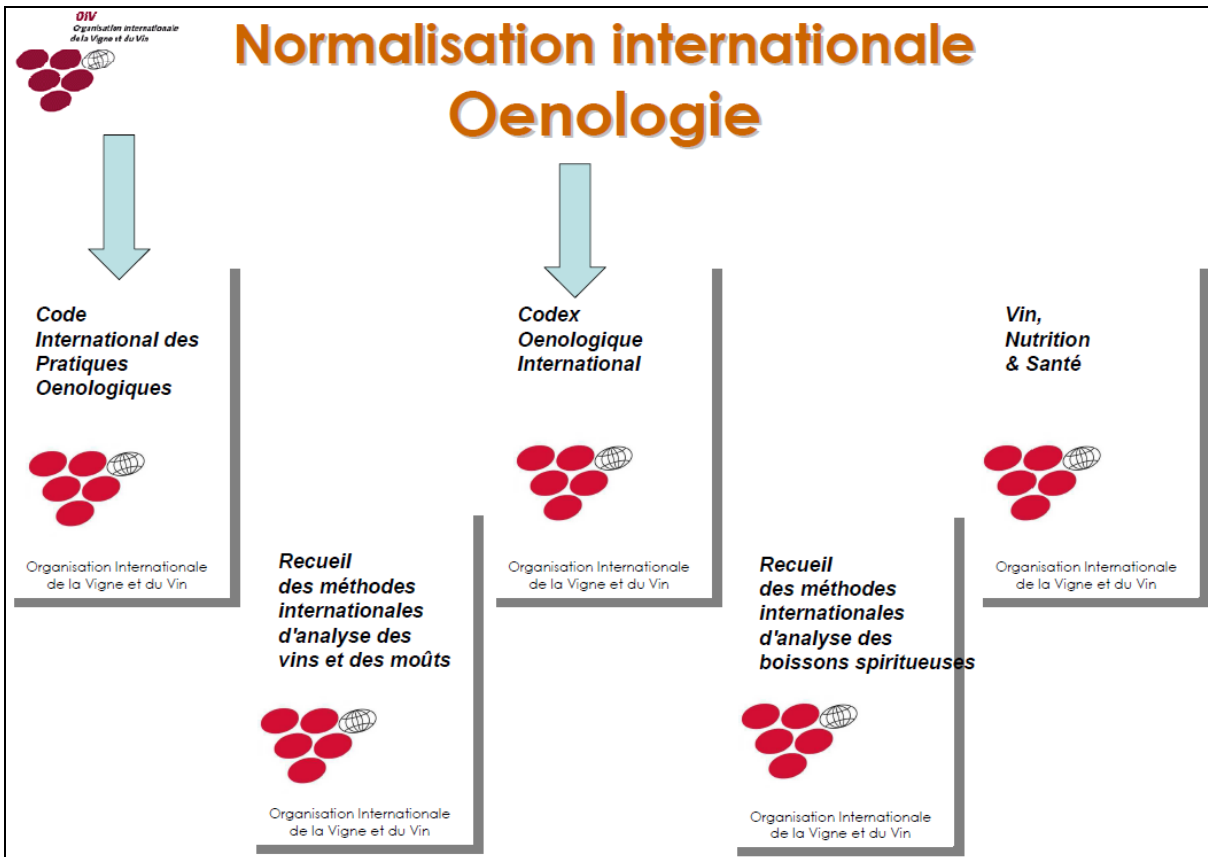


Malgré l'existence de la FAO, l'OIV est conservée au motif de la spécificité sectorielle dont la reconnaissance est à ce jour maintenue. Et la création de l'OMC (accords de Marrakech, 1995) ne remet pas en cause la reconnaissance des appellations et indications d'origine des vins.

### Les champs d'activités couverts par de l'OIV :

- Harmonisation, **normalisation** (ex. : diminution du SO<sub>2</sub> et du plomb dans le vin), reconnaissance mutuelle
- Collaboration, coopération et médiation internationales
- Recherche et veille scientifique
- **Production viticole** et obtentions végétales
- **Pratiques œnologiques** et méthodes d'analyse
- Mise en marché et information des consommateurs
- Protection des indications géographiques
- Santé des consommateurs et sécurité sanitaire des aliments
- Patrimoine, culture, histoire et environnement
- **Formation** et communication



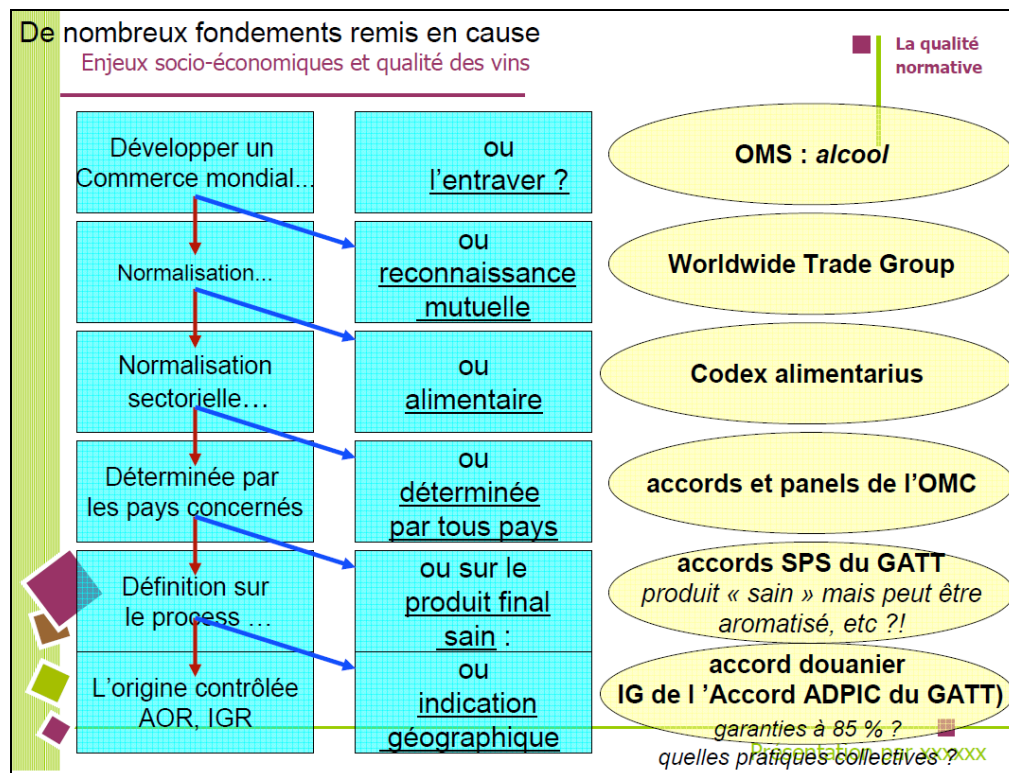


## La double gouvernance actuelle : la montée de l'influence du « Nouveau Monde » et de l'OMC

Si la création de l'OMC (accords de Marrakech, 1995) ne remet pas en cause la reconnaissance des appellations et indications d'origine des vins, une tendance à l'affirmation de nouveaux principes est portée par les « pays du nouveau monde », concurrents et promoteurs de ces principes libéraux, et dont le développement de la production est conséquent au tournant des années 1990/2000.

Les deux plus importants de ces principes sont :  
- L'abaissement des barrières aux frontières  
- Le développement du progrès technique

Cette pression tend à remettre en cause les fondements qui avaient jusqu'alors prévalu (cf. schéma ci-après).



A ce jour la définition du vin portée par l'OIV protège des remises en cause voulues par les nouveaux pays producteurs, et aussi de celles souhaitées par les nouveaux pays consommateurs.

L'OIV produit des recommandations qui n'ont pas force de droit : ses recommandations sont traduites par des règlements uniquement au sein de l'UE et du MERCOSUR (qui totalisent ensemble 70 % de la production mondiale de vin).

### IV – En guise de conclusion

#### → Quelques spécificités sectorielles (résiduelles ?) au plan UE

- Un produit rigide en terme d'offre du fait de sa durée de vie longue.
- Un produit miscible et stockable.
- Un produit agricole transformé (et pas, ou pas encore au plan de l'UE, un produit agroalimentaire).
- Un produit fortement structuré régionalement au plan de l'UE (avec une évolution d'une concurrence entre types de vins à une concurrence entre régions), structuration prise en compte par la réglementation UE, avec un certain degré de délégation aux OP et aux interprofessions.
- Enfin jusqu'à aujourd'hui, une réglementation spécifique (conçue comme étant de transition vers un univers plus libéralisé) sanctuarisée en terme budgétaire, avec DPU non systématique, et partie des actions du second pilier finançable dans le premier...

#### → En terme de gouvernance mondiale sectorielle... de nombreux enjeux

- OIV versus OMC (Codex Alimentarius).
- Des enjeux « géopolitiques » : rôle de l'UE à l'OIV, Etats-Unis & Chine, Pays producteurs & Pays consommateurs, Santé (OMS)...

## **Modalités de développement des entreprises coopératives agricoles (image, innovation, création de valeur, filiales, ...)**

› L'image de la Coopération agricole d'après la présentation de Christine ASSY (CCVF) du 12 mai 2015

### **- I – Étude IPSOS : « La Coopération agricole vue par les français »**

L'étude IPSOS pour la **Coopération agricole** (décembre 2013), a été réalisée auprès de 1002 Français constituant un échantillon national représentatif de la population âgée de 18 ans et plus. Elle s'inscrit dans le cadre du lancement d'une campagne de communication sur la coopération par Coop de France et a pour objectif de mesurer dans le temps l'évolution de la perception des coopératives par les citoyens et les agriculteurs.

Les principales conclusions de cette étude sont les suivantes :

#### **Secteur agricole (contexte)**

L'agriculture bénéficie d'une bonne image (77% opinions positives), l'agroalimentaire moins (48%).

Le secteur agricole est vu comme stratégique mais économiquement en recul ou en stagnation pour 76% des sondés.

Les agriculteurs sont plutôt optimistes sur le plan individuel (54 % optimistes pour l'avenir de leur exploitation, les adhérents de coopératives étant plus optimistes), mais majoritairement pessimistes sur le plan collectif (56 % pessimistes).

#### **L'image du modèle coopératif : notion porteuse de valeurs positives**

Les coopératives agricoles bénéficient d'un a priori général positif :

- La quasi-totalité des Français déclare avoir une idée de ce qu'est une coopérative agricole, même si seulement 29 % en ont une idée précise (13 % chez les moins de 25 ans).
- 78 % des Français ont une bonne image des coopératives agricoles (ce dont les agriculteurs n'ont pas conscience).
- Les coopératives donnent le signe d'une dynamique économique positive davantage que le secteur agricole dans son ensemble.

Spontanément, les coopératives évoquent :

- pour 74 %, un groupement/association/partenariat de personnes ;
- pour 25 % des « bienfaits » : mise en commun des moyens, matériels, production, aide à la vente/distribution ;
- pour 3 % : solidarité, entraide.

Une grande variété de productions est associée spontanément aux coopératives : céréales 39 %, légumes 35 %, ... , vin/vigne 24 %.

Le poids des coopératives est perçu avec de fortes différences : de 80 % de perceptions d'un poids important pour le lait à 32 % pour le miel, tabac, PAPAM (70 % pour la vigne/vin).

#### **Une image qui repose en partie sur la méconnaissance du système coopératif**

La part de la coopération dans l'agriculture est inconnue ou sous-estimée par le grand public.

Au-delà des premières représentations, le concept de coopération reste flou, du fait d'un manque d'information et de communication.

Le système est dépeint comme fermé ou réservé aux initiés. On note une confusion quant à la définition, avec notamment une notion associée au mouvement collaboratif mais pas toujours aux entreprises, et une image passéiste qui ressort chez le public le moins averti.

Le fait que la coopération agricole concerne aussi des entreprises et des marques entre en contradiction avec l'imaginaire associé aux principes coopératifs, ce qui peut générer confusion et incompréhension, voire déception, face à la réalité de la coopération agricole.

#### **Principales conclusions**

- Les valeurs les plus perçues : solidarité, responsabilité, et tradition sont des valeurs fortement identifiées en lien avec la Coopération agricole.

- Les valeurs les moins perçues : démocratie, modernité, transparence, mixité sociale. Les agriculteurs sont particulièrement réservés sur les dimensions associées à la gouvernance.

La qualité et la sécurité des produits est au centre des attentes. La question de la provenance coopérative est posée en parallèle (impossibilité d'identifier les produits de coopératives).

Le modèle coopératif est perçu comme dynamique mais peu innovant et peu impliqué dans la R&D [⇒ image désuète], et comme davantage ancré dans le local que l'international (seulement 35% pensent que les coopératives agricoles exportent et 39% qu'elles sont capables de faire face à la concurrence internationale).

56% considèrent que les coopératives agricoles sont compétitives, et 50% qu'elles ont pour objectif de faire des profits.

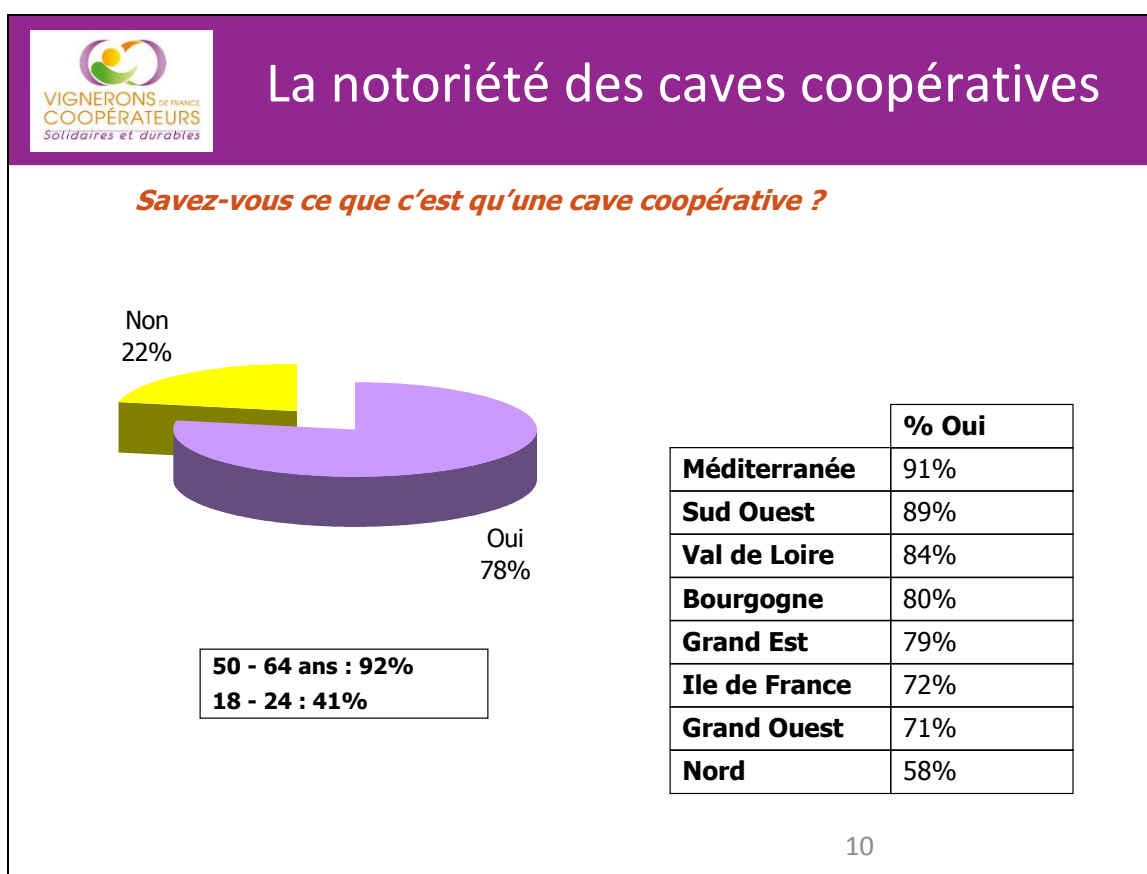
Le monde agricole et les coopératives disposent d'un capital de sympathie, d'un « matelas » de valeurs associées et de perceptions positives, mais qui reflètent une méconnaissance forte : on ne sait pas qui sont les coopératives, et on les pense plutôt tournées vers la tradition.

La Coopération agricole est un secteur largement méconnu, dont les représentations dans le grand public sont en décalage avec la réalité, dont le poids économique est important mais également méconnu, qui ne communique pas assez et n'est pas assez présent médiatiquement de l'aveu même des Français et des agriculteurs, et dont le modèle est porteur de sens dans un contexte économiquement, voire « moralement », chahuté.

L'enjeu est de faire émerger un nouveau modèle en accompagnant la connaissance et la compréhension, et en faisant évoluer les perceptions, tout en conservant le capital positif et en y ajoutant des éléments de compréhension.

## - II - Étude BVA : « Notoriété et image des caves coopératives auprès du grand public »

L'étude BVA/CCVF (décembre 2003) sur la **notoriété et l'image des caves coopératives auprès du grand public**, a été réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 954 personnes, âgées de 18 ans et plus.

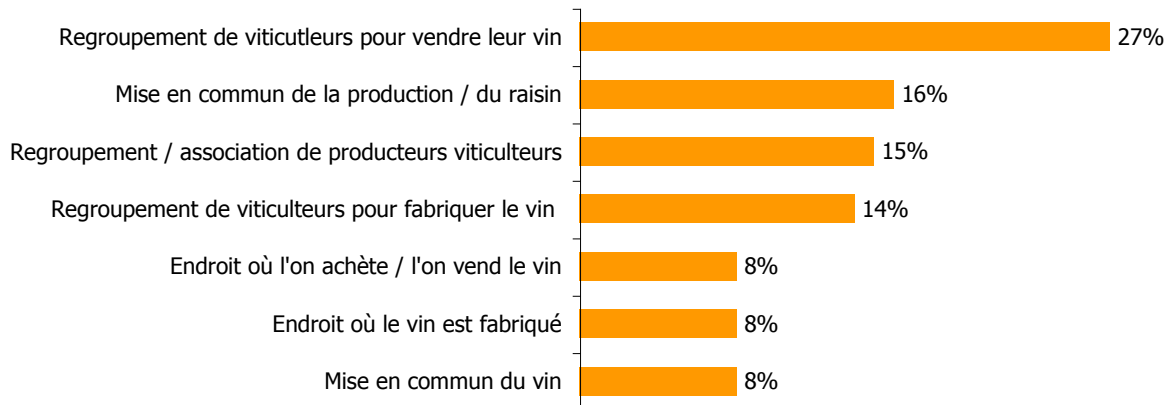


Sans surprise on note une meilleure connaissance des caves coopératives dans les régions viticoles, et notamment celles concentrant le plus grand nombre de caves coopératives.



**Pouvez-vous me décrire en quelques mots ce qu'est une cave coopérative ? (Question ouverte)**

Base : 100% = 577 personnes sachant ce qu'est une cave coopérative

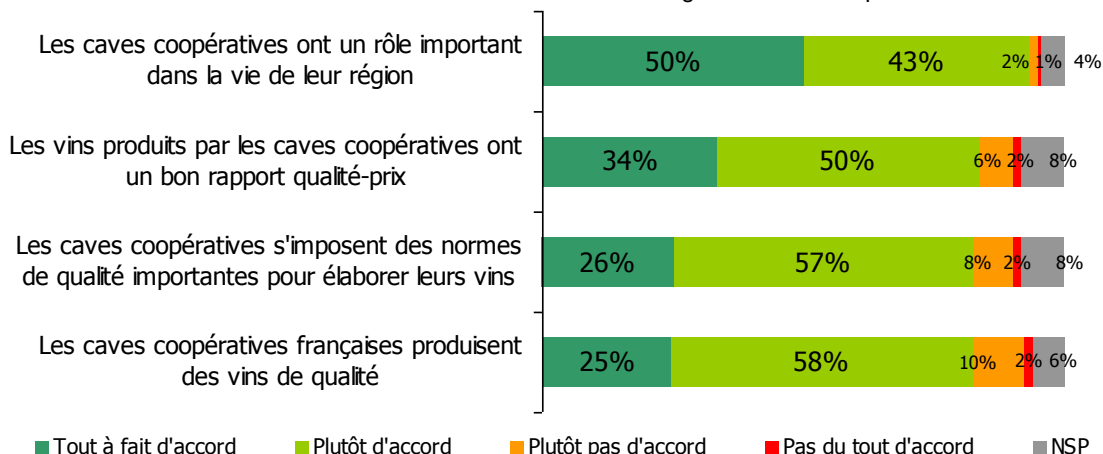


Pour définir ce qu'est une cave coopérative, l'idée de **regroupement / mise en commun** (74%) devance largement au sein du grand public l'idée de **vente de vin** (48%) et plus encore celle de **vinification** (27%).

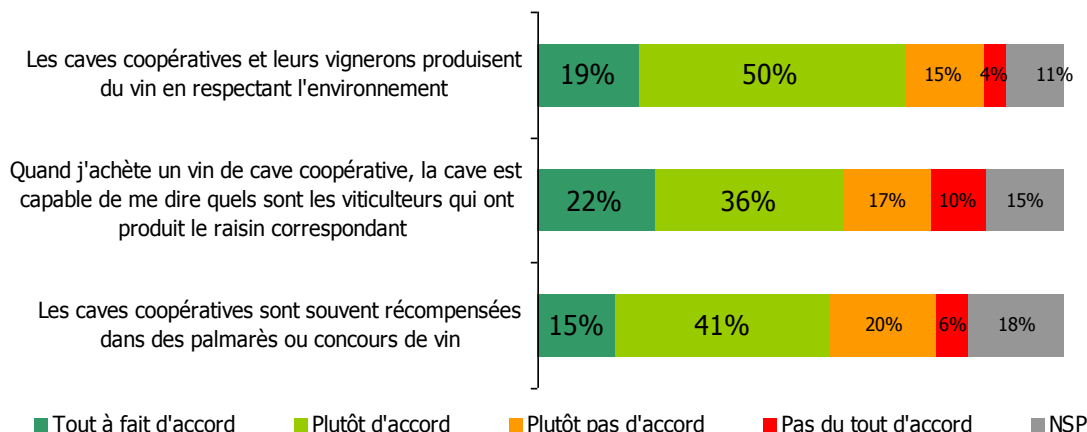
A la question : « **Globalement, avez-vous une image... des caves coopératives française ?** », les réponses renvoient très majoritairement (81 %) à une image positive : 65 % plutôt positive, 16 % très positive, 9 % plutôt négative, 1 % très négative, et 9 % NSP. (Base : 100% = 737 consommateurs de vin âgés de 18 ans et plus)

**Pouvez-vous me dire si vous êtes ... avec les affirmations suivantes ?**

Base : 100% = 737 consommateurs de vin âgés de 18 ans et plus



Les aspects d'ancrage au territoire et de qualité des vins sont largement admis par les consommateurs (entre 93 % 83 % d'accords – cf. ci-avant). Les notions de respect de l'environnement, de traçabilité du produit, et de reconnaissance dans les palmarès ou concours de vin le sont également, mais dans une moindre mesure (de 69 % à 56% d'accords – cf. ci-après).



› L'innovation comme outil de réconciliation – l'exemple de Vinovallie d'après l'exposé de Jacques TRANIER (Vinovallie) du 10 novembre 2015

### Vinovallie en quelques chiffres clés

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| - Chiffre d'affaires : 45 M€     | - Salariés : 150                          |
| - Vignerons : 450                | - Hectares : 4 000                        |
| - Bouteilles : 18 Millions       | - Production : 240 000 HI                 |
| - AOP : Cahors, Gaillac, Fronton | - IGP : Comté Tolosan, Cotes du Tarn, Lot |

### Les deux tribus cibles : les « traditionnalistes » vs « les modernes »

Parmi les personnes qui disent boire du vin, Vinovallie distingue deux tribus.

Les « pré-modernes » ou « traditionnalistes » se méfient de la nouveauté et interprètent les événements auxquels ils se trouvent confrontés à la lumière de l'expérience passée. Ils sont portés vers les vins qui rappellent ce que faisaient les anciens, l'innovation étant considérée comme un peu suspecte et se limitant à faire des vins que nos grands parents auraient aimé faire s'ils avaient disposé de nos moyens actuels : **la légitimité du produit s'alimente par la surexposition de référence à un passé... sublimé !**



La seule justification honorable aux yeux des adeptes de cette pensée c'est la référence à la façon de faire des anciens, garant de la continuité : « processus de production constant... donc vertueux ! ». On retrouve là, le dogme de l'INAO et de la filière vin française.

Pour les modernes en rupture, le vin est ringardisé comme la boisson des anciens. Cette tribu est en rupture de mode de vie : là où les parents passent du temps assis à table dans un lieu tranquille, leurs enfants mangent debout, au milieu du bruit, et quand ils ont faim... **Le vin devient plaisir et boisson euphorisante qui accompagne toute la soirée !**



Le cœur du destin tragique du vin réside dans cette dissonance entre le « parler acceptable » d'aujourd'hui (symbolisé par Apollon : « l'ordre établi ») et sa remise en cause au profit d'une vision plus festive et euphorisante de la boisson (symbolisée par Dionysos avec des pratiques plus « dissolues » - cf. supra à titre d'illustration avec les glaçons dans le vin « rosé piscine »).



Chez Vinovalie l'innovation sert la stratégie de management et réconcilie ces deux champs aux aspirations différentes. 135 vigneronns coopérateurs de Vinovalie travaillent aux réponses à apporter à ces deux « tribus ».

Ce parti pris de l'innovation comme outil de réconciliation, Vinovalie le décline dans les trois domaines thématiques du plan d'action de son programme R&D 2015–2020 : « **Social & Compétitivité** », « **Ecologie Moderne** », et « **Sensoriel** ». Le travail sur ces trois thématiques permet à Vinovalie de **concilier au sein de son portefeuille produits des vins modernes et des vins traditionnels**.

#### **A / R&D Social & Compétitivité**

Deux aspects sont développés en matière d'innovation sociale et managériale. Le premier concerne les salariés de Vinovalie, et le second les vigneronns coopérateurs :

##### **- 1°/ Repenser le management des rémunérations pour concilier bien-être et plaisir au travail, motivation, engagement et performance au travail**

Des politiques de motivation existent depuis longtemps, mais une nouvelle préoccupation est apparue chez nombre de dirigeants, dans laquelle s'inscrit la démarche de Vinovalie : favoriser le bien-être au travail, gage de fidélité et de productivité sur le long terme. Une motivation autonome du salarié au travail est mieux à même d'accroître ses performances qu'une simple motivation contrôlée liée quasi-exclusivement à sa rémunération : jouer uniquement sur la rémunération sans tenir compte du plaisir au travail du salarié s'avère moins efficient que d'y associer cette part de motivation autonome propre au salarié.

Dans l'organigramme de Vinovalie, l'ouvrier est proche du client et il est en première ligne du système qualité. Chacun est responsable et proche du client, un degré conséquent de décentralisation du pouvoir est appliqué. Le principe de Vinovalie réside dans la motivation autonome de chacun, et chacun est le gardien de sa fonction dans le temps.

Cette démarche est mise en place au sein de Vinovalie sur une période de 3 ans en collaboration avec une doctorante et chargée d'enseignement à l'Université de Toulouse I – IAE & Centre de Recherche en Management CNRS.

##### **- 2°/ S'émanciper des travaux ingrats de la vigne avec le développement de nouveaux moyens de robotisation**

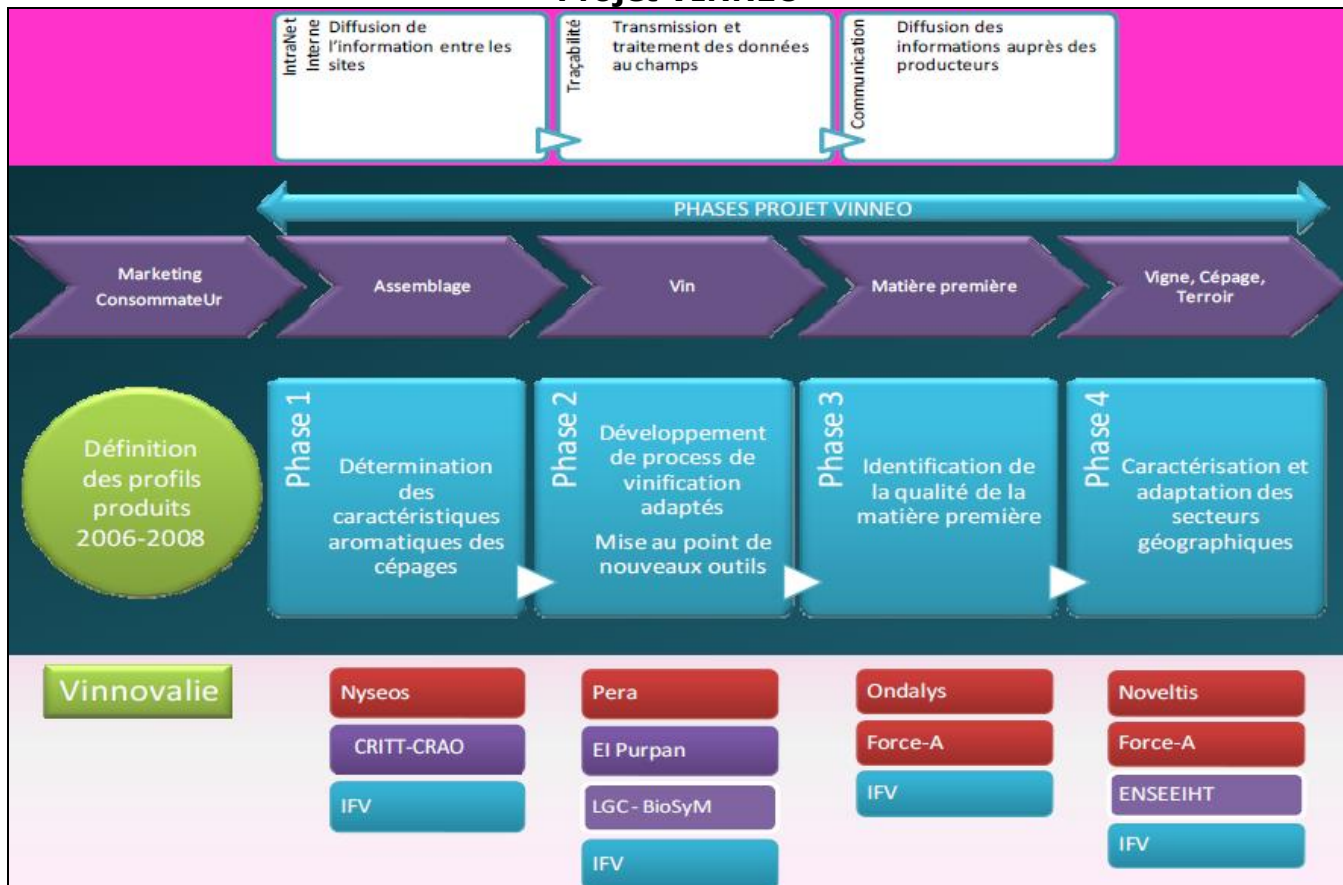
Dans le cadre du pôle de compétitivité Aerospace vallée autour d'Airbus, Vinovalie s'associe avec des start-up spécialisées en analyse de l'image, en électronique pour mettre au point une robotisation susceptible d'offrir une taille de meilleure précision sur le cep de vigne qu'un travail manuel (section du rameau par quatre bras articulés, modèle mathématique du nombre de bourgeons, analyse de l'image du cep, ...).

## B / R&D Sensoriel

### - 1°/ Projet VINNEO

VINNEO est un projet R&D collaboratif sur 3 ans co-labellisé par les pôles de compétitivité Agrimip Sud-Ouest Innovation et Qualiméditerranée. Il s'agit d'un accord de consortium autour du chemin de vinification, dans lequel Vinnovalie est partenaire de plusieurs laboratoires de Toulouse. L'œnologie porte sur la technologie et non sur la chimie.

### Projet VINNEO

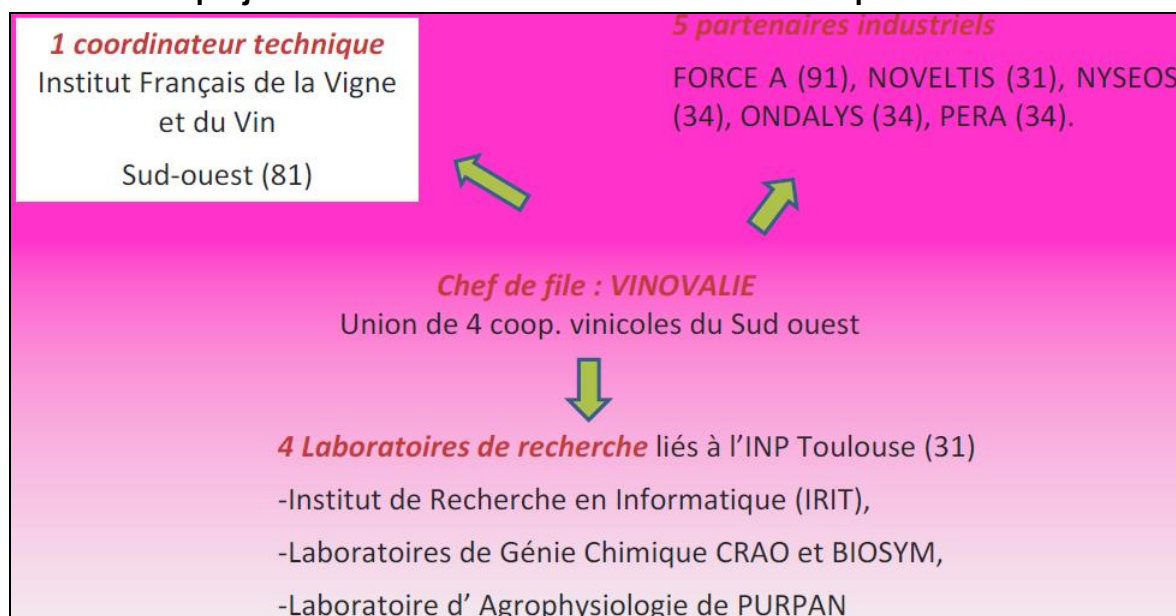


L'objectif est de mettre au point des technologies favorisant l'automatisation de la sélection de la matière première et l'industrialisation des procédés d'élaboration des vins de cépages autochtones du sud-ouest. Le développement de ces outils technologiques innovants permettra d'élaborer une gamme de vins de cépages : les NEOVINS.

Pour ce faire, le projet doit permettre la création et l'adaptation d'ensemble de technologies et d'outils innovants pour :

- favoriser l'identification de la matière première au vignoble et au quai de réception ;
- créer des itinéraires et des outils de vinification optimisés répondant aux besoins de production dans une véritable démarche industrielle.

## Le projet VINNEO rassemble un consortium de 11 partenaires...



### ... réunis en fonctions d'intérêts spécifiques

Partenaires	EX de contre partie attendue
VINOVALIE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création de vins originaux adaptés au marché mondial</li> <li>Savoir-faire de production industriel</li> <li>Utilisation « en primeur » de technologies innovantes</li> </ul>
ONDALYS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commercialisation du savoir-faire acquis sur le traitement de technologies spectroscopiques innovantes adaptées au milieu vitivinicole</li> </ul>
NYSEOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement du savoir-faire sur le lien entre composés d'arômes et perception sensorielle</li> </ul>
PERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir-faire pour l'optimisation de la macération et du chauffage de la vendange</li> <li>Dépôt de brevets</li> </ul>
NOVELTIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorisation des résultats de la recherche</li> <li>Renforcement de la coopération avec l'IRIT sur les aspects traitement d'image</li> </ul>
Laboratoire LGC BIOSYM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Royalties sur un futur développement commercial de la technique</li> <li>Valorisation scientifique de la recherche</li> </ul>

### - 2°/ Projet CLE – Cassis : arôme de cassis dans les vins de Gaillac, de la caractérisation analytique à sa valorisation à la cave

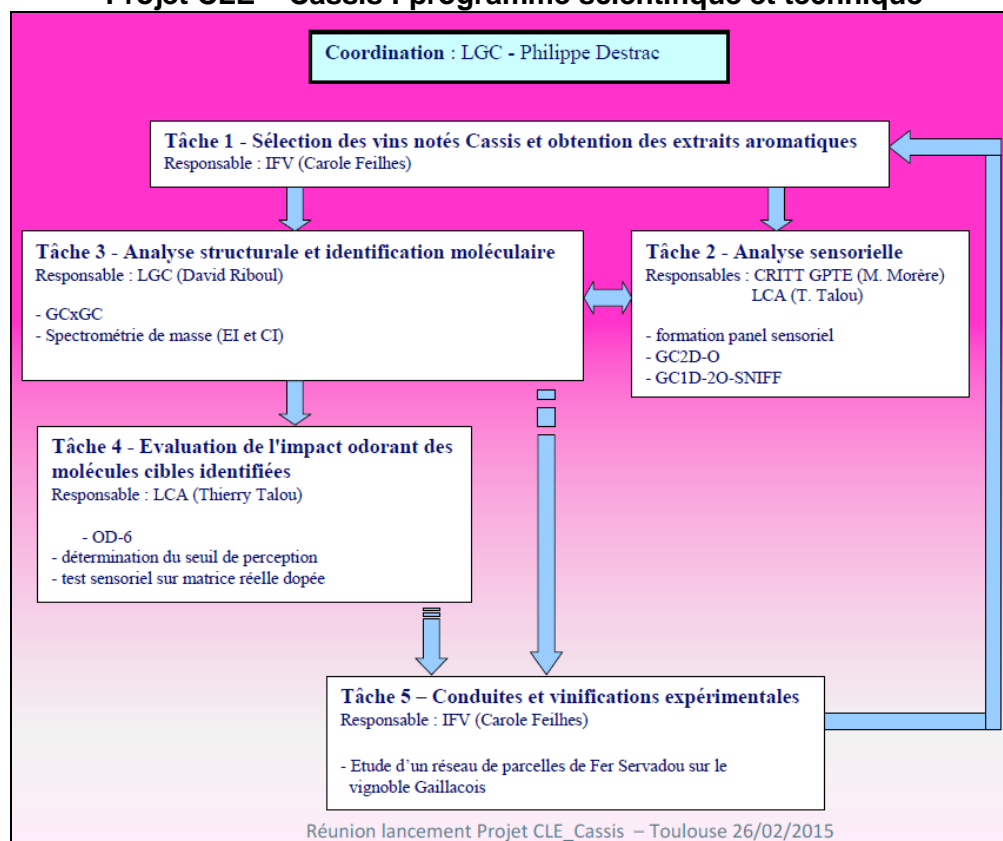
Le travail avec des laboratoires du Languedoc porte sur les molécules responsables de ce sensoriel cassis : identifier la ou les molécules responsables de l'arôme de cassis dans les vins de Gaillac (suite de la phase 1 du FUI Vinneo ) et comment faire pour que le « masqueur aromatique » de cette molécule ne soit pas présent ? Il s'agit d'optimiser le potentiel cassis des vins.

Ce projet applique la méthodologie Vinneo pour :

- les techniques extractions (extraction liquide-liquide, Purge and Trap, Microextraction sur phase solide)
- la chromatographie gazeuse couplée à l'olfactométrie pour la détermination de zones marquées Cassis
- la chromatographie gazeuse double dimensions couplée à la spectrométrie de masse pour lever les co-élutions, et l'identification moléculaire



## Projet CLE – Cassis : programme scientifique et technique



### - 3°/ Helicium (marque Arnaud Baratte)

Le projet est né en août 2008 avec de premières esquisses du verre Helicium naissant de l'observation d'éoliennes : les pâles et le dôme seront parties intégrantes du verre (transformer l'énergie du vent en mécanique des fluides dans un verre).

Suivent une série de rencontres avec des sommeliers et œnologues qui soutiennent le projet et expriment leurs besoins de verres aux formes rondes. Le brevet du verre Helicium a été déposé en 2009. Arc International a été retenu parmi six fabricants de verres.



3 pales d'hélice distinctes et assymétriques, l'écart entre elles est le même, le bas de chaque pale se trouve à environ 1 cm du dôme, permettant une meilleure fluidité pour boucler de façon homogène les molécules du vin et l'oxygéner.



Meilleure oxygénation, expression rapide et plus approfondie des arômes du vin par la création de mouvements de brassage au sein d'une paraison de verre : la mise en carafe n'est plus une nécessité.

Les verres Helicium, l'un des 5 meilleurs verres à dégustation au monde. Robert Parker : « *impressionnant, très innovant, ce verre développe vos sens olfactifs....* »



Ce projet aurait dû être porté à plusieurs car il est un peu surdimensionné pour Vinovalie seul (investissements très importants pour assurer un développement industriel et commercial rapide sur une grande échelle).

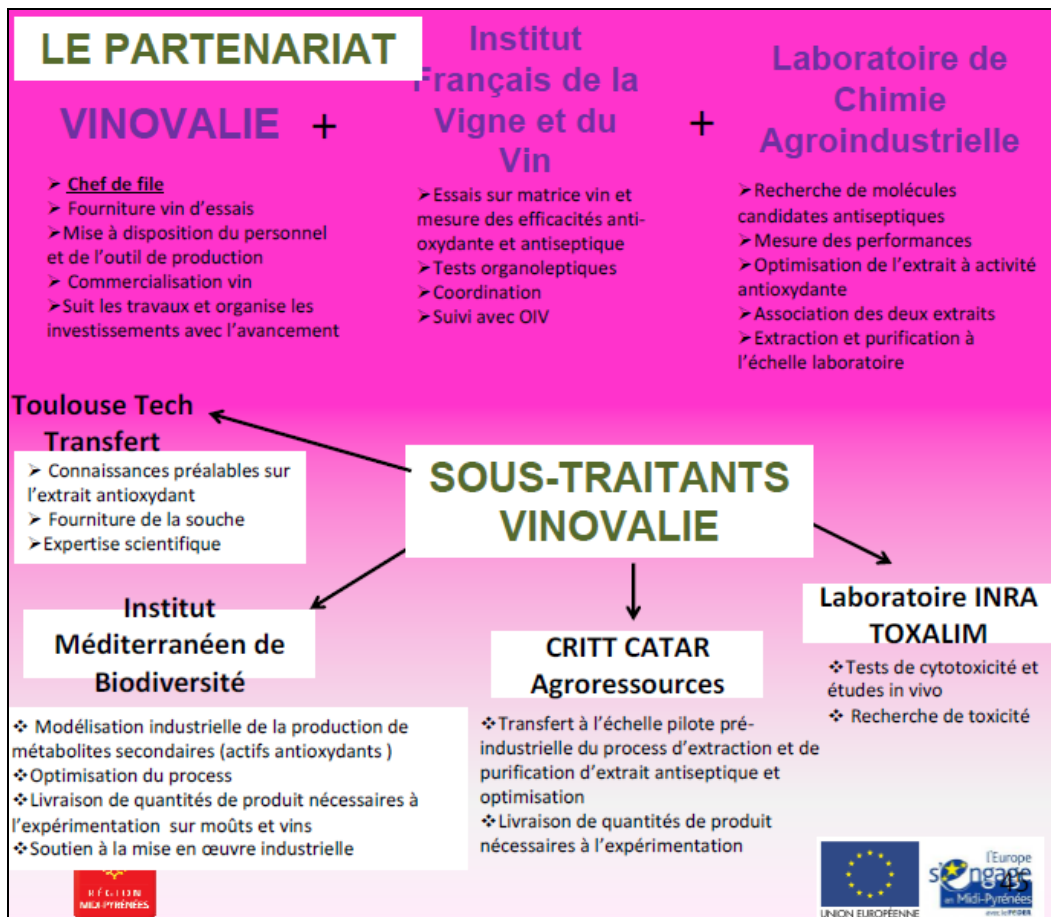
### **C / R&D Ecologie moderne**

#### **- 1°/ Recherche sur des molécules bio-sourcées – Projet VINOSULFITE : une alternative à l'ajout de SO<sub>2</sub> en vinification**

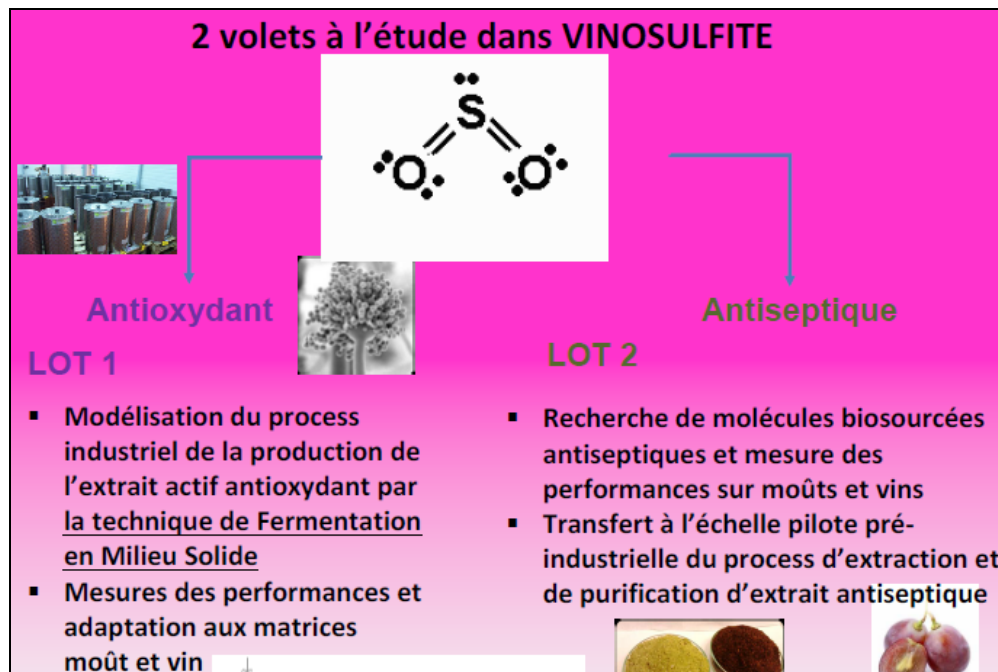
La genèse de ce projet découle de travaux antérieurs du Laboratoire de Génie Chimique (LGC) de l'INP Toulouse portant sur « *une activité antioxydante importante d'extraits issus de cultures de champignon naturellement présent sur les baies de raisin* ». Le LGC a abouti à l'étude « pilote laboratoire » d'un mode de production, d'extraction et d'identification de composés actifs (NGPs), permettant d'envisager une alternative à l'utilisation des sulfites par une adaptation de cet extrait à la matrice vin (solubilité, décoloration, conservation...) et une mesure de son efficacité pour lutter contre l'oxydation des moûts et des vins.

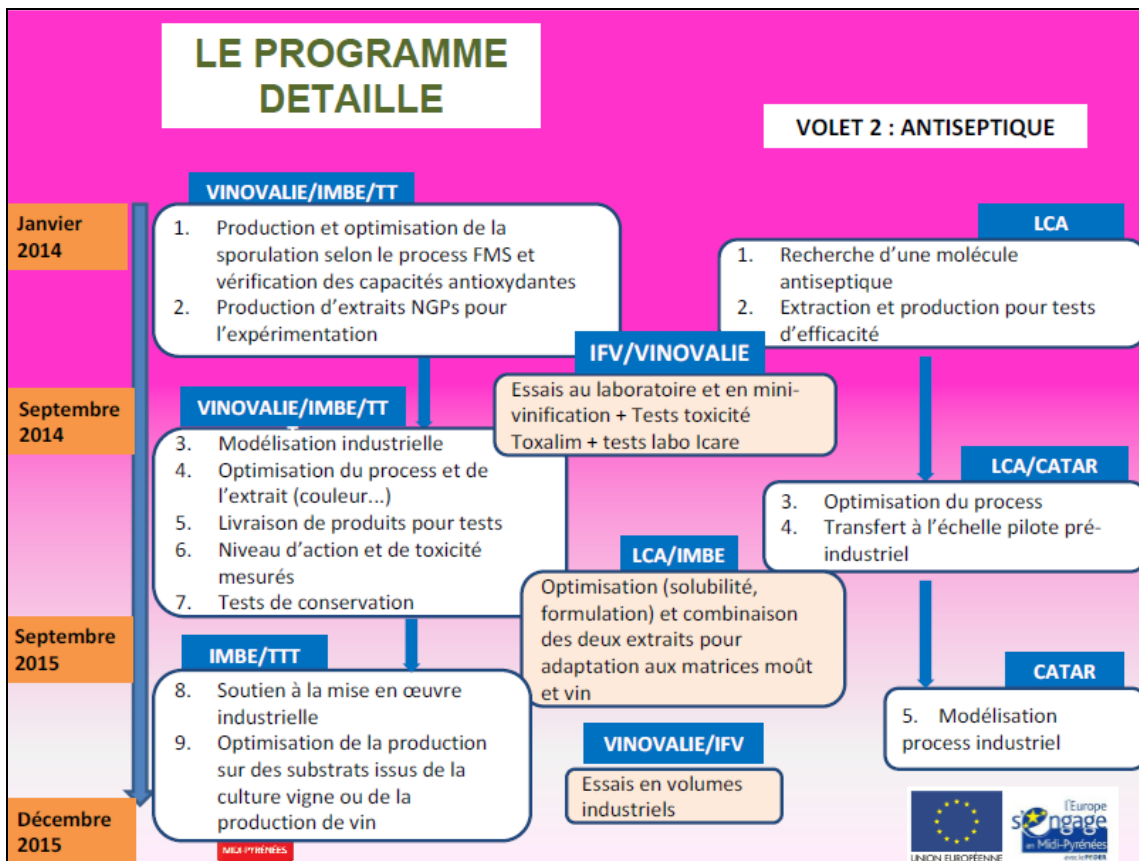
La démarche a été finalisée à l'issue d'un appel à projet Epicure (2013), avec un co-financement région Midi-Pyrénées/UE–Feder (montant prévisionnel des dépenses du projet 870 714 €, démarrage du programme début 2014, fin au 31/12/2015).

Ce projet VINOSULFITE consiste en une étude de l'addition d'un extrait d'origine fongique aux propriétés antioxydantes démontrées pour la protection des moûts et des vins vis-à-vis de l'oxydation. Il porte sur la recherche de **molécules biosourcées et « industrialisables »** pour la protection des moûts et des vins vis-à-vis des contaminations microbiennes.



Le projet se décompose en deux volets : un volet antioxydant et un volet antiseptique (cf. ci-après).





- 2°/ Pour mémoire, autre projet en R&D Ecologie moderne associant Vivalie : **Recherche sur des molécules bio-sourcées – Bio-pesticides**

› Création de valeur et de marques à partir d'une structure coopérative avec ses spécificités / problème – l'exemple de SAVÉOL d'après l'exposé de Roger CAPITAINE (groupe SAVÉOL) du 9 décembre 2015

## **I – Présentation du groupe SAVÉOL**

### HISTORIQUE

- 1974 : Démarrage d'une activité commune de promotion de fruits et légumes entre les coopératives du Groupement Maraîcher Brestois (GMB) et de la Presqu'île
- 1981 : Création de la marque SAVÉOL (« Lever de soleil » en breton)
- 1994 : SAVÉOL, initiateur de la tomate grappe
- 2000 : 1<sup>ère</sup> campagne TV
- 2004 : Fusion des 2 coopératives (Groupement maraîcher breton et Coop de la Presqu'île de Plougastel, avec deux fortes cultures territoriales)

L'esprit d'entreprise SAVÉOL : « *Un sens de l'entraide et du progrès collectif* »

La marque SAVÉOL se décline en tomates, fraises, et concombres. SAVÉOL ne fournit pas les MDD.

### CHIFFRES CLÉS

**Chiffre d'affaires total 2015 (brut) : 175 M€**

**Effectifs 2015 : 130 producteurs ; 335 ETP (127 CDI) en moyenne, soit de 120 à + de 500 ETP en pleine saison**

**Total 2200 emplois dans la filière (2015)**

**Surface totale exploitée (2015) : 250 ha (dont 38 ha de fraises)**

**Production commercialisée 2015**

- Tomates : 83 000 tonnes
- Fraises : 2 000 tonnes
- Concombres : 380 tonnes
- Légumes de la mer : 120 tonnes (salicornes)

**Commercialisation 2015 (CA brut) : France : 86 % / Export : 14 %**

**Réseau de distribution (CA 2014)**

- GMS 56 %
- Grossistes 24 %
- Export 15 %
- Hard Discount 5 % (Lidl)

**Répartition des exportations (2014)**

- Allemagne 80 %
- Italie 6 %
- Espagne 4 %
- Angleterre 3 %
- Autres 7 %

### RESSOURCES HUMAINES (de 120 à + de 500 ETP en pleine saison)

**CONDITIONNEMENT : 300 personnes**

- Station de Guipavas (27 000 m<sup>2</sup>)
  - Station de Plougastel (15 000 m<sup>2</sup>)
- 12 M€/an de dépenses d'emballages

**SERVICES : 100 personnes**

- R&D (5)
- Commerce (12)
- Administratif & Finances (10)
- Ressources Humaines (5)
- Marketing (4)
- Informatique (3)
- Qualité (12)
- Logistique et Supply Chain (4)

9 M€/an de dépenses en services de transport (l'entreprise est propriétaire d'un seul camion) ; activité 2014 : 85 814 tonnes transportées, 17 pays livrés, 487 adresses de livraison, transport intermodal : 177 camions en rail-route

## II – La politique marketing



Comment passe-t-on d'une tomate à une gamme de variétés de tomates de toutes formes ? Par la R&D en travaillant la qualité et le goût des produits. Et par des efforts en matière d'emballage avec un budget important (cf. bouchons en bois fournissant une meilleure protection que le plastique).

### Dynamisation de la marque par l'innovation & la rénovation

- Test de plus de 200 variétés par an dans la serre expérimentale de SAVÉOL
- Tests sensoriels internes et externes
- Protection maximale des variétés (ex. : mini-poivrons doux pour apéritif) et emballages avec des dépôts de marques et d'emballages (cf. ci-après le moule en cœur qui ne peut être copié). La recherche aboutit également à la fabrication d'encre alimentaire qui sont imprimés sur les emballages, et l'innovation permet des emballages de plus en plus recyclables.
- Lancement de 2 à 3 variétés par an



Comment s'adresser au consommateur pour lui donner envie d'acheter les produits de la marque et comment devenir leader des tomates en France ?

### Dynamisation par la communication afin de développer la notoriété de la marque et l'attachement au produit

Les campagnes de communication TV débutent dans **les années 1980** sur le thème de la **femme séductrice (années rouge PASSION)**.



**Les années 1990 : la femme nature (années vert NATURE)**



**Les années 2000 : multigénération avec esprit complice, espiègle, ludique, original (années jaune ENERGIE)**

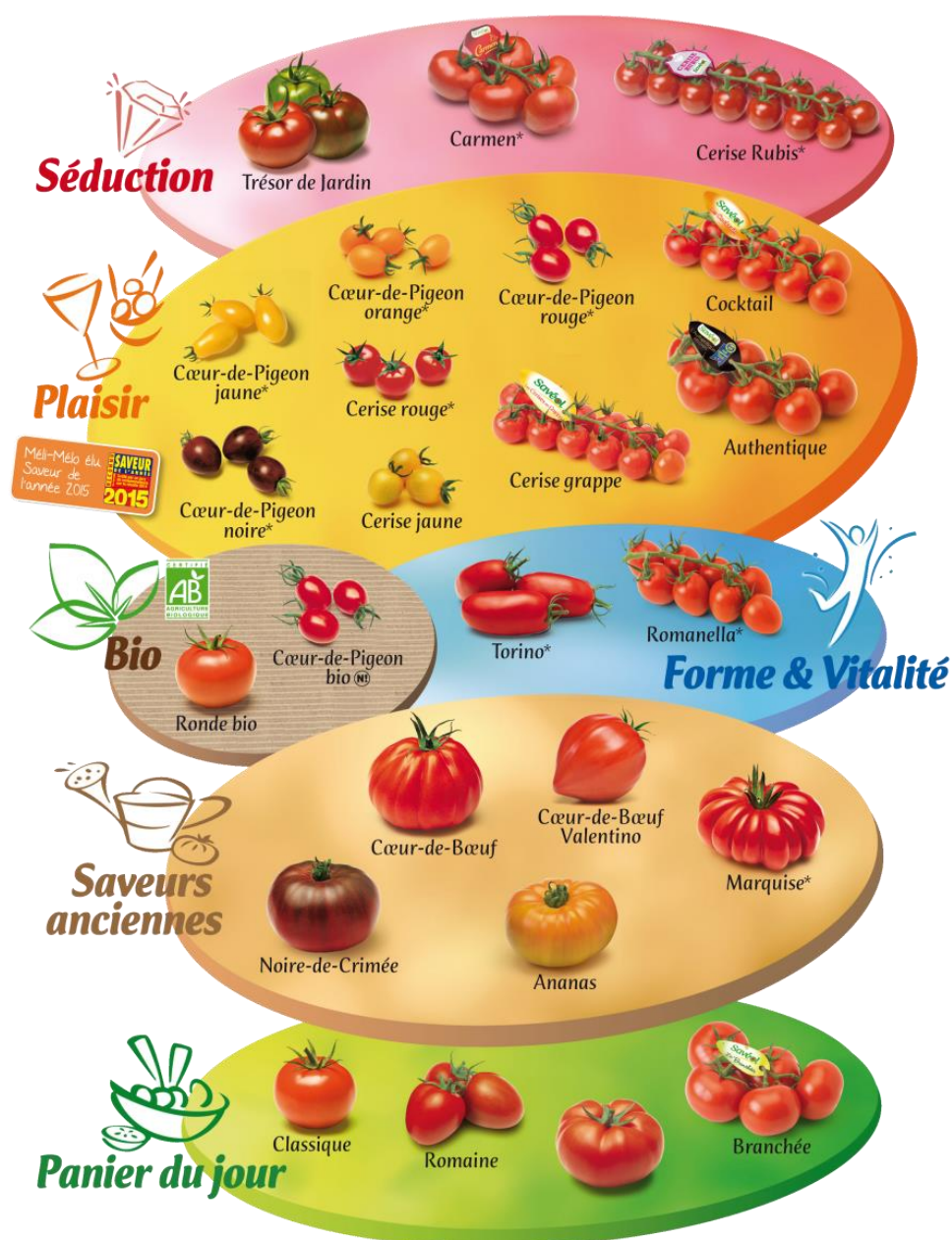




### Détermination de la mission de la marque :

- SAVÉOL spécialiste de la tomate avec une collection proche de 30 variétés (multiplier les occasions de consommer la tomate)
- SAVÉOL cultive avec passion une gamme innovante de fruits et légumes de haute qualité pour le plaisir et la santé de tous.

Développer les ventes de la marque SAVÉOL nécessite d'offrir de multiples occasions de consommer des tomates (ex. : bio, avec lycopène, développement de variétés spécifiques à destination de l'Allemagne vendues 20 à 30 cents plus chères mais avec de moindres rendements en production sous serres).



8000 € par hectare de serre sont affectés au budget communication. Les producteurs l'acceptent car cela permet de vendre leurs produits à un prix plus élevé, et dans ces conditions les producteurs sont d'accord pour payer quelques dizaines de cents/kg à allouer au budget communication.



Les moyens utilisés en matière de communication sont :

**A / Les campagnes de communication TV** (cf. supra) : en 2016 environ 800 000 € prévus pour M6 et BFM

**B / Les prix reçus**



**C / Les campagnes d'affichage fraise & tomate**



**D / Le sponsoring**, dont la voile (environ 2M€ sur 2012/13)



**E / Internet**, avec un site internet et une présence sur Facebook et sur d'autres réseaux sociaux



### III – La Qualité

Communiquer est important, mais il est nécessaire pour cela de disposer d'une bonne qualité des produits, et donc de bonnes variétés et de producteurs cueillant à temps les tomates, fraises, concombres.

En conséquence les cahiers des charges imposés aux producteurs sont très exigeants (ex. : 2 cueillettes/sem., pas plus de 4 grappes à moins de 4 fruits dans le colis de 6 kgs, taille des fruits entre 20 et 30 mm). Et l'on fait venir les producteurs pour retirer leurs produits non conformes.

 21 rue du Pont 29 470 Plougastel	<b>CAHIER DES CHARGES CERISE EN GRAPPE</b>	Référence : PS-S5-Q-CDC-119 Date de création : 25/01/2011 Indice de révision : 5 Date de révision : 24/02/2015
		<b>Pages : 1 / 3</b>

<b>Diffusion pour information :</b>	Direction général, Directeur commercial, Directeur de site de conditionnement ,Responsable logistique amont, Service QSE, Service technique, Service R et D, Service marketing, ,
<b>Diffusion pour application :</b>	Producteurs, Agréeurs, Contrôleurs avant départ
<b>Objet :</b>	Définir les critères de qualité attendus pour la filière
<b>Documents liés :</b>	Stade de coloration



CARACTERISTIQUE	NORME	TOLERANCE
<b>Coloration</b>	Stade minimum de récolte transmis par fax – Maximum =9 En cas d'insuffisance de coloration, une pénalité au kg sera appliquée (cf cahier des charges général)	
<b>Fréquence de récolte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fréquence : 1/semaine minimum</li><li>• De préférence, le matin ; livraison dans les 24 H après la récolte.</li><li>• Après récolte, les colis sont stockés dans un endroit tempéré ou sont protégés par un écran d'ombrage en serre.</li><li>• Les colis de non-pesé ne sont pas trop surchargés (2 couches maxi)</li></ul>	
<b>Calibre/ poids</b>	20-32 mm	
<b>Normes de qualité des fruits</b>	Conformes à la <b>CATEGORIE EXTRA</b> (défauts très mineurs tolérés : très légers défauts de forme, d'aspect) Fruits difformes refusés.	

### IV – La démarche écologiquement engagée

SAVÉOL NATURE (6500 m², 10 salariés ETP) vise à rechercher des alternatives pour couvrir les besoins des producteurs

Le ravageur principal des serres de tomate des producteurs de SAVÉOL est la mouche blanche, ou aleurode, de la même famille que les pucerons.

Pour lutter contre la mouche blanche, SAVÉOL NATURE produit 2 insectes auxiliaires : 2 M de Macrolophus (Mange-tout) et 84 M d'Encarsia.



## LES AMIS Insectes élevés



**Encarsia**



**Macrolophus**

**Parasite  
les larves**

**Mange**

## LES ENNEMIS Insectes ravageurs



**Aleurode**



**Puceron**



**Chenille**



**Acarien**

Dans le passé, les maraîchers vibraient eux-mêmes les fleurs de façon mécanique, pour que le pollen se diffuse : c'était très long, et pas toujours efficace... SAVÉOL NATURE produit les colonies de bourdons indispensables aux producteurs de SAVÉOL, afin d'avoir des fraises et des tomates belles et bien formées (14 800 ruches de Bourdons pour la pollinisation).



› Groupe coopératif multi-territorialisé - Gestion de territoires localisés en France et capacités à développer des filiales et à faire partager des choix par la base – l'exemple de TEREOS d'après la présentation d'Alexis DUVAL (Groupe TEREOS) du 9 décembre 2015

Le Groupe TEREOS est originellement issu d'une coopérative de l'Aisne de transformation de betteraves en alcool dans les années 1930.

Dans les années 1950, la distillerie s'est transformée en sucrerie, comme cela s'est produit dans d'autres villes de France.

Pendant 40 ans, et jusque dans les années 1990, la modernisation de l'outil s'est poursuivie autour des adhérents historiques de l'usine.

Dans les années 1970, afin d'assurer une rémunération optimale de la betterave apportée par les adhérents coopérateurs, il est décidé de prendre en charge la commercialisation du sucre.

Dans les années 1990, l'enjeu de la taille devient très important (effet de seuil, économies d'échelle, coût des investissements,...), et il faut envisager de sortir à terme du périmètre des 200 adhérents coopérateurs. Ceux-ci étant très liés au territoire local, des partenariats ou des alliances sont recherchés avec d'autres entreprises françaises pour faire face aux besoins d'investissements. Il est décidé d'entreprendre cette démarche prudemment, mais de la démarrer assez tôt et sans attendre une réforme de la réglementation.

Ainsi, en 1991, est effectué le rachat d'une sucrerie privée, qui sera transformée en coopérative. Cette opération s'est bien passée (l'intégration de cette usine, les fournisseurs devenus coopérateurs) et a permis une mutualisation à l'échelle de deux usines (économies d'échelle).

Quelques années plus tard, au-delà de l'Aisne, à l'est de Paris, une fusion est engagée avec une autre coopérative. Cette fusion nécessitera du temps, deux ans, avant d'être effectivement formalisée.

Le Groupe TEREOS prendra forme avec ces achats ou fusions successives avec diverses petites et moyennes sucreries qui étaient à vendre en France.

En 2002, une opération de plus grande envergure est envisagée : les actionnaires de Béghin-Say cherchent à vendre leurs parts, et les planteurs préfèrent travailler avec une coopérative française plutôt qu'avec un groupe allemand intéressé par le rachat du groupe sucrier. Malgré le fait que Béghin-Say soit trois à quatre fois plus gros que TEREOS et n'appartienne pas au monde coopératif, l'opération se réalisera (moyennant un portage des parts sur plusieurs années – cf. infra), ce qui permettra au nouvel ensemble TEREOS de contrôler 10 à 15 % de la production de sucre en France (contre 2 à 3 % avant cette opération).

La vision du développement de l'activité en France (aujourd'hui TEREOS y réalise 45 % de son chiffre d'affaires) a d'abord été la résultante d'une politique proactive, puis elle a été imposée par les événements, notamment face à la menace de cession à des groupes étrangers.

Après la chute du mur de Berlin, le risque était que des groupes de l'Est prennent place sur le marché français à la suite d'une prise de contrôle d'un groupe français, et pour y défendre d'autres intérêts que ceux des planteurs français. La question suivante se posa alors : doit-on investir dans l'Est de l'Europe, sachant qu'à terme les activités développées là-bas seront susceptibles de devenir concurrentes de celles présentes en France ? Si l'on ne fait rien vis-à-vis de la concurrence de ces produits, d'autres le feront, et il est donc préférable d'y aller petit à petit, ainsi que TEREOS a procédé pour son développement sur le territoire national. Ainsi, en 1993, TEREOS rachète une petite sucrerie privatisée en République Tchèque. En fait la compétitivité française est restée meilleure que dans les pays d'Europe centrale et orientale, et la concurrence fut plus théorique que réellement pratique et effective. La rentabilité de l'opération fut cependant correcte, et les dividendes sur cette rentabilité dégagée en Tchéquie vinrent s'ajouter au prix interprofessionnel et au complément d'un tiers de la MBA pour rémunérer les planteurs associés coopérateurs de TEREOS.

En 1996 une question similaire se pose vis-à-vis des sucres de céréales, et TEREOS a des adhérents qui sont également des céréaliers. Un petit investissement est alors réalisé en Alsace en partenariat avec un groupe autrichien.

En 2000, la suppression des restitutions à l'exportation pose la question du risque de se couper à terme de marchés étrangers incarnant l'avenir. La décision sera prise d'investir hors de l'UE, au Brésil, qui est le premier exportateur mondial de sucre. Ainsi, vis-à-vis de décisions potentielles de l'OMC et de l'UE susceptibles de rendre très difficile ou impossible d'exporter depuis l'UE, TEREOS sera déjà implanté au Brésil. En 2002, TEREOS acquiert seulement deux petites usines dans ce pays. Aujourd'hui le groupe est le deuxième producteur de sucre au Brésil.

Les investissements au Brésil se sont accompagnés d'un déplacement de 300 à 350 personnes, avec une prise en charge à 50 % par TEREOS pour le paiement du voyage des associés coopérateurs, accompagnés de leurs familles, désireux de voir les activités sur le terrain. Rétrospectivement les coopérateurs sont convaincus et satisfaits des décisions d'investissement en République Tchèque, au Brésil (« potentiel agricole extraordinaire »), car jamais il n'y a de concurrence avec les produits de TEREOS en France. Et de plus, ce n'est pas seulement un problème de développement, mais un moyen de favoriser l'activité en France : ces diverses opérations et implantations permettent d'élargir le portefeuille de produits de TEREOS (cf. sucres de céréales, ...), et l'enjeu de la capacité d'exporter hors de l'UE avec des sucres du Brésil, de l'île de la Réunion, et pas uniquement d'Europe, est pris en compte.

En effet, afin d'être en mesure de répondre à des appels d'offre importants, il est nécessaire de ne pas être limité par la saisonnalité de la production, mais d'être capable de répondre toute l'année à la demande de sucre. Ceci permet d'éviter le recours aux traders et négociants et conforte donc la marge ainsi conservée.

De plus, un négociant n'a aucun intérêt à vendre du sucre produit en France plutôt qu'ailleurs, or les coopératives françaises obligées de faire avec les producteurs français. L'activité de négoce créée par TEREOS il y a plus d'un an pour exporter vers les pays tiers permet de résoudre ce problème et de conserver la maîtrise des arbitrages de marché en fonction des rendements, de l'année, de ce qui est plus intéressant, ... Ceci n'est possible que parce que le développement international du groupe a été effectué.

Les économies d'échelle sont certaines sur certains sujets (cf. diminution des tarifs auprès des fournisseurs), et notamment vis-à-vis de gros clients (Coca-Cola, Nestlé, Danone,...) car pour être considéré comme un fournisseur stratégique il faut une certaine taille assurant la sécurité d'approvisionnements importants et réguliers tout au long de l'année (et les marchés avec ces gros clients sont très rémunérateurs). La spécialisation des outils de production sur différents sites industriels permet des bénéfices de l'ordre de 2 € par tonne de betterave et par an, soit environ 180€/ha grâce aux activités développées hors de France (à défaut les coûts de production seraient plus importants de 180€/ha).

Le travail d'explication auprès des coopérateurs ayant été effectué au début de la démarche, il n'y a que peu d'interrogations par la suite. 99% des livreurs privés ont accepté de devenir coopérateurs. Il n'y a pas d'obligation d'apport total chez TEREOS.

Toutes les entreprises non coopératives (négoce, usines, ...) reprises par TEREOS en France ont toujours été converties et intégrées en coopératives, le groupe n'ayant pas laissé coexister les deux formes juridiques en France en son sein. En dehors de la métropole, TEREOS n'a que des filiales, par nécessité : sur l'île de la Réunion du fait du refus de l'un des deux syndicats majoritaires ; au Brésil l'activité d'exploitant agricole demeure à côté de l'usine (environ 300 000 ha ont été transformés en plantation de canne à sucre).

De même, il n'est pas souhaité d'avoir deux catégories d'adhérents, et un travail de convergence du statut de tous les adhérents, y compris ceux venant de Beghin-Say, a été effectué sur 5 à 10 ans après le remboursement des parts liées à l'acquisition, et les coopérateurs historiques de TEREOS ont accepté de partager le bénéfice accumulé pour aller vers l'harmonisation.

En matière de « gouvernance », il faut être clair et organisé sur les attributions des uns et des autres :

- une réunion du Bureau tous les jours,
- une réunion du Conseil de surveillance tous les mois,
- des assemblées générales, et des rémunérations spécifiques, en fonction des besoins.

Avec le choix d'une société avec Directoire et Conseil de surveillance, c'est l'exercice d'une collégialité de la décision qui a été préféré. Il ne faut pas négliger d'expliquer les décisions du Conseil de surveillance, et pourquoi/comment les autres solutions ne peuvent fonctionner.

Il faut concilier une bonne animation en amont et des impératifs d'une entreprise concurrentielle, et ne pas craindre d'évoluer en matière d'organisation si nécessaire.

Dans le domaine financier, la croissance externe du groupe a été soutenue au début par une caisse régionale du Crédit Agricole, mais tel n'est plus le cas, car ce soutien était lié à la personnalité du dirigeant de cette Caisse régionale. Par ailleurs, si l'endettement bancaire ne posait pas problème durant la période 2002/08, cela est devenu beaucoup plus compliqué par la suite. La société TEREOS FINANCES, qui a été créée pour surmonter ces problèmes de financement bancaire, se charge d'emprunter et de re-prêter à la coopérative. Ce renforcement des compétences financières a permis au groupe de lancer une émission d'obligations en 2007. La même année la filiale brésilienne a été introduite en bourse.

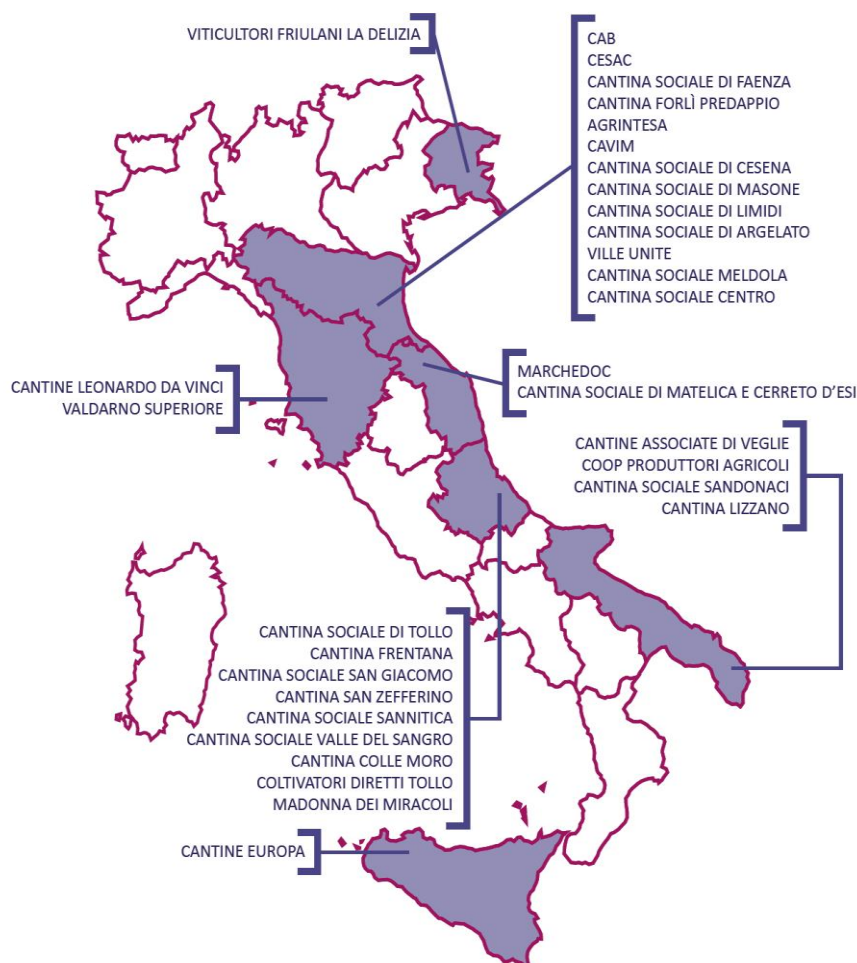
A noter concernant la poursuite de la politique de partenariat du groupe : l'amidonnerie n'étant pas très rentable, onze coopératives céréalières ont investi en 2006 dans les activités de transformation de céréales de TEREOS.



› Modèle de développement suivi par le Groupe coopératif CAVIRO & aspects de coordination interrégionale du Groupe d'après l'exposé de Giordano ZINZANI (Groupe CAVIRO) du 26 janvier 2016

## I/ Le Groupe CAVIRO : présentation

CAVIRO (*Cooperative Agricole Viti-frutticoltori Italiani Riuniti Organizzati : Coopératives Agricoles des viticulteurs et des fructiculteurs italiens réunis organisés*) est une coopérative agricole ayant son siège à Faenza (Emilie-Romagne). Aujourd'hui CAVIRO S.C.A. réunit 34 associés, 1 sociétaire subventionnaire et 33 coopératives localisées dans les régions : Emilie-Romagne, Frioul-Vénétie Julienne, Toscane, Marches, Abruzzes, Pouilles et Sicile. Il s'agit d'une société coopérative d'attribution dont le but est de mettre en valeur les matières premières agricoles de ses associés. Elle a été créée en 1966 et a démarré son activité en 1973, travaillant au tout début dans la collecte des sous-produits de la vinification puis, vers la moitié des années quatre-vingt, elle a intégré le secteur vitivinicole, grâce à l'acquisition de COROVIN, un consortium qui gérait la mise en bouteille du vin pour les principales coopératives de la



région Romagne.

Actuellement le Groupe CAVIRO a affirmé et développé son activité notamment dans deux filières : 1) la mise en bouteille et commercialisation du vin, et, 2) la distillation ou le traitement de produits de la filière vitivinicole.

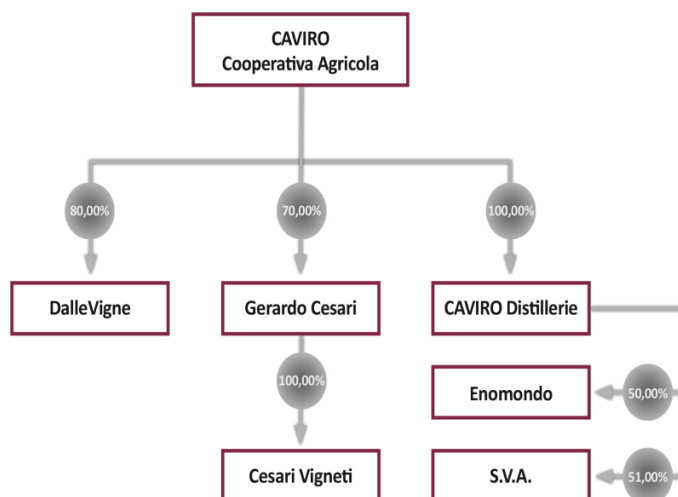
En effet, l'entreprise garantit aux productions vitivinicoles de ses associés un débouché sur le marché national et à l'étranger, visant à mieux les valoriser à travers la transformation, la mise en bouteille et la commercialisation de produits sous marques propres. Elle est présente depuis longtemps dans la grande distribution et la marque « Tavernello » est celle du vin italien le plus vendu au monde ; qui plus est, ces dernières années sa gamme s'est étendue jusqu'aux vins *premium* et *super-premium*. Son activité consiste également dans la distillation de vins et de produits agricoles, dans la production de moût concentré rectifié, de dérivés du tartrate de calcium, mais aussi d'acide tartrique et, plus récemment, de compost et d'énergie électrique à partir de sources renouvelables.

**Composition des bénéfices du Groupe CAVIRO en 2015 :**

- vin	73 %
- distillation	21 %
- énergie	6 %

Le Groupe CAVIRO emploie 551 salariés dans 6 usines et réalise 311 M€ de CA ; son siège est à Faenza, où se trouvent également les usines pour la distillation et la production d'énergie électrique ; d'autres usines de production se trouvent toujours en Emilie-Romagne, mais aussi en Vénétie, en Lombardie et en Toscane. Sur les 6 sites de production, 4 concernent le vin (à Forlì et à Savignano Sul Panaro en Emilie-Romagne, à Quinzano en Lombardie, et à Cavaion en Vénétie), et 2 la distillation, l'énergie et l'acide tartrique (à Faenza en Emilie-Romagne, et à Treviso en Vénétie).

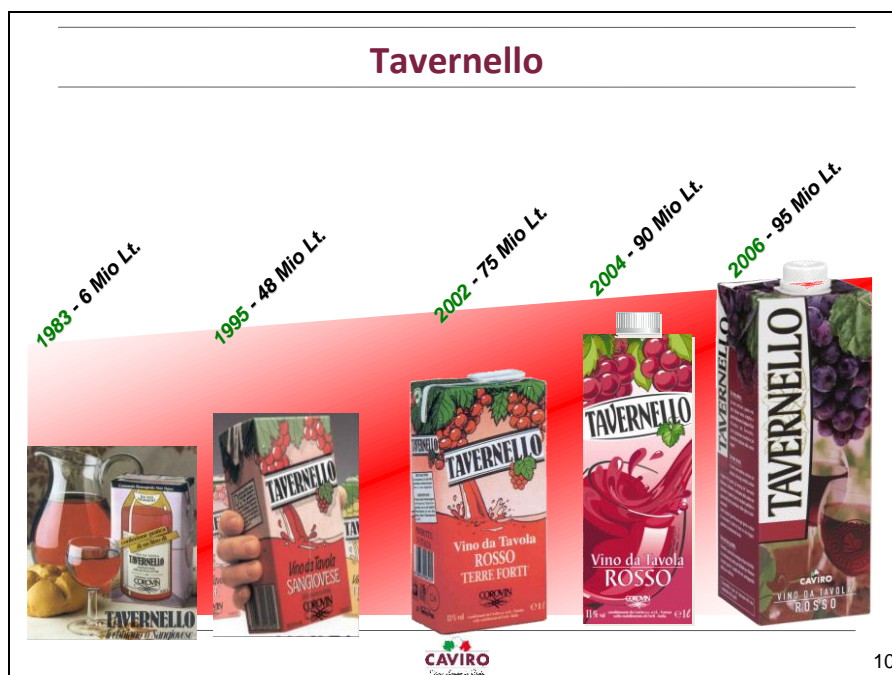
Dans la structure actuelle du Groupe, la S.C.A. CAVIRO détient les participations majoritaires de trois sociétés, dont deux opèrent dans la filière vitivinicole, DalleVigne et Gerardo Cesari - qui, à son tour, gère Cesari Vigneti -, et CAVIRO Distillerie qui possède, en partenariat avec le Groupe HERA, la société Enomondo et 51 % de la Società Vinicola Adriatica (SVA, non opérationnelle à ce jour).



### III/ La filière vitivinicole

Le secteur vinicole représente le cœur de l'activité du Groupe auquel se voient entièrement consacrées les activités de la S.C.A. CAVIRO en plus d'autres filiales contrôlées.

Dans ses premières années d'activité, la base sociale était constituée exclusivement de coopératives de l'Emilie-Romagne, spécialisées notamment dans la transformation de raisins des variétés Trebbiano et Sangiovese en vins communs qui permettaient d'obtenir de grandes quantités de vins commercialisés en gros. Il s'agissait de produits qui ne pouvaient être dûment valorisés qu'à travers des ventes à large échelle dans la grande distribution - segment « daily » (quotidien). On a donc choisi d'investir dans cette direction, d'un côté par l'introduction d'une profonde innovation au niveau du conditionnement – la brique – et, de l'autre, par la création de la marque « Tavernello », qui a connu un grand succès grâce à des campagnes et à des promotions publicitaires *ad hoc*.



10

Le vin Tavernello a dès lors commencé à être présent dans toutes les chaînes de la grande distribution et détient à ce niveau-là le record des ventes en termes de volume et de qualité.

**Table 10-3**  
**World's Top 20 Wine Brands<sup>1</sup>**

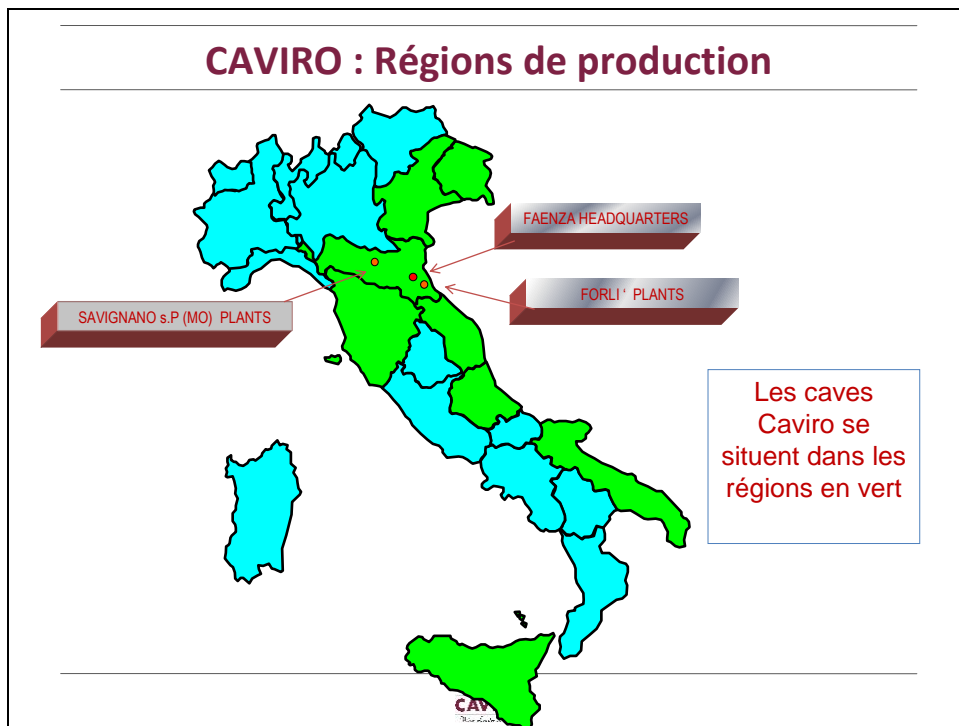
(millions of nine-liter cases)

Rank	Brand	Company	Origin	Type	2010	2011	2012	2013	2014	Percent Change <sup>2</sup> 2013-2014
1	Franzia <sup>3</sup>	The Wine Group	United States	Table	26.0	27.3	25.5	27.0	27.3	1.0%
2	Don Simon <sup>3</sup>	J Garcia Carrion SA	Spain	Table	16.6	18.0	19.1	19.5	19.5	-
3	Barefoot Cellars <sup>4</sup>	E. & J. Gallo Winery	United States	Table	8.6	10.3	14.2	16.1	17.3	7.0
4	Concha y Toro	Vina Concha y Toro SA	Chile	Table	13.2	13.0	13.6	13.2	14.2	7.5
5	Yellow Tail <sup>4</sup>	Casella Wines	Australia	Table	10.7	10.6	11.0	12.0	12.5	4.0
	<b>Total Top 5</b>				<b>75.1</b>	<b>79.1</b>	<b>83.4</b>	<b>87.8</b>	<b>90.7</b>	<b>3.3</b>
6	Carlo Rossi <sup>3,5</sup>	E. & J. Gallo Winery	United States	Table	13.9	13.4	12.2	11.5	11.4	-1.5
7	Sutter Home	Trinchero Family Estates	United States	Table	10.9	11.5	11.1	10.8	10.5	-3.0
8	Martini	Martini & Rossi (V.L.A.S. SpA (Bacardi))	Italy	Vermouth	12.6	12.5	11.7	10.8	9.9	-8.0
9	Tavernello	Caviro Societa Cooperativa arl	Italy	Table	10.6	10.5	10.5	9.6	9.9	3.1
10	Woodbridge	Constellation Brands	United States	Table	8.5	8.8	8.9	9.7	9.7	-0.4
	<b>Total Top 10</b>				<b>131.6</b>	<b>135.7</b>	<b>137.7</b>	<b>140.2</b>	<b>142.0</b>	<b>1.3</b>
11	Beringer	Treasury Wine Estates	United States	Table	9.0	8.8	8.9	9.1	9.2	0.5
12	J.P. Chenet	Les Grands Chais de France	France	Table	8.0	8.0	8.5	8.5	9.0	6.5
13	Gallo Family Vineyards <sup>6</sup>	E. & J. Gallo Winery	United States	Table	9.5	10.2	9.4	9.1	8.9	-2.5
14	Freixenet	Freixenet SA	Spain	Sparkling	7.2	7.3	7.3	7.2	7.2	-
15	Peter Vella <sup>3</sup>	E. & J. Gallo Winery	United States	Table	6.2	6.5	6.5	6.0	6.1	0.8
	<b>Total Top 15</b>				<b>171.5</b>	<b>176.3</b>	<b>178.2</b>	<b>180.1</b>	<b>182.3</b>	<b>1.2</b>
16	Jacob's Creek	Pernod Ricard	Australia	Table	7.1	6.7	6.9	6.3	6.0	-5.2
17	Gallo Livingston Cellars <sup>5</sup>	E. & J. Gallo Winery	United States	Table	6.4	5.8	6.3	6.1	5.8	-4.5
18	Riunite	Cantine Cooperative Riunite Scrl	Italy	Table	6.1	6.0	6.0	5.8	5.8	-
19	Blossom Hill	Diageo plc	Italy	Table	6.1	6.0	6.0	5.8	5.7	-3.0
20	Lindemans	Treasury Wine Estates	Australia	Table	5.6	5.4	5.4	5.3	5.3	-0.5
	<b>Total Top 20</b>				<b>202.7</b>	<b>206.2</b>	<b>208.8</b>	<b>209.5</b>	<b>210.9</b>	<b>0.7</b>
21	Charles Shaw	Trader Joe's	United States	Table	5.4	5.2	5.4	5.0	5.0	-
22	Rotkappchen	Freyburg Rotkappchen	Germany	Sparkling	4.7	4.6	4.6	4.8	4.9	0.5
23	Almaden <sup>3</sup>	The Wine Group	United States	Table	6.0	5.8	5.5	4.8	4.6	-2.5
24	Hardys	Accolade Wines	Australia	Table	3.7	2.3	4.5	4.3	4.3	-
25	Cono Sur <sup>7</sup>	Vina Concha y Toro SA	Chile	Table	4.4	4.4	4.5	4.8	4.3	-10.9
	<b>Total Top 25<sup>8</sup></b>				<b>227.0</b>	<b>228.3</b>	<b>233.3</b>	<b>233.2</b>	<b>233.9</b>	<b>0.3%</b>
	World Share of Top 25 Brands				8.6%	8.6%	8.8%	8.7%	8.8%	

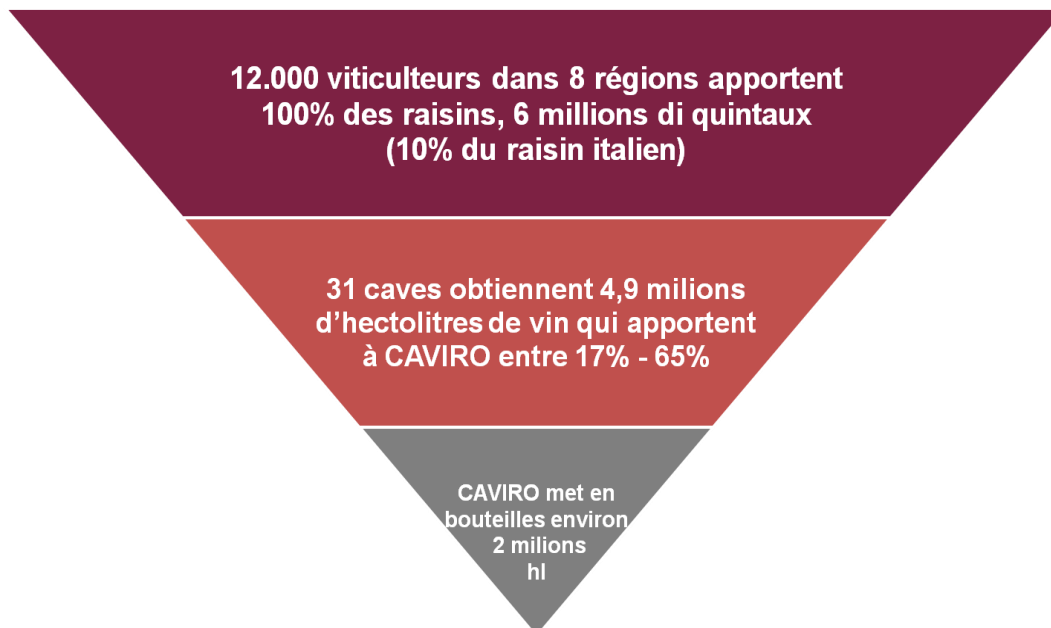
Ce type de produit était en mesure d'adapter l'offre à la demande de vin au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, lorsque la consommation par habitant était très élevée et qu'elle caractérisait plusieurs catégories de la population. Néanmoins, au cours des vingt dernières années, la situation a énormément changé : en 1995, en Italie, on buvait environ 60 litres/an de vin par tête, alors qu'en 2015 on a bu environ 35 litres par tête. Selon les prévisions, cette tendance à la baisse des consommations, qui a été amplifiée par la crise économique de ces dernières années, se poursuivra également dans les années à venir. Qui plus est, les styles de vie ont eux aussi énormément changé. Par conséquent, la demande de vin se focalise actuellement de plus en plus sur les deux segments de consommation du produit *daily* d'un côté, et des qualités *premium* et *super-premium* de l'autre, aussi bien au niveau national qu'international.

Au début des années 2000, en raison d'un changement radical du marché, la base sociale de la S.C.A. CAVIRO était représentée à 85 % par des coopératives viticoles de la Romagne, spécialisées dans les vins communs, et 90 % du chiffre d'affaires était constitué de produits vendus en brique, commercialisés notamment sous la marque Tavernello. Il s'agissait alors d'une situation ayant un profil de risque élevé, car l'activité était excessivement concentrée sur un seul segment et que cela comportait un nombre restreint de fournisseurs.

Cela étant, au cours des années suivantes, la coopérative a modifié son approche stratégique du marché, dans le but de diversifier l'offre grâce à des approvisionnements de matière première plus variés au niveau de la quantité et de la qualité. Ces objectifs ont été poursuivis, en ligne avec la mission coopérative, à travers le développement de la base sociale, qui a intéressé au fur et à mesure les coopératives d'autres régions italiennes, telles que Abruzzes, Marches, Toscane, Pouilles et Sicile.



La croissance du nombre des coopératives associées a donc favorisé l'augmentation du volume des vins disponibles ; par ailleurs, l'emplacement dans différentes régions du territoire italien a permis non seulement le développement du patrimoine variétal mais aussi une diversification du risque météorologique.



Les vignobles mêmes de la Romagne ont ensuite suivi un parcours évolutif passant par l'amélioration de la productivité et l'introduction de nouveaux cépages de qualité supérieure, tels que le Chardonnay et le Merlot. Les caves coopératives ont également fait d'importants investissements technologiques en termes de collecte des raisins, de vinification et de conservation des vins.



## Linea Tavernello



17

Ces changements au niveau de l'approvisionnement ont permis une diversification des produits, qui ont été valorisés sur le marché à travers la mise en bouteille, et le lancement de nouvelles marques dans le segment *sub-premium*. Parmi les vins en bouteille, en plus du Trebbiano et du Sangiovese, figurent le Pignoletto, le Chardonnay, le Lambrusco, le Merlot, le Syrah, le Cabernet, etc., tous vendus sous les marques Tavernello, Tavernello frizzante (*pétillant, ndt*), Castellino, Brumale, Botte Buona. Grâce à cette gamme le Groupe CAVIRO, qui occupait sur le marché une position marginale au niveau du vin en bouteille, est aujourd'hui l'un des leaders du marché, et en 2014 il gagnait la troisième place en termes de volume et de qualité des ventes dans la grande distribution.

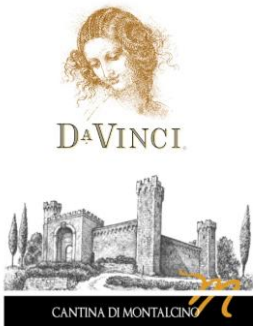
### Vino 0,75 Competition dei produttori Anno T.

	Vendite in Unita	quota vol 0.75	Var. % Vendite in Volume su Anno Precedente	diff punti quota vol 0.75	Vendite in Valore	quota val 0.75	Var. % Vendite in Valore su Anno Precedente	diff punti quota val 0.75	Prezzo Medio in Volume	Var. % Prezzo Medio in Volume su Anno Precedente	Numero di Referenze	Var. Numero Medio Referenze su Anno Precedente
<b>Vino Fino A 0.75lt</b>	<b>330.913.564</b>	<b>100,0</b>	<b>3,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1.111.895.472</b>	<b>100,0</b>	<b>4,4</b>	<b>0,0</b>	<b>€ 4,48</b>	<b>1,2</b>	<b>271,1</b>	<b>7,1</b>
Tot Fino A 0.75lt C. riunite & Civ	19.274.308	6,1	4,2	0,1	46.559.909	4,2	1,4	-0,1	€ 3,09	-2,7	7,4	-0,3
Tot Fino A 0.75lt Private Label	18.388.863	5,6	0,8	-0,1	63.159.418	5,7	4,7	0,0	€ 4,56	3,9	18,9	-0,3
Tot Fino A 0.75lt Gru. Italiano Vini	14.225.005	4,3	3,4	0,0	50.985.213	4,6	3,7	-0,0	€ 4,80	0,2	14,9	-0,2
<b>Tot Fino A 0.75lt Caviro</b>	<b>12.388.430</b>	<b>3,7</b>	<b>6,0</b>	<b>0,1</b>	<b>22.127.203</b>	<b>2,0</b>	<b>1,9</b>	<b>-0,0</b>	<b>€ 2,38</b>	<b>-3,9</b>	<b>6,2</b>	<b>0,1</b>
Tot Fino A 0.75lt Cielo E Terra	11.845.780	3,6	5,5	0,1	21.833.430	2,0	1,5	-0,1	€ 2,46	-3,8	5,0	-0,2
Tot Fino A 0.75lt Caldirola	8.884.880	2,6	14,9	0,3	17.202.022	1,5	11,5	0,1	€ 2,63	-3,0	6,3	0,6
Tot Fino A 0.75lt Verga	7.500.614	2,3	15,3	0,2	14.089.000	1,3	15,8	0,1	€ 2,50	0,4	6,7	0,5
Tot Fino A 0.75lt Losito E Guar	6.336.981	1,9	3,8	0,0	13.688.515	1,2	-1,4	-0,1	€ 2,88	-5,0	5,4	-0,2
Tot Fino A 0.75lt Cavit	5.015.689	1,5	5,7	0,0	20.693.545	1,9	6,6	0,0	€ 5,51	0,8	5,0	-0,0
Tot Fino A 0.75lt Coop Rinite Abr	4.131.852	1,2	4,5	0,0	10.243.971	0,9	7,6	0,0	€ 3,31	2,9	3,8	0,0
Tot Fino A 0.75lt Can. Soc. Soave	4.007.781	1,2	-0,3	-0,0	11.559.751	1,0	5,9	0,0	€ 3,84	6,2	4,1	0,2
Tot Fino A 0.75lt Le Chiantigiane	3.941.287	1,2	2,3	-0,0	12.091.154	1,1	7,3	0,0	€ 4,10	4,9	5,3	0,0
Tot Fino A 0.75lt Chiari	3.833.583	1,2	7,0	0,0	11.143.806	1,0	5,7	0,0	€ 3,89	-1,3	4,0	0,0
Tot Fino A 0.75lt Ca. Duca Salaparut	3.568.027	1,1	8,0	0,0	16.682.288	1,5	5,1	0,0	€ 6,27	-2,7	3,4	-0,0
Tot Fino A 0.75lt Cecchi	3.253.985	1,0	-0,3	-0,0	16.917.632	1,5	1,4	-0,0	€ 7,01	1,8	4,3	0,3
Tot Fino A 0.75lt Cantina Mezzacorona	3.125.008	0,9	5,7	0,0	15.183.946	1,4	6,9	0,0	€ 6,47	1,2	4,3	-0,0
Tot Fino A 0.75lt Cantina Tollo	2.969.579	0,9	0,5	-0,0	9.447.551	0,8	4,6	0,0	€ 4,09	4,1	3,8	0,3
Tot Fino A 0.75lt Sella & Mosca	2.904.595	0,9	0,3	-0,0	13.994.044	1,3	2,9	-0,0	€ 6,43	2,6	3,4	0,1
Tot Fino A 0.75lt Cant. Coop Romagna	2.383.035	0,7	1,4	-0,0	6.191.284	0,6	2,1	-0,0	€ 3,42	0,6	3,0	-0,1
Tot Fino A 0.75lt Casa V Zonin	2.479.013	0,7	-6,7	-0,1	11.464.025	1,0	-6,3	-0,1	€ 6,40	0,4	4,2	-0,3

Enfin, les circuits de distribution Horeca se sont eux aussi développés à travers les marques Romio et Terreforti.

Un dernier passage stratégique s'est accompli au cours de ces toutes dernières années. S'il a été possible de gérer avec succès les segments *daily* et *sub-premium* grâce aux apports des associés, il manquait toutefois les produits haut de gamme *premium* et *super-premium*. Les vins de ces segments sont appréciés au niveau national, mais ils représentent notamment un atout fondamental pour consolider le marché international. Dans ce domaine le Groupe CAVIRO a donc sélectionné, et ensuite acquis, deux caves situées dans des régions stratégiques pour ce type de produit, DalleVigne en Toscane et Gerardo Cesari en Vénétie, dont il détient la participation majoritaire.

## Projet "Superpremium"



### Cantine Leonardo da Vinci

Produit du Chianti depuis 1965 avec 650 hectares en total. Le Chianti Da Vinci est distribué par E.J. Gallo, il est "leader de marché" dans sa catégorie aux Etats Unis.



### Cantina di Montalcino

Produit du Brunello depuis 1989. Avec 100 hectares distribués entre 4 zones principales de production du territoire est l'une des 5 premières caves pour potentiel de production. Le Brunello Docg 2007 Da Vinci a gagné la Grande Medaille d'or à Mundus Vini 2013.



### Cesari

Créée en 1936, synonyme de vins véronais dans le monde et, depuis 2 ans, elle est incluse dans la liste des 100 meilleures entreprises viticoles. En 2014, 5 de ses vins ont été primés par "The Wine Advocate" Robert Parker avec plus de 90 points, 95 pour Amarone Bosan.



22

DalleVigne spa a été créée en 2002 par Cantine Leonardo da Vinci (une coopérative) dans le but de commercialiser des vins haut de gamme à travers la mise en valeur de ses propres marques, ce qui lui aurait permis de pénétrer davantage les marchés national et international. Elle vend dans le monde entier des vins toscans provenant notamment des régions du Chianti e du Brunello di Montalcino. Le Groupe CAVIRO en a pris le contrôle à la fin de 2012 (80 % du capital social), acquérant toutes les marques liées aux appellations d'origine et aux images typiques et caractéristiques du génie de Léonard de Vinci, mais également la marque Cantina di Montalcino.



Cette première acquisition a donc permis au Groupe CAVIRO d'accéder à la gamme *super-premium*, en renforçant sa position compétitive aussi bien au niveau de la consolidation et du développement de l'offre chez les clients historiques du Groupe que de l'ouverture de nouveaux marchés. En 2014 la société a atteint un chiffre d'affaires de 19 millions d'euros.



L'acquisition la plus récente du Groupe a permis de consolider ultérieurement ce parcours. Au début de 2014 le Groupe a acquis le contrôle de Gerardo Cesari spa (70 % du capital social), entreprise historique active dans le secteur de la production et de la commercialisation des vins véronais de la Valpolicella Doc et Docg, parmi lesquels l'Amarone et le Ripasso. L'entreprise Gerardo Cesari contrôle directement à son tour la société agricole Cesari Vigneti srl (100 % du capital social), qui exploite des vignobles privés ou loués produisant des raisins de haute qualité en province de Vérone, et supervise l'activité des différents fournisseurs de raisins destinés à la production d'Amarone et de Ripasso.



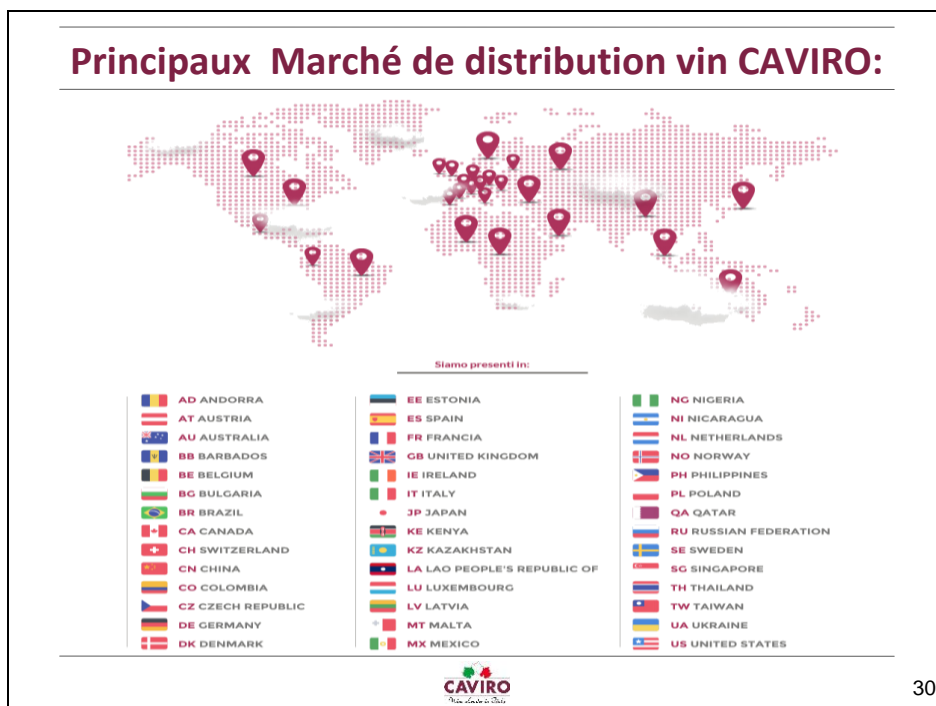
Gerardo Cesari, créée en 1936, a acquis dès les années soixante-dix une grande expérience dans la commercialisation de ses produits sur les marchés internationaux, réalisant en 2014 un chiffre d'affaires de 23,8 millions d'euros.



L'acquisition de la coopérative Viticultori Friulani La Delizia, qui produit des vins du Frioul en bouteille tels que le Pinot Grigio et le Prosecco, développant et diversifiant ainsi l'offre du Groupe, favorise également le développement de l'activité à l'exportation.

A l'heure actuelle le Groupe CAVIRO est dès lors très concurrentiel grâce à une vaste gamme de produits adaptés aussi bien au marché national qu'international. Le marché italien reste toutefois le marché principal car il réalise les deux tiers des ventes totales des vins, bien que les exportations ne cessent d'augmenter. Un apport essentiel dans cette direction est offert par les vins *super-premium* qui peuvent être commercialisés plus aisément sur les marchés internationaux et qui mettent également en valeur, à leur tour, les produits de qualité inférieure.

## Principaux Marché de distribution vin CAVIRO:



30

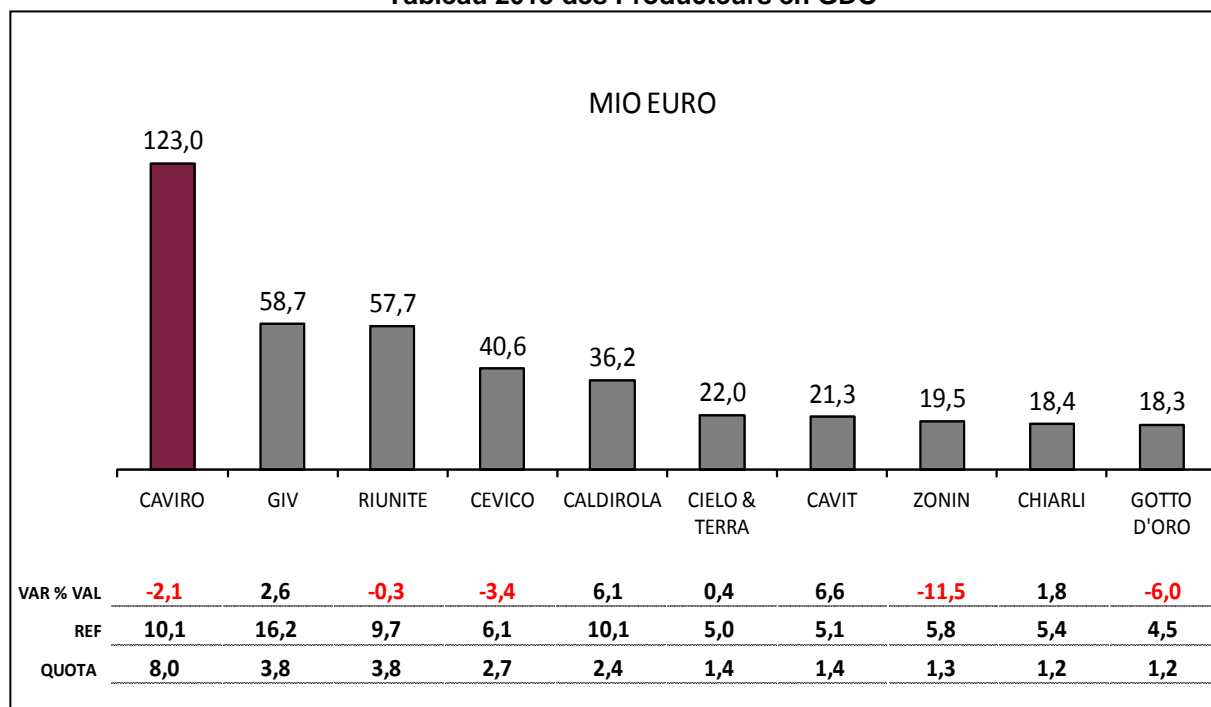
Grace à la disponibilité d'une gamme complète de produits capables d'offrir une réponse adéquate à une demande très variée au niveau international, la relation entre CAVIRO et ses clients étrangers est très solide, d'autant plus qu'au niveau des différents marchés le Groupe entretient des relations commerciales avec l'un des trois premiers distributeurs du pays.

Ce parcours a permis à CAVIRO, qui a pénétré le marché étranger plus tard par rapport à certains concurrents, de regagner du terrain. Bien qu'aujourd'hui ses relations avec l'étranger soient gérées essentiellement par des importateurs, le Groupe est en train de faire des investissements spécifiques sur des marchés considérés comme stratégiques pour l'avenir, aussi bien traditionnels (Etats Unis) qu'émergents (Chine, pour laquelle un bureau commercial a été ouvert à Shanghai).

### III/ La commercialisation du vin

En ce qui concerne le vin, la part la plus importante du chiffre d'affaires (83 %) vient de la vente directe des produits par CAVIRO S.C.A.. Le pourcentage restant (17 %) résulte de la vente de produits par les deux sociétés contrôlées DalleVigne et Cesari, spécialisées dans les segments *premium* et *super-premium*.

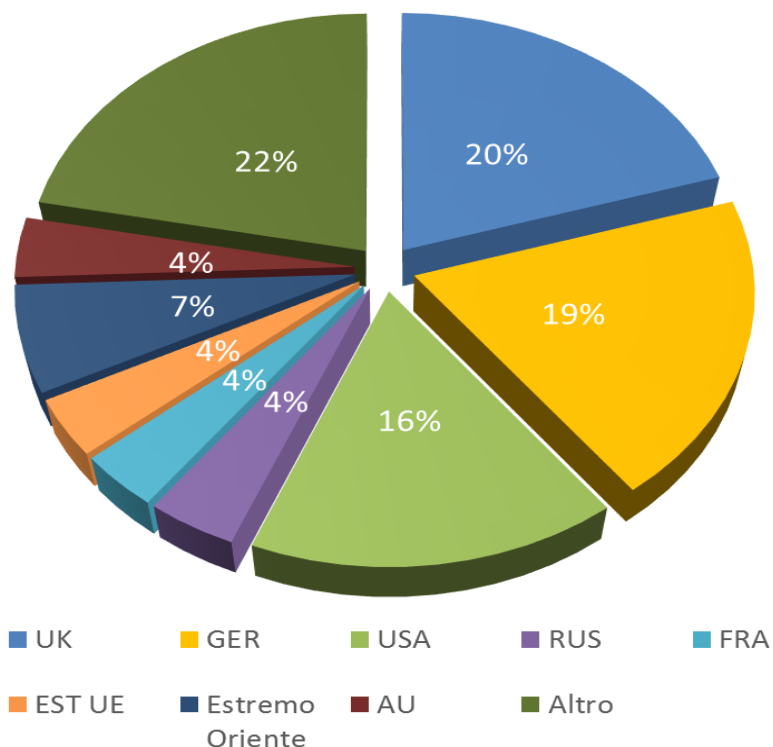
Tableau 2015 des Producteurs en GDO



La croissance à l'étranger, en plus de la consolidation et du développement sur le marché interne, a permis au Groupe d'augmenter nettement son chiffre d'affaires, qui a atteint 26 % dans la période 2009-2014.

Pour ce qui est du vin, les exportations ont dépassé 67 millions d'euros en 2014 (alors qu'en 2009 elles s'élevaient à peu plus de 25 millions d'euros), avec un pourcentage de croissance de 168 %. Les principaux marchés sont le Royaume Uni, les Etats Unis et l'Allemagne - avec des pourcentages oscillant entre 20 % et 16 % - auxquels s'ajoutent la Russie, la France et les pays de l'Est de l'Union européenne, à hauteur de 4 % chacun. Le Groupe CAVIRO est également très attiré par le marché de l'Extrême Orient, qui représente actuellement 7 % des ventes à l'étranger.

#### Composition des bénéfices 2015 liés aux exportations



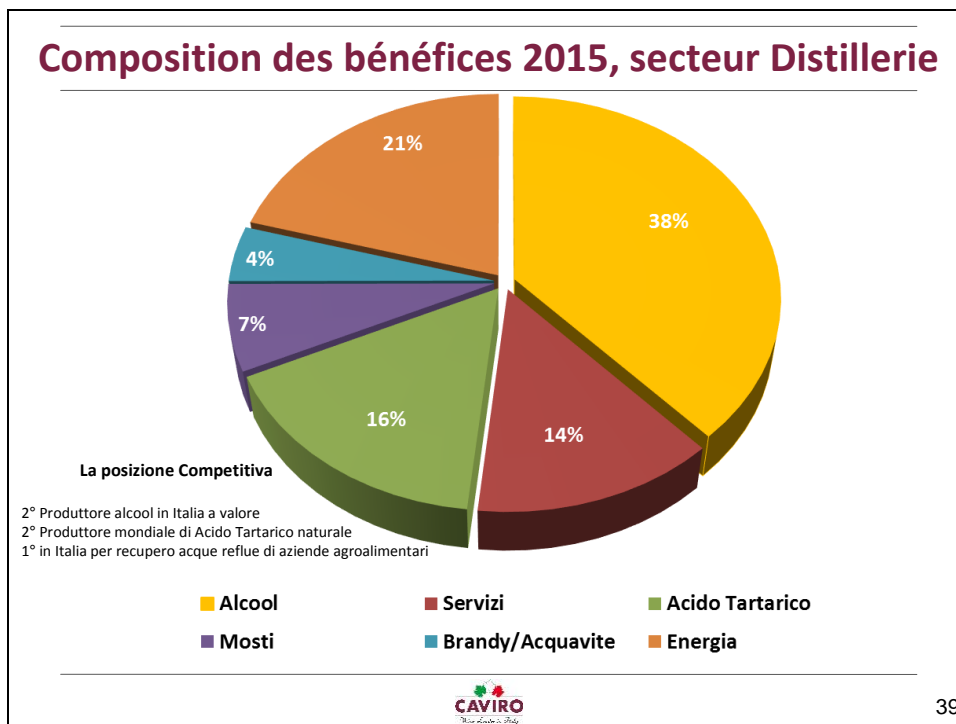
#### IV / La filière distillation

La distillation constitue une autre branche de l'activité du Groupe CAVIRO ; les activités du Groupe, tout comme sa structure organisationnelle, ont énormément changé au cours des dernières années.



Jusqu'aux années 2000, CAVIRO a principalement réutilisé les déchets de l'industrie vinicole et/ou de la surproduction de fruits fournis par les coopératives associées, valorisant par la production d'alcool les sous-produits que les coopératives n'auraient pas pu éliminer autrement. En raison du changement des normes en la matière et du régime d'aide afférent, cette activité mono-produit centrée sur les apports des associés de la coopérative a atteint un point critique.

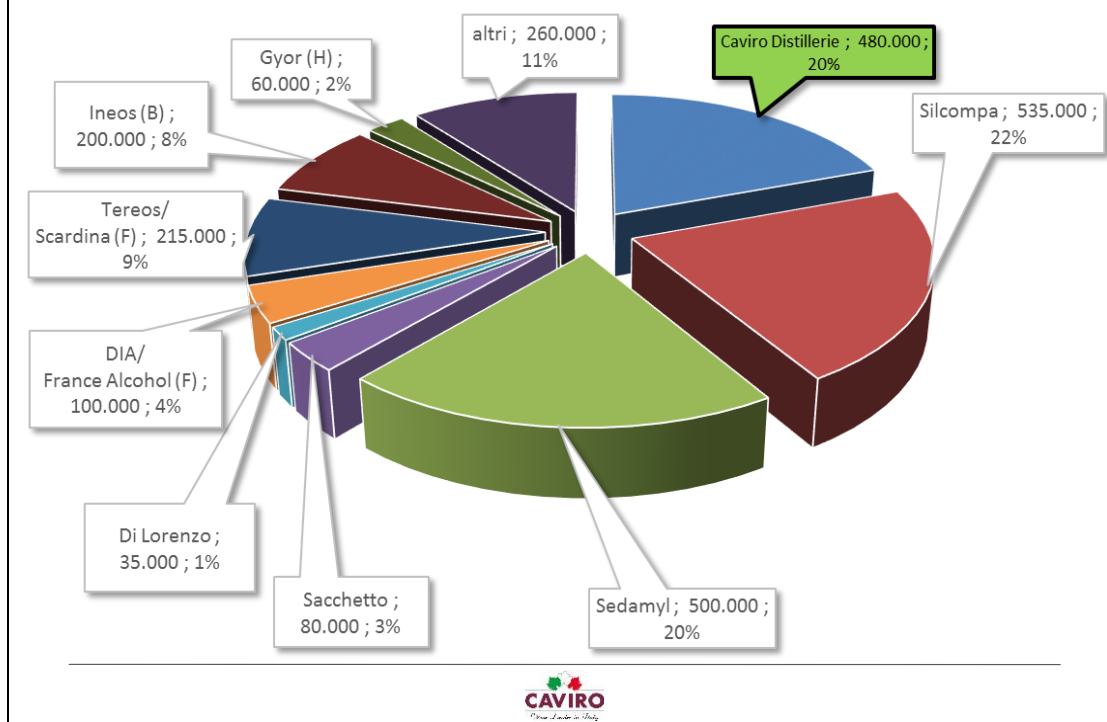
La solution a été identifiée dans une profonde restructuration de l'activité, qui a permis de relancer l'entreprise vers la moitié des années deux mille grâce au savoir-faire et aux compétences du Groupe. Tout en continuant à réutiliser les déchets industriels de ses associés, le Groupe a opté pour la différenciation de sa gamme d'activités, passant de la seule distillation des sous-produits fournis par les associés à une diversification des approvisionnements chez des fournisseurs nationaux et étrangers.



Puisque le marché des matières premières implique la commercialisation de grandes quantités au moindre coût, on a choisi une forme sociale sans prédominance mutuelle. En 2007 on a donc réalisé une séparation nette entre la gestion des deux filières (vitivinicole et distillation) donnant vie à CAVIRO Distillerie SRL, contrôlée à 100 % par CAVIRO SCA, qui gère la filière « distillation » de la coopérative. Toutes les activités liées à la distillation et à l'énergie tournent autour d'elle. Il s'agit notamment de la distillation de vins et de produits agricoles, de la production de moût concentré et de moût concentré rectifié, de tartrate de calcium, d'énergie électrique à partir de sources renouvelables et de l'épuration des eaux usées des filières alimentaires. La plupart des activités se déroulent au sein de l'usine de Faenza, alors que l'usine de production d'acide tartrique se trouve à Trévise. En 2014 CAVIRO Distillerie a réalisé un chiffre d'affaires de 79,8 millions d'euros.

Pendant ces dernières années des investissements ont été faits dans la direction du développement et de la spécialisation, par la création d'usines à la pointe et la promotion d'activités de recherche et de développement qui ont permis de réaliser d'importantes économies d'échelle. CAVIRO Distillerie continue à offrir des avantages aux associés qui livrent les sous-produits à la coopérative (marc de raisin et lie de vin), laquelle à son tour les fournit à la filière contrôlée ; en même temps elle est libre de s'approvisionner en d'autres matières premières sur les marchés national et international. Enfin, CAVIRO Distillerie, a donné lieu à une participation paritaire partagée entre les sociétés Enomondo srl et Hera spa. L'entreprise, active depuis 2009, récupère des matières premières de sources renouvelables au moyen d'une centrale thermoélectrique à biomasse et d'une usine de compostage pour la production de fertilisants.

## L'Alcool en Italie – part de marché en volumes

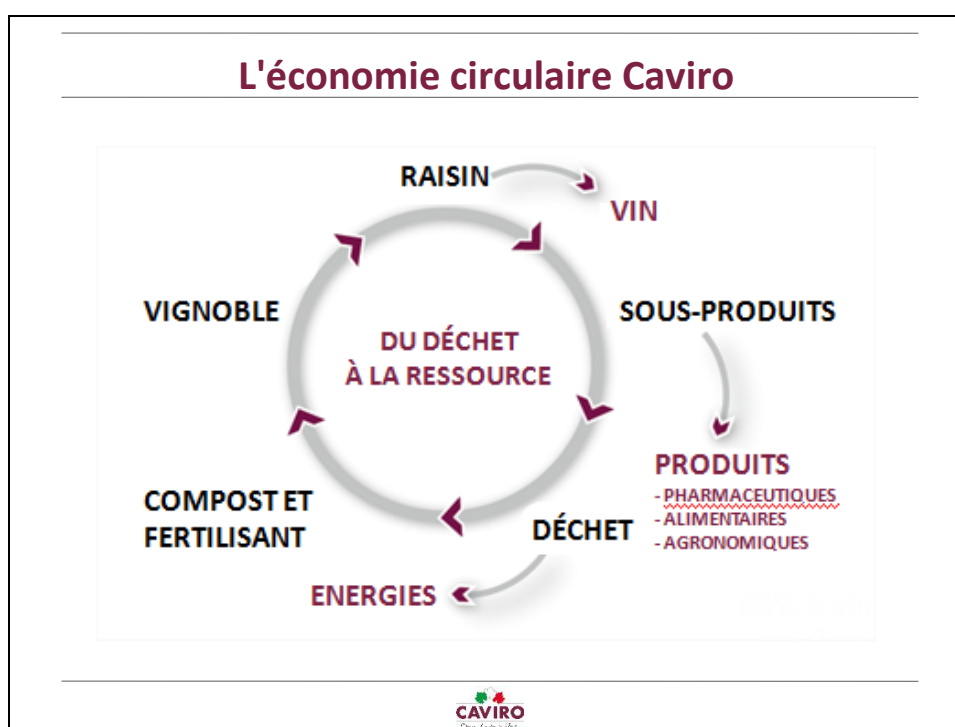


CAVIRO Distillerie est leader du marché italien pour la production d'alcool, mais elle est également co-leader national dans la production de moût concentré rectifié et co-leader mondial dans la production d'acide tartrique naturel. La fabrication d'œnocyanine et de compost vient compléter ce type d'activité.

De plus, le Groupe a développé plusieurs processus de production d'énergies renouvelables qui lui permettent de couvrir 100 % de son besoin en énergie électrique. En effet, il dispose d'une centrale thermique à biomasse (marc de raisin, fauche et élagage) et d'usines d'épuration des drêches internes et des eaux usées issues de la production de biogaz par les entreprises du secteur alimentaire.

Caviro se confirme à l'avant-garde dans le développement d'une économie circulaire, capable de transformer les déchets en ressources. Un objectif qui est atteint par la création de valeur à 360 degrés, à partir des dérivés de la culture de la vigne et de la production du vin.

## L'économie circulaire Caviro





## V / La qualité

L'attention portée à la qualité des processus de production et des produits et à leur durabilité environnementale est un trait caractéristique du Groupe. Les usines de la filière vinicole sont certifiées ISO 9001, BRC et IFS. Le Groupe CAVIRO est dès lors certifié conforme à la norme OHSAS 18001 pour la sécurité sur le lieu de travail, et les usines de Faenza et de Forli sont certifiées conformes au standard ISO 14001 en matière d'environnement.

## VI / L'évolution de la base sociale

En ce qui concerne la filière vitivinicole, les viticulteurs associés des caves coopératives qui livrent à CAVIRO produisent environ 10 % des raisins de cuve vinifiés en Italie, avec la participation de plus de 12.000 viticulteurs et une surface affectée aux vignobles d'environ 33.000 hectares.

	Viticulteurs	Vignobles (Hectares)	Production des raisins vinifiés (Tons)
Groupe CAVIRO (Associés de caves coopératives)	12.000	33.000	600.000
Total en Italie	350.000	646.000	6.000.000
% Groupe CAVIRO	3,4%	5,1%	10,0%

Ce qui donne un apport positif dans cette direction, c'est sans aucun doute la relation consolidée avec l'univers des coopératives. La certitude d'un débouché sur le marché, le mécanisme des indemnités et la ristourne offrent une solidité financière accrue et une rémunération des matières premières plus élevée à moyen et à long terme. C'est la raison pour laquelle au cours de la dernière décennie les viticulteurs ont été de plus en plus enclins à la coopération.

## VII / Modalités de livraison du vin à CAVIRO

Les modalités de livraison par les différentes caves coopératives associées de CAVIRO SCA sont fixées par les statuts de la coopérative, qui se réfèrent à leur tour à des normes définissant avec précision les rapports, les engagements et les modalités de règlement concernant les différentes productions/activités. La mise en bouteille du vin livré par les caves coopératives associées est réalisée à partir de la réception des vins semi-finis qui seront éventuellement assemblés et stabilisés auprès des usines du Groupe CAVIRO et élaborés ensuite par les associés sur la base de cahiers des charges spécifiques, selon les typologies de vin affectées aux différents associés avant la vendange. Une fois évaluée la qualité du produit conformément aux critères établis, la livraison a lieu dans les mois qui séparent une vendange de l'autre. Toutes les caves coopératives associées sont donc équipées d'usines pour la vinification, alors que CAVIRO suit, dans ses propres usines, la stabilisation, la standardisation, le *blend* (*assemblage des vins*) et la mise en bouteille.

CAVIRO SCA, dans le cadre de son activité, offre des services de support à ses associés dans le but d'améliorer la qualité des productions, mais également de gérer dans une logique commune les initiatives liées à la sauvegarde des intérêts généraux des associés et de représenter ces derniers vis-à-vis des organisations publiques et privées, des consommateurs et d'autres organisations représentatives.

## Modalités d'organisation et de fonctionnement de la Coopération vinicole française

› Statuts coopératifs et particularités de la Coopération vinicole d'après l'exposé de Lucie SUCHET (CCVF) du 1<sup>er</sup> avril 2015

### - I – Pourquoi parle-t-on de « statuts coopératifs » ?

Le terme statut en latin est lié à la définition d'une « condition », d'une existence.

La « coopération », aide ou entraide naturelle (fruitière, etc.), ou utilisation de moyens collectifs (moulins, pressoirs etc.), existait en agriculture, mais n'a eu un véritable accès à la vie juridique en France qu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle.

L'apparition du premier statut de la coopération en 1867 conduit à la reconnaissance de cette manière d'entreprendre et à lui conférer une existence juridique au côté des autres sociétés.

Il existe dès lors une interdépendance entre le droit et ce modèle d'entreprise.

Plus tard, le statut de la coopération va s'inscrire progressivement dans des statuts coopératifs.

Ils sont une traduction du fonctionnement, des principes, des valeurs et des règles conventionnelles propres au modèle coopératif en droit.

### - II – Que traduisent les « statuts coopératifs » en agriculture ?

Ils traduisent d'une part les spécificités de l'activité agricole (Code rural), l'esprit d'entraide agricole et la notion de prolongement de l'exploitation agricole, la coopérative étant un moyen pour l'agriculteur et non une fin en soi. S'il n'y a plus de collaboration économique des membres, la coopérative doit disparaître. La coopérative est le prolongement de l'acte de production.

➔ **Cela se traduit de la manière suivante dans les statuts** : *exclusivisme, engagement d'activité et engagement de souscrire des parts sociales correspondantes, circonscription territoriale, nature des produits, obligation pour la coopérative de prendre les produits apportés par le coopérateur, etc.*

Ils traduisent d'autre part les valeurs et principes généraux du mouvement coopératif cristallisés dans le texte commun à tous les types de coopératives qu'est la loi de 1947 (aujourd'hui remaniée par la loi relative à l'ESS) :

- Valeurs : auto-assistance, auto-responsabilité, démocratie, égalité, équité et solidarité.
  - Principes : adhésion volontaire et ouverte, contrôle démocratique des membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté.
- ➔ **Cela se traduit de la manière suivante dans les statuts** : *un homme une voix, possibilité pour une coopérative d'adhérer à une autre coopérative, droit de retrait de l'associé coopérateur, participation des membres aux pertes de la structure, rôle et prépondérance du conseil d'administration, prix moyen, etc.*

### - III – La construction juridique de la coopération vinicole

La création des coopératives viticoles s'inscrit dans un mouvement en amont de la réorganisation de l'agriculture par l'Etat après-guerre, à travers les coopératives agricoles. Elle est vécue dès son origine comme un **moyen de défense des vigneron**s et son statut juridique se construit en parallèle de la réglementation vitivinicole en cours d'élaboration (création du statut d'entrepôt agréé, etc.).

Depuis 1935 (décret-loi qui fixe ce que doivent contenir les statuts des coopératives agricoles), soit trois ans après la création de la CCVF, la coopération vinicole a œuvré à la corrélation entre le statut coopératif et les réglementations annexes et a développé **un véritable système « intégré »**.

Ainsi, aujourd'hui une cave coopérative est un statut coopératif dont découle une réglementation vitivinicole, fiscale, douanière, sociale particulière et adaptée au statut coopératif. Le statut coopératif est le socle unique de la relation entre le coopérateur et sa coopérative.

A titre d'exemple, une coopérative veut inscrire « mise en bouteille à la propriété » sur sa bouteille. L'obtention de cette mention est possible car la coopérative s'inscrit dans le prolongement de l'exploitation de ses membres, tout comme un vigneron tout seul, elle est un récoltant car elle est la

réunion de plusieurs vigneron. Lorsqu'elle s'interroge ou non sur la possibilité de mettre cette mention, elle doit raisonner d'abord par le statut coopératif afin de savoir si ce vin provient de raisins d'un associé coopérateur ou d'un tiers non associé. Ce raisonnement s'applique également par exemple à la réglementation fiscale (paiement ou non de l'impôt sur les sociétés).

Ainsi, le fait de ne pas raisonner juridiquement la cave coopérative dans sa globalité, en prenant le sujet étiquetage par exemple, sans considérer le statut coopératif, fait courir un risque d'erreur à la cave. De la même façon, la moindre modification du statut coopératif a un impact sur l'édifice réglementaire construit depuis plus d'un siècle (statut récoltant, fiscalité directe, etc.).

Le statut coopératif est donc la clef de voûte de l'entreprise coopérative vinicole.

#### **- IV – La différence de la coopérative vinicole avec les autres coopératives agricoles : exemple des coopératives céréalières**

La plupart des coopératives céréalières ont été créées après la seconde guerre mondiale sous l'impulsion des pouvoirs publics. Elles recouvrent une dimension organisationnelle des agriculteurs.

Elles développent dès lors **une logique de « gestion » du statut coopératif** au vue des évolutions du marché et des réglementations annexes : signature de contrats spécifiques avec les associés coopérateurs, mise en place de conditions générales d'achat et de vente auprès des associés coopérateurs, mise en place de prime à la fidélité (et non pas de sanction, du fait d'un environnement très concurrentiel), mise en place de prix fermes (contrat de vente relevant de la réglementation commerciale), etc.

Elles adaptent perpétuellement en interne leurs règles juridiques aux demandes des producteurs et à la concurrence. On peut parler de « réseaux de contrats » organisés autour des agriculteurs céréalières, et non pas de la coopérative dont ils sont membres.

#### **- V – Les écueils de la construction inachevée d'un droit coopératif agricole**

Le statut coopératif agricole, contrairement aux autres sociétés coopératives, est dit sui generis. C'est-à-dire qu'il est autonome, depuis les années 1970, et qu'il ne s'accroche pas aux règles des sociétés commerciales.

Cependant, ce statut autonome ne les épargne pas de la traduction dans leur réglementation de règles propres aux sociétés commerciales (*exemple : loi NRE de 2001 qui accroît les obligations d'informations du conseil d'administration aux actionnaires, le législateur a soumis a posteriori les coopératives aux mêmes règles*) et de l'ajout successif de certaines réglementations (*exemple : loi de modernisation de l'économie, dite loi LME*).

Le problème est que cet empilement législatif (Code rural + Code de commerce + Code civil + Statuts + doctrines etc.) couplé à un statut coopératif qu'ont complexifié différentes réglementations depuis 1935 (*exemple : organisations de producteurs, etc.*), ont conduit le droit coopératif agricole à devenir une matière d'ultra-spécialiste, qui ne s'apprend que sur le terrain. Aucune formation universitaire ne l'enseigne, et pourtant ce droit est à la base du fonctionnement quotidien de plusieurs milliers d'entreprises. Il faut faire le constat depuis les années 1970 de la pauvreté de la pensée du **droit** coopératif agricole. La construction d'un droit complètement autonome serait déjà une source de simplification et de sécurisation notable pour les entreprises.

Le professeur arménien et coopérateur Vahan Totomiantz a une phrase intéressante « *le droit coopératif plus que tout autre droit ne devance pas la vie mais marche en arrière d'elle* ».

Aujourd'hui le lobbying autour du statut coopératif est essentiellement défensif (*exemple : défense du statut fiscal*) là où il pourrait être force de proposition afin de renforcer et adapter leur identité coopérative au contexte actuel.

**L'exemple italien, une loi coopérative autonome** : en cas de conflit de lois, la préférence est toujours donnée à la loi coopérative (art 2519 du Codice civile).

**Les raisons pour entrer ou être en coopérative sont nombreuses, mais l'idéal coopératif en est rarement la raison de base.** On peut distinguer des raisons relevant :

- Des raisons d'ordre familial ou de la tradition (= 1<sup>ère</sup> porte d'entrée dans la coop.)
  - équilibre de l'exploitation qui va reposer sur plusieurs piliers,
  - partage de l'exploitation en cas de succession,
  - nécessité d'avoir du temps libre (loisirs, vie familiale,...).
- Des capacités ou compétences professionnelles disponibles
  - compétence en viticulture, mais pas dans les domaines de la vinification et du commerce,
  - pour bénéficier de conseil en viticulture,
  - peur de gérer du personnel (frein important),
  - réglementation trop lourde.
- Des motivations d'ordre financier
  - immobilisation d'argent, investissement trop lourds,
  - coop. ⇒ sécurité financière,
  - faiblesse de l'investissement : parts sociales toujours basses.

**Quant aux raisons de quitter la coopérative, elles sont essentiellement d'ordre patrimonial ou familial, et peuvent également découler d'une reconnaissance jugée trop faible par certains :**

- Il n'y a pas de plus values à l'action de coopérative : les réserves sont immobilisées et difficilement distribuables, il y a donc généralement distribution des résultats et donc absence de fonds propres.
- Les vigneron coopérateurs ne peuvent pas faire de « black » et ont au contraire des contraintes supérieures (ticket de pesée, impossibilité d'avoir des sous-marins, traçabilité, pas de mélange entre les années, ...).
- Les coopératives se battent pour valoriser l'appellation et donc, lorsque les vigneron les quittent, ils ne perdent pas l'essentiel.
- Les actions interprofessionnelles concernant la promotion, celui qui quitte la coopérative aura l'impression de se retrouver dans une famille.
- Il y a conflit dans la représentativité (au syndicat, dans les interprofessions, ...).
- Les vigneron coopérateurs ne bénéficient pas du statut social évident de celui qui distribue et vend du vin.
- Alors que le statut social du vigneron coopérateur n'est que faiblement reconnu et que la starisation individuelle est la mode, le jeune est formé dans les écoles qui ne parlent que des réussites individuelles. De même, les interprofessions, les journaux ne parlent que des cas individuels ou des négociants dirigés par une personne.
- Querelle des « jeunes » et des « anciens ».
- Disparité entre le travail de tous les vigneron

Enfin, le souhait de quitter la coopération / la coopérative se transcrit aisément en passage à l'acte, car il est facile de quitter la coopération/coopérative dès lors qu'on l'a décidé.

**Les vigneron coopérateurs veulent :**

- une défense de l'appellation, car ils risquent un jour de voir leurs enfants quitter la coopérative ;
- éviter les risques et pouvoir donner leurs raisins dans les meilleures conditions possibles, et avec une assurance à long terme de pouvoir livrer (dans la mesure où ils n'envisagent pas de quitter la coopération) ;
- avoir un train de vie identique aux indépendants mais en travaillant moins (pas de vinification et de commerce) ;
- pour référence les prix du vrac sans pour autant avoir du recul sur ces prix qui peuvent être marginaux par exemple ;
- souvent l'argent immédiatement en oubliant d'investir ;
- déléguer beaucoup de choses à leurs élus ou à leurs salariés (et ne s'occupent pas ou peu du syndicat, ...)
- prendre les décisions les plus lourdes car ils ont peur avec raison des salariés « étoiles filantes » ne faisant que passer ;
- un système équitable.

### Les vigneronns coopérateurs craignent :

- de rester dans le bateau avec les dettes contractées par les prédécesseurs qui ont quitté le navire plus tôt sans prendre leur part de dettes ;
- d'avoir des contraintes plus importantes que les indépendants qui font ce qu'ils veulent et ne sont pas contrôlés ;
- ...

### Directeur – Adhérents : comment un directeur est-il perçu par ses adhérents ?

Les conséquences d'un investissement seront supportées bien longtemps après son départ. Un directeur est usé en quelques années tandis que les adhérents sont obligés de rester toute leur vie.

En arrivant le nouveau directeur va souvent prendre le contrepied du prédécesseur, ou mettre en exergue ce qui ne va pas. Il aura une vision et investira en ce sens.

Un directeur ne pourra que difficilement communiquer car la communication doit mettre en avant les adhérents.

### Directeur – Adhérents : la vision d'un directeur

A part leur rémunération, les adhérents ont du mal à définir le projet d'entreprise qui se confond souvent à un projet d'appellation. Pourtant les adhérents ne prendront généralement pas le contrôle des organisations professionnelles. In fine la cave n'est bonne qu'à payer.

La gestion du personnel est difficile en coopérative : un directeur hérite souvent d'une structure salariale « inamovible », en poste depuis longtemps, et ne dispose que d'une partie des pouvoirs d'un directeur normal. Les salariés locaux sont souvent mieux payés que leurs homologues du privé et ne sont que très difficilement « remerciables », car très souvent très liés à la structure sociale locale, et les adhérents ne voudront pas de vagues de la part de leurs salariés.

Le directeur est assez libre dans une coopérative : les adhérents n'ayant pas l'habitude des affaires, et la dernière ligne du compte d'exploitation n'étant pas un moyen pour évaluer les performances, il n'y a pas de retour important au conseil d'administration, lequel sera beaucoup moins interventionniste que celui d'une société classique. Par contre les adhérents vont créer des contre-pouvoirs pour s'assurer que l'entreprise va bien (d'où très souvent une relation directe plus ou moins claire entre le président et le directeur administratif & financier).

### Le processus de décision s'apparente au processus d'élection ... et sera conditionné par la crainte de l'erreur

L'unanimité est la règle, ce qui ne veut pas dire que tout le monde est d'accord, mais plutôt que chacun aura peur d'être isolé face à un collectif uni. En conséquence :

- Si l'administrateur sent qu'il est minoritaire et tient à ce que sa position soit enregistrée il s'abstiendra.
- On n'arrive pas devant un conseil sans que l'unanimité soit prévue, sinon → commission, bureau, ...
- Il n'y a généralement pas de vote (ou un vote qui entérine un accord tacite de tous) mais une simple discussion dont « il se dégage que... »

Contrairement aux statuts le directeur ne répond pas devant le conseil mais bien devant le président. Il ne peut négocier avec le conseil contre l'avis du président... ce qui serait pourtant normal au vu de la structure théorique de décision.

La décision finale revient au conseil d'administration, lequel n'a généralement que peu de vision ou de compétences. Une partie du conseil décidera donc en fonction de critères différents, mais normaux dans ces conditions : comment vont voter les plus compétents ? que se passe-t-il si on se trompe ? qui en aura la responsabilité ? comment être le plus sûr ?

La première manière de faire réussir une décision en conseil sera donc l'anticipation et la logique (schéma directeur, plan stratégique).

### Les différents niveaux de prise de décisions sont fonction de leur nature

Tout ce qui concerne **l'investissement** sera du ressort du conseil et sera suivi par les administrateurs : décisions faciles lorsqu'il s'agit d'investissements touchant les réceptions, mais plus compliquées lorsqu'il faudra rajouter un poste à l'étiqueteuse.

Tout ce qui concerne **le personnel** sera suivi par la direction, mais toute création de poste sera vue par le président, ainsi que l'encadrement et son évolution, et tout licenciement sera remonté.

Tout ce qui concerne **la direction** sera suivi par le bureau ou le conseil.

Tout ce qui concerne **les interprofessions et syndicats organismes professionnels** sera suivi par les adhérents, mais se posera le problème de la présence des salariés, notamment lorsqu'il s'agit d'actions commerciales, car les adhérents ne connaissent pas leurs marchés (contrairement aux salariés du négoce et aux indépendants).

Tout ce qui concerne **les marchés et la stratégie marketing** sera du ressort de la direction, mais les investissements promotionnels sans substance « relations presse »,... seront difficiles à budgéter, et la politique locale de vente sera suivie par les adhérents et le conseil, et en particulier celles du caveau et d'internet.

### Les cas des « PDG »

Le système coopératif impose un équilibre entre le directeur et le président alors que théoriquement les rôles sont ainsi définis par la loi : le président a un rôle de représentation tandis que le directeur est le bras armé du conseil d'administration.

Or, le conseil d'administration est un organisme faible qui va plus être là en fonction d'équilibre politique (maillage du territoire) ou sur des bases historiques (représentation de telle famille). Dans certaines caves les administrateurs sont formés, mais la plupart du temps ils connaissent mal le commerce, la gestion du personnel (hormis les commis) et les règlementations.

Certains directeurs arrivent donc à devenir incontournables (ex. : Boschi, Dubosc, ...), mais ils ont très souvent (...mais pas toujours) des présidents de très bon niveau, tandis que certains présidents prennent le pouvoir.

### Les salariés des coopératives

Souvent des locaux, ce sont des gens présents depuis très longtemps ( $\approx$  immobilisme) : ils ont vu passer beaucoup de directeurs et vont en voir passer beaucoup. Ils savent que le pouvoir est du côté des vigneron, et ils ont des moyens pour décrédibiliser un directeur novateur. Ils ont peu l'habitude des projets d'entreprise, et sont peu au fait de l'évolution du commerce. Les médailles dans les concours sont souvent le justificatif à ne rien bouger alors que les médailles sont généralement décernées par ceux qui sont immobiles ( $\approx$  peu de novation).

Ils ne se sentent que très peu menacés par les pertes d'emploi car la variable n'est pas le résultat mais la rémunération de l'adhérent (on peut avoir de la participation légale alors que le revenu de l'adhérent baisse). Les licenciements n'arrivent que très tard, lorsque la coopérative est au bord du gouffre.

### Le jugement des autres – « la cave au centre du village »

Le périmètre géographique des décideurs est limité et les gens, les familles se voient, se croisent en de multiples occasions. Toute difficulté de la coopérative peut potentiellement rejaillir en un rejet social des personnes (cf. notamment la peur d'être isolé : comme dans tout groupe la contestation viendra de certains, les autres attendant ou parlant par derrière). A l'inverse le succès de la coopérative remettra le vigneron coopérateur dans un cercle positif.

L'image donnée, et qui reste, est essentielle : c'est celui qui aura réussi, c'est celui qui aura eu la grosse tête. Les élus n'étant pas rémunérés, le critère de l'image sera le jugement de tous. Ce critère favorise les retards de baisse de rémunération, la non constitution des fonds propres : la paix sociale est souvent un des premiers critères d'évaluation. Le risque : les départs et c'est la descente aux enfers. Ce critère peut aussi être un formidable moteur plein de bon sens.

Dans le même ordre d'idée il est évident que des investissements favorisant les entrées de raisins, la réception et l'absorption seront faciles à obtenir, tandis que tout investissement sur la chaîne d'embouteillage sera plus difficile, et un investissement en marketing et en communication extrêmement compliqué à obtenir.

Un directeur dont le travail serait d'aller régulièrement manger chez des étoilés serait immédiatement remercié s'il le faisait (cf. critiques virulentes vis-à-vis d'un ex DG du Haut-Poitou, qui avait pourtant monté la cave à un niveau inégalé, cave qui a depuis disparue suite à une succession de présidents et directeurs populistes).

### La marque et l'appellation

En interne, on peut dépenser 2 000 000 € en cuverie, mais on aura du mal à payer 100 000 € pendant 10 ans pour un plan commercial.



En, externe, les cotisations interprofessionnelles, dont les coopératives sont presque toujours les premiers cotisants sont laissées aux mains du négoce ou de la vente directe. Mais se retirer d'une interprofession, avoir des actions fortes,... est impossible car cela est un grand risque de critiques des élus et le système est fait pour que ce soit très difficile.

### **Le grand risque : la perte d'adhérents**

Tous les ans la coopérative doit accepter, vinifier et commercialiser la totalité des apports de ses adhérents. Si les adhérents reprennent des hectares la coopérative aura du mal à les refuser, l'engagement étant généralement exclusif, elle devra mettre en face les équipements ou baisser la qualité (vinifier plus avec les mêmes équipements).

Six mois avant la fin de son engagement, un adhérent peut partir alors que la coopérative a peut-être juste mis en place des équipements pour vinifier et vendre sa vendange. Il n'y a aucune visibilité alors que l'investissement nécessaire pour produire et vendre un litre de vin est lourd. On a vu une coopérative perdre ainsi en 6 mois le tiers de ses adhérents. Si elle n'avait pas appartenu à un groupe, elle aurait disparu.

Un adhérent peut donc induire des investissements lourds et quitter la structure alors que ces investissements sont engagés mais non opérationnels. Ce sont les autres qui paieront : le principe n'est pas équitable.

**Des solutions sont possibles**, elles ressemblent au système AOC : il faut « être dedans » si l'on veut que cela marche.

Pour cela on pourrait :

- Augmenter le délai de prévenance en cas de départ, notamment s'il y a eu des investissements notables.
- Favoriser le départ d'adhérents les plus mauvais au cas où la cave reprend des hectares.
- Fixer le nombre d'hectares nécessaires au bon fonctionnement de la cave.
- Mettre en avant la société plutôt que de se limiter à vendre des appellations.

› **Financement des projets (foncier, ...) coopératifs dans le vin** d'après l'exposé de François GOUESNARD (Union Finances Grains) du 28 août 2015

### **- A - Présentation d' Union Finances Grains et de sa filiale FinancesCoop**

**Union Finances Grains** (UFG) est une Union de Coopératives Agricoles de services financiers, qui intervient pour 31 coopératives en mettant des fonds à leur disposition pour financer le stockage de leurs céréales.

UFG émet des billets de trésorerie (BT). Bien qu'elle ne soit pas un établissement de crédit, ni une institution financière, UFG a une activité de finance de marché pour les Coopératives Agricoles (montant des encours au 5 décembre 2014 : 312,7 M€).

**Financescoop** est le conseil financier créé par les coopératives en 1999 pour le secteur coopératif agricole. Spécialiste des marchés financiers et organisme de formation agréé, FinancesCoop est une filiale d'UFG détenue entièrement par les coopératives agricoles (son actionariat est composé uniquement de coopératives agricoles, ou d'Unions de Coopératives Agricoles, dont UFG)

Financescoop intervient dans tous les domaines financiers pour les coopératives agricoles de tout secteur d'activité. L'ensemble de celles pour lesquelles Financescoop intervient représente un chiffre d'affaires cumulé de 85 milliards d'euros, soit 40% de l'industrie agro-alimentaire française en 2012, et est réparti sur tout le territoire français.

Ses missions sont les suivantes :

- Formation et information financières des responsables financiers et élus des coopératives.
- Gestion de trésorerie : trésorerie groupe, cashpooling, gestion des relations bancaires.
- Ingénierie financière : optimisation du BFR et pilotage des notations, politique bancaire.
- Risk management : méthodologie, gestion du risque de taux d'intérêt et de change.
- Placements : suivi des performances des OPCVM.
- Financements : montages financiers (émission de Bons à Moyen Terme Négociables (BMTN), titrisation de prêts bancaires, syndication de crédit, etc...)

## **- B – Achat de foncier pour sécuriser les apports en raisins : pistes actuelles**

### **Surfaces exploitées**

La pérennité de l'activité de nombre de coopératives est conditionnée par la sécurisation de leur niveau d'apports en raisins.

Hors, non seulement toutes les surfaces viticoles ne sont pas exploitées, mais si la prime à l'arrachage est aujourd'hui disparue, il n'en demeure pas moins qu'avec les impacts combinés de l'urbanisation, du vieillissement des exploitants, et de la faible rentabilité à l'hectare (hors vignobles de prestige de type grands crus ou Champagne), les conditions favorables à la diminution des surfaces plantées en vignes sont globalement prédominantes.

Les conditions d'obtention de nouvelles surfaces susceptibles de fournir du raisin afin d'assurer la préservation du potentiel de production de la coopérative doivent être compatibles avec le modèle coopératif, notamment certaines contraintes qui découlent du statut coopératif :

- Le territoire de la coopérative étant limité au périmètre fixé par les statuts, il ne lui est pas possible de trouver de nouveaux adhérents pour exploiter des terres en dehors de ce territoire.
- L'équité entre les membres implique l'obligation de servir les mêmes prix et services à tous les adhérents de même profil, et il n'est donc pas possible de proposer de meilleures conditions pour attirer de nouveaux adhérents apporteurs de raisins.
- Un rapprochement / regroupement de coopératives n'est possible qu'à l'issue d'un vote favorable en AGE, il faut donc convaincre les adhérents de l'intérêt de l'opération (sur la base d'un homme = une voix), sachant que pour ceux-ci une bonne coopérative est celle qui paie les apports au prix le plus élevé, offre les meilleurs services, et assure les débouchés les plus pérennes : en cas de regroupement ou fusion il est donc difficile de faire accepter aux adhérents de l'une des coopératives d'accepter des conditions moins favorables (rémunération, ...) que celles dont ils ont bénéficié jusqu'alors.

Si une coopérative ne peut exercer une activité non définie par son objet social, elle a toutefois la possibilité de détenir des filiales (de transformation, de commercialisation, ...), de les rassembler dans un ou des holdings, de créer ou d'adhérer à une union de services avec une ou plusieurs autres coopératives.

### **Coût du foncier**

Le rapport 2014 du Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) met en évidence une relative stabilité des prix à l'hectare pour les vignobles hors AOP (cf. tableau ci-après : évolution dans une fourchette comprise entre 10200 € et 12700 €). Est-ce néanmoins trop cher à l'achat pour de nouvelles installations ? Et est-ce suffisamment rentable pour vivre ?

**Coût du foncier –Source HCCA –rapport foncier agricole 2014 (en K€ courant)**

	<b>1997</b>	<b>2003</b>	<b>2010</b>	<b>2012</b>
AOP	44,-	78,2	110,-	131,7
AOP hors Champagne	31,1	50,3	54,3	58,7
Vins hors AOP	10,2	12,7	10,7	11,9

## Cave coopérative propriétaire du foncier : montages juridiques rencontrés

Cas de figure	Exploitation en faire valoir direct			Exploitation par tiers en fermage			
	filiale	coop	SCEA	Ad+pr Ac	JA GFA	SCEA	Bail rural
Achat parts société privée	X	X	X				
Exploitation en « direct »	X	X	X				
Soc dans laquelle coop majoritaire (SCEA, SCI, ...)	X	X	X				
Création GFA, SCI				X	X	X	X
Foncier par un tiers + vigne par une SCEA, fermage				X	X	X	X
Foncier par un tiers + vigne par la coop				X	X	X	X

**N.B.** : Colonne « Ad+pr AC » = Adhérent : terres mises à disposition et rachetées au bout de 8 ans  
Dernière ligne : coopérative d'exploitation

### Rôle de la SAFER

Créée dans les années 60, la Société d'Aménagement Foncier et d'Etablissement Rural (SAFER) conforte le statut du fermage, oriente le marché du foncier, et dispose du droit de préemption. Dans le cadre de ses prérogatives, elle gère différents types de conventions : convention d'exploitation foncière, convention d'intervention rurale, convention de mise à disposition.

La SAFER Aquitaine s'est fixée 4 objectifs :

- Accompagner des initiatives conjointes coop/SAFER pour l'installation de jeunes agriculteurs (JA).
- Rechercher une complémentarité des politiques publiques et des initiatives coop/SAFER.
- Mobiliser les moyens pour l'installation des JA.
- Promouvoir le modèle coopératif.

Il existe également un partenariat SAFER/coop en PACA.

### Recommandations du HCCA

Créé par l'article 58 de la loi d'orientation agricole n° 2006-11 du 5 janvier 2006, le Haut Conseil de la Coopération Agricole est un établissement public doté de la personnalité morale. Ses missions sont les suivantes :

- Contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques en matière de coopération agricole et veiller à son adaptation en conciliant efficacité économique et développement territorial.
- Etre le garant du respect des textes et des règles de la coopération agricole et délivrer et retirer l'agrément des coopératives.
- Assurer le suivi de l'évolution économique et financière du secteur coopératif.
- Définir les principes et élaborer les normes de la révision.

Le HCCA a émis trois recommandations concernant les aspects fonciers pour les coopératives :

1. L'importance du débat approfondi au sein de la coopérative et de l'information des coopérateurs en AG à l'occasion des interventions de la coopérative sur le foncier.
2. L'acquisition ou la location de foncier par une coopérative agricole constitue une possibilité accessoire dans la limite de 20% de la surface exploitée par l'ensemble des adhérents.
3. La coopérative agricole exploitante pour son propre compte est une activité encadrée avec une autorisation administrative d'exploiter.

Dans le cadre de la répartition des rôles entre la SAFER et la Commission Départementale d'Orientation Agricole (CDOA), la SAFER vérifie qui est le propriétaire, et la CDOA vérifie qui peut exploiter et délivre l'autorisation d'exploiter.

## **Travaux CCVF 2014 & 2015**

A partir de la présentation des travaux du HCCA, les recommandations CCVF / FNSAFER (Fédération Nationale des SAFER) émises à l'issue des travaux (2014) de la CCVF sont les suivantes :

- Maintenir le patrimoine collectif qu'est la coopérative.
- Ouvrir la possibilité, à titre exceptionnel, de retenir la candidature d'une coopérative pour l'acquisition ou la location de foncier.
- Anticiper les cessations d'activité des vigneronns – notamment avec la promotion d'initiatives type « stockage et/ou portage » du foncier.
- Assurer la présence des fédérations de coopératives dans la gouvernance des SAFER.

La Fédération des caves coopératives d'Aquitaine est la première à mettre en application ces recommandations.

On note par ailleurs des concours sur les actions de caves coopératives en matière d'installation des jeunes.

En 2015 la convention CCVF / FNSAFER a été mise en place.

Les GFA sont désormais ouverts aux coopératives (cf. Loi Avenir Agricole), et la Coopérative d'exploitation en commun est une nouvelle possibilité offerte à la filière. Le bail est cessible à la coopérative d'exploitation en commun (durée bail / engagement coopératif), ce qui sécurise les apports en raisins à la coopérative ; récupération du bail en cas de cession par l'exploitant.

Une enquête menée en 2013 indique que 48% des caves coopératives ont acquis du foncier (dont 47% via leur(s) filiale(s) et 33% directement via la coop) et que 44% envisagent d'en acquérir.

## **Les divers cas rencontrés**

### → SCA d'exploitation en commun (SCAEC)

Un décret du 4 février 1959 institue la Société Coopérative Agricole d'exploitation en commun (élevage et UJVR à Die, créée en 1961). Le 22 avril 1981 les statuts types des SCA d'exploitation en commun sont homologués.

#### Caractéristiques :

- L'engagement de l'associé coopérateur est un engagement de travail.
- Le capital social est réparti en fonction des travaux fournis à la coopérative.
- Objet social : le travail apporté peut être associé à la collecte-vente, aux prestations de services.
- La coopérative achète ou loue une parcelle et est exploitée en « exploitation en commun ».

#### Exemple de SCA d'exploitation en commun : UJVR

La SCAEC Union des Jeunes Vignerons Récoltants (UJVR) regroupe 8 associés coopérateurs et 8 salariés sur 62 ha vignes dont 15 en propriété, en vue de la production et de la vente de Clairette et Crémant de Die AOC (500 000 bouteilles par an).

Il s'agit de la plus grande exploitation de l'appellation où chaque associé s'approprie un domaine de compétence, et où chacun participe à l'ensemble des tâches.

### → Exploitation ovine : intervention du GUFA ovin

Associé au côté de l'exploitant, le Groupement d'Utilisation de Financements Agricoles (GUFA) sélectionne les projets, coordonne le suivi de l'exploitation, et gère un mécanisme de mutualisation (le GUFA est un outil de mutualisation du risque). Son Conseil d'Administration comprend 10 membres représentants de la Fédération Nationale Ovine (FNO), d'Interbevovin, et de Races de France. Il est doté d'un comité d'experts, et de référents techniques chargés du suivi des exploitations avec relais en région.

### → Exploitation ovine : intervention de Labeliance

Les projets agricoles se heurtent à des difficultés croissantes de financement, les banques ne peuvent ou ne veulent plus porter seules les projets les plus ambitieux. Aussi, le recours à des fonds propres externes, notamment par l'apport en capital social, facilite le montage financier des projets et permet de sécuriser le montage financier et de conserver des capitaux disponibles.

Labeliance est une société d'investissement dédiée à tout type de projets agricoles (installation, modernisation et développement, diversification dans les énergies renouvelables) qui accompagne les entreprises dans la réalisation de leurs projets par des apports de fonds propres.

Son fonds à destination des entrepreneurs du milieu agricole, « LabelianceAgri 2013 », qui a attiré des investisseurs privés par le levier fiscal (exonération d'ISF et de droits de succession), a obtenu le 17 mai 2013 le visa AMF nécessaire pour l'appel public à l'épargne. Les fonds sont collectés via des partenaires bancaires auprès d'investisseurs soucieux de défiscaliser leur patrimoine dans le cadre du dispositif de la loi Dutreil. Cet argent est placé (rendement moyen de 3 % par an) dans des exploitations identifiées par des Groupements d'utilisation de financements agricoles (GUFA), très majoritairement dans le cadre de transmission d'entreprises. Comme l'a indiqué Gérard Evin, gérant de Labeliance Invest : « *En pratique, le GUFA prendra 1 % du capital, la société d'investissement 47 à 48 % aux côtés de l'éleveur qui restera seul maître à bord avec 51-52 % du capital* ». Après huit ans minimum, la société récupérera sa mise de fonds, laissant l'exploitant voguer seul sur son exploitation.

LabelianceAgri 2013 finance également en fonds propres des structures investissant dans du foncier et dans des systèmes de production d'énergie renouvelable. Un bémol : la société ne peut agir que dans des SCEA et non dans des GAEC et EARL qui réclament que les associés soient les exploitants.

Premier secteur à en bénéficier, l'élevage ovin avec les éleveurs de moutons de la FNO qui ont mis sur pied en partenariat avec Labeliance un fonds pour assurer la reprise des élevages ou assurer la modernisation des installations.

Labeliance sélectionne des projets de concert avec la FNO et le GUFA ovin, et travaille avec les JA, la FNSAFER, l'APCA, l'agence Quatuor Transactions (agents immobiliers spécialisés en transactions d'exploitations agricoles) et le groupe Vuelto (industriel spécialiste des énergies renouvelables)

Le fonds via une SAS (Société par Actions Simplifiée) investit dans le foncier et dans le photovoltaïque via une SASU (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle) qui reçoit un fermage.

Le Fonds Labeliance et le GUFA ovin réalisent un investissement minoritaire dans l'exploitation agricole (SCEA) et leurs parts sont rachetées par l'exploitant en fin de contrat (conformément au pacte d'associés entériné dès l'origine de l'accord).

#### → **Bail cessible hors cadre familial**

Issu des travaux CCVF et du Conseil Supérieur du Notariat, il s'agit d'un bail de longue durée (18 ans minimum), renouvelé une fois pour 9 ans, et cessible hors cadre familial (contrairement aux baux ruraux).

Il est caractérisé par les deux facultés suivantes : une majoration du fermage ; et un droit d'entrée (pas de porte).

Si il permet la sécurisation des apports de raisin à la cave avec une récupération du bail en cas de cession d'activité et un pacte de préférence au profit de la cave coopérative sous acte notarié, la distorsion de durée entre les baux (9, 18, 25 ans) et l'engagement coopératif (5, 10, 15 ans) n'en demeure pas moins.

#### **Foncier / exploitation**

En réponse à l'enjeu que constitue la nécessité d'assurer la reprise des vignobles, la tendance est à la séparation du foncier de l'exploitation.

- Qui détient le foncier ? → des particuliers (bail rural), des agriculteurs (individu, SCEA, GAEC), des sociétés (SCI, GFA, cave coop, SAFER, soc. économie mixte), des négociants
- Sous quelle forme de propriété ? → pleine, nue-propriété + usufruit

L'optimisation fiscale est recherchée (ISF, bénéfice agricole, ...).

On constate que toutes les possibilités sont exploitées, et que tous cherchent à sécuriser leurs apports en raisin.

#### → **Opération Foncier : exemple 1**

Un propriétaire veut donner ses vignes en fermage sans morceler le vignoble.  
La cave coopérative souhaite aider 5 adhérents à exploiter une surface viable.

Solution :           – Le propriétaire met ses 26 ha en fermage.  
                          – La cave et 5 adhérents forment une SCEA qui loue et exploite les 26 ha.



### → Opération Foncier : exemple 2

Un adhérent prend sa retraite, sans repreneur.

La cave coopérative souhaite conserver ses apports en raisin.

- Solution :
- La cave signe un compromis de vente avec clause de substitution à 1 ou plusieurs associés coopérateurs (au-delà d'un certain temps la coopérative sera obligée d'acheter si aucun acquéreur ne se présente).
  - Des associés coopérateurs se portent acquéreurs.

### → Opération Foncier : exemple 3

Des vignes sont sans repreneur.

Des investisseurs souhaitent acheter du foncier.

La cave coopérative souhaite installer des jeunes.

- Solution :
- Des investisseurs personnes physiques s'associent avec 1 ou plusieurs associés coopérateurs et créent un GFA.
  - Les parcelles sont données en bail aux jeunes associés coopérateurs.

### → Opération Foncier : exemple 4

Un jeune veut s'installer hors cadre familial.

Le poids du foncier trop lourd.

La cave coopérative souhaite aider le jeune à s'installer.

- Solution :
- Le jeune et la cave forment une SCI, le jeune amène 10% des fonds.
  - La cave amène 50% des fonds.
  - Le dossier est présenté à une banque pour un financement de 40% du montant.

### → Opération Foncier : exemple 5

Un jeune souhaite exploiter en fermage.

La cave coopérative accepte d'aider le jeune.

Solution pour payer le fermage :

- Partenariat cave coopérative / banque(s)
- Les mises en culture et le loyer sont financés par un prêt.
- Les frais de dossier et les intérêts sont pris en charge par la cave coopérative (excepté 1% qui reste à la charge du jeune).

### → Opération Foncier : exemple 6

La cave coopérative souhaite s'assurer l'exclusivité des apports d'un vignoble de prestige.

Il ne se trouve pas d'acheteur pour le foncier.

- Solution :
- La cave achète le domaine.
  - Bail accordé à un adhérent avec engagement d'apport total pendant la durée du bail.
  - N.B. : LIMITE = 20% surfaces apportées à la cave conformément à la recommandation du HCCA.

### – C – Capter plus de valeur ajoutée

Pour une cave coopérative, capter plus de valeur ajoutée peut passer par différentes voies :

- Améliorer la vinification (amélioration de la qualité des vins produits).
- Passer de la vente en vrac à la commercialisation de bouteilles.
- Investir dans la cuverie pour augmenter les capacités de stockage (possibilité de conserver certains volumes dans l'attente d'une amélioration de cours présentement trop bas).
- Investir dans une chaîne d'embouteillage performante et adaptée aux volumes traités (mise en bouteille performante sans surinvestissement).
- Améliorer la gestion des matières sèches (conditions d'approvisionnement, prix, quantités, ...).
- Optimiser le financement des stocks.
- Optimiser le financement des comptes clients (arbitrage entre les conditions accordées aux clients et le coût financier découlant de ces conditions).

## **- D – Structure financière des caves coopératives**

L'examen de la structure financière d'une cave coopérative et son renforcement nécessitent de prendre en compte :

- le poids des Fonds Propres (FP)
- la part des fonds dus aux adhérents (DA) : certains secteurs perdurent car la trésorerie finance les pertes
- les Stocks à porter
- les ratios financiers à respecter
- la cote Banque de France : une cote favorable permet de meilleures conditions de financement (le niveau 4+ ou mieux donne accès aux banques au financement de la Banque Centrale Européenne)
- la sécurisation des financements : travailler sur la durée de la dette (durée moyenne de la dette)
- la préservation de la rentabilité : en l'absence prolongée de rentabilité, la structure financière finira par se dégrader

### **Les points à étudier et/ou suivre plus spécifiquement :**

- Le poids relatif (rapport ou ratio) : « (FP + DA) / (immobilisations nettes + stocks) »
- Analyser les stocks en fonction du business model (vrac / vin de garde), et effectuer le calcul et le suivi des années de ventes en stock
- Le poids relatif « Dettes bancaires nettes / FP »  
Les banques utilisent le ratio « Dettes / EBE retraité »

Excédent Brut d'Exploitation (EBE) retraité = EBE + Provisions + Frais financiers + Impôts payés

Dans les coopératives la valeur admise pour le ratio « Dettes bancaires nettes / EBE retraité » est < 6 contre < 3,5 dans les sociétés non coopératives car les coopératives présentent des comptes après distribution de résultat, ce qui minore d'autant le dénominateur du ratio.

- L'évolution de la marge commerciale

**Les principaux ratios financiers à surveiller** et les niveaux ou seuils leur étant rattachés pour estimer la solidité de la structure financière d'une cave coopérative sont les suivants :

- Fonds Propres / Bilan net (des Disponibilités + Valeurs Mobilières de Placement) > 30%
- Fonds Propres / Dettes bancaires nettes > 60%

N.B. : Dettes bancaires nettes = Dettes bancaires – (Disponibilités + Valeurs Mobilières de Placement)

- Dettes bancaires nettes / Excédent Brut d'Exploitation retraité < 6

N.B. : valeur du ratio de 6 à moduler dans le cas de vin de garde type champagne

- Excédent Brut d'Exploitation retraité / Annuité de remboursement dettes bancaires MLT > 1,2

Pour les coopératives il est important de suivre ce ratio dans la mesure où elles ont des échéanciers très rapprochés de dette bancaire MLT.

## **- E – Financer les investissements Moyen & Long Terme**

Pour avoir une politique de développement, sécuriser les apports, et donc financer des investissements à MLT, il faut savoir comment chercher l'argent, le financement, qu'il soit bancaire ou non : tel est l'objet de la **stratégie financière** d'une entreprise.

La **politique financière** s'occupe notamment de déterminer le nombre de banquiers nécessaire pour répondre aux objectifs de la stratégie financière (hormis dans le cadre de petites structures, une entreprise a plusieurs banquiers, par exemple 5 banquiers différents pour une grosse coopérative céréalière réalisant 1 milliard d'euros de CA).

Hormis la question des **financements bancaires**, la **gestion des garanties** s'avère également revêtir une importance et une vigilance toute particulière.

Enfin, à côté des financements bancaires, les **financements de marché** (EMTN, EPP, SSD, ...) peuvent offrir certains avantages pour les plus grandes coopératives.

### **Financements bancaires :**

- Crédit / emprunt sans garantie
- Gérer la durée du portefeuille (introduction de quelques OP bullet : une opération bullet accroît la durée du portefeuille de la dette dans la mesure où ce type d'opération se traduit par un remboursement in fine)

- Emprunt adossé : hypothèque, crédit-bail
- Crédit syndiqué : regroupe quelques banquiers associés (« club deal ») pour des montants importants : 500 M€ minimum, ne concerne donc que de grosses entreprises ; la rédaction du « Term Sheet » limité à 4 ou 5 feuilles et à présenter aux banquiers est réalisé par l'entreprise afin de présenter l'architecture de l'opération à MT : combien de fonds, quel type de tirage, clause de défaut, garantie juridique, ... (le contrat plus précis et détaillé, 50 pages ou plus, est rédigé par les avocats et vient par la suite).
- Bien garder à l'esprit les contraintes bancaires liées aux règles Bâle 3 : il s'agit de règles édictées par la Banque des Règlements Internationaux (BRI) = quel montant de fonds propres pour quels types d'activités, ...

#### **Gestion des garanties :**

- Définir une politique : soit on décide de donner des garanties ou pas, mais si l'on décide d'en donner il faut avoir une politique cohérente et donner les mêmes garanties à tous les banquiers car ceux-ci échantonnent des informations entre eux... Avec les règles Bâle 3, les garanties coûtent très cher en fonds propres.
- Recensement précis des garanties données ; gestion des mainlevées, extinction de garantie.
- Gérer le pari-passu : donner le même niveau de garantie à tous les banquiers.
- Être très vigilant sur le « negative pledge » et autres engagements juridiques, c'est-à-dire donner des garanties chez l'un et pas pour les autres (« negative pledge » = l'engagement de ne pas faire).

#### **Financements de marché (à LT) :** outils utilisés par les plus grandes coopératives

- Obligations hybrides (OBSA, Océanes) : hybrides car le ratio de Fonds Propres n'est pas suffisant et on ne souhaite pas demander auprès des adhérents une augmentation des fonds propres au détriment de leur rémunération → en conséquence ces « obligations hybrides » constituent à la fois du prêt d'argent et des fonds propres.
- Obligations (cf. coopératives avec filiale cotée en bourse telles que TEREOS, LIMAGRAIN)
- EMTN / BMTN : Les *Euro Medium Term Notes* (EMTN) sont des valeurs mobilières émises par des entreprises ou des banques de financement et d'investissement à destination d'investisseurs professionnels et contreparties éligibles, institutionnels ou banques privées. Le Bon à Moyen Terme Négociable (BMTN) est un titre de créance négociable d'une durée initiale supérieure à un an pouvant être émis sur le marché monétaire, un crédit interentreprises, c'est-à-dire que les entreprises (généralement les plus grandes) ou les établissements de crédit qui sont en phase de besoin de trésorerie, vont émettre elles-mêmes des BMTN qui vont être achetés par d'autres entreprises (entreprises classiques ou appartenant au secteur bancaire et financier) ayant des facilités de trésorerie.
- EPP (European Private Placement) ou « Placements Privés Européens » de 40, 50, 80 ou 100 M€. AXERREAL, AGRIAL, ou SODIAAL ont émis des EPP.
- SSD (Schuldschein allemand) : placements privés allemands auprès des banques des états (*Lands*) allemands.
- Fonds mezzanine, Private equity, ... : les taux demandés par les investisseurs pour ces types d'outils financiers sont tout à fait substantiels... mais si l'entreprise est capable de trouver de l'argent à l'extérieur des banques alors ensuite celles-ci se précipitent vers elle.

#### **- F – Financement des stocks**

Le financement des stocks peut peser sur le niveau des fonds propres.

Par ailleurs, se pose également à ce sujet la question du financement bancaire causé, ou non causé, c'est-à-dire avec ou sans gage / contrepartie.

- Warrants, gages sur stocks : les gages sur stocks sans dépossession pour les banquiers ne fonctionnent pas juridiquement parlant. Certaines dispositions de la loi Macron fournissent une habilitation à réformer les gages sur stocks. Si les gages sur stocks fonctionnent bien, les warrants agricoles sont compliqués à mettre en jeu pour les banquiers.
- Financements de marché : la titrisation des stocks est interdite juridiquement parlant en France. Un essai non concluant a eu lieu dans les années 2000 Il semble préférable d'attendre que le système de gages sur stocks soit juridiquement bordé en France pour relancer le dossier des titrisations de stocks.

## - G - Financement du poste clients

En matière d'assurance crédit et à l'export on peut citer des interlocuteurs spécifiques tels que la COFACE ou le Crédoc.

Le financement du poste client peut être réalisé par financement bancaire : crédit spot, ...

Les banques ont des filiales d'affacturage, mais le retrait de General Electric de l'activité d'affacturage empêche désormais toute possibilité de diversification de la source de financement : auparavant il était possible de cumuler une intervention de type affacturage auprès de la filiale de General Electric et une intervention bancaire, désormais les banques n'accordent plus de crédit en plus de l'intervention de leur filiale d'affacturage.

Concernant des possibilités de financement de marché, on note la tentative de programme de Billet de Trésorerie (BT), mais un problème se pose : quelle valeur accorder à des stocks ou créances des coopératives : quelle valorisation des stocks de vin ?

› **La gestion des stocks dans la filière vitivinicole : présentation du modèle champenois** d'après l'exposé d'Éric POTIÉ (Fédération des Coopératives Viticoles de Champagne) du 12 mai 2015

S'étendant sur une superficie en production de l'ordre de 33300 ha sur cinq départements (Marne, Aube, Haute-Marne, Aisne, et Seine-et-Marne), la filière Champagne est cogérée par deux collèges au sein du Comité interprofessionnel du vin de Champagne (CIVC) :

- l'Union des maisons de Champagne (une centaine) et leurs Grandes Marques pour le collège négoce (10% du vignoble, 2/3 des ventes des vins de Champagne et 90% des exportations) ;
- et le Syndicat Général des Vignerons (plus de 15000) et leurs Coopératives pour le collège production (90% du vignoble, 1/3 des ventes des vins de Champagne et 10% des exportations).

Sur un total de 135 coopératives et unions réparties sur l'ensemble de la Champagne, 133 sont adhérentes à la FCVC. Les plus importantes par la taille sont membres de droit du bureau (intérêt en termes de représentativité politique et économique).

En Champagne, le raisin n'a que deux débouchés possibles : il sert soit à produire du vin de Champagne, soit – à défaut – à être distillé.

### Le modèle champenois : un ratio de stock cible

Initialement développé par le cabinet Ykems et conçu pour retrouver un niveau de stock cible le plus vite possible, le modèle présenté ci-après a été aménagé par le CIVC pour répartir l'effort sur 3 ans. Utilisé depuis 6 vendanges, il modélise la Champagne y compris les flux entre négoce et vignoble, et fonctionne en calendrier (expéditions annuelles) et en campagne.

L'objectif est d'adapter les quantités produites à la demande pour assurer le bon équilibre, c'est-à-dire éviter tout à la fois la sous-production et la surproduction.

La modélisation s'appuie sur 3 éléments :

- une situation connue : le stock au 31 juillet de l'année N (**Stock N**) ;
- une vision anticipée : un scénario d'expédition ;
- un objectif de retour au ratio de stock cible en 3 ans : maintenir le ratio de stock à 3,5 années d'expéditions en se donnant 3 ans pour y arriver.

#### **Stock N + Vendange + Sortie de Réserve – Expéditions => Stock N+1**

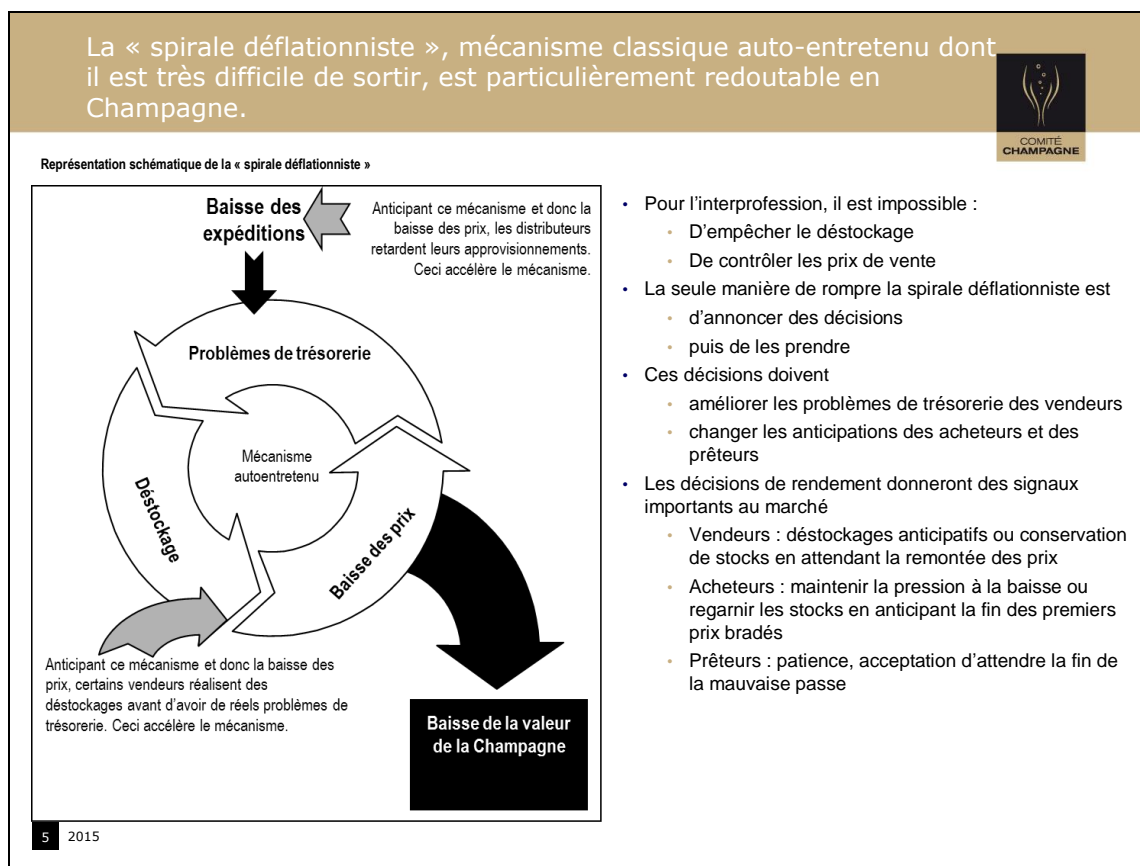
*(stock évalué hors réserve)*

✓ **Stock N+1** : Le ratio de stock prospectif calculé à partir d'anticipations des expéditions (expéditions prévisionnelles).

✓ Les **expéditions** prévisionnelles sont estimées en « commission économie et marché » qui examine par ailleurs les consommations de vins effervescents (Prosecco, Cava, ... le Champagne ne représentant que moins de 10% des effervescents mondiaux).

✓ La **sortie de réserve** représente environ les 2/3 d'une récolte. Les motifs de déblocage peuvent être divers : déficit de récolte (prise sur la réserve individuelle pour alimenter sa production annuelle) ou économique (ventes supérieures aux prévisions).

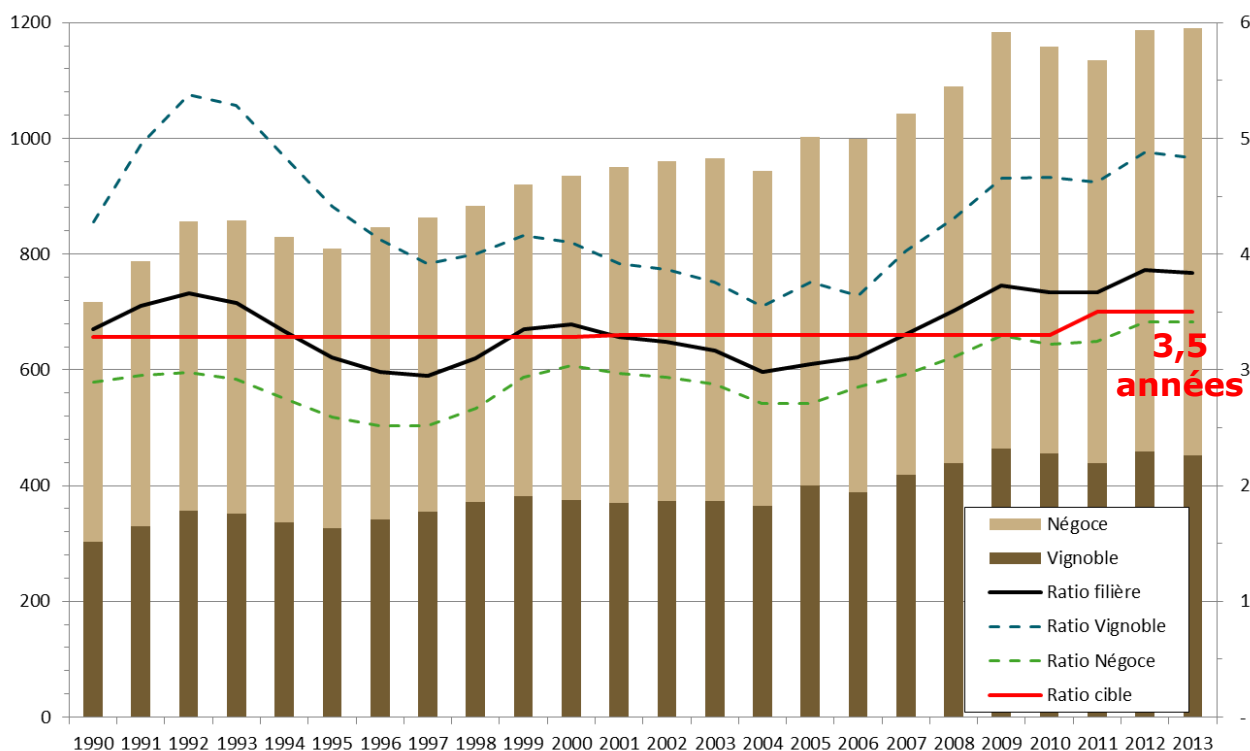
## Eviter la « spirale déflationniste »



En 2011, le ratio de stock de la filière a été réévalué à 3,5 années afin d'assurer la sécurité et la stabilité des approvisionnements du négoce, ainsi que de l'écoulement des produits et de la rémunération des récoltants et coopératives. Cette ½ année supplémentaire d'objectif de ratio de stock s'explique par un stock au vignoble important et un besoin du négoce de stocks supplémentaires (cf. ci-après : ratio vignoble élevé).

Stock en millions de bouteilles  
années

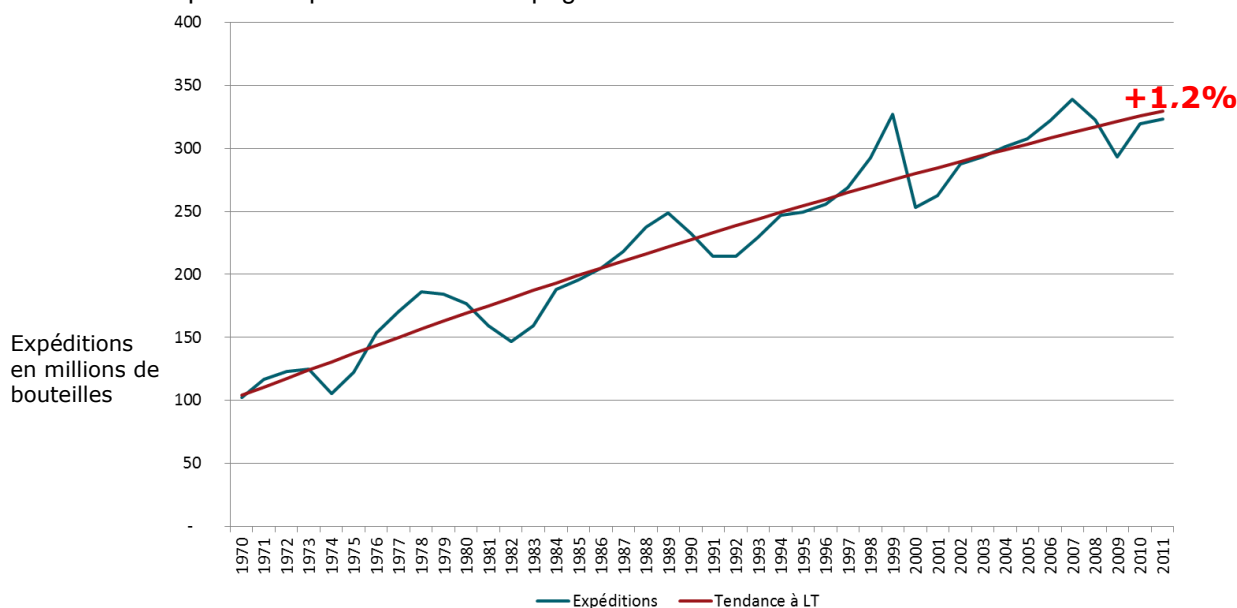
Ratio de stock en





### Ratio de stock évalué hors réserve

Le calcul du ratio de stock prospectif est basé sur une vision future des expéditions : à ce jour, la tendance historique des expéditions de Champagne est utilisée.

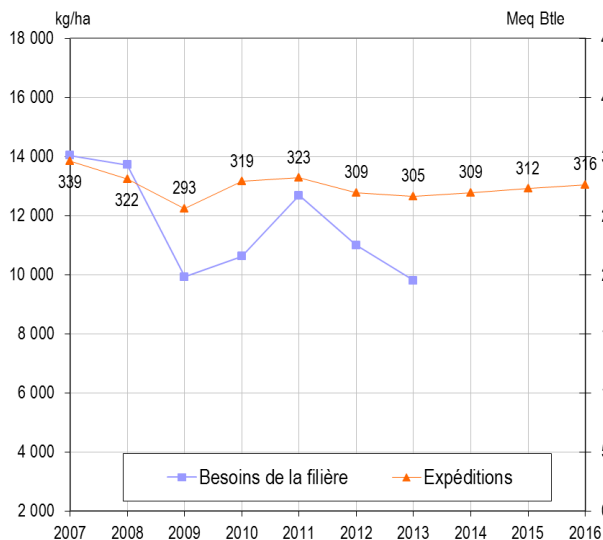


### Modélisation des besoins de la filière

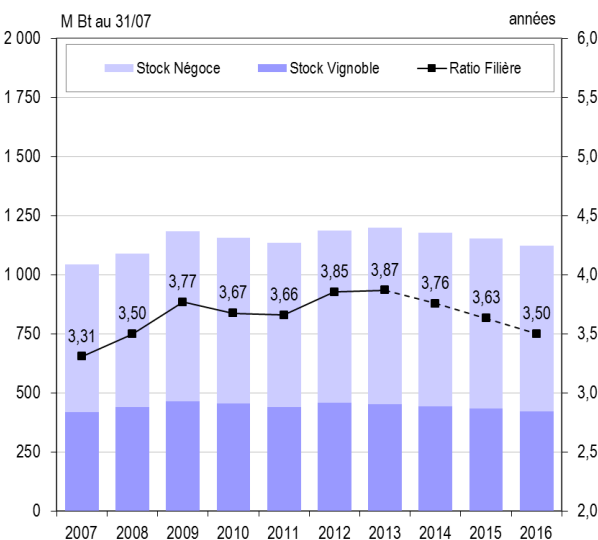
A partir de la situation établie au 31 juillet (niveau de stock avant la vendange), les besoins en rendement de la campagne sont calculés en fonction :

- d'un scénario d'atterrissage des expéditions pour l'année,
- d'une perspective d'évolution à moyen terme (3 ans),
- d'un ratio du stock prospectif, dont la cible est à atteindre sur 3 années

### Estimation des expéditions



### Evaluation du stock



Commentaires du tableau présenté page suivante (modélisation de la gestion des stocks de la filière) :

- A partir des prévisions de volumes commercialisés pendant l'exercice en cours, les prévisions d'évolution des ventes sont basées sur la tendance historique des expéditions de Champagne, soit cf. supra : +1,2% annuel (307 millions en 2013/14, 310 en 2014/15, 314 en 2015/16, et 318 en 2016/17).
- L'équivalence retenue de 1,154 kg de raisin pour 1 bouteille de champagne, assure la conversion de l'ensemble des données.

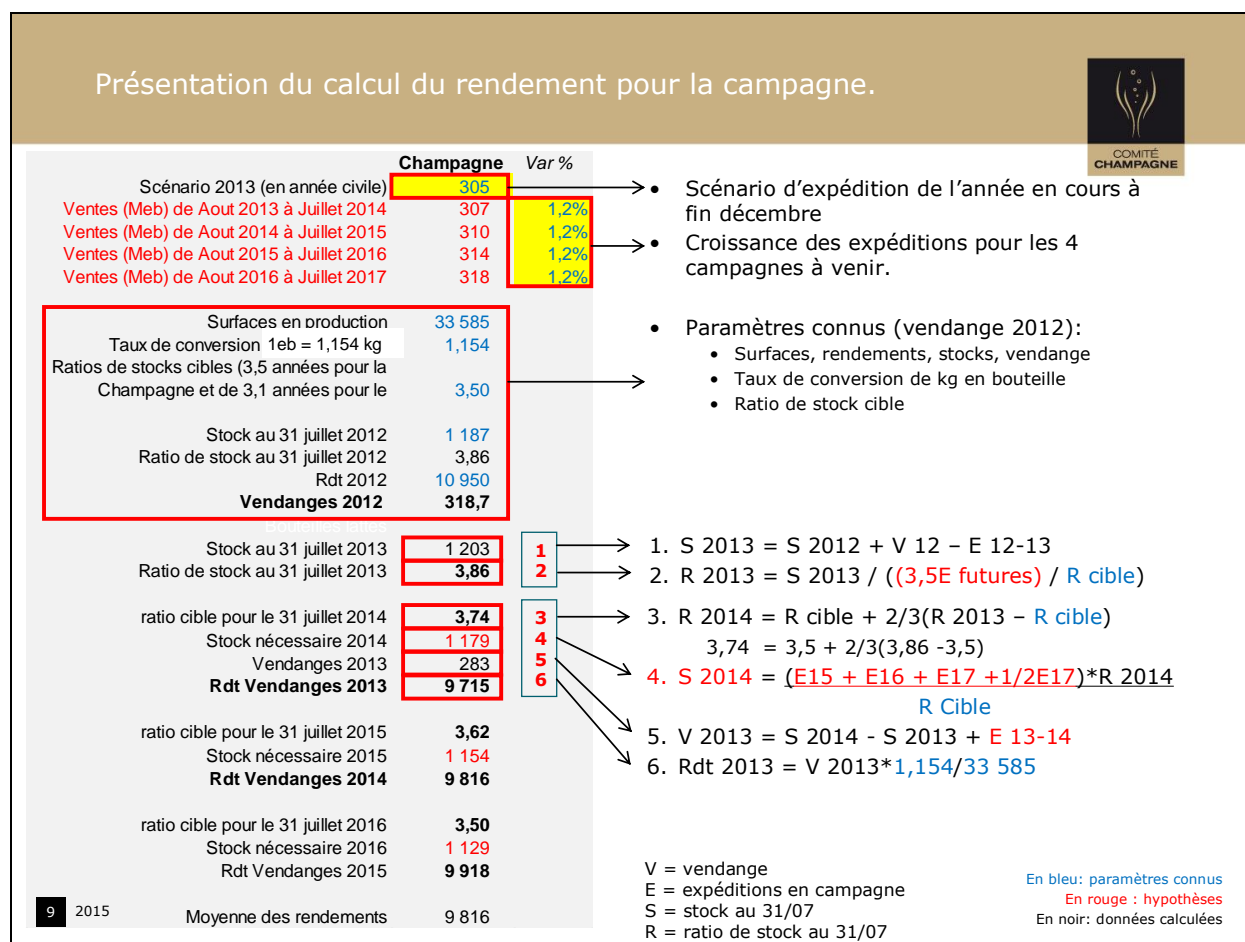
- Le niveau maximum de mise en réserve d'une récolte est de 2/3 (le champagne étant un produit d'assemblage avec une double transformation, ceci laisse une certaine souplesse et permet de s'adapter).

### L'utilisation du modèle

La « commission économie et marchés » analyse la situation économique et alimente le modèle avec un scénario d'expéditions discuté et partagé.

Elle recommande au Bureau Exécutif un rendement commercialisable au cours de la campagne.

Le Bureau exécutif décide du rendement commercialisable à la vendange et des modalités de sortie de réserve.



### Considérations finales

La maîtrise d'une part non négligeable de la commercialisation par le collège production (récoltants manipulateurs et coopératives) permet de peser sur l'aval et d'obtenir un prix du raisin relativement élevé. De ce point de vue, les marques des coopératives, telles que Nicolas Feuillatte et Jacquart, tiennent un rôle important (cf. la marque Nicolas Feuillatte, servie par une soixantaine de commerciaux et 9 personnes au marketing).

L'appellation Champagne est un support de la marque commerciale de l'entreprise (un peu à l'image d'une « marque ombrelle »).

Provenant à parts égales (50/50) du collège négoce et du collège production, le budget de l'interprofession du Champagne se répartit entre les investissements concernant le domaine des techniques viticoles et celui des techniques vinicoles, la protection de l'appellation...

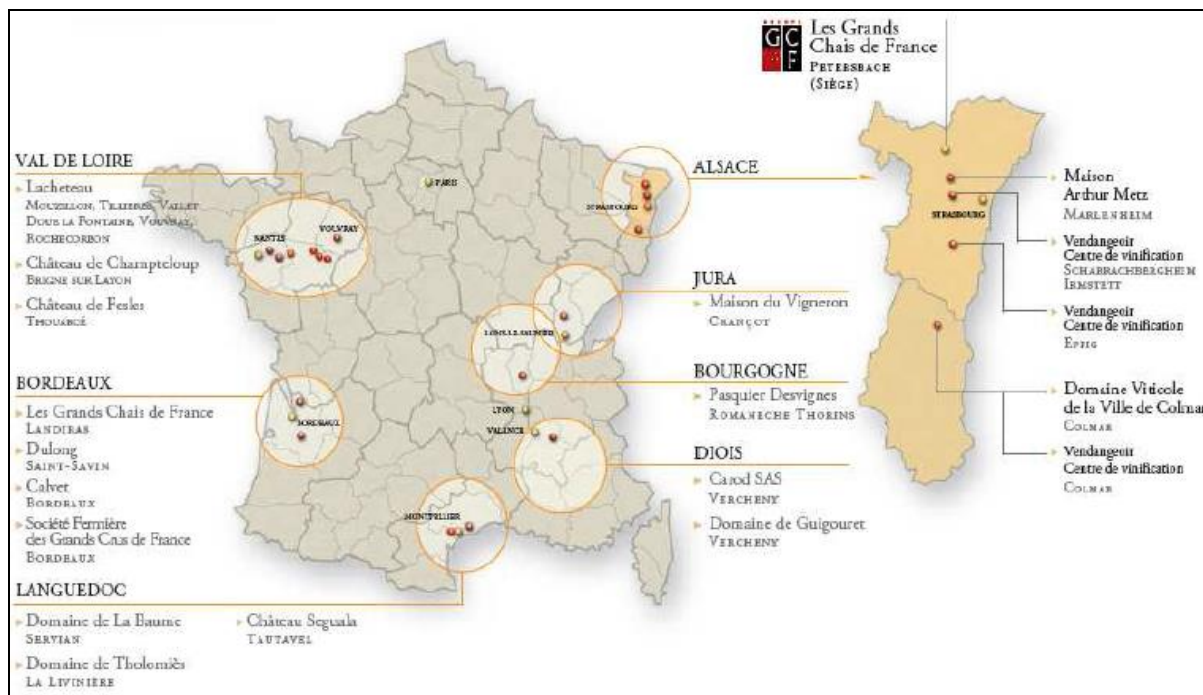
Néanmoins, plus qu'une organisation de promotion et d'aide à la recherche, l'interprofession du Champagne est d'abord un organisme de défense du produit et de l'appellation.

› Relation Coopération / Négoce : sourcer avec une valeur ajoutée partagée – l'exemple du Groupe Les Grands Chais de France d'après l'exposé de Bertrand PRAZ (Groupe Les Grands Chais de France) du 28 août 2015

**Le Groupe Les Grands Chais de France** (GCF), actuellement l'un des tous premiers négociants français en vins et alcools, a été créé en 1979 par son dirigeant, Joseph Helfrich.

Le CA réalisé par le groupe en 2013 se monte à 874 M€ (pour un volume de 34 millions de caisses de 9 litres), dont 76 % à l'export (répartis à hauteur de 69% en Europe de l'Ouest, 9% Europe Centrale et de l'Est, et 22% grand export / hors Europe).

Le Groupe GCF réalise 17% en volume du total des exportations de vins français. Présent dans 7 régions viticoles françaises, il rassemble plus de 2000 personnes (contre 1500 en 2009) au sein d'une vingtaine de sociétés.



Le cœur de l'activité du groupe réside dans la distribution et s'appuie sur un levier fondamental, la logistique, d'autant plus important que le métier du groupe consiste à fournir la distribution mondiale pour l'ensemble des vins français sous toutes formes de distribution (off-trade / on-trade).

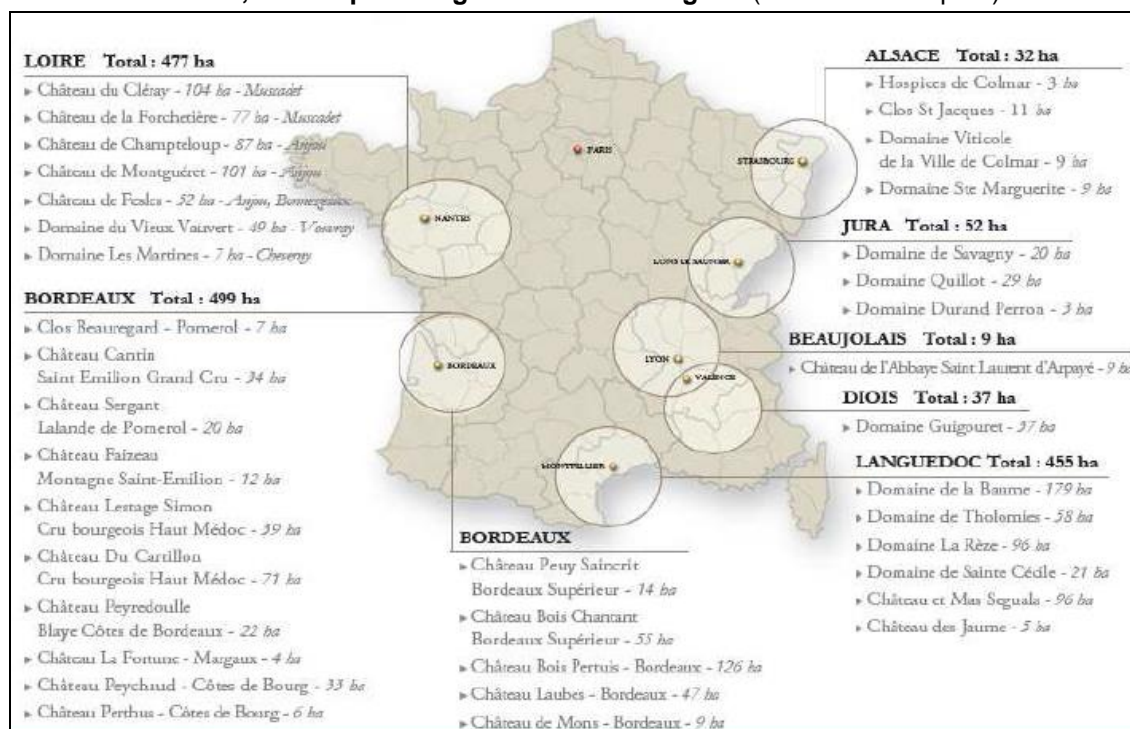
Pour assurer une couverture optimale de ses exportations en direction de 163 pays, le Groupe GCF a mis en place deux plateformes logistiques (cf. schéma page suivante) avec des solutions personnalisées susceptibles de répondre au mieux aux besoins des divers clients.

### Une logistique organisée à partir de deux plateformes



Premier vinificateur de France (hors coopératives) avec 750 000 hl sous vinification propre, GCF emploie 40 œnologues, en France et à l'étranger.

Viticulteur-éleveur, le Groupe GCF gère 1561 ha de vignes (cf. schéma ci-après).



750 000 hl supplémentaires sont vinifiés par des producteurs sous contrats pluriannuels avec le groupe (au total, ce sont donc 1 500 000 hl qui sont vinifiés en partenariat avec le vignoble français) : le groupe travaille avec une trentaine de coopératives, ces 750 000 hl proviennent du Languedoc-Roussillon (pour 40%), du Gers, de Bordeaux, du Val de Loire, du Beaujolais, d'Alsace, etc...

Cette démarche a été renforcée depuis une quinzaine d'années afin d'obtenir des vins adaptés aux besoins de GCF, y compris concernant la garantie et la stabilité du *sourcing* (aspects qualitatif et coûts). Ces partenariats procurent en contrepartie une bonne visibilité pour la production (viticulteurs et coopératives) en termes de revenus avec des contrats de 3 à 5 ans. Avec cette possibilité de visibilité sur les prix pour les 3 à 5 prochaines années pour des volumes donnés, l'implication est forte entre le metteur en marché GCF et les producteurs. Il existe une trentaine de contrats différents, ce qui permet une adaptation aux diverses situations.

Parmi les 4 principales marques du Groupe GCF, on distingue 3 marques de vin (cf. encadré ci-après). Ces marques stratégiques du groupe sont vinifiées par des producteurs sous contrats pluriannuels.

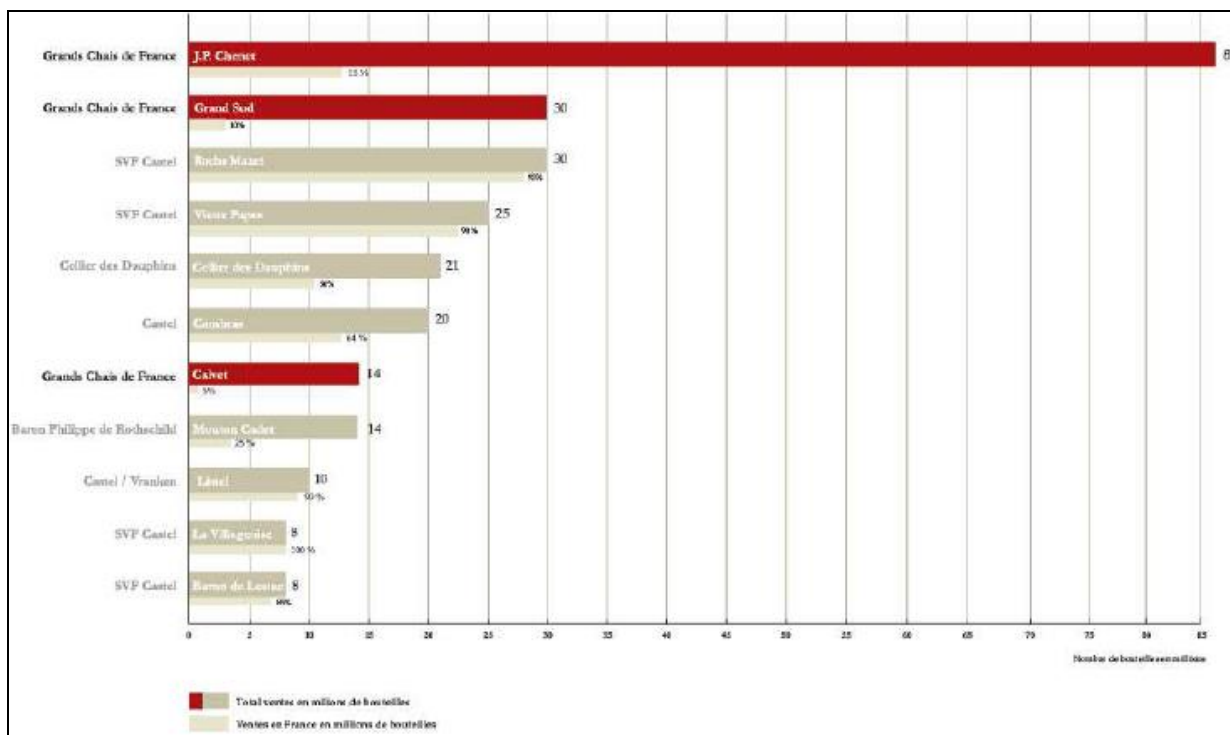
**GCF** 4 MARQUES GLOBALES

<p><b>J.P. CHENET</b></p> <p><i>Le vin français le plus vendu au monde avec 87 millions de bouteilles en 2013 dans 163 pays.</i></p> <p>Les gammes : Classic, Sparkling, Fashion et Light.</p>	<p><b>CALVET</b></p> <p><i>Deuxième marque bordelaise avec 14 millions de bouteilles vendues en 2013 dans 110 pays.</i></p> <p>Les gammes : Classique, Réserve et Collection.</p>	<p><b>GRAND SUD</b></p> <p><i>Deuxième marque française avec 30 millions de bouteilles vendues en 2013 dans 83 pays.</i></p> <p>Les gammes : Vins de cépages.</p>	<p><b>JELZIN</b></p> <p><i>La vodka française avec 15 millions de bouteilles vendues en 2013 dans 75 pays.</i></p> <p>Les gammes : Vodka et liqueur.</p>
--	---	---	--



Dans un « environnement de marques », la régularité (qualitative et quantitative), permise par les partenariats avec la production (cf. contrats pluriannuels), offre un support de marque capable de se développer et de conquérir des parts de marché.

### Environnement concurrentiel du groupe GCF : les 12 premières marques françaises



Sur le plan mondial, en terme de positionnement de marque, les principaux concurrents de la marque JP Chenet sont : Barefoot, Yellow Tail, Mondavi, Sutter Home, Cono Sur, et Wolf Blass (cf. tableau page suivante).

Pour autant, des marques telles que Franzia, bien que commercialisée sous forme de BIB 5 litres sur le marché des Etats-Unis, ne peuvent être ignorées dans la mesure où elles occupent une large place sur le marché.

La valeur ajoutée portée par les marques rencontre quelques freins en France, freins auxquels GCF est également confronté. Notamment une insuffisante capacité des fournisseurs à répondre aux attentes de GCF qui ne trouve pas tous les vins dont il a besoin auprès de la coopération française (par exemple alors qu'il serait souhaitable de trouver un large éventail de prix/qualité pour des Merlots de 70 à 300 €, l'offre disponible est limitée à une fourchette allant de 90 à 100 €). Le groupe a des difficultés à trouver des fournisseurs tout à la fois en quantité et en qualité pour segmenter son offre, et notamment pour « premiumiser » sa marque JP Chenet.

Le manque de vision, les problèmes organisationnels, de volonté, d'ego, ne facilitent pas l'objectif de développement des vins et marques de vins français. Si l'on tient compte de plus des problèmes affectant une partie du vignoble français (vieillissant), il est à craindre que la France ne continue à perdre des parts de marché à l'exportation et de la valeur.

La création de valeur ajoutée portée par les marques nécessite :

- Un travail en amont : construction de partenariats, d'un sourcing dédié, et de cahier des charges, suivis et segmentation parcellaires, gestion de la maturité, et des process techniques....
- Une répétabilité des profils et des niveaux qualitatifs, et une expertise d'assemblage.
- Les capacités d'auditer et contrôler, de collecter et d'acquérir de nouvelles compétences, et d'investir dans la recherche et l'innovation.



## Les principales marques de vins vendues dans le monde en 2012 en équivalent millions de bouteilles

Marques	Groupe	2012
Franzia	TWG	285
Barefoot	Gallo	170
Carlo Rossi	Gallo	171
Tavemello	Caviro	152
Yellow Tail	Casella Wines	128
Great Wall	COFCO	177
Mondavi	Constellation Brands	120
Sutter Home	Trinchero Family Estates	118
JP Chenet	GCF	86
Cono Sur	Concha y Toro	54
Wolf Blass	Pernod Ricard	48
Casillero del Diablo	Concha y Toro	41

Au niveau international, les enjeux de « l'environnement marque » nécessitent de prendre en compte et de répondre au défi du marketing de la demande (segmentation, profils produits, format, et distribution).

Pour le Groupe GCF la distribution, et tout particulièrement la logistique, est le véritable enjeu de demain (actuellement nos clients en Europe sont livrés en 72 heures).

La mise en relation des fournisseurs avec le groupe est réalisée via un portail du Web, qui permet notamment le suivi des contrats.

Préparer l'avenir des marques du Groupe GCF nécessite de développer des nouvelles technologies, prendre en compte et analyser les nouvelles attentes et les nouvelles tendances, notamment en suivant les évolutions sociétales.

Pour ce faire, une équipe achats doit savoir générer en permanence des idées nouvelles, doit savoir se réinventer et dépasser les idées préconçues.

L'acheteur doit construire et développer durablement les relations fournisseurs, et être en quelque sorte un « acheteur-influenceur ». Il doit avoir une « vision globable » : la relation achats est plus complexe que simplement négocier les prix. Elle implique que chacun appréhende son environnement, le marché mondial avec des contraintes liées à la production, la concurrence, les cibles, ... Les acheteurs ne sont pas des acheteurs de produits, mais des « vendeurs de solutions ».

Plutôt que de simples relations clients / fournisseurs, il s'agit de créer un réseau de filière collaboratif. A titre d'exemples :

- Le réseau collaboratif de l'équipementier automobile ARaymond (cf. lien vers le document vidéo du dirigeant de l'entreprise : <http://fr.araymond-150.com/2015-et-demain>).
- Le partenariat inédit entre production et négoce, avec l'achat de 40 ha de vignes à proximité de Narbonne par Les Grands Chais de France, qui ont confié l'exploitation des vignes en fermage à de jeunes viticulteurs adhérents à la coopérative d'Ouveillan-Narbonne, soit pour permettre une installation, soit pour compléter les surfaces des jeunes en phase d'installation. Ceci permet tout à la fois la préservation du potentiel de production de la coopérative, un sourcing en qualité et volume pour le négociant, et la mise à disposition de surfaces pour les jeunes viticulteurs.

› Rôle de l'Institut Coopératif du Vin (ICV) : quelles stratégies pour faire progresser la Coopération dans le développement durable, la RSE,... ? d'après l'exposé d'Olivier MERRIEN (Groupe ICV) du 10 novembre 2015

## I – Présentation de l' Institut Coopératif du Vin (ICV)

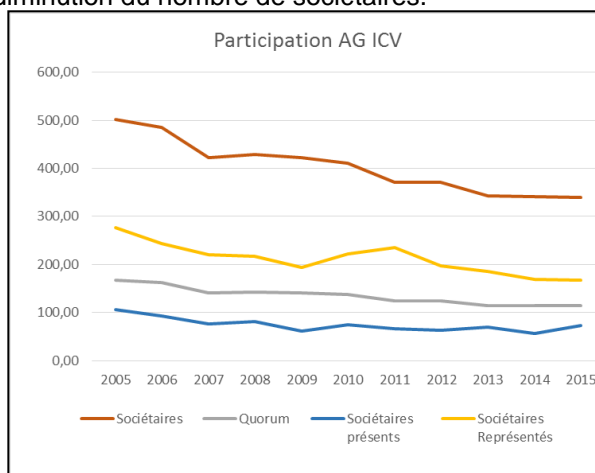
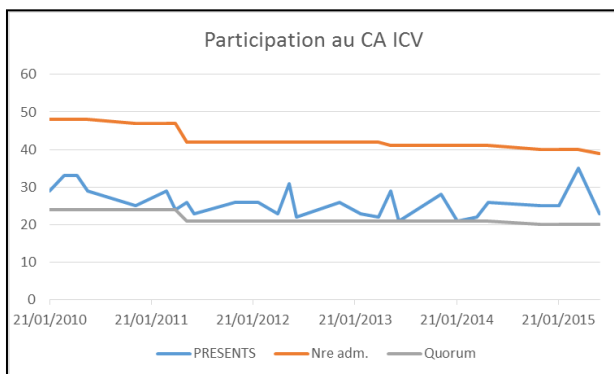
L'ICV a été créé en 1946. C'est une Union de coopératives de services (analyses, conseil, formation) et d'approvisionnement (produits œnologiques), qui a pour objet d'apporter un service de qualité (expertise, précision, délais,...) au meilleur rapport qualité / prix possible. L'ouverture des opérations avec les tiers non associés a été réalisée afin de bénéficier d'économies d'échelles (regroupement des achats, ...).

La SARL Vignobles et Vins Services (VVS), dont l'ICV est associé unique, a été créée en 2000 : elle vise à développer l'activité de ICV, via les caves particulières, et à faire bénéficier les adhérents d'économies d'échelles.

Le GIE ICV-VVS, constitué par l'ICV et VVS en 2010, contribue à la rationalisation des moyens de production, et à la recherche d'efficacité : l'essentiel des services sont rendus aux adhérents de l'Union et à la filiale VVS.

Le Conseil d'administration (CA) de l'ICV comprend 46 administrateurs, avec des représentants des différents départements, et une sollicitation de candidatures visant à obtenir une représentativité des différents types de coopératives. Les administrateurs, généralement des hommes (44 sur 46), sont moyennement présents aux réunions du CA de l'ICV (cf. taux de participation schéma ci-après en bas à gauche).

Les adhérents à l'Union sont des personnes morales : uniquement des coopératives et unions de coopératives de vinification, et des sociétés contrôlées par celles-ci. L'Assemblée générale (AG) est régie par le principe « 1 adhérent = 1 voix » (cf. taux de participation schéma ci-après en bas à droite). Les fusions de structures coopératives conduisent à une diminution du nombre de sociétaires.



L'engagement d'apport/exclusivisme (utiliser les services de l'Union) constitue aujourd'hui une réalité... variable selon le point de vue : dans un marché libre il n'y a pas d'adhérent captif, et des contestations se font entendre selon lesquelles l'ICV est « juge et partie... », on trouve « moins cher ailleurs... », ou encore il est bon de « diversifier ses fournisseurs... ».

Le principe de base en matière de cotisation est celui de l'équité entre adhérents. La cotisation adhérent est inférieure au tarif non adhérent, qui est celui appliqué par la filiale VVS. L'historique de la cotisation services est le suivant : tarif unique/hl, dégressivité/hl, menus de services forfaitisés/hl, puis sur mesure avec un barème de cotisation idem pour tous (dégressif).

Certains adhérents négocient, et soumettent des appels d'offre. Comme il n'y a pas d'adhérents captifs, l'ICV, qui ne peut compter sur l'engagement pour maintenir les adhérents dans l'Union, a pour obligation d'être performant dans le cadre d'une activité concurrentielle.

Dans ce contexte, concéder une cotisation spécifique « inférieure » à un adhérent, ou bien utiliser la filiale pour facturer « moins cher » qu'aux adhérents, aboutirait à des problèmes de cohésion, de statut de coopérative, et in fine à un « effet domino »... jusqu'à la dislocation (si l'on concède à l'un comment ne pas concéder aux autres ? – cf. principe d'équité).

Comme il ne semble pas réaliste d'imposer le recours à l'Union pour tous les services et produits proposés, d'autres pistes pourraient être envisagées, notamment en matière d'engagement d'apport quantifiable.

À terme faut-il conserver le statut de coopérative ou bien s'orienter vers un statut de société anonyme ?  
En quoi les valeurs de l'ICV (équité, transparence, engagement dans le service, transfert de compétences) permettent-elles de le distinguer d'une entreprise capitalistique commerciale ?

## II – Les adhérents de l'ICV : panorama/état des lieux & enjeux majeurs

L'ICV regroupe environ 300 coopératives adhérentes du Languedoc-Roussillon, de Provence Alpes Côte d'Azur, de Rhône Alpes (Ardèche), et d'autres régions.

Un panorama des coopératives viticoles adhérentes de l'ICV, a été réalisé « à dire d'expert » par les directeurs de secteur ICV, sur ses domaines d'intervention. **Cet état des lieux** porte sur la maîtrise du vignoble, la maîtrise de la transformation, et la maîtrise organisationnelle, avec un positionnement relatif des coopératives par rapport aux caves particulières.

<i>N.B. : les valeurs communiquées dans le tableau ci-après ne correspondent pas à des mesures précises effectuées selon une méthodologie systématique, mais d'une synthèse « à dire d'experts ».</i>	
<b>Maîtrise du vignoble</b>	
% du vignoble sur lequel il y a un cahier des charges à respecter	45%
% du vignoble, pour lequel les coopératives assurent un suivi (contrôle des pratiques viticoles, traçabilité des traitements phytosanitaires, sélections parcellaires...)	33%
% des apports de raisins qui sont maîtrisés par les coopératives (qualité définie, ex: maturité par cépage, respect de l'organisation définie: dates, quantités,...)	55%
% des vins qui font l'objet d'un contrôle de résidus de produits phytosanitaires	1%

### **Maîtrise du vignoble :**

- avantage aux coopératives concernant les **cahiers des charges** ;
- avantages aux caves particulières en matière de **maîtrise des apports**, et de **suivi** (contrôle des pratiques viticoles, traçabilité des traitements phytosanitaires, sélections parcellaires...).

<i>N.B. : les valeurs communiquées dans le tableau ci-après ne correspondent pas à des mesures précises effectuées selon une méthodologie systématique, mais d'une synthèse « à dire d'experts ».</i>	
<b>Maîtrise de la transformation</b>	
% des apports en raisin qui sont traités correctement (adaptation du dimensionnement des équipements de réception, aux apports)	80%
% des vins élaborés selon un objectif de profil produit précis et prédéfini (au-delà de la dénomination administrative)	70%
% des vins élaborés avec un itinéraire de vinification + élevage cohérent par rapport aux objectifs de produits (matériels, intrants, mise en œuvre des process)	60%

### **Maîtrise de la transformation :**

- avantages aux coopératives concernant l'**adaptation du dimensionnement des équipements de réception**, aux apports, et la **cohérence de l'itinéraire de vinification & l'élevage** par rapport aux objectifs de produits.

<i>N.B. : les valeurs communiquées dans le tableau ci-après ne correspondent pas à des mesures précises effectuées selon une méthodologie systématique, mais d'une synthèse « à dire d'experts ».</i>	
<b>Maîtrise organisationnelle</b>	
% des coopératives ayant mis en place un système de management de l'organisation (type certification ISO, IFS, BRC, Agriconfiance...)	20%
% des coopératives gérant l'évolution des compétences des collaborateurs et adhérents, comme un vecteur de progrès (formation, partage d'expérience, visites, voyages, ouverture vers l'extérieur)	20%
% des coopératives ayant engagé des actions environnementales (HVE, ISO 14000, limitation de certains traitements, aire de lavage, enherbement contrôlé, ...)	10%
% des coopératives ayant engagé des démarches développement durable sur les 3 piliers (3D, VDD, RSE, ISO 26000 ...)	5%

## **Maîtrise organisationnelle**

- **avantages aux coopératives** en matière de **système de management de l'organisation** (type certification ISO, IFS, BRC, Agriconfiance...), d'**actions environnementales**, et de **démarches développement durable sur les 3 piliers** (3D, VDD, RSE, ISO 26000 ...).

On distingue, toujours « à dire d'expert », parmi les enjeux majeurs pour les coopératives, c'est-à-dire les chantiers à engager pour être (encore plus) performantes dans 10 ans, d'une part les opportunités à saisir, et d'autre part les menaces à anticiper ainsi que les facteurs limitants à surmonter.

## **Les opportunités à saisir**

- Mobiliser les adhérents autour de projets stratégiques concrets et porteurs de valeurs, restituer aux adhérents la fierté de leurs produits.
- Développer l'information et la formation des coopérateurs pour avoir davantage d'implication dans la vie des coopératives.
- Avoir une implication forte des coopératives sur les grandes orientations viticoles de leurs adhérents (réorientation vignoble, ...).
- Consolider les superficies viticoles par :
  - ✓ l'amélioration de la rémunération des adhérents (frais de vinification, prix de vente, performance au vignoble: rendements, protection phytosanitaire, fertilisation,...) ;
  - ✓ le développement des services viti clef en main (conduite du vignoble, suivi phyto, chantiers de récolte, ...)
  - ✓ la maîtrise et l'acquisition du foncier par les caves coopératives (installation de JA...)
  - ✓ l'appui à la création de Cuma pour disposer de matériel performant.
- La mise en place d'une rémunération réellement différenciée (+/- 30% autour d'une valeur « administrative »).
- Se désengager des marchés peu valorisants (parfois GD,...), occuper les nouveaux marchés en croissance (Asie, ...).
- Améliorer les performances et la rentabilité des outils de production en augmentant l'automatisation (flux, opérations techniques...).
- Mutualisation de moyens administratifs et commerciaux entre coopératives (... jusqu'à la fusion).
- Améliorer les pratiques managériales.
- Profiter du marché du vin porteur, pour investir et lancer des projets lorsque tout va bien, avant de connaître les tempêtes futures.
- Capitaliser sur l'économie sociale et solidaire dans l'air du temps (communication vers les clients,...).
- Communication autour des valeurs de développement durable (au sein de la coopérative, vers les clients), reposant sur des actions concrètes.
- Exploiter l'image générée par les investisseurs étrangers/extérieurs (renommée d'une région et de ses vins).
- Le vignoble fait partie intégrante du paysage et donc du développement du tourisme / Structurer l'oenotourisme.
- Travailler et à mettre en avant la diversité des terroirs et des produits.
- Améliorer l'image (état extérieur et intérieur) de certaines caves très dégradé, et de certains caveaux de vente peu accueillants (locaux et formation du personnel).
- Optimiser l'adéquation des équipements avec les objectifs (spécialisation de sites,...).
- Maîtriser la conservation des vins rosés pour assurer une régularité qualitative.
- Prendre en compte les préoccupations de santé, bien-être (maîtrise traitements phyto, cépages résistants,...).

## **Les menaces à anticiper, et les facteurs limitant à surmonter**

- Le fréquent manque de vision, d'objectif et de projet d'entreprise coopérative.
- Une gouvernance à dépoussiérer et une éthique coopérative à dynamiser (de moins en moins de coopérateurs s'impliquent dans la vie de leur coopérative).
- L'absence de « modèles – types » sur la performance économique, alors qu'il faudrait disposer de références et développer des outils d'intelligence économique. Par exemple quels repères de performances pour : des caves adhérentes à un grand groupement avec des stratégies de développement de marques ? des petites caves isolées avec des débouchés majoritaires en vente au caveau ? des caves structurées portant un Cru (Beaumes, Vacqueyras, Gigondas, Rasteau, ...) avec des circuits de commercialisation GD / Trad / Export ?
- Une filière coopérative peu organisée sur le plan commercial.
- Le manque de connaissance des marchés pour certaines coopératives et leurs adhérents, et au final des vins élaborés qui ne correspondent pas au marché.
- Un problème de mévente des VDN, surtout du Muscat de Rivesaltes, et pas de produit de substitution assez rentable compte tenu des rendements limités
- La concurrence et l'attractivité du négoce vinificateur (Lavau, Raphaël Michel, Perrin, ...) avec un danger d'érosion des adhérents.
- La montée en puissance des négoce « entreprise » (cf. notamment Paul Mas, Gérard Bertrand, Bonfils) qui aspirent, en les choisissant, de plus en plus de raisins.
- La concentration des opérateurs de mise en marché
- Une forte concurrence sur le foncier avec le négoce régional, et les caves particulières.
- L'attrait « domaine » réapparaît assez fortement avec les marchés redevenus porteurs, ce qui accroît le risque de perte d'adhérents.
- Le vieillissement des coopérateurs avec une pyramide des âges défavorable (manque de renouvellement, diminution des superficies), pas ou peu d'installations (revenus trop faibles, rentabilité de l'acquisition du foncier, pression foncière en lien avec afflux population), et des difficultés à anticiper les successions pour les coopératives.
- Une « paperasserie » pour les coopérateurs de plus en plus lourde à gérer, avec des administrations de moins en moins disponibles.
- Un engagement coopératif souvent vécu comme une contrainte.
- Une rémunération des coopérateurs en lien direct avec prix de marché : comment donner des orientations sur le moyen/long terme ?
- Le manque de réactivité et d'implication de certaines caves dans le conseil / les orientations auprès de leurs coopérateurs pour les plantations (quels cépages, quel terrain...).
- La gestion du coût de l'enrichissement (qui paie le MCR ?) : entre équité et orientations de la coopérative.
- La nécessité d'intégrer davantage de compétences sur le suivi viticole pour pouvoir impacter sur la conformité des raisins nécessaires à la réalisation d'un objectif de vin.
- La déréglementation des plantations de vigne.
- Un nombre élevé de multi apporteurs qui exacerbe la concurrence entre caves voisines et paralyse les projets d'amélioration de maîtrise et de rémunération des apports.
- Des rendements très faibles liés au manque d'eau (pas d'accès à l'irrigation) : baisse constante des rendements (≈ 1 hl/ha/an selon FranceAgrimer)... et donc de la rémunération des adhérents.
- Les menaces sur le vignoble (pression phytosanitaire : black rot, notamment en bio mais également en conventionnel ; entretien des sols, mortalité importante sur certains cépages).
- La pression environnementale et sociétale vis-à-vis des traitements phytos (impact vignoble et voisinage, résidus et consommateurs,...)
- Les conflits de voisinage urbains/ruraux : bruits, traitements, odeurs,.....



› L'Union Nationale de Services des Coopératives Viticoles (UNSCV) d'après l'exposé de Denis ROUME (UVICA / UNSCV) du 3 mars 2016

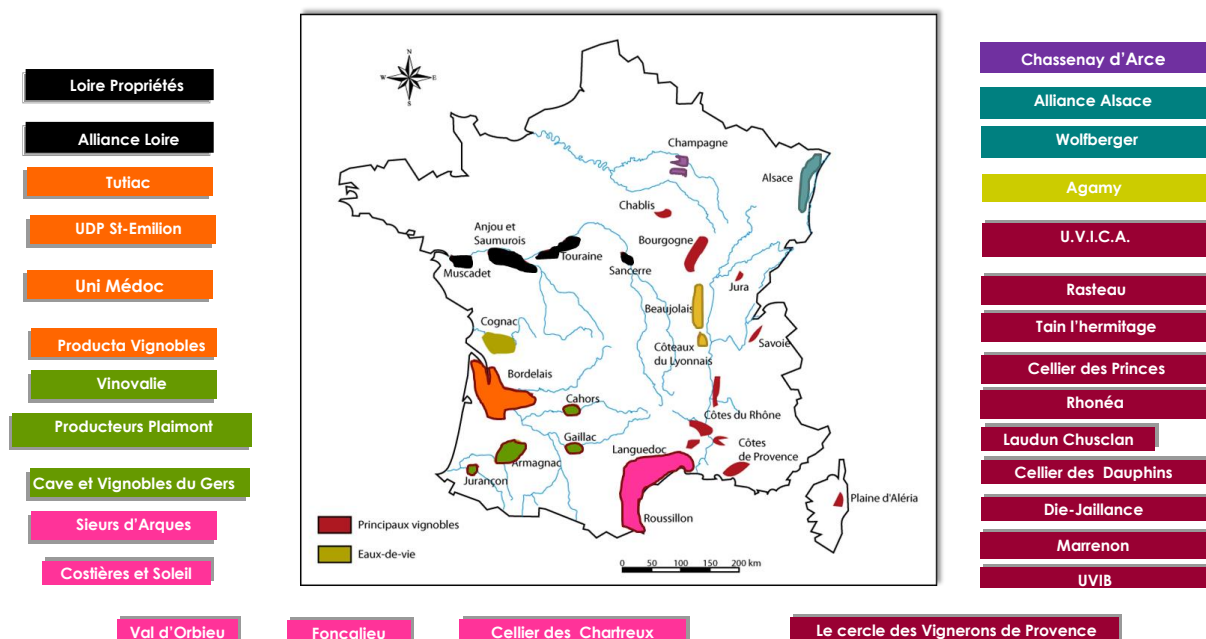
Une première recherche de synergies avait été tentée avec le CEPE coopératif pour se rassembler en vue de la participation à des salons.

Créée en 2007, l'UNSCV a pour origine le regroupement de diverses coopératives qui jouent un rôle prépondérant dans leur bassin de production et sont tournées vers l'aval tout en ayant le devoir de payer au moins aussi bien que la cotation interprofessionnelle. Les directeurs de ces caves, jusqu'alors isolés sur le plan de la dynamique commerciale & marketing, se retrouvent dans ce groupe qui fonctionne de manière active, avec notamment la mise en commun de certains moyens (cf. page suivante le § sur les objectifs de l'UNSCV).

### L'UNSCV en quelques chiffres

- L'UNSCV regroupe aujourd'hui **29 entreprises** qui ont en commun leur ancrage dans le tissu coopératif.
- Ces coopératives représentent **plus de 30 000 Viticulteurs adhérents** qui cultivent **110 000 ha de vigne** répartis sur l'ensemble des vignobles nationaux.
- La production annuelle moyenne est de **8,5 millions d'hectolitres**, soit chaque année, près de **600 millions de bouteilles vendues**.
- Le chiffre d'affaires annuel est d'environ **1 200 Millions d'Euros**, avec une part à l'export (**33 % en 2014**) en fort développement.

### *Les adhérents à l'UNSCV*



### Les objectifs de l'UNSCV

- Développer et mutualiser des services à nos adhérents dans le cadre de leur activité d'entreprises.
- Promouvoir le développement et la performance économique de ces structures de la coopération vitivinicole française.

L'UNSCV a pour mission d'être un vecteur pour développer, structurer et accroître les performances économiques des entreprises coopératives qui mettent en marché, selon des stratégies fortes de création de valeur et de notoriété.

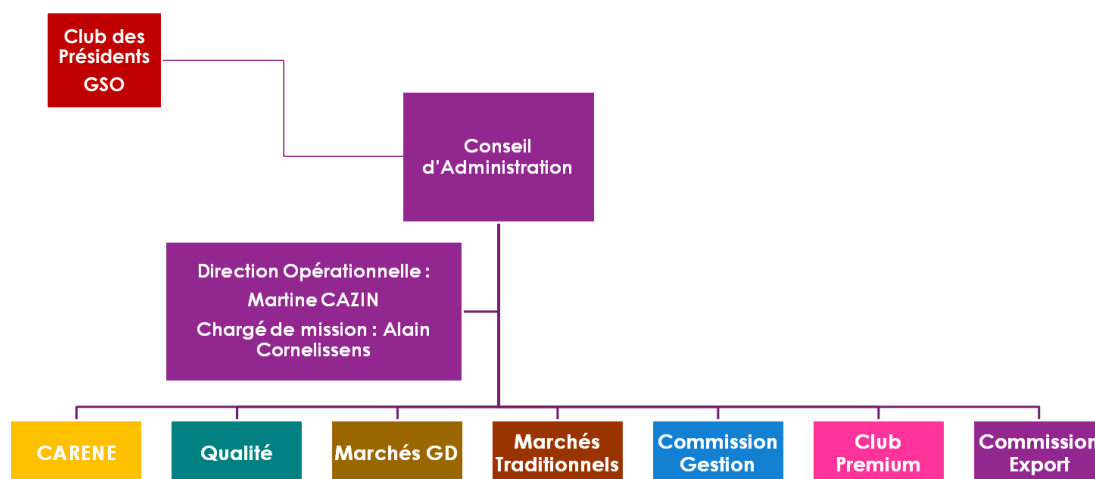
Il s'agit donc d'une politique qui n'est pas celle visant à se situer aux environs du coût marginal pour écouler le maximum de production, mais bien d'une politique de recherche de valorisation/différenciation, car les entreprises coopératives regroupées au sein de l'UNSCV sont des entreprises de taille intermédiaire ancrées dans leur vignoble.

### La vision des adhérents au sein de l'UNSCV

- La pérennité des exploitations viticoles et de leurs territoires repose sur la valorisation de leur production sur le marché.
- La coopération a vocation à être leader de la mise en marché des Vins en France.

### L'organigramme et les commissions au sein de l'UNSCV

## Organigramme de l'UNSCV



Le Club des Présidents GSO se réunit au moins deux fois par an et est en relation avec le Conseil d'Administration composé de 11 membres (dont 1 président, 2 vice-présidents, 1 secrétaire et 1 trésorier).

Les adhérents participent à certaines commissions, mais pas à d'autres, en fonction de leurs préoccupations. Chaque commission est dirigée par un directeur de l'une des caves coopératives membres de l'UNSCV.

**CARENE** est une centrale d'achat, c'est un club, pour toutes les fournitures sèches. Contrairement aux adhérents plus anciens, les adhérents plus récents n'ont pas de droit de veto sur les nouvelles demandes d'adhésion à la centrale d'achat CARENE.

**Marchés GD** : Les participants à cette commission fournissent des MDD, et nombre d'entre eux ont des litiges avec les enseignes de la GD. La réunion de la commission permet d'échanger sur les litiges et également de se former aux nouveautés réglementaires en matière de CGV.

**Marchés traditionnels** : La GD ne progresse plus en terme de ventes de vins, ni en MDD vins, ni plus généralement (hors MDD), contrairement au secteur des cavistes qui mérite donc d'autant plus d'être travaillé, non seulement pour l'image de la Coopération, mais aussi pour les marges qui sont meilleures qu'avec la GD. L'UNSCV soutient la FNCI dans ses travaux d'études et d'échanges d'informations.

**Commission Gestion** : Cette commission, qui réunit les D.A.F. des entreprises coopératives, traite des sujets relatifs aux relations avec les assurances, les banques, la levée des fonds : quelles sont les marges de manœuvre possibles et susceptibles d'être envisagées ?

**Club Premium** : Mise en avant de produits qui portent la marque de l'entreprise coopérative et qui sont considérés comme emblématiques du vignoble de la coopérative considérée, en vue de tirer l'image vers le haut.

**Commission Export** : L'objectif est d'établir des relations entre les entreprises participantes pour développer des projets à l'export, échanger des informations sur les conditions d'accès aux marchés, en termes de charges et de protection des marques (sujets transversaux), mais aussi du point de vue de la complémentarité des produits pour les marchés export.

## Deuxième partie : Méthodologie

### Les principes de la méthode de prospective utilisée

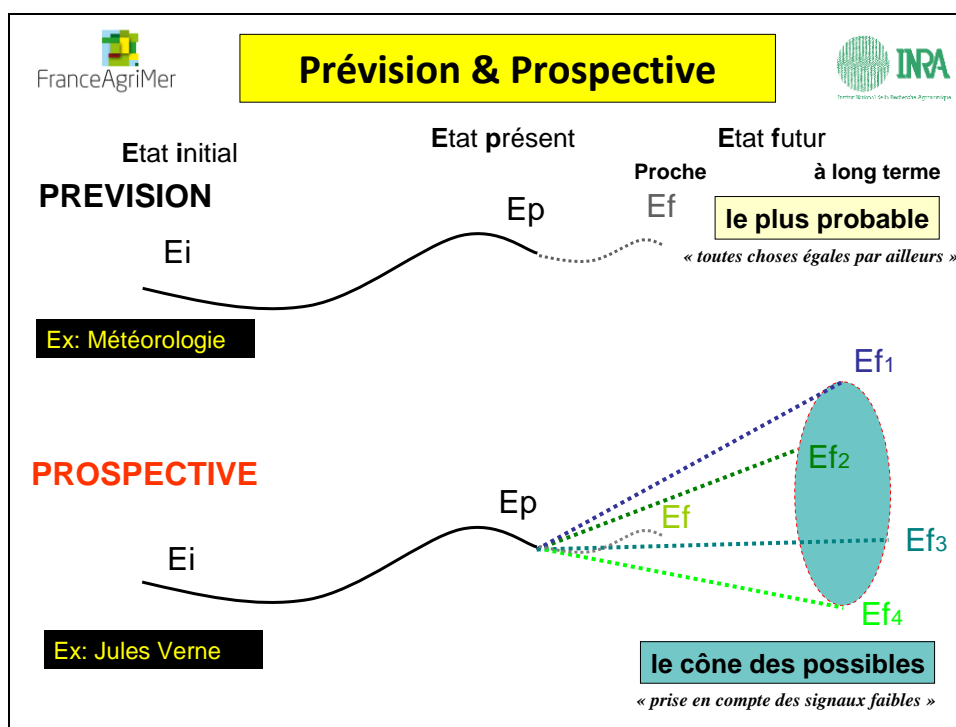
« *Demain est moins à découvrir qu'à inventer* » Gaston Berger

#### › Qu'est-ce qu'une prospective ?

La paternité du terme de « prospective » revient à Gaston Berger, et date de 1957, lors de la création de la revue éponyme. Berger défend l'idée d'une « Science de l'homme à venir » [1955]. Les premiers prospectivistes sont philosophes, historiens ou sociologues. Mais avec le temps, la prospective s'élargit vers d'autres disciplines ou champs de recherche, jusqu'à recouvrir des réalités et des champs d'études très différents.

On peut identifier deux écoles principales se réclamant de la prospective, différenciées par leur plus ou moins grand « pragmatisme » :

- L'école française se fonde sur un état d'esprit, une attitude consistant à « voir loin, large et profond » [Berger (1958)] ; le but est d'anticiper l'avenir, de concevoir celui-ci comme « une construction en devenir » [de Jouvenel (1999)].
- L'approche anglo-saxonne, en comparaison, est plus fonctionnelle : la « futurology » s'efforce de probabiliser les futurs possibles, les « futures research » cherchent à systématiser la réflexion prospective afin de dépasser le simple « état d'esprit » et construire une véritable méthodologie. « Foresight is a systematic process for exploring the future in order to determine policy options » [Chen, Chau, Zang (2002)].



Les différents courants s'accordent toutefois sur une définition de la prospective qui serait : « A partir d'un état décrit de la réalité actuelle (étude synchronique), identifier et explorer les devenirs possibles de cette réalité » (étude diachronique). L'avenir à long terme (15 – 25 ans) n'est pas prévisible par le seul prolongement des tendances. Aussi considère-t-on ici que prospective n'est pas prévision.

#### Les points communs aux différentes méthodes de prospective

- Une attention particulière est apportée à la définition de la question
- L'approche est pluridisciplinaire (avec des degrés d'intégration variables) et systémique [Probst (1989)]. Elle accepte la complexité [Morin (1990)] comme reflet du réel.

- L'analyse débute par un bilan le plus précis possible de l'état actuel et passé du système étudié et de sa dynamique constatée - rétrospective -, et ce à l'aide de différents moyens : bibliographiques bien sûr, expertises, mais aussi, selon les cas, graphiques...
- Une attention particulière est apportée, non seulement aux tendances récentes ou lourdes, mais aussi aux facteurs de rupture, signaux faibles...
- Cette phase de diagnostic aboutit à une représentation commune (aux personnes associées de près à l'exercice et qui travailleront à l'anticipation) du système (degrés de formalisation et outils de représentation variables selon les méthodes)
- En règle générale, plusieurs histoires de futurs possibles sont élaborées : ces scénarios, sont conçus comme l'enchaînement d'hypothèses, reflets de l'état de variables considérées à l'analyse comme déterminantes pour l'avenir du système étudié. (Définition des scénarios [Kahn & Wiener 1967]: « séquences d'événements hypothétiques construites pour mettre en évidence les processus causaux et les enjeux de décision »)
- Ces scénarios sont utilisés pour éclairer, voire pour accompagner la décision stratégique (cette ultime phase est intégrée à des degrés divers selon les méthodologies, et peut faire appel à des outils probabilistes pour aider à cette décision)

La prospective ne cherche pas à définir l'état du futur le plus probable. Au contraire, elle cherche à ouvrir le champ des futurs possibles. « (...) pour le prospectiviste, le futur est ouvert, objet de projet, d'intention et de volonté. Ce qui ne veut pas dire, bien au contraire que le présent importe peu mais il ne détermine pas de manière irrémédiable le futur(...) » (Sebillotte et Sebillotte, 2002).

La réalité actuelle ou dans le futur est complexe et peut être analysée de différents points de vue, notamment disciplinaires. Dans un exercice d'anticipation, s'intéresser à cette complexité suppose dans un premier temps de tenter d'en cerner les différents aspects dans toutes leurs diversités et le travail passe donc par un étirement, une mise à plat de cette complexité, que dans un second temps il s'agit de progressivement réduire pour mener pratiquement à bien l'exercice d'anticipation. Cette réduction de la complexité doit se faire sans en avoir exclu a priori telle ou telle composante mais en s'offrant la possibilité de raisonner ses choix.

La prospective est un exercice collectif d'écriture de scénarios conduisant à plusieurs futurs possibles. L'analyse de leurs conséquences va servir de base aux réflexions stratégiques et ainsi permettre aux décideurs et aux chercheurs « de revenir au présent, mieux armés pour l'infléchir selon nos intentions et nos exigences » (Sebillotte et Sebillotte, 2002). Les scénarios permettent ainsi de « provoquer » les acteurs pour construire leur avenir; la pertinence des scénarios induit des attitudes réactives et proactives qui vont constituer une des bases des stratégies.

Les attitudes stratégiques sont :

- soit d'ordre réactif par anticipation : si ce scénario venait à se dérouler, que faudrait-il faire pour s'y préparer au mieux ? Faut-il se mettre en veille pour le voir advenir ?
- soit d'ordre proactif : ce scénario me (nous) paraît souhaitable que faire pour en favoriser la survenue ? ou à l'inverse comment agir pour empêcher qu'un scénario redoutable ne se déroule ?

A partir des scénarios, la prospective encourage à la réflexion et à l'action collective sans occulter les lignes de débats entre les intérêts divergents des acteurs. Les quels intérêts pourront être pris en charge ultérieurement grâce à des exercices de prospective spécifique, effectués en déclinaison de l'exercice général à la demande de familles professionnelles ou d'entité géographiques infranationales.

### › La méthode SYSPAHMM

La méthode SYSPAHMM (SYStème-Processus-Agrégat d'Hypothèses-Microscénarios-Macros scénarios) a été développée dès le début des années 1990 à l'INRA en France par Michel Sebillotte puis améliorée et formalisée par Michel et Clementina Sebillotte dans les années 2000. À grands traits, elle se distingue des autres procédés au sens où elle insiste sur :

- la nécessité de confier à l'ensemble des experts eux-mêmes, accompagnés par un noyau d'animateurs, qui ensemble constituent la cellule d'animation de l'exercice prospectif, l'identification des « pièces de base » des scénarios
- sur la base d'un croisement de leurs savoirs fondamentaux ...
- ... partagés sur un fond de carte dénommé « représentation commune du système ».

La méthode SYSPAHMM impose la construction d'une représentation commune d'hypothèses au potentiel destructeur ou constructeur de tendances pour l'avenir.

L'organisation du travail s'appuie sur deux structures :

- **La cellule d'animation** : un ensemble d'une vingtaine de personnes, spécialistes du sujet de l'exercice ou particulièrement intéressés à l'exercice prospectif, s'engageant à une participation *intuitu personae*, à 15 séances de travail sur environ 18 mois (1 séance toute les 6 semaines en moyenne), ponctuellement accompagnées de travaux limités entre ces séances. Ce sont ces personnes qui mettront en œuvre, pas à pas, la démarche proposée, avec l'assistance du « noyau permanent », et le recours, si jugé nécessaire, ponctuellement à des experts additionnels.
- **Le noyau permanent** : un petit groupe de personnes assurant l'animation de la démarche, la très grande majorité du travail entre les réunions régulières de la cellule d'animation, ainsi que le secrétariat.

Ce temps d'appropriation des concepts et savoirs des autres spécialistes, et de construction d'une représentation commune sont parfois dénoncés comme des facteurs de coûts élevés or il permet une élaboration par l'ensemble des experts de la cellule d'animation de l'ensemble du corpus d'hypothèses. Les pièces de base des futurs scénarios seront autant d'os des futurs squelettes, d'atomes des futures molécules ou de pierres qui baliseront les chemins que seront les scénarios... Elles sont appelées « hypothèses ».

Qu'est-ce qu'une hypothèse ? Une hypothèse est une phrase courte dont on sait exprimer l'inverse (rédaction sous la forme de son affirmation d'une part, et son versus d'autre part) et dont le sujet paraît suffisamment important pour l'avenir (échéance de 15 / 25 ans) de sorte qu'elle est susceptible d'influencer la trajectoire du système considéré.

Elles sont représentées, à l'image de pièces de monnaie, invariablement par un libellé recto accompagné d'un libellé verso. Utiliser une hypothèse, après en avoir écrit le recto et le verso, revient à considérer le potentiel de ces deux possibilités et évite de postuler a priori l'occurrence du recto ou du verso.

Formuler une hypothèse permet de ne pas se prononcer sur sa réalisation à l'avenir (abandon de l'aspect probabiliste) tout en considérant que son objet peut influencer sur l'avenir du système et donc contribuer à définir un futur possible. S'obliger à écrire le recto et le verso d'une hypothèse induit son caractère élémentaire. En effet, il n'est déjà parfois pas si évident de savoir quel est le verso d'une phrase simple (exemple : le verso de « *La consommation diminue* » est-ce « *La consommation stagne* » ou « *La consommation croît* » ?).

Les hypothèses sont parfois inspirées par des faits actuellement minoritaires, des « signaux faibles » mais dont on imagine un développement aux conséquences importantes.

À noter que certaines hypothèses sont présentées comme fixées sur un seul côté (recto ou verso) au sens où, à dire d'experts, leur variabilité n'est pas envisagée avant le terme de l'étude. Par exemple les différentes prévisions démographiques à 20 ans sont très proches les unes des autres et peuvent être considérées comme un invariant. Par contre, à 50 ans, différentes théories s'affrontent et les estimations sur la population mondiale s'éloignent les unes des autres.

#### Les influences et les dépendances mutuelles des hypothèses

La créativité du groupe et la richesse des thèmes explorés conduisent à l'écriture d'un trop grand nombre d'hypothèses parmi les quelles un tri raisonné doit être effectué. Le « modèle » central de la méthode SYSPAHMM est alors constitué par une matrice, qui vient consigner les influences de toutes les hypothèses retenues sur les autres, et par là-même alors également les dépendances les unes des autres. Ces influences peuvent être positives (la réalisation d'une hypothèse « Hi » favorise celle d'une autre « Hj ») ou négatives (la réalisation d'une hypothèse « Hi » défavorise celle d'une autre « Hj ») voire nulle (le plus souvent).

Une première analyse de la matrice consiste à repérer la position des hypothèses selon leurs degrés d'influence et de dépendance mutuels. Le niveau d'influence d'une hypothèse « Hi » sur une autre hypothèse se définit comme le nombre de fois où l'hypothèse « Hi » exerce une influence directe sur une autre hypothèse, tandis que le niveau de dépendance de l'hypothèse « Hi » se définit comme le nombre de fois où elle est sous l'influence d'une autre hypothèse.



Le traitement des relations entre hypothèses pour faire émerger des microscénarios

Influe sur	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
H1		0	0	0	0	0	0	0
H2	0		+/-	0	0	0	+	0
H3	0	0		0	0	0	0	0
H4	0	-	0		0	0	0	0
H5	0	0	0	0		0	0	0
H6	0	0	+	0	+		0	0
H7	0	+	0	0	0	0		0
H8	-	0	0	0	0	-	0	

La réalisation de l'hypothèse H3 influe, mais on ne peut préciser dans quel sens privilégié, sur l'occurrence de l'hypothèse H2  
 La réalisation de l'hypothèse H1 influe négativement sur l'occurrence de l'hypothèse H8  
 La réalisation de l'hypothèse H5 influe positivement sur l'occurrence de l'hypothèse H6

Le degré d'influence / dépendance de ces hypothèses peut être analysé par un logiciel adapté (d'analyse de contenu – cf. encadré ci-après : Logiciel HClusterizer) qui en déduit pour l'ensemble des hypothèses une représentation sous la forme d'agrégats dans lesquels les hypothèses incluses sont davantage liées entre elles qu'avec celles des autres agrégats... Ces agrégats esquissent alors les squelettes des futurs scénarios. Une hypothèse de départ appelée hypothèse motrice, généralement la plus influente sur les autres hypothèses de l'agrégat, est choisie. Ensuite, on s'oblige à commencer une première histoire en la faisant débiter par le recto de cette hypothèse mais aussi une seconde qui commence par le verso de cette même hypothèse. Si on ajoute à cela que certains agrégats appellent 2 voire 3 hypothèses motrices, on conçoit qu'un agrégat puisse générer 4 ou 8 scénarios. Ces scénarios sont alors en réalité des micro-scénarios puisque relevant d'agrégats distincts, c'est-à-dire ne comportant pas d'hypothèses communes.

Après avoir étudié les relations entre les hypothèses et les avoir représentées graphiquement, le noyau permanent a élaboré les micro-scénarios. La construction de scénarios met en évidence, plus que toutes prévisions, une intelligibilité du système et de ses principales clefs de voûte actuelles. Les microscénarios sont aussi un moyen privilégié d'établir des ponts entre disciplines et de réduire les effets pernicieux de leur hyperspécialisation. *« L'intérêt de la démarche est que, 'banal' ou 'excessif', un microscénario met en cause, directement ou indirectement, le fonctionnement de l'organisation et oblige donc à se reposer des questions ou à vérifier que ses conséquences sont bien prises en compte soit dans les stratégies, soit dans le fonctionnement du système. C'est donc bien une aide à l'organisation du changement »* (Sebillotte et Sebillotte, 2002).

Les microscénarios constituent l'aboutissement de la démarche prospective par la méthode SYSPAHMM.

› Les prolongements de la méthode SYSPAHMM proposés par Patrick Aigrain et Hervé Hannin

P. Aigrain et H. Hannin, animateurs d'un exercice de prospective sur la filière « Vignes et Vins » entre 2000 et 2004 à la commande de l'INRA ont proposé certains prolongements à cette méthode dont deux méritent d'être présentés succinctement : le bouturage-greffage et la construction de macro-scénarios.

- La « **déclinaison** » d'une prospective nationale par exemple est possible de façon à l'adapter à une échelle plus réduite ; pour cela, **le modèle du bouturage-greffage** a été proposé.

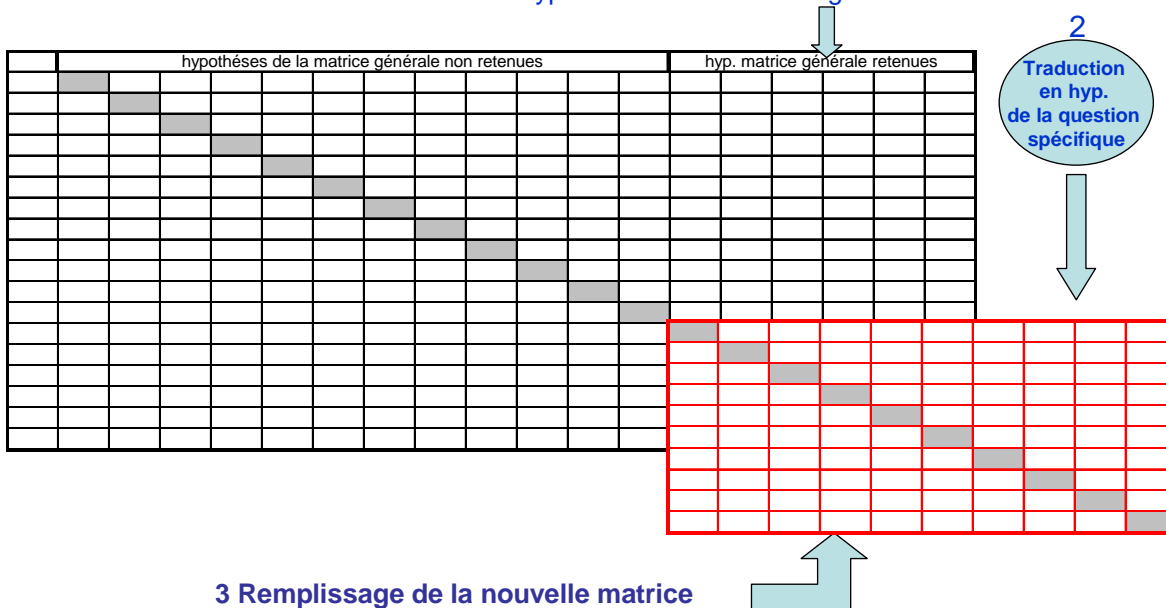
Il consiste à bouturer la partie de la matrice antérieure dont les éléments semblent encore pertinents à cette nouvelle échelle, et de lui greffer de nouvelles hypothèses spécifiques au nouveau commanditaire ou à la nouvelle situation.

Cette technique a été mise au point et utilisée pour une dizaine de situations très différentes entre 2005 et 2014 ; dans tous les cas, le gain de temps et la pertinence de cette démarche ont pu être mesurés.

En termes matriciels, le bouturage-greffage se schématise comme suit :

**Représentation matricielle de la démarche**

1 Sélection des hypothèses de la matrice générale



**- La construction de macro-scénarios**

Adaptée à certaines commandes, la fourniture d'une multitude de micro-scénarios (33 dans le cas de la prospective « Vignes et Vins ») peut éclairer assez finement certains aspects d'une filière parfois méconnus. Pourtant bien souvent, les commanditaires souhaitent pouvoir résumer les scénarios à 4 ou 5 – voire 6 au maximum – grands axes, de façon à pouvoir les mémoriser, se les approprier, s'y référer et les partager aisément au sein d'une entreprise ou d'une organisation. Les auteurs ont alors proposé une méthode permettant d'assister les experts afin de combiner les micro-scénarios et dessiner ainsi des macro-scénarios en nombre plus réduit.

Mais, en réalité la démarche ne prend tout son sens que quand les commanditaires s'approprient les résultats, au point d'être en mesure d'en analyser les « enjeux et les conséquences », afin de pouvoir conclure quant aux directions stratégiques qui peuvent en découler : stratégie de réactivité anticipée ou de proactivité.

Ainsi, en prolongement de la méthode SYSPAHMM, une nouvelle matrice constituée des hypothèses motrices et des hypothèses de sortie des agrégats issus du traitement précédent est construite. Son analyse par le logiciel génère un plus petit nombre d'agrégats et par suite un nombre limité d'histoires. Lesquelles histoires sont ensuite concaténées de façon à constituer les grands scénarios des futurs possibles. Les principes de cohérence, de plausibilité et de pertinence (démarche « morphologique ») sont mis en avant pour retenir les combinaisons qui servent de squelette aux grands scénarios.

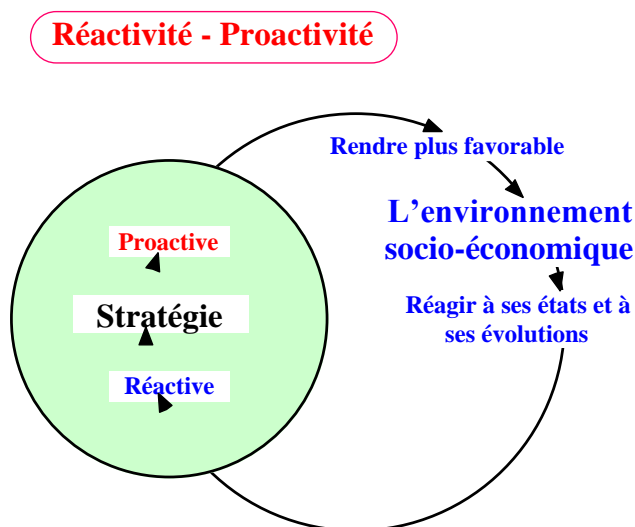
## › Comment s'en servir ? La nécessaire appropriation par les acteurs professionnels

Pour que les objectifs soient atteints, un aspect primordial est à prendre en compte : l'appropriation de l'étude par les acteurs de la filière. Ceci constitue un enjeu majeur qui ne doit pas être perdu de vue tout au long du déroulement de l'exercice. De fait, ce dernier se doit de proposer aux initiateurs un cadre de démonstration auquel la majorité des partenaires participe et adhère. Dans ce sens, ce n'est qu'une fois que le décideur est pénétré de la gamme des futurs possibles qu'il devient envisageable de l'aider à décider de manière plus pertinente. Ainsi, même si la prospective répond à une commande qui fixe, dans une certaine mesure, un cahier des charges pour le travail à entreprendre, il faut considérer que la décision n'est pas un acte bref dans le temps, mais bien un « processus qui mûrit à son rythme ». L'idée est de maintenir, tout au long de l'étude et autant que faire se peut, le champ des possibles grand ouvert afin de se prémunir d'un risque majeur : un resserrement trop rapide sur le champ de la décision.

Il s'agit donc d'élaborer et de proposer aux acteurs des scénarios pour l'avenir de la filière française des vins biologiques, d'en éclairer les impacts afin qu'ils puissent servir de base à des stratégies gagnantes servies par des politiques adaptées. Les enjeux et conséquences alors mis en évidence peuvent ensuite être traduits en orientations stratégiques aux différents niveaux de la filière.

In fine, il appartiendra au commanditaire, en l'occurrence la CCVF, de retenir des scénarios capables d'engendrer :

- des stratégies réactives anticipées : « *si l'histoire devait se passer ainsi, comment s'y préparer dès maintenant ?* »
- des stratégies proactives : « *si ce scénario nous plaît, comment favoriser son occurrence ?* »
- des stratégies négatives : « *si ce scénario ne nous plaît pas : comment défavoriser son occurrence ?* »



**Schéma : Les évolutions de l'organisation face aux évolutions de son environnement socio-économique (Sebillotte 2002)**

## Outil de traitement des informations matricielles utilisé dans le cadre de l'étude : HClusterizer

### But et fonctionnement du logiciel :

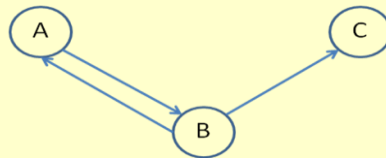
Le but du logiciel HClusterizer est d'automatiser la création d'agrégats d'hypothèses afin de faciliter la rédaction de microscénarios.

Pour cela, une matrice d'hypothèses  $H$  en format .xls est donnée en entrée à l'algorithme. Si l'on considère que l'hypothèse  $i$  influence l'hypothèse  $j$ , alors  $H_{i,j} = 1$ , sinon  $H_{i,j} = 0$ . En sortie, on obtient la matrice  $H'$  également au format .xls qui contient les agrégats d'hypothèses le long de la diagonale.

HClusterizer a été développé en C#. Il se présente sous la forme d'une interface simple permettant de régler divers paramètres :

- les fichiers d'entrée et de sortie,
- les contraintes sur la taille des agrégats,
- les valeurs attribuées aux liens selon leurs rangs et un bonus de lien réciproque.

La notion de rang d'un lien vient de la théorie des graphes : le rang d'un lien correspond à la taille du chemin le plus court entre deux nœuds d'un graphe. Ainsi, pour le graphe suivant :



Il y a un lien de rang 1 entre A et B, B et A et B et C. Les nœuds A et C ont quant à eux un lien de rang 2. A et B auraient un bonus de lien réciproque.

### Fonctionnement de l'algorithme

Comme il est difficile d'utiliser un algorithme de *clustering* classique (tel que l'algorithme des K-moyennes) tout en respectant les contraintes de tailles des agrégats. Il a été choisi de procéder en deux étapes :

- permutation des hypothèses afin que les valeurs de liens les plus fortes soient les plus proches possibles de la diagonale ;
- création des agrégats donnant le meilleur taux de signes contenus dans les agrégats tout en respectant les contraintes.

La première étape ne travaille pas directement sur les signes contenus dans la matrice initiale mais sur les valeurs attribuées aux liens en fonction de leurs rangs. Une fois ces valeurs calculées, on utilise l'algorithme du recuit simulé.

Il a été introduit par Scott Kirkpatrick, C. Daniel Gelatt and Mario P. Vecchi en 1983 dans l'article "*Optimization by Simulated Annealing*". Science 220(4598): 671–68. Cet algorithme fait partie de la classe des méta-heuristiques, à savoir des algorithmes tentant de trouver la solution optimale à un problème à la combinatoire élevée. Un grand nombre de permutations d'hypothèses sont testées pour tenter d'obtenir la solution optimale.

Lors de la deuxième étape, on va tester toutes les combinaisons d'agrégats respectant les contraintes de tailles, et conserver celle qui contient le plus de signe à l'intérieur des agrégats.

## La mise en œuvre de la méthode SYSPAHMM pour la prospective Coopération vinicole française

### › De quoi parle-t-on ? Le travail de représentation commune du système

La représentation du système tel que défini par M. Sebillotte : « Le système est (au sens opératoire) un ensemble d'éléments en interrelations dynamiques qui forment un tout avec des propriétés spécifiques qui résultent précisément de l'agencement des éléments et des relations qu'ils entretiennent entre eux » (Sebillotte et Sebillotte, 2002), est une étape importante de la construction d'un référentiel commun aux personnes associées à l'exercice qui travailleront à l'anticipation.

Cette représentation permet un dialogue entre experts sans « négociation » ; elle vise à :

- donner le même sens aux mêmes mots
- permettre de progresser dans la connaissance du système par la transdisciplinarité
- devenir une plate-forme commune de débat et de connaissances

En effet chacun dispose d'une vision de la réalité au travers d'un prisme subjectif déformant qui généralement survalorise son domaine de spécialité et le domaine fantasmé qui en est le plus éloigné. Pour le présent exercice cette construction s'est faite grâce à plusieurs activités, dont un premier travail de « limite de système », au cours duquel une liste d'items est remise à chacun afin de coter chacun de ces items selon qu'ils sont « tout à fait » / « plutôt » / « plutôt pas » / « pas du tout » dans l'univers de la Coopération vinicole française. Ce travail, très précoce dans l'exercice prospectif, permet de visualiser les différences de points de vue des uns et des autres, et des différences de positionnement de certains produits ou acteurs qui pourraient sembler proches : les 82 items sont positionnés sur un schéma (cf. ci-après) en fonction de leur perception moyenne par le groupe par rapport à l'univers de la Coopération vinicole française. Ainsi « vracqueur », « exportation », « un homme, une voix », « vin de cépage » « vin de pays », « AOC », « œnologue », « vins effervescents » et « négoce du vin » sont à 100% dans la filière et figurent (en orange) au centre du schéma. Et à l'opposé (en bleu foncé) aux marges du schéma figurent les items considérés comme les plus extérieurs à l'univers de la Coopération vinicole française : « dépôt-vente » est à 75% en dehors, « Kantar world panel » et « IFOCAP » sont à 69% dehors, « Saint-Vincent tournante » à 67%, « friche industrielle » à 65%, « Global Gap » à 62%, « municipalité » et « importation » à 60%, « Agrial » à 59%, « restaurant coopératif » et « buvette » à 55%, « Entreprises de travaux agricoles » à 50%, et « détaillant spécialisé » et « AFNOR » à 47% dehors.

Pour chacun des items, pouvez-vous dire si, pour vous, il est :  
« tout à fait » / « plutôt » / « plutôt pas » / « pas du tout »  
dans l'univers de la Coopération vinicole française ?





## Extraits du compte rendu du débat sur l'exercice de limite :

Certains participants ont émis des votes en contraste avec le consensus du groupe. Ils sont invités (...) à s'exprimer sur leur position et expliciter leur point de vue.

(...) « **vigneron** » : n'est pas « dedans » puisqu'il transforme. On est dans le débat sémantique viti-vini (cf. « viticulteur »).

« **MDD** » : appartient à la GD et donc pas à la coopération.

(...) « **productivité** » : pas spécifique à la coopération.

(...) « **paysage** » : ce n'est pas une préoccupation d'entreprise.

(...) « **Sud de France** », « **Cognac** » : ce sont des régions, la coopération n'est pas spécifique à une région.

(...) « **municipalité** » : considéré « tout à fait dedans » comme un acteur du territoire.

« **importation** » : des matières sèches ? des vins ? peut-on imaginer des coopératives européennes comme les céréaliers ?

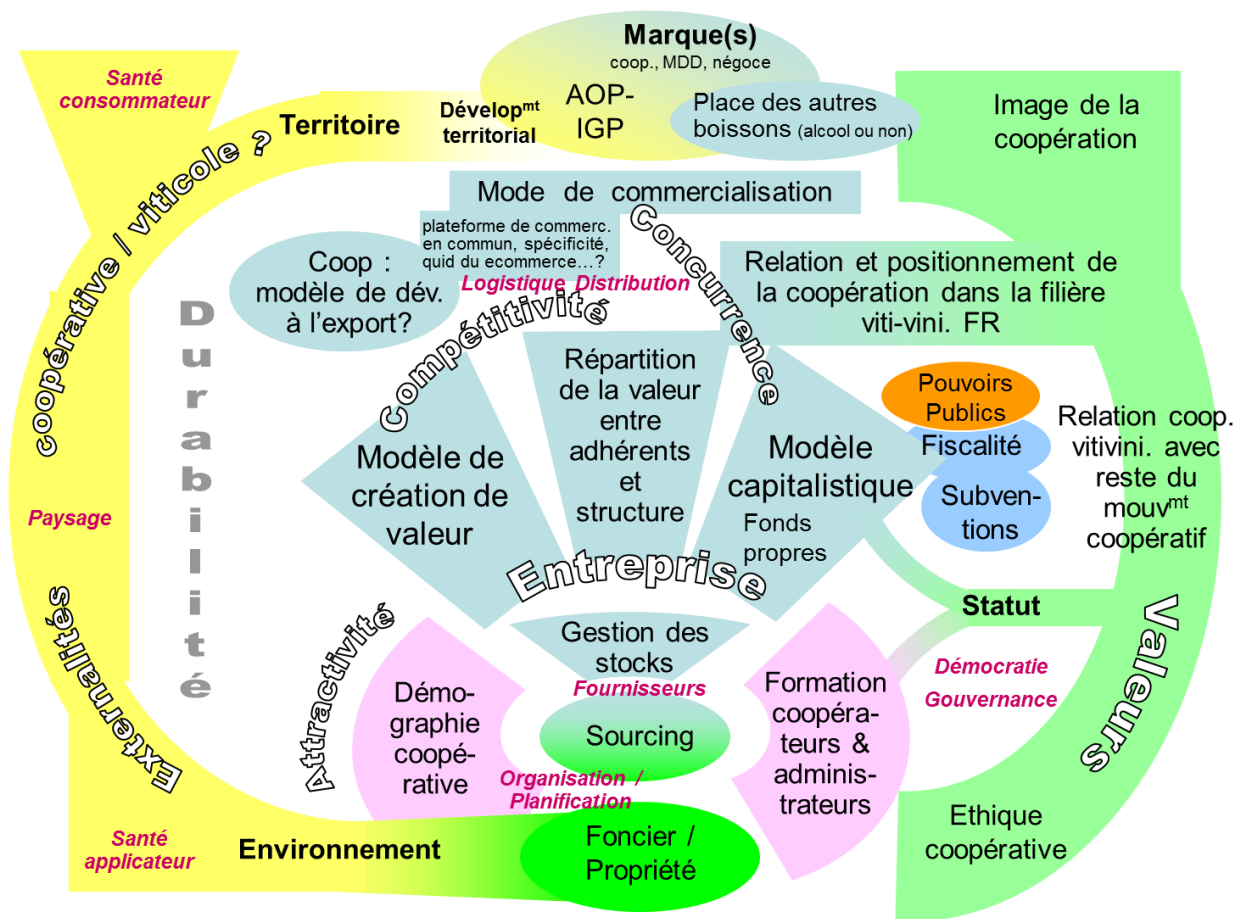
Une deuxième approche a consisté à rechercher collectivement les sujets porteurs d'enjeux par un exercice de Métaplan. Pour ce faire, chaque participant doit inscrire sur des papiers repositionnables ses questions, remarques, interrogations pour l'avenir de la filière en réponse au questionnement suivant :

→ « *Quelles sont les 1 à 3 questions majeures de votre point de vue pour l'avenir à 15-20 ans de la Coopération vinicole française ?* »

Les sujets identifiés concernent aussi bien l'intérieur de la filière que son environnement. Les thèmes de regroupement qui émergent des réponses obtenues se déclinent comme suit :

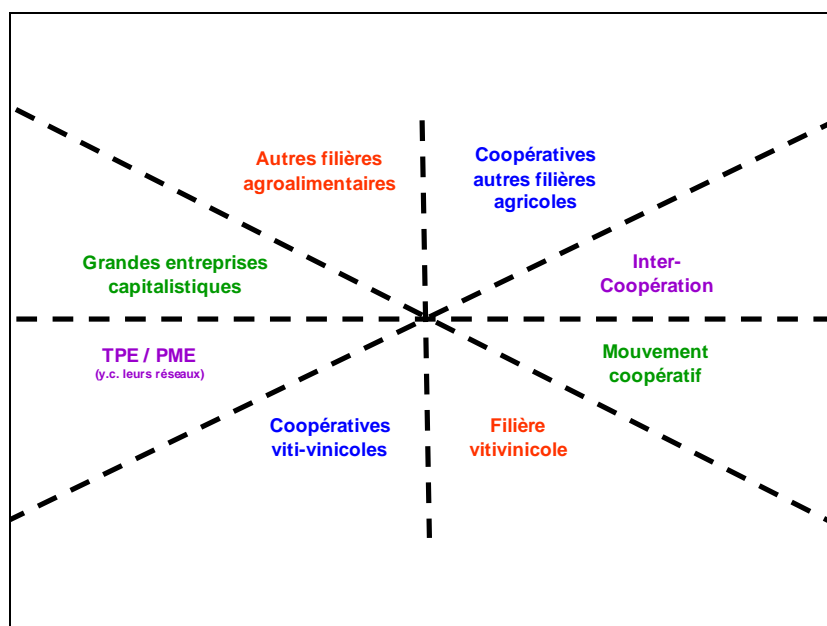
- foncier / propriété
- environnement, durabilité, externalités
- territoire, développement territorial
- AOP - IGP
- sourcing
- démographie coopérative
- formation coopérateurs & administrateurs
- éthique coopérative
- statuts coopératifs
- relation Coopération vitivinicole avec le reste du mouvement coopératif
- relation et positionnement de la Coopération dans la filière vitivinicole française
- image de la Coopération
- gestion des stocks
- modèle capitalistique/fonds propres
- répartition de la valeur entre adhérents et structure
- modèle de création de valeur
- Pouvoirs publics / fiscalité / subventions
- Coopération : modèle de développement à l'export ?
- Mode de commercialisation
- Marque(s) : coop., MDD, négoce
- Place des autres boissons (alcool ou non)

Ces thèmes figurent dans le schéma du Métaplan (cf. ci-après page suivante).



Enfin, une représentation du schéma de système pour la prospective Coopération viticole française et de son environnement a été construite et soumise au débat. Ainsi, il a été convenu de procéder à un découpage du fond de carte en huit parties/thématiques, qui sont toujours susceptibles d'être figurées en vis-à-vis : le premier schéma ci-après situé, en opposition deux à deux, quatre couples de catégories toujours associés selon un code couleur pour en faciliter la lecture :

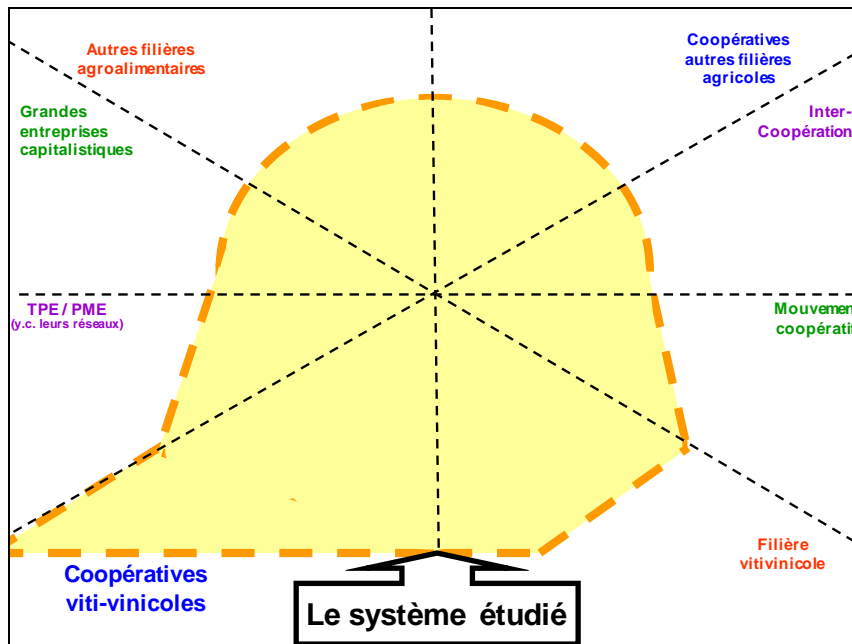
- en rouge la filière vitivinicole *versus* les autres filières agroalimentaires ;
- en vert le mouvement coopératif *versus* les grandes entreprises capitalistiques ;
- en bleu les coopératives du secteur vitivinicole *versus* les coopératives des autres filières agricoles ;
- en violet l'inter-coopération *versus* les TPE/PME et leurs réseaux.



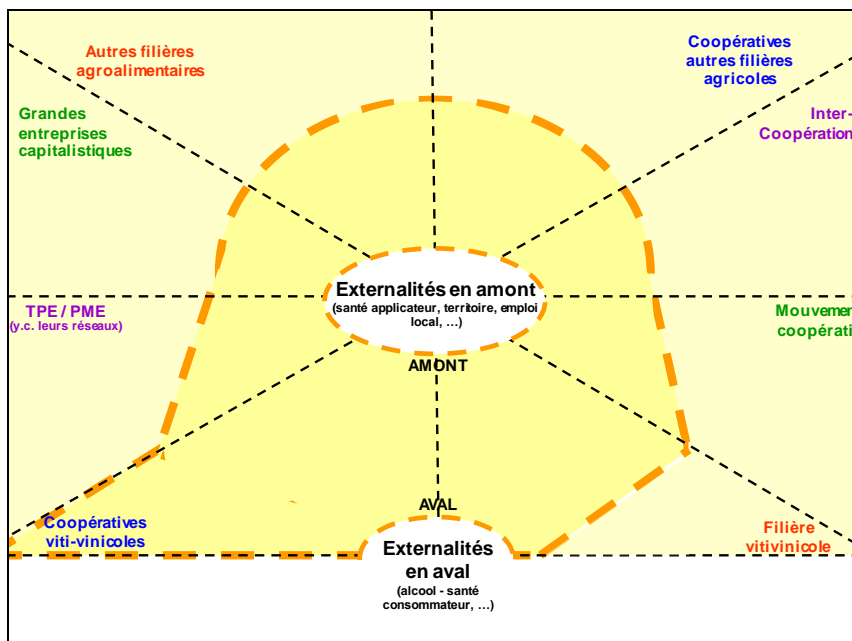
La délimitation du système étudié avec ses frontières en pointillés figure dans le premier schéma ci-après :

- la totalité de la partie « Coopératives vitivinicoles » figure à l'intérieur du système ;
- non pas la totalité, mais la majeure partie de l'espace dévolu à la représentation de la « Filière vitivinicole » figure également incluse dans le système ;
- chacune des quatre zones figurant dans la moitié supérieure du schéma (« Grandes entreprises capitalistiques », « Autres filières agroalimentaires », « Coopératives d'autres filières agricoles », et « Inter-Coopération ») ne sont que très minoritairement incluses dans le système ;
- enfin, les parties relatives au « Mouvement coopératif » et aux « TPE/PME et à leurs réseaux » étant relativement plus incluses que les quatre précédemment citées, occupent une situation intermédiaire.

Les frontières entre ce système et son environnement ne sont pas hermétiquement closes, mais bien poreuses (et donc figurées en pointillés) puisqu'un système est en relation et échange avec son environnement. Il s'ensuit que certaines hypothèses appartenant à l'environnement du système étudié peuvent bien évidemment être retenues en vue de la finalisation de l'exercice de prospective.

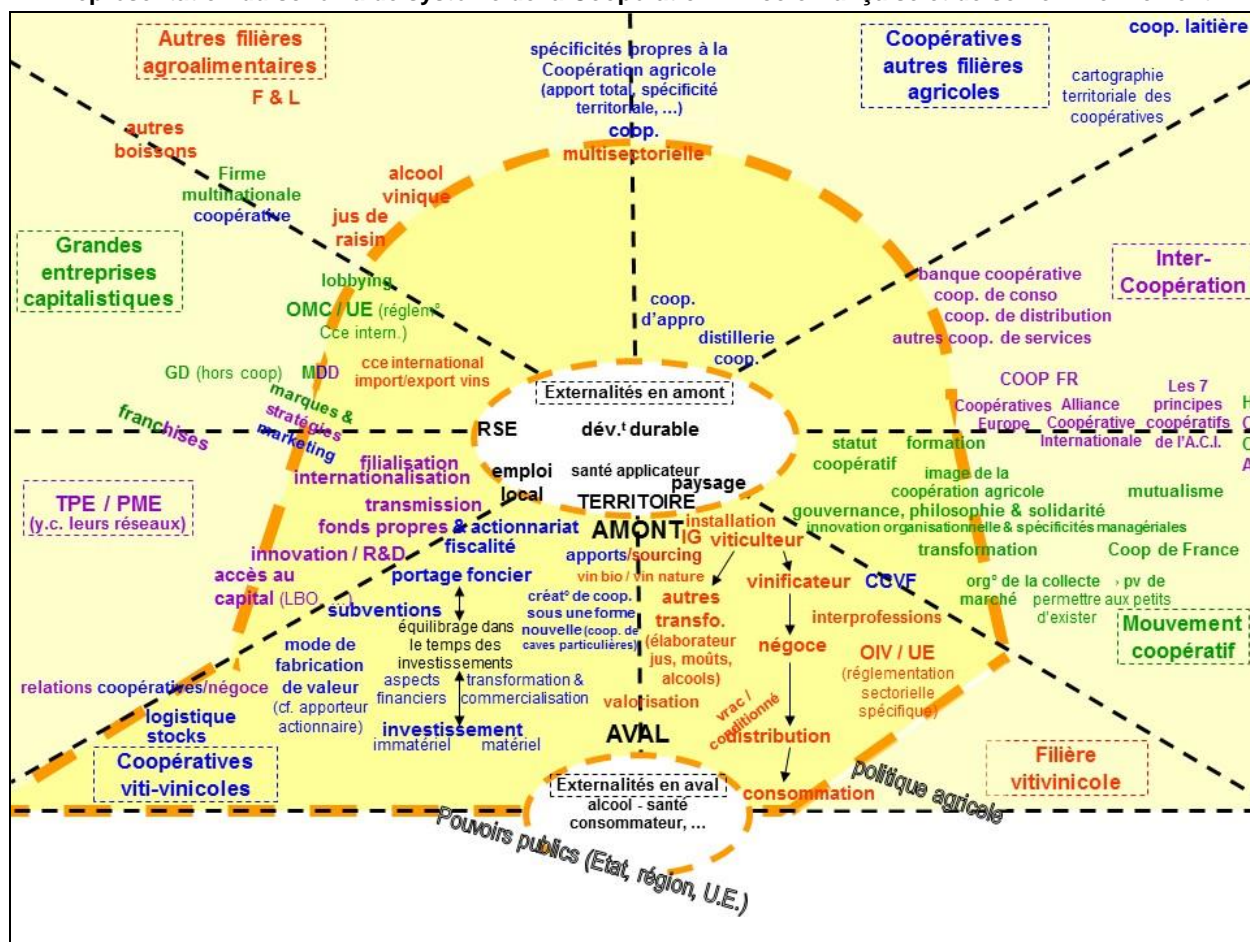


Concernant l'étape suivante de construction du schéma de représentation du système (cf. schéma ci-après), les phénomènes d'externalités liés à l'activité des coopératives de la filière vitivinicole figurent en haut pour les « externalités amont » (santé de l'applicateur, territoire, emploi local, ...), et en bas pour les « externalités aval » (alcool, santé consommateur, ...).



Enfin, l'adjonction des divers éléments constitutifs de ce système et de son environnement a été adaptée en respectant la définition du fond de carte précédemment opérée avec 8 catégories.

Représentation du schéma de système de la Coopération vinicole française et de son environnement



Si les « frontières » figurant en pointillés noirs entre ces 8 catégories sont utiles dans un premier temps pour faciliter le positionnement correct des divers éléments constitutifs de la représentation du système, elles seront effacées ultérieurement car elles n'ont pas d'autre raison d'être que celle-là.

## › L'identification des processus et la production des hypothèses : bouturage-greffage

À ce stade, la méthode consiste à identifier des processus qui décrivent le passage du passé au présent et d'en déduire des hypothèses (recto) pertinentes pour l'avenir puis à préciser le verso de chacune de ces hypothèses pour enfin établir les relations entre ces hypothèses.

Une phase de bouturage a permis d'extraire de la matrice « Prospective Vignes & Vins » et de ses 104 hypothèses, 11 hypothèses retenues pour leur intérêt et leur actualité.

Les hypothèses du « greffon » ont été produites par la cellule de prospective sur la base des 16 exposés d'experts :

1<sup>er</sup> avril 2015

- « Statuts coopératifs et particularités de la Coopération viticole » **Lucie SUCHET** (Responsable affaires juridiques de la CCVF)

12 mai 2015

- « L'image de la Coopération agricole » **Christine ASSY** (Directrice de la CCVF)
- « La gestion des stocks dans la filière vitivinicole : présentation du modèle champenois » **Eric POTIÉ** (Président de la Fédération des coopératives viticoles de la Champagne)

28 août 2015

- « Relation Coopération / Négoce : sourcer avec une valeur ajoutée partagée – exemple du Groupe Les Grands Chais de France » **Bertrand PRAZ** (Directeur des achats vin et alcool des Grands Chais de France)
- « Financement des projets (foncier, ...) coopératifs dans le vin » **François GOUESNARD** (Directeur général d'Union Finances Grains / Financescoop)

15 octobre 2015

- « Modalités de prise de décision dans le secteur coopératif vitivinicole » **Xavier GOMART** (Directeur général de la Cave de Tain l'Hermitage)
- « Spécificité sectorielle (OIV versus OMC, réglementation internationale, ...) » **Arnaud DUNAND** (Chef du bureau du vin et des autres boissons au Ministère de l'Agriculture), **Hervé HANNIN**, (Directeur du développement IHEV-Montpellier supAgro), **Patrick AIGRAIN** (Chef du service Évaluation, Prospective et Analyses transversales de FranceAgriMer)

10 novembre 2015

- « La Coopération agricole partenaire privilégiée des Pouvoirs publics ? » **Anne HALLER** (Déléguée filières viticoles et cidricoles chez FranceAgriMer)
- « L'innovation comme outil de réconciliation – l'exemple de VINOVALIE » **Jacques TRANIER** (Directeur général VINOVALIE)
- « Rôle de l'Institut Coopératif du Vin (ICV) : quelles stratégies pour faire progresser la Coopération dans le développement durable, la RSE,... ? » **Olivier MERRIEN** (Directeur Général Groupe ICV)

9 décembre 2015

- « Groupe coopératif multi-territorialisé - Gestion de territoires localisés en France et capacités à développer des filiales et à faire partager des choix par la base – l'exemple de TEREOS » **Alexis DUVAL** (Président du Directoire de TEREOS)
- « Création de valeur et de marques à partir d'une structure coopérative avec ses spécificités / problème – l'exemple de SAVÉOL » **Roger CAPITAINE** (Directeur général SAVEOL)
- « La Coopération comme lobby à Bruxelles - Poids dans les négociations européennes, défense des spécificités de la coopération par l'organisation COPA-COGECA » **Oana NEAGU** (COPA-COGECA)

26 janvier 2016

- « Modèle de développement suivi par le Groupe coopératif CAVIRO & aspects de coordination interrégionale du Groupe » **Giordano ZINZANI** (Directeur œnologie et associés au sein du Groupe CAVIRO)
- « La Coopération comme outil d'aménagement du territoire » **Jean-François DRAPERI** (Directeur du Centre d'économie sociale Travail et société au Conservatoire national des arts et métiers - Paris)

3 mars 2016

- « L'Union Nationale de Services des Coopératives Viticoles (UNSCV) » **Denis ROUME** (Directeur délégué UVICA / Président de la Commission Trad de l'UNSCV)





## › Les 50 hypothèses retenues

### ➤ Thématique « Contexte général (économie & finances, politiques publiques, santé, climat & environnement, évolutions sociétales, ...) : 7 hypothèses

**ADS5** - Les facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) en sont extraits, et sont ingérés séparément des autres constituants (notamment l'alcool). *Versus : Les facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) sont indissociables du « système vin » et ne sont donc pas valorisables séparément.*

**CON10** - Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accroissent les marchés. *Versus : Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accentuent la réduction des marchés.*

**71b** - Les coopératives orientent les viticulteurs vers une viticulture plus respectueuse de l'environnement. *Versus : Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.*

**325** - Le vin est perçu par le consommateur comme un produit alimentaire défini par son état final et potentiellement dangereux pour la santé. *Versus : Le vin renforce son image culturelle de produit territorialisé et de vecteur d'apprentissage du goût et de la qualité de la vie.*

**330mod** - L'activité normative de l'OIV entraîne un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel. *Versus : L'activité normative de l'OIV n'entraîne pas un basculement de la définition du vin, qui reste un produit agricole transformé.* *Commentaire* : prise en compte (ou non) de la spécificité du vin, que ce soit par l'entrée de nouveaux membres ou par la reconnaissance ou non par les organisations internationales.

**331b** - Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin. *Versus : Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin (maintien d'une régulation du marché, ...).*

**367** - Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée. *Versus : La poursuite de politiques (monétaires, ...) ajustées évite le retour d'une nouvelle récession généralisée.*

### ➤ Thématique « Rôle, valeur, performance des coopératives & intercoopération » : 6 hypothèses

**79** - La coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative). *Versus : La coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).*

**205** - L'innovation au sein des coopératives est un levier de création de valeur. *Versus : L'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur.*

**251b** - La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise. *Versus : La gouvernance coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise.*

**254** - Les unions multiterritoriales s'organisent et créent des structures à l'échelle européenne (notamment avec les coopératives espagnoles et italiennes). *Versus : Les unions multiterritoriales ne se créent pas ou ne s'implantent que sur le territoire national.*

**260b** - Les coopératives sont bien "armées" pour répondre aux enjeux de société (RSE, environnement, économie circulaire et aménagement du territoire) et l'organisation coopérative aide les coopératives de base. *Versus : 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.*

**364** - Les collaborations intercoopératives de régions différentes se développent. *Versus : Les relations intercoopératives ne se développent que sur un même territoire.*

➤ **Thématique « Statuts de la Coopération » : 5 hypothèses**

**16b** - Les règles concernant la fiscalité (directe et indirecte) applicables au secteur coopératif sont revues pour se rapprocher du secteur privé. [Versus](#) : *Le système de fiscalité (directe et indirecte) actuel pour le secteur coopératif demeure en l'état.*

**20b** - Le statut coopératif est modifié pour s'adapter aux nouveaux déterminants de la concurrence internationale. [Versus](#) : *Trop rigide, le statut coopératif est un frein au développement, à la mise en place d'outils industriels performants, à l'adaptation au marché et à "l'originalité".*

**34b** - Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative facilite la filialisation (marques, commercialisation, ...). [Versus](#) : *Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative est un frein à la filialisation.*

**161** - A force de déroger aux règles de la coopération, celle-ci perd son statut particulier. [Versus](#) : *La doctrine coopérative se recroqueville sur ses principes fondateurs sans dérogation possible aux statuts.*

**246** - Le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives peut être envisagé en maintenant le système d'organisation coopératif. [Versus](#) : *Le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives ne peut être envisagé qu'en sacrifiant le système d'organisation coopératif.*

➤ **Thématique « Spécificités de la Coopération viticole » : 6 hypothèses**

**247b** - Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique. [Versus](#) : *Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale.*

**265b** - Les coopératives se renforcent (regroupements, accords commerciaux notamment à l'export avec des stratégies de fond, ...) au niveau de l'offre vis-à-vis des grands marchés et gagnent en valorisation sur les produits (France - export). [Versus](#) : *Il n'y a pas de regroupement (ni d'accords commerciaux) des coopératives dont l'offre reste aussi atomisée qu'actuellement.*

**279** - La diversification/diversité (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) est un atout commercial. [Versus](#) : *La diversification/diversité entraîne une dispersion des moyens.*

**312** - La garantie des apports est assurée par l'acquisition de foncier par les coopératives. [Versus](#) : *L'acquisition de foncier reste marginale, ce qui fragilise la sécurité du sourcing.*

**313** - Les coopératives trouvent les moyens de maîtriser les ha d'apport, ce qui permet d'optimiser les investissements. [Versus](#) : *Les coopératives "subissent" les variations d'apports à vinifier et les outils/investissements ne sont pas adaptés.*

**338mod** - Les coopératives viticoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tant en France qu'à l'international. [Versus](#) : *Les coopératives viticoles françaises se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille, tant en France qu'à l'international, au besoin en passant par l'intégration verticale (groupes de type In Vivo Wines).*

➤ **Thématique « Gouvernance des caves coopératives » : 5 hypothèses**

**18b** - La valeur de la part de la coopérative intègre la valeur du fonds de commerce (marques, réseau commercial, ...) et des actifs immobilisés, et tout départ d'apporteur signifie rupture de contrat commercial (et donc indemnités). [Versus](#) : *Le système actuel est maintenu et le coopérateur n'a pas un lien de propriétaire, mais d'utilisateur de la coopérative, et le départ au terme de 5 années est statutairement valide.*

**291b** - Les coopératives viticoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste dominant. [Versus](#) : *Il n'y a pas de développement de l'idée coopérative sauf pour de simples besoins basiques (regroupement des achats, 1ère transformation, ...). [Commentaire pour le recto de l'hypothèse](#) : Les enseignements économiques (science éco, ...) permettent de développer le système coopératif comme une alternative en terme de système économique, ce qui contribue à modifier la donne sur le plan idéologique.*

**309** - La coopérative attire et conserve des adhérents performants et leur assure un revenu à hauteur de leur performance, une image et une reconnaissance à titre individuel. [Versus](#) : *La coopérative n'attire pas d'adhérents performants car elle ne leur assure pas un revenu, ni un retour d'image suffisants à titre individuel (les coop. n'attirent que les viticulteurs "médiocres", les meilleurs s'installent en cave particulière).*

**321b** - L'arrivée de nombreux entrants mieux formés conduit à une implication plus importante des adhérents dans le fonctionnement de la coopérative viticole (management plus facile, meilleure compréhension des objectifs, des choix, des investissements). [Versus](#) : *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*

**323mod** - L'enseignement agro-viticole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole en matière économique, technique, installations,... [Versus](#) : *L'enseignement privilégie un modèle œnologie et petites caves, et fait la promotion du système des indépendants.*

#### ➤ **Thématique « Filière vitivinicole » : 9 hypothèses**

**ACM1** - Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France. [Versus](#) : *Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française.*

**IAF2** - Le marché du conseil et du développement technique s'internationalise. [Versus](#) : *Le marché du conseil et du développement technique ne s'internationalise pas.*

**IGA7mod** - L'AOC intègre la démarche de vin naturel et de responsabilité environnementale. [Versus](#) : *L'AOC se limite à un signal de lien au terroir et au territoire.*

**RFM3** - Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative s'accroît. [Versus](#) : *Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative décroît.*

**92b** - Les interprofessions se renforcent dans leur rôle structurant de coordination régionale pour les viticulteurs et évoluent vers plus de pilotage économique, d'expertise marché, et de soutien aux entreprises qui assurent leur communication. [Versus](#) : *Les interprofessions font surtout de la communication et sont peu adaptées à l'évolution du système productif.*

**95** - Les coopératives participent à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODG, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation. [Versus](#) : *Les coopératives ne procèdent pas à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODL, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation, qui sont fixées par la production (ODG) et le négoce.*

**127mod** - La contractualisation pluriannuelle se généralise et permet un sourcing national pérenne du négoce. [Versus](#) : *L'absence de contractualisation pluriannuelle induit un sourcing épisodique en France.*

**145** - Le négoce français (les 4 ou 5 leaders) voit ses parts de marché progresser à l'export sur différents niveaux de gamme. [Versus](#) : *A l'export, le négoce français n'est plus présent que sur le haut de gamme.*

**206** - L'innovation se développe dans la filière et permet la conquête de nouveaux consommateurs. [Versus](#) : *L'innovation ne se développe pas dans la filière et le nombre de consommateurs/occasions de consommation diminuent.*

#### ➤ **Thématique « Offre et demande de vin, information du consommateur, ... » : 12 hypothèses**

**ACD2** - La Grande Distribution alimentaire généraliste mondiale est le principal canal de distribution pour les vins français. [Versus](#) : *Les circuits de distribution spécialisés en vin se maintiennent et se développent dans le monde.*

**CEI2** - Les pays du nouveau monde viticole reproduisent artificiellement les conditions de production des vins de terroir notoires européens en optimisant les relations rendement/qualité. [Versus](#) : *Les pays du*



*nouveau monde viticole présentent des produits à forte différenciation notamment issus de terroirs spécifiques.*

**CEI9** - Les échanges internationaux de vin s'accroissent en volume et en valeur. *[Versus](#) : Les échanges internationaux stagnent ou régressent.*

**CON5** - Le marché intérieur des pays non traditionnellement producteurs de l'UE se développe. *[Versus](#) : Le marché intérieur des pays non traditionnellement producteurs de l'UE stagne ou régresse.*

**IFC3** - Les normes internationales d'étiquetage reconnues imposent l'indication des principales pratiques œnologiques. *[Versus](#) : Les normes internationales d'étiquetage reconnues n'imposent pas l'indication des principales pratiques œnologiques.*

**49** - Quelques caves coopératives particulièrement dynamiques et innovantes, positionnées en tant qu'entreprise coopérative forte d'une image différenciée, sont chacune devenues leader dans leur segment d'activité au même titre que les autres grands acteurs de la filière. *[Versus](#) : Beaucoup de caves coopératives ont préféré suivre et subir les événements et l'image coopérative qu'elles renvoient est "éteinte".*

**75b** - Les règles de transparence vis-à-vis du consommateur sont renforcées avec obligation d'indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...). *[Versus](#) : Les règles de transparence vis-à-vis du consommateur n'obligent pas à indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...).*

**85mod** - La mondialisation de la production et de la consommation rend le consommateur moins spécialiste, et la marque doit être simple, aisée à comprendre et rassurante (ce qui rend opportun la simple déclinaison d'une "marque ombrelle"). *[Versus](#) : La mondialisation de la consommation pousse le consommateur à devenir de plus en plus spécialiste et à demander plus d'informations pour faire son choix (ce qui rend opportun le développement d'un portefeuille de marques).*

**137b** - Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux. *[Versus](#) : Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.*

**217** - L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public. *[Versus](#) : Le grand public est peu sensible au "vin propre".*

**228mod** - La création de valeur par la marque passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et l'innovation. *[Versus](#) : La création de valeur par la marque est principalement assurée par la communication et le marketing.*

**333mod** - Les réglementations internationales autour du vin suivent le modèle UE plutôt orienté sur l'IGP/AOP (et le marché des vins sans IG avec mentions valorisantes ne se développe pas). *[Versus](#) : La production avec IG ne se développe pas à l'international et les marques établies sur des produits génériques progressent toujours (et le marché des vins sans IG avec mentions valorisantes se développe).*



## › La matrice d'influences / dépendances entre les hypothèses

Le 11 mai 2016, la cellule d'animation a réalisé l'analyse de l'influence directe que chacune des 50 hypothèses retenues a sur les 49 autres.

L'idéal aurait été que l'ensemble du groupe examine toutes les influences, soit  $50 \times 49 = 2450$  questions à se poser. Mais, compte tenu de l'importance de la tâche, le travail est réparti. Plusieurs binômes (voire triplettes) sont constitués, chargé chacun de déterminer la nature de l'influence d'une douzaine d'hypothèses sur toutes les autres.

Pour chaque hypothèse il s'agit de statuer :

- si la réalisation de l'hypothèse « a » favorise celle de l'hypothèse « b », la relation est notée « + » ;
- si la réalisation de l'hypothèse « a » n'a pas d'influence sur celle de l'hypothèse « b », la relation est notée « 0 » (zéro) ;
- si la réalisation de l'hypothèse « a » rend moins probable celle de l'hypothèse « b », la relation est notée « - » ;
- si l'on pense qu'il y a une influence, sans pouvoir en préciser le sens, la relation est notée « +/- ».

Seuls les liens directs sont retenus ; si le lien n'est pas direct, il faut privilégier l'absence d'impact ; il importe donc systématiquement de vérifier la réalité de ces liens directs, et d'expliciter ces liens chaque fois que c'est nécessaire. Le rôle de la cellule d'animation a souvent été celui d'un censeur de « fausses dépendances ».

Les deux biais usuels sont :

- la prise en compte d'un lien indirect (A influe sur B, B influe sur C, quand on s'interroge sur l'influence de A sur C, on a tendance à dire que A influe sur C) ;
- la prise en compte du lien inverse (quand B influe sur A, on a tendance à considérer que A influe sur B).

INRA-DADP mars 02 PA/HH/MS

**Le traitement des relations entre hypothèses pour faire émerger des microscénarios**

**Influe sur**

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
H1		0	0	0	0	0	0	0
H2	0		+/-	0	0	0	+	0
H3	0	0		0	0	0	0	0
H4	0	-	0		0	0	0	0
H5	0	0	0	0		0	0	0
H6	0	0	+	0	+		0	0
H7	0	+	0	0	0	0		0
H8	-	0	0	0	0	-	0	

La réalisation de l'hypothèse H3 influe, mais on ne peut préciser dans quel sens privilégié, sur l'occurrence de l'hypothèse H2

La réalisation de l'hypothèse H1 influe négativement sur l'occurrence de l'hypothèse H8

La réalisation de l'hypothèse H5 influe positivement sur l'occurrence de l'hypothèse H6

Si.....alors.....  
Ne considérer que les liens directs

Un lissage est effectué par le noyau permanent afin d'obtenir la matrice suivante qui comprend 256 signes soit un taux de remplissage de 10,45%.





# Troisième partie : Les micro-scénarios

## Les 20 micro-scénarios

Chacun de ces 4 agrégats a fait l'objet d'une représentation graphique des hypothèses qui le composent et des relations d'influence/dépendance qui lient les hypothèses entre elles, telles que consignées dans la matrice.

Au sein de l'agrégat, certaines hypothèses sont très influentes sur les autres et peu dépendantes, elles sont qualifiées de « motrices » ; d'autres hypothèses sont exclusivement (ou presque) dépendantes : ce sont les variables « résultats » ; les hypothèses très influentes et très dépendantes sont dites « enjeux » et celles qui sont un peu influentes et un peu dépendantes sont dites « relais ». Parmi les hypothèses motrices, le groupe fait le choix de celle par laquelle commenceront les histoires.

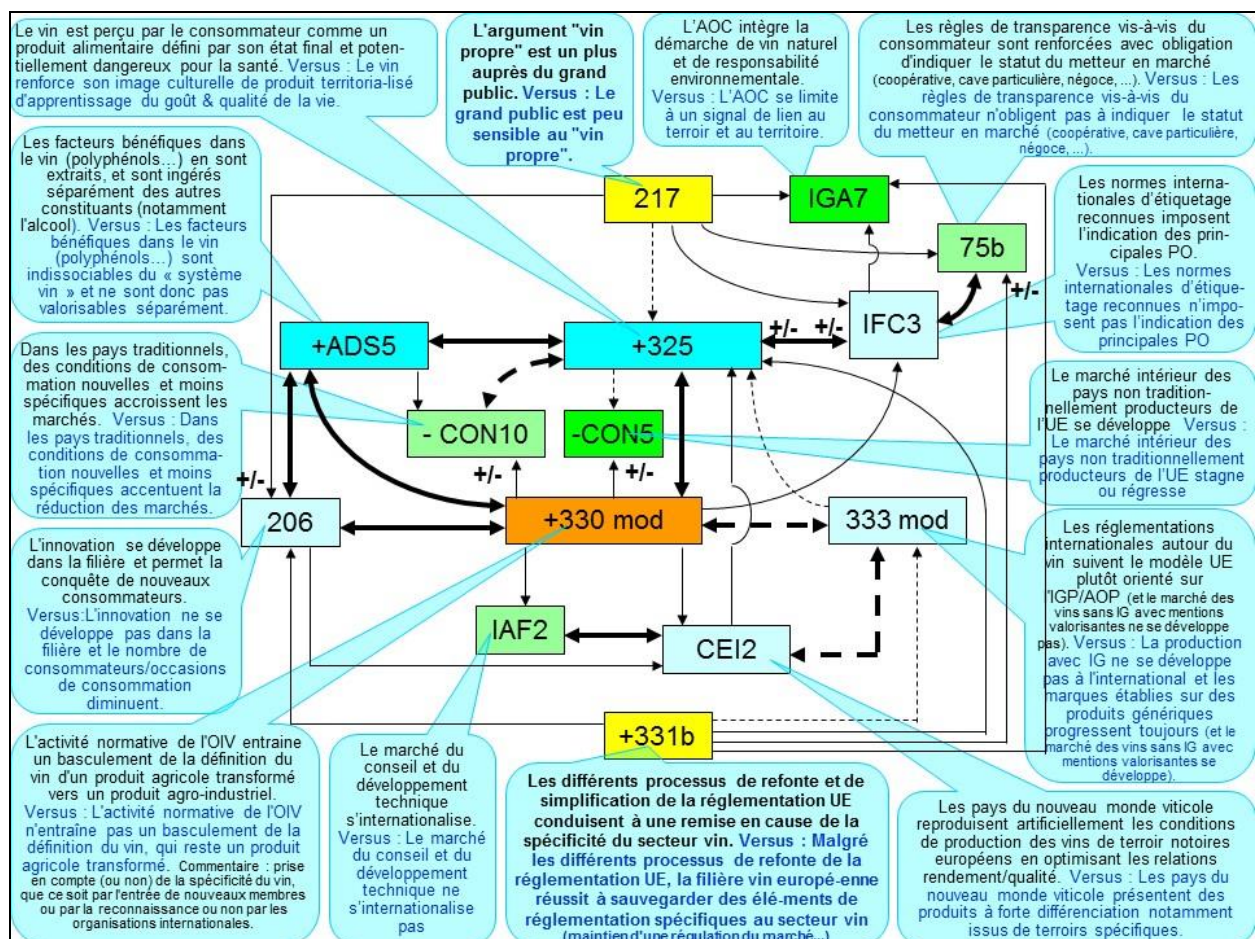
Le choix d'une hypothèse motrice induit pour chaque agrégat, 2 micro-scénarios l'un commençant par le recto, l'autre par son verso. La cellule d'animation peut choisir 2, voire 3, hypothèses motrices pour un agrégat, ce qui induit l'écriture de 4, voire 8, micro-scénarios par agrégat.

Ainsi, à partir des 4 agrégats d'hypothèses, 20 micro-scénarios ont été écrits.

L'écriture des scénarios a consisté à suivre le squelette constitué en tenant compte de la nature (+, -, +/-) et du sens des liens établis entre les hypothèses qui déterminent la présentation en recto ou en verso des hypothèses suivantes. En réalité chaque agrégat apparaissant davantage comme un système complexe que comme une suite linéaire d'hypothèses, des arbitrages sont indispensables ; ils ont été opérés, explicités et critiqués en séance de la cellule d'animation.

### › Agrégat n°1 : Réglementation, étiquetage, consommation

#### Schématisation de l'agrégat 1



**N.B.** : A titre d'illustration de la méthode, le premier des quatre micro-scénarios (micro-scénario 1.1 ci-après) est exposé avec des insertions explicitant les relations causales entre les différentes hypothèses (cf. parties en italique surlignées entre crochets). Les trois autres micro-scénarios (micro-scénarios 1.2, 1.3 et 1.4) sont exposés sans ces insertions détaillant la méthode.

### **Micro-scénario 1.1**

**Titre : vin – image = alcool**

**Résumé** : Le vin perd son statut de produit agricole transformé pour s'inscrire, à son détriment notamment en Europe, dans une concurrence plus large de boissons alcooliques et ce, malgré l'inclusion croissante d'innovations.

#### **Hypothèses motrices**

**331b** : Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin.

**217** : L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public.

Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin. [**moteur 331b**] La spécificité est attaquée au travers de 2 de ses principales composantes, sa définition quelque peu particulière associant non seulement son état analytique final mais aussi son processus d'obtention (interdisant par exemple le mouillage ou l'aromatisation) définition jugée dorénavant trop restrictive pour permettre l'inclusion du « progrès technique », mais aussi par son contenu en alcool, rendant de plus en plus difficile à justifier un soutien public spécifique (sauf peut-être en matière de productions d'externalités positives). Le vin est de plus en plus perçu par le consommateur comme un produit alimentaire défini par son état final et potentiellement dangereux pour la santé de par son contenu en alcool principalement. [*influence de 331b sur 325 → 325 temporairement*] En effet, sous l'influence d'un élargissement de l'OIV à de nouveaux membres non traditionnellement producteurs et du 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. En parallèle, le vin dorénavant 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 facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) en sont extraits, et sont ingérés séparément des autres constituants (notamment l'alcool). [*influences réciproques positives et circulaires entre +325 temporaire, ADS5 et 330mod → 325 provisoire, ADS5 provisoire et 330mod provisoire*] *In fine* après avoir connu un développement de sa consommation dans les pays non traditionnellement producteurs de l'UE basé notamment sur les spécificités du vin, cette progression s'arrête voir s'inverse, la concurrence des autres boissons s'intensifiant. [*influences combinées, négative de 325 mod provisoire et mitigée de 330mod provisoire sur CON5 → versusCON5*] Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accentuent la réduction des marchés du vin traditionnel, mais permettent le développement de quelques nouveaux produits agro-industriels uvaux (faible teneur en alcool, extraits, assemblages vins-jus de fruits, vins bleus...). [*influences combinées, négative et réciproque de 325mod, positive de ADS5 provisoire, et mitigée de 330mod sur CON10 → in fine plutôt versusCON10*]

L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public. [**moteur 217**] On entend ici par « vin propre », à la fois un vin contenant très peu de résidus et allergènes dans le produit final et dont la production (tant à la vigne, qu'à la vinification) est peu impactante sur l'environnement et sur la santé des opérateurs (contraintes de résultats et de moyens).

Conformément à l'évolution observée dans la sphère agroalimentaire, la perte de la spécificité sectorielle se traduit notamment par une normalisation si possible internationale de l'état final des produits accompagnée d'une exigence accrue en matière d'étiquetage au nom de l'information des consommateurs (cf. codex alimentarius) qui permettent de renoncer à une normalisation des pratiques techniques (jugés trop contraignantes en matière de diffusion des innovations). Dans un contexte où le monde médiatique induit des contenus pseudo-techniques aux différents statuts des producteurs de vins (vins de petit propriétaire versus vins de « gros » négociants assembleurs), et à la confluence des attentes des consommateurs en matière d'informations sur les itinéraires techniques et leur conséquence en matière de « propreté du vin », s'imposent progressivement des règles de transparence vis-à-vis du consommateur avec obligation d'indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...). [*influences combinées, positive de 217 et mitigée de 331b sur 75b → 75b provisoire*]

Les influences combinées de l'activité normative de l'OIV qui a accompagné un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel, des attentes des



consommateurs en matière de « propreté du vin » et des progrès de la normalisation internationale de l'étiquetage des denrées alimentaires, conduisent à ce que l'indication sur l'étiquette des principales pratiques œnologiques s'impose à l'international. [*influences positives cumulées de 217, 330mod, et réciproquement de 75b sur IFC3 → IFC3 → 75b confirmé*]

Malgré les informations étiquetées, notamment en matière de pratiques œnologiques, et les dispositions de certains consommateurs à surpayer les vins « propres », le vin, de par son contenu en alcool, demeure en tant que produit « alimentaire » final un produit jugé potentiellement dangereux pour la santé par la grande majorité des consommateurs. [*synthèse des influences, négative de 217 et mitigées & réciproques de IFC3 sur 325 provisoire → plutôt 325 définitif*] La recherche de « vins propres » par les consommateurs et la désacralisation du vin comme produit « agricole vivant » (et donc implicitement à ingérer en tant que tel, sans dilution ni mélange) conduisent à ce que l'innovation se développe dans le secteur, mais pas (ou peu) au recrutement de nouveaux consommateurs de vins traditionnels. [*synthèse des influences, positives et réciproques de ADS5 et 330mod provisoires, mitigée de 217 et positive de 331b sur 206 → +/-206 & ADS5 confirmé*]

La perte de spécificité du secteur viticole au niveau de l'UE confirmé par (et/ou consécutive et/ou parallèle à) l'adoption par l'OIV notamment de pratiques œnologiques de plus en plus larges rapprochant progressivement le vin d'un produit agro-industriel, ont pour conséquence assez directe l'arrêt du soutien politique communautaire à la défense voire à l'extension de la production de vins à IG, considérées comme coûteuses en terme de négociations internationales. Ainsi, sans que la demande mondiale ne se développe sensiblement, assiste-t-on à un développement relatif de marques établies sur des produits génériques (notamment sur des vins sans IG avec mentions valorisantes) au détriment des vins à IG. Dans un tel contexte, et en incorporant les résultats des innovations, notamment sur les techniques de production viticoles, les pays du nouveau monde viticole reproduisent artificiellement les conditions de production des vins de terroir notoires européens en optimisant les relations rendement/qualité (y compris bien sûr les qualités environnementales), pour accroître leur compétitivité « coût » en amont et assoir le développement de leur marques à l'internationale en y affectant des budgets marketing conséquents. [*synthèse des influences, sur CEI2 : les influences négatives de 331b et 330mod provisoire (et réciproquement) sur 333mod → 330mod & versus333mod ; ainsi, sous les influences, négative et réciproque de versus333mod, positives de 330mod et +/-206 → CEI2*]

Ces évolutions (recul des vins à IG, incorporation croissante d'innovation, relative banalisation du vin comme boisson alcoolique comme les autres...) confortent les consommateurs dans leur perception d'un produit alimentaire classique défini par son état final et donc pas plus porteur que d'autres de valeurs culturelles par exemple, mais dont le contenu en alcool pose potentiellement problème. Seul frein à l'évolution de cette perception, la production de vins à faible teneur en alcool, mais qui contribue également à l'éloignement du vin comme produit « agricole naturel ». [*influences combinées négative de versus333mod et positive de CEI2 sur 325 → plutôt 325 confirmé*]

Une définition internationale du vin favorable à l'inclusion d'un progrès technique à l'échelle industrielle, ainsi qu'une demande des pays du nouveau monde d'artificialisation des vins notoires européens sont des facteurs favorables à une internalisation du conseil et du développement technique notamment auprès des grands négociants vinificateurs intégrateurs de vignobles. [*synthèse des influences, positive de 330mod et positive et réciproque de CEI2 sur IAF2 → IAF2*]

Enfin, en réaction au rapprochement du secteur vin d'avec les autres filières et produits agricoles ou agroalimentaires, tant en matière de soutien public qu'en matière d'étiquetage, et face aux attentes des consommateurs d'un « vin propre » (même si la composante alcool pénalise la demande), les AOC visent stratégiquement à un approfondissement de la différenciation en intégrant, au-delà de l'origine, la démarche de vin naturel (le moins de résidus possible dans le produit fini) et en assumant une transparence via l'étiquetage de pratiques œnologiques, mais aussi culturelles, volontairement restreintes pour afficher une démarche responsable au plan environnemental. [*synthèse des influences positives de 217, 331b et IFC3 sur IGA7 → IGA7*]

## Micro-scénario 1.2

### Titre : Assumer l'innovation au risque de la perte des résidus

**Résumé** : Le vin est une boisson uvale alcoolique : nettoyé de ses résidus et complétement, l'inclusion croissante d'innovations, principalement œnologiques, et particulièrement la désalcoolisation permettent au vin d'assumer une concurrence large au sein des boissons alcooliques. L'AOC est condamnée à une recherche de différenciation extrême.

### Hypothèses motrices

**331b** : Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin.

**versus217** : Le grand public est peu sensible au "vin propre".

Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin. La spécificité est attaquée au travers de deux de ses principales composantes, sa définition quelque peu particulière associant non seulement son état analytique final mais aussi son processus d'obtention (interdisant par exemple le mouillage ou l'aromatisation) définition jugée dorénavant trop restrictive pour permettre l'inclusion du « progrès technique », mais aussi par son contenu en alcool, rendant de plus en plus difficile à justifier un soutien public spécifique (sauf peut-être en matière de productions d'externalités positives). Le vin est de plus en plus perçu par le consommateur comme un produit alimentaire défini par son état final et potentiellement dangereux pour la santé de par son contenu en alcool principalement. En effet, sous l'influence d'un élargissement de l'OIV à de nouveaux membres non traditionnellement producteurs et du 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. En parallèle, le vin dorénavant 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 facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) en sont extraits, et sont ingérés séparément des autres constituants (notamment l'alcool). In fine après avoir connu un développement de sa consommation dans les pays non traditionnellement producteurs de l'UE basé notamment sur les spécificités du vin, cette progression s'arrête voir s'inverse, la concurrence des autres boissons s'intensifiant. Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accentuent la réduction des marchés du vin traditionnel, mais permettent le développement de quelques nouveaux produits agro-industriels uvaux (faible teneur en alcool, extraits, assemblages vins-jus de fruits, vins bleus...).

Le grand public est peu sensible au "vin propre". En effet, l'ouverture des pratiques œnologiques à l'ensemble des pratiques agro-alimentaires a permis de rendre valide des techniques de « nettoyage » des vins finis de leurs résidus d'une part et de complémentation d'autre part ne compromettant pas la qualité organoleptique finale des vins. Dans le même temps ce sont les réglementations horizontales de protection de l'environnement et de lutte contre le changement climatique, ainsi que les progrès de l'agriculture de précision qui ont conduit à limiter les rejets de PPP dans l'environnement, et à mieux protéger les applicateurs de PPP. Ainsi ont été progressivement réduits les impacts négatifs en terme d'image qui conduisaient initialement les consommateurs à potentiellement préférer des vins propres. *On entend ici par « vin propre », à la fois un vin contenant très peu de résidus et allergènes dans le produit final et dont la production (tant à la vigne, qu'à la vinification) est peu impactante sur l'environnement et sur la santé des opérateurs (contraintes de résultats et de moyens).*

Conformément à l'évolution observée dans la sphère agroalimentaire, la perte de la spécificité sectorielle se traduit notamment par une normalisation si possible internationale de l'état final des produits accompagnée d'une exigence accrue en matière d'étiquetage au nom de l'information des consommateurs (cf. codex alimentarius) qui permettent de renoncer à une normalisation des pratiques techniques (jugées trop contraignantes en matière de diffusion des innovations). Néanmoins le peu de sensibilité dorénavant manifesté par la demande en matière de « propreté » des vins, ne conduit pas à ce qu'il y ait obligation d'indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...) sur l'étiquette. En matière d'étiquetage des pratiques œnologiques, et compte tenu de leur foisonnement, les obligations internationales se sont concentrées sur celles susceptibles de modifier le degré d'alcool du produit final, et la désalcoolisation est majoritairement perçue positivement

La désacralisation du vin comme produit « agricole vivant » (et donc implicitement à ingérer en tant que tel, sans dilution ni mélange) et le peu d'intérêt des consommateurs pour un vin propre (dès lors que sont assez systématiquement pratiqués « nettoyage et complémentation ») conduisent à ce que l'innovation se développe dans le secteur mais pas (ou peu) à ce qu'elle conduisent au recrutement de nouveaux consommateurs de vins, vins toujours considérés comme potentiellement dangereux de par leur contenu en alcool, même si la désalcoolisation permet à la clientèle de ne pas décroître.

La perte de spécificité du secteur viticole au niveau de l'UE confirmée par (et/ou consécutive et/ou parallèle à) l'adoption par l'OIV notamment de pratiques œnologiques de plus en plus larges rapprochant progressivement le vin d'un produit agro-industriel, ont pour conséquence assez directe l'arrêt du soutien politique communautaire à la défense voire à l'extension de la production de vins à IG, considéré comme coûteux en terme de négociations internationales. Ainsi, sans que la demande mondiale ne se développe sensiblement, assiste-t-on à un développement relatif de marques établies sur des produits génériques (notamment sur des vins sans IG avec mentions valorisantes) au détriment des vins à IG. Dans un tel contexte, et en incorporant les résultats des innovations, les pays du nouveau monde viticole reproduisent artificiellement (même approximativement) les conditions de production des vins de terroir notoires européens en optimisant les relations rendement/qualité (notamment en complétant en tant que de besoin pour se rapprocher des profils organoleptique des vins ciblés), pour accroître leur compétitivité « coût » en amont et assoir le développement de leurs marques à l'international en y affectant des budgets marketing conséquents. Ces évolutions (recul des vins à IG, incorporation croissante d'innovation, relative banalisation du vin comme boisson alcoolique comme les autres...) confortent les consommateurs dans leur perception d'un produit alimentaire classique défini par son état final et donc pas plus porteur que d'autres de valeurs culturelles par exemple, mais dont le contenu en alcool pose potentiellement problème. Seul frein à l'évolution de cette perception, la production de vins à faible teneur en alcool, mais qui contribue également à l'éloignement du vin comme produit « agricole naturel ».

Une définition internationale du vin favorable à l'inclusion d'un progrès technique à l'échelle industrielle, ainsi qu'une demande des pays du nouveau monde d'artificialisation des vins notoires européens sont des facteurs favorables à une internalisation du conseil et du développement technique notamment auprès des grands négociants vinificateurs intégrateurs de vignobles. Enfin, en réaction au rapprochement du secteur vin d'avec les autres filières et produits agricoles ou agroalimentaires, tant en matière de soutien publics qu'en matière d'étiquetage, et tentant de capter les quelques consommateurs à la recherche d'authenticité (et qui eux acceptent la composante alcool du produit), les AOC visent stratégiquement à un approfondissement de la différenciation en intégrant, au-delà de l'origine, la démarche de vin naturel (le moins de résidus possible dans le produit fini du fait d'une très faible utilisation de produits phytopharmaceutiques, et non d'une élimination ex-post des résidus) et en revendiquant l'absence de désalcoolisation.

### **Micro-scénario 1.3**

#### **Titre : Tout est dans le raisin**

**Résumé :** Le vin conserve son statut de produit agricole transformé mais les exigences des consommateurs en matière d'absence de résidus dans le vin et de rejets dans l'environnement focalisent l'innovation sur les pratiques culturelles alors que l'innovation œnologique est problématique. L'AOC inclut dans ses cahiers des charges ces attentes.

#### **Hypothèses motrices**

**versus313b :** Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin (maintien d'une régulation du marché, ...).

**217 :** L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public.

Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin : maintien d'une régulation du marché, mais aussi maintien d'une définition du vin comme un tout, incluant du raisin au vin avec des pratiques œnologiques restrictives et donc comme un produit agricole transformé, et non comme un produit agro-industriel. Le vin renforce son image culturelle de produit territorialisé d'apprentissage du goût & qualité de la vie. Ce contexte de reconnaissance implicite du statut de produit agricole transformé à contenu culturel, se traduit par des modes de consommation dominants qui entérinent le caractère d'indissociabilité des constituants du vin (les facteurs bénéfiques ne sont pas ingérés séparément des facteurs potentiellement néfastes comme l'alcool), et est conforté au niveau international par l'activité normative de l'OIV qui n'entraîne pas un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel. In fine, malgré le contenu en alcool du vin, la perception de son contenu culturel (sous tendue en cela par des possibilités d'intervention techniques limitées), joue comme un facteur de différenciation générique positif et permet à sa consommation, dans les pays non traditionnellement producteurs de l'UE, de progresser modérément. Dans les pays traditionnels et après une stabilisation à bas niveau de la part des consommateurs quotidiens dans la population, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques (notamment importés des modes de consommation des nouveaux pays consommateurs : soirée, nuit, ou revival : Kir...) permettent la stabilisation de la demande.

L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public. On entend ici par « vin propre », à la fois un vin contenant très peu de résidus et allergènes dans le produit final et dont la production (tant à la vigne, qu'à la vinification) est peu impactante sur l'environnement et sur la santé des opérateurs (contraintes de résultats et de moyens). *Une vision élargie de cette notion de vin propre pourrait aller jusqu'à inclure une diminution de sa « nocivité » en terme de santé publique en promouvant la désalcoolisation.*

Conformément à l'évolution vers une libéralisation accrue des échanges, l'étiquetage est considéré comme un vecteur privilégié d'information (y compris QR code et smartphone et écrans en rayon) devant être le plus complet possible pour permettre aux consommateurs de choisir en connaissance de cause. Dans un contexte de craintes environnementales croissantes, le monde médiatique, de par son fonctionnement, induit des contenus pseudo-techniques aux différents statuts des producteurs de vins (vins de petit propriétaire versus vins de « gros » négociants assembleurs). Ainsi, compte tenu des attentes des consommateurs en matière d'informations sur les itinéraires techniques et leur conséquence en matière de « propreté du vin », l'indication du statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...) sur l'étiquette est-elle attendue notamment à l'exportation.

En matière d'étiquetage des pratiques œnologiques, la situation est quelque peu différente. En effet la poursuite d'une normalisation des pratiques techniques incluant leur évaluation en matière de toxicité permet de limiter les nécessités d'étiquetage au nom du choix éclairé du consommateur (étiquetage par ailleurs jugé peu compatible avec le caractère de produit agricole naturel et culturel), et ce contrairement à l'évolution observée dans la sphère agroalimentaire, où l'on a globalement renoncé à une telle normalisation jugée trop restrictive en matière d'innovation. Néanmoins certaines pratiques œnologiques sont jugées porteuses de renseignements pertinents quant au caractère « propre » du vin (y compris dans son acception élargie). Ainsi les normes internationales d'étiquetage reconnues imposent-elles l'indication des seules pratiques œnologiques modificatrices de l'état final du produit du point de vue du consommateur telles que la désalcoolisation et/ou les pratiques destinées à réduire la teneur en résidus dans le vin, pratiques plutôt jugées négativement, et ce en lien avec le jugement globalement porté sur le vin, produit culturel provenant de quelque part et porteur d'une identité/d'un terroir.

Dans ce contexte, l'innovation autour de la recherche de vins propres se développe dans la filière mais sans permettre de recruter de nouveaux consommateurs de vins toujours désireux dans leur grande majorité de disposer d'un produit agricole authentique. La question autour des techniques de désalcoolisation des vins et de leur influence sur le caractère « naturel » du produit demeure posée, en balance avec le caractère « propre » du vin (dans une acception élargie de cette notion). Le maintien de la spécificité sectorielle (tant au plan économique que juridique) sur des bases essentiellement issues des évolutions rencontrées dans les pays traditionnellement producteurs et consommateurs de vins conduit à une poursuite du soutien politique communautaire à la défense voire à l'extension de la production de vins à IG, au moins partiellement au détriment du développement des vins à IG dans ces pays tiers. Dans un tel contexte, avec un espoir limité qu'une innovation de rupture redistribue les cartes, les pays du nouveau monde viticole visent à installer les futurs « terroirs de tradition » en installant en haut de leur pyramide qualitative des produits à forte différenciation notamment issus de terroirs spécifiques, mais aussi lorsque cela est possible quelques vins certifiés « zéro résidus et/ou rejet minimal dans l'environnement » .

Ces évolutions confortent les consommateurs dans leur perception d'un produit « naturel » porteur de valeurs culturelles par exemple, 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.

Une définition internationale du vin peu favorable à l'inclusion d'un progrès technique lors de la vinification, ainsi qu'une recherche ad hoc des pays du nouveau monde pour produire notamment leurs propres vins de terroir spécifiques sont des facteurs peu favorables à une internalisation du conseil et du développement technique, excepté en matière de pratiques culturelles « agro-écologiques ». C'est plutôt sur le terrain de la recherche assez fondamentale sur les interactions sol-cépage-climat, et sur l'analyse systémique des itinéraires de production que se placent les échanges de savoir. Dans un tel contexte, les AOC qui demeurent malgré tout assez spécifiques d'une qualité (l'expression du terroir) incluent quelques éléments de responsabilité environnementale pour satisfaire le versant « vin propre » de la demande.



#### **Micro-scénario 1.4**

##### **Titre : Accepter et délimiter l'innovation pour demeurer traditionnel**

**Résumé :** Le vin conserve son statut de produit agricole transformé après avoir assumé une réduction des produits phytopharmaceutiques et une évolution génétique du matériel végétal au moins suffisante pour que la demande de vin « propre » ne soit plus un enjeu. L'UE et l'OIV assument la spécificité sectorielle et la diffusion de la notion de terroir fait flores.

##### **Hypothèses motrices**

**versus313b :** Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin (maintien d'une régulation du marché, ...).

**versus217 :** Le grand public est peu sensible au "vin propre".

**Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin :** maintien d'une régulation du marché, mais aussi maintien d'une définition du vin comme un tout, incluant du raisin au vin avec des pratiques œnologiques restrictives et donc comme un produit agricole transformé, et non comme un produit agro-industriel. Le vin renforce son image culturelle de produit territorialisé d'apprentissage du goût & qualité de la vie.

Ce contexte de reconnaissance implicite du statut de produit agricole transformé à contenu culturel, se traduit par des modes de consommation dominants qui entérinent le caractère d'indissociabilité des constituants du vin (les facteurs bénéfiques ne sont pas ingérés séparément des facteurs potentiellement néfastes comme l'alcool), et est conforté au niveau international par l'activité normative de l'OIV qui n'entraîne pas un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel.

In fine, malgré le contenu en alcool du vin, la perception de son contenu culturel (soutendue en cela par des possibilités d'intervention techniques limitées), joue comme un facteur de différenciation générique positif et permet à sa consommation, dans les pays non traditionnellement producteurs de l'UE, de progresser modérément.

Dans les pays traditionnels et après une stabilisation à bas niveau de la part des consommateurs quotidiens dans la population, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques (notamment importés des modes de consommation des nouveaux pays consommateurs : soirée, nuit, ou revival : Kir, ...) permettent la stabilisation de la demande.

**Le grand public est peu sensible au "vin propre".** En effet, la multiplication des interdictions de molécules potentiellement dangereuses pour la santé humaine et les progrès de l'agriculture de précision (ayant conduit à limiter les rejets de produits phytopharmaceutique dans l'environnement), ainsi que ceux liés à la génétique végétale, ont peu à peu réduit l'impact médiatique des effets potentiellement délétères des excès liés aux traitements phytopharmaceutiques.<sup>1</sup>

La poursuite d'une normalisation des pratiques techniques incluant leur évaluation en matière de toxicité permet de limiter les nécessités d'étiquetage au nom du choix éclairé du consommateur, et ce contrairement à l'évolution observée dans la sphère agroalimentaire, où l'on a globalement renoncé à une telle normalisation jugée trop restrictive en matière d'innovation. Sans que, dorénavant, une sensibilité particulière des consommateurs à l'égard de la « propreté du vin » ne s'exprime, l'étiquetage international des vins demeure limité.

Il n'existe pas d'obligation d'indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...).

Dans le même ordre d'idée et compte tenu de l'activité normative de l'OIV globalement favorable à un maintien de la spécificité sectorielle, la normalisation internationale de l'étiquetage ne conduit pas à ce que l'indication sur l'étiquette des principales pratiques œnologiques s'impose.

Les évolutions très limitées de l'étiquetage au plan international, et un grand public peu sensible au « vin propre » (et donc moins prompt à surpayer que par le passé, par exemple un vin « seulement » bio) renforce la position du vin en tant que produit culturel.

<sup>1</sup> On entend ici par « vin propre », à la fois un vin contenant très peu de résidus et allergènes dans le produit final et dont la production (tant à la vigne, qu'à la vinification) est peu impactante sur l'environnement et sur la santé des opérateurs (contraintes de résultats et de moyens).



L'innovation a dans un premier temps permis de faire retomber la pression qui pesait sur le secteur viticole relativement à ses pratiques techniques et à leurs conséquences négatives, tant et si bien qu'ont pu être maintenues la spécificité et l'image culturelle du vin. Dans un second temps, l'innovation notamment technologique s'est ralentie, car potentiellement contradictoire avec la vision d'un vin produit agricole transformé, mais ce ralentissement, en partie conservateur du statut de produit culturel, n'a eu que peu d'effet sur le nombre de consommateurs ou la diversité des occasions de consommation, et n'a pas remis en cause la consommation du vin en l'état.

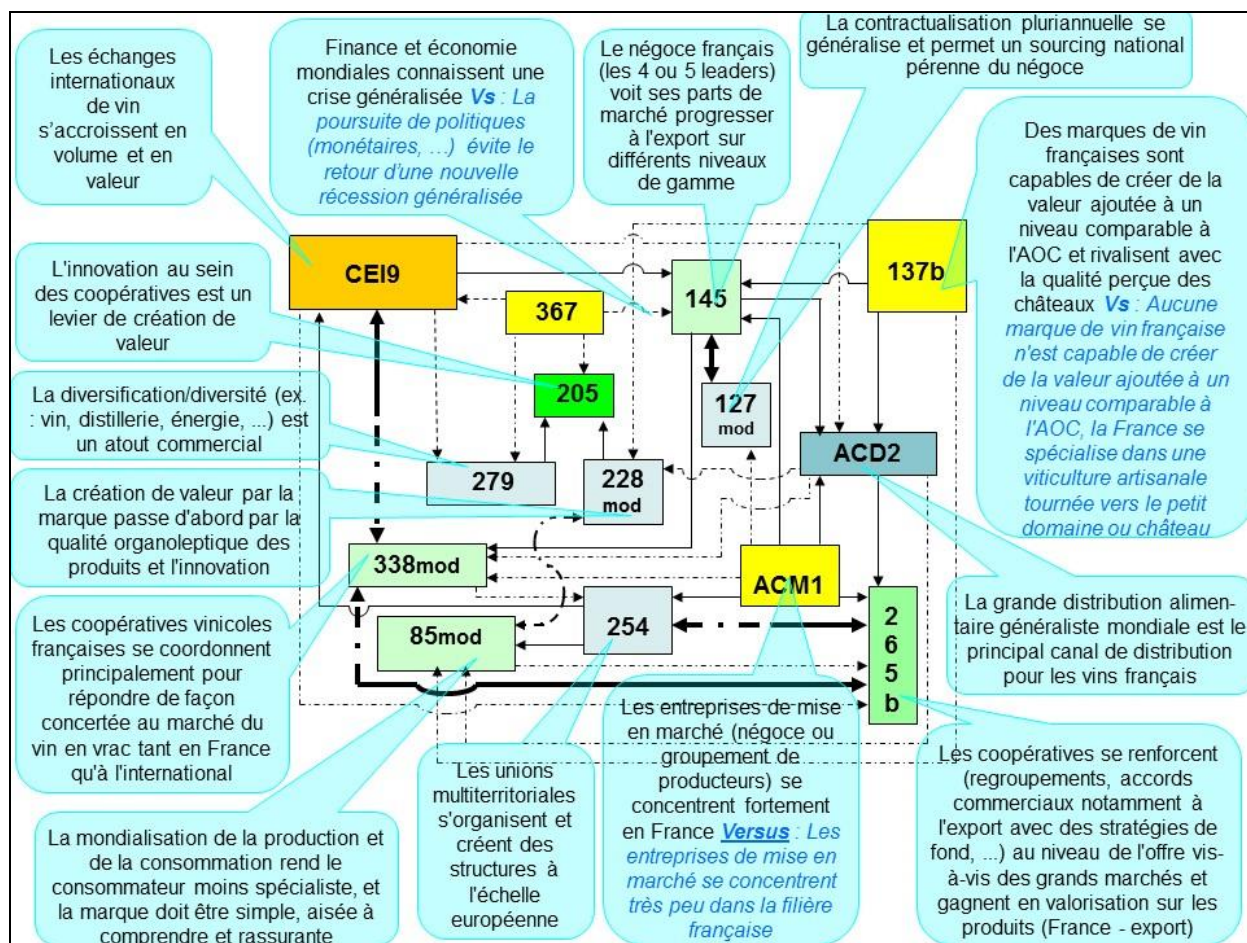
Le maintien de la spécificité sectorielle (tant au plan économique que juridique) sur des bases essentiellement issues des évolutions rencontrées dans les pays traditionnellement producteurs et consommateurs de vins conduit à une poursuite du soutien politique communautaire à la défense voire à l'extension de la production de vins à IG (Indication Géographique), au moins partiellement au détriment du développement des vins à IG dans ces pays. Dans un tel contexte, et sans réel espoir qu'une innovation de rupture redistribue les cartes, les pays du nouveau monde viticole visent à installer les futurs « terroirs de tradition » en promouvant 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 par exemple, et dont le contenu en alcool ou en résidus ne pose pas de problèmes spécifiques autres que ceux liés aux comportements de consommation.

Une définition internationale du vin peu favorable à l'inclusion d'un progrès technique à une échelle industrielle, ainsi qu'une recherche ad hoc des pays du nouveau monde pour produire leurs propres vins de terroir spécifiques sont des facteurs peu favorables à une internalisation du conseil et du développement technique. C'est seulement sur le terrain de la recherche assez fondamentale sur les interactions sol-cépage-climat que se placent les échanges de savoir.

Dans un tel contexte, les SIQO (Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine) demeurent assez spécifiques d'une qualité: les IG et notamment les AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) demeurent des signes de qualité en lien avec l'origine, et par exemple le bio demeure un signe de qualité relatif aux modalités de production et de transformation, sans que se généralise une fusion des signes.

### Schématisation de l'agrégat 2



**N.B.** : A titre d'illustration de la méthode, les deux premiers des huit micro-scénarios (micro-scénarios 2.1a et 2.1b ci-après) sont exposés avec des insertions explicitant les relations causales entre les différentes hypothèses (cf. parties en italique surlignées entre crochets). Les six autres micro-scénarios (micro-scénarios 2.2a, 2.2b, 2.3a, 2.3b, 2.4a et 2.4b) sont exposés sans ces insertions détaillant la méthode.

#### Micro-scénario 2.1a

##### Titre : **Concentration par temps de crise**

**Synthèse** : Dans un contexte de crise généralisée, la concentration des structures de mise en marché permet le développement de marques de vins français internationales, dont la création de valeur passe par la communication et le marketing. Les coopératives françaises assurent la fourniture de ces vins dans le cadre de cahier des charges/contractualisation pluriannuelle, et, afin de conserver une part plus importante de valeur en leur sein, elles contribuent également au développement d'unions multiterritoriales sud-européennes.

#### Micro-scénario 2.1b

##### Titre : **La crise plombe le vrac français, mais le haut de gamme surnage**

**Synthèse** : Dans un contexte de crise généralisée, la concentration des structures de mise en marché s'accompagne d'une spécialisation de la France dans les vins AOC et de la prépondérance des vins haut de gamme dans les exportations du négoce. Les coopératives françaises s'impliquent dans le développement d'unions multi-territoriales sud-européennes pour fournir le marché de la bouteille à l'export. L'essentiel des difficultés est reporté sur le marché du vrac, pour lequel les vins français ne sont pas compétitifs.

##### Hypothèses motrices :

**367** : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée.

**ACM1** : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France.

137b (en recto 2.1a, ou verso 2.1b)

**Micro-scénario 2.1a** avec **137b** : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux.

**Micro-scénario 2.1b** avec **versus137b** : Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.

### **Partie commune aux micro-scénarios 2.1a & 2.1b**

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. [**moteur 367**] Les échanges commerciaux internationaux, notamment de vin, régressent en conséquence, [367 → **versusCEI9**] et la diversification constitue un atout pour mieux résister à cette baisse de l'activité : certains groupes disposant d'activités diversifiées (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) s'avèrent potentiellement moins fragiles que les entreprises les plus spécialisées sur un seul créneau d'activité. [à côté de 367 (influence mitigée), **versusCEI9** → **279**]

Dans un environnement économique globalement dégradé, et qui s'accompagne de plus d'une poursuite à la baisse (tendancielle) de la consommation de vins sur le marché national, un nombre croissant de structures de commercialisation, notamment de tailles relativement modestes, connaissent des difficultés financières. Celles qui ne disparaissent pas sont reprises par des metteurs en marché plus importants disposant de structures financières saines et de projets de développement (acquisition de taille critique, projets à l'export, ...). Du fait, d'une part, de la disparition des structures les plus fragiles, et, d'autre part, de l'accroissement de la taille des entreprises économiquement viables et porteuses de projets réalisant de telles opérations de croissance externe, les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France. [**moteur ACM1**]

Cette concentration des structures porteuses de l'offre française de vins favorise la grande distribution alimentaire généraliste mondiale en tant que principal canal de distribution pour les vins français : il est relativement plus facile aux metteurs en marché importants (volumes et diversité de l'offre proposée) qu'aux structures plus petites, d'être acceptés par la grande distribution alimentaire mondiale. [à côté de **versusCEI9** (influence mitigée), **ACM1** → **ACD2**]

### **fin micro-scénario 2.1a**

### **Concentration par temps de crise**

Portées par des groupes aux moyens conséquents, des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux [**moteur 137b**] : avec la concentration du secteur des entreprises françaises de mise en marché, certaines atteignent une taille critique (notamment en termes de surface et moyens financiers) leur permettant de supporter des investissements marketing et commerciaux conséquents, qui répondent notamment aux attentes de la GD (promotions, publicité, ...), et acquièrent une capacité de création et de développement de marques consommateurs à l'échelle internationale. Ainsi, la création de valeur par la marque est principalement assurée par la communication et le marketing. [avec 137b (influence mitigée) mais favorisant plutôt le **versus** de 228mod dans le cas présent] et **ACD2** → **versus228mod**]

Dans un marché globalement en berne, y compris à l'export, le négoce français (les 4 ou 5 leaders) voit ses parts de marché progresser (en % du marché mondial : somme des exports tous pays) à l'export sur différents niveaux de gamme au détriment de ceux de ses concurrents étrangers dont l'offre s'avère moins adaptée à ces temps de crise. Cette bonne tenue à l'export est facilitée par la contractualisation pluriannuelle qui se généralise et permet un sourcing national pérenne du négoce, contractualisation et sourcing eux-mêmes confortés en retour par la pérennité de ces débouchés export au sein d'un marché déprimé. [malgré les influences de 367 et **versusCEI9**, celles de **ACM1**, 137b et 127mod tempéré l'emportent → **145 tempéré** par 367 et **versusCEI9** ; et réciproquement, à côté de **ACM1** (influence mitigée), **145 tempéré** → **127mod tempéré**]

Et cette performance à l'export des marques de vin françaises porteuses de valeur ajoutée (marges et volumes) conforte également la place de la GD alimentaire mondiale comme principal canal de distribution pour les vins français. [**ACD2** confirmé par 137b et 145 tempéré → **ACD2 confirmé**]

Les coopératives viticoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée à la demande portée par ces grandes entreprises de mise en marché françaises, notamment en leur assurant la fourniture de vins dans le cadre de cahiers des charges (contractualisation pluriannuelle), pour développer leurs marques via les canaux de distribution de la GD alimentaire mondiale. [à côté des



*influences mitigées de versusCEI9, ACD2, ACM1, l'influence de 145 tempéré favorise l'advenue du recto de 338mod → 338mod]*

Inspirées par le mouvement de concentration des entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs), des unions multiterritoriales s'organisent et créent des structures à l'échelle européenne (notamment avec les coopératives espagnoles et italiennes), [ACM1 → 254] ce qui renforce d'autant les échanges de vins entre les pays producteurs européens où sont localisées ces structures. [l'influence de 254 tempéré versusCEI9 notamment au sein des pays producteurs du sud de l'Europe (France, Italie, Espagne) → versusCEI9 tempéré au niveau européen] Ces renforcements intra-européens, la prépondérance croissante du canal de la GD, et l'importance des moyens en communication et marketing, ne poussent pas le consommateur à devenir plus « spécialiste » ou « pointu » en matière de vins : au contraire la marque doit être simple, aisée à comprendre et rassurante (ce qui rend opportun la simple déclinaison d'une "marque ombrelle"). [à côté de 137b (influence mitigée), ACD2 (mitigé mais plutôt en faveur du recto de 85mod dans le cas présent), versus228mod, et 254 → 85mod] Ainsi, la création de valeur par la marque est principalement assurée par la communication et le marketing. [85mod (influence mitigée mais favorisant plutôt le versus de 228mod dans le cas présent) → versus228mod confirmé]

Dans un contexte de crise aggravée et de primauté de l'importance des budgets de marketing/communication pour générer de la valeur dans un tel contexte, l'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur, sauf pour envisager des diversifications. [avec l'influence de 279 d'une part, et celles de 367 et versus228mod d'autre part → versus205 tempéré par 279] Les coopératives françaises cherchent plutôt à se renforcer (regroupements et/ou accords stratégiques, ...) en vue de gagner en valorisation malgré le contexte macro-économique difficile, en étant ainsi en mesure de répondre dans des conditions plus favorables à la demande des grands metteurs en marchés français fournissant la GD alimentaire mondiale, et à celle des nouvelles unions multiterritoriales (sud-européennes, latines pour l'essentiel : France, Italie, Espagne). [à côté de versusCEI9 tempéré et 85mod (influences mitigées), les influences de ACD2, ACM1, 338mod, et 254 → 265b → 338mod confirmé en retour → versusCEI9 tempéré confirmé] Et dans ces conditions, les coopératives françaises tendent, dans la mesure du possible (opportunités, accords mutuellement bénéfiques : partage de la valeur créée, ...) à favoriser le développement des partenariats dans le cadre d'unions multiterritoriales européennes, afin de conserver le plus possible de valeur en leur sein. [338mod et 265b influences mitigées mais plutôt favorables au recto de 254 → 254 confirmée]

#### **fin micro-scénario 2.1b La crise plombe le vrac français, mais le haut de gamme surnage**

Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château. [moteur versus137b] Le consommateur rechignant en temps de crise aggravée, et donc de pouvoir d'achat amputé, à payer un surcoût pour une marque indépendamment de la perception d'une différence gustative notable en son palais, la création de valeur par la marque passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et l'innovation plutôt que par la communication et le marketing. [l'influence de versus137b (influence mitigée mais favorisant plutôt le recto de 228mod dans le cas présent) l'emporte sur celle de ACD2 → 228mod]

Subissant les conséquences de la crise sur les marchés à l'export, le négoce français est présent surtout sur le haut de gamme, et peu ou pas sur le moyen et le bas de gamme. Cette contraction des ventes se traduit notamment par une (quasi-)absence de contractualisation pluriannuelle qui induit un sourcing épisodique en France, à l'exception notable du haut de gamme, dont les débouchés sont maintenus à l'export. [malgré l'influence de ACM1, celles de 367, versusCEI9, versus137b tempéré et versus127mod tempéré l'emportent → versus145 tempéré par ACM1 ; et réciproquement, à côté de ACM1 (influence mitigée), versus145 tempéré → versus127mod tempéré] La spécialisation de la France dans les vins AOC et la prépondérance des vins haut de gamme dans les exportations du négoce français conduisent les exportateurs français à se tourner prioritairement vers les circuits de distribution spécialisés en vin, fournisseurs de conseils à la clientèle et permettant des marges unitaires plus conséquentes que la GD, même si certains grands groupes poursuivent leur collaboration avec cette dernière afin de commercialiser leurs marques pour des marges brutes plus faibles mais des volumes plus importants. [versus137b et versus145 tempéré favorisent l'évolution vers versusACD2 → versusACD2 (tempéré par ACM1)]

Le négoce n'étant pas en mesure de sécuriser les débouchés (à l'exception du haut de gamme) pour les volumes produits par les coopératives viticoles françaises, celles-ci se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille, en France et à l'international, au besoin en passant par l'intégration verticale vers l'aval. [à côté des influences mitigées de versusCEI9, versusACD2, ACM1, l'influence de versus145

*tempéré favorise l'advenue du verso de 338mod → versus338mod*] Ou bien encore, suivant en cela le mouvement de concentration initié par les entreprises de mise en marché, en s'engageant dans l'organisation et la création d'unions multiterritoriales à l'échelle européenne (notamment avec les coopératives espagnoles et italiennes) afin de générer des économies d'échelle et aborder l'export avec une offre plus diverse et élargie. [ACM1 → 254] Cette émergence d'unions multiterritoriales européennes renforce d'autant les échanges de vins entre les pays producteurs européens où sont localisées ces structures (France, Italie et Espagne pour l'essentiel). [*l'influence de 254 tempère versusCEI9 notamment au sein des pays producteurs du sud de l'Europe (France, Italie, Espagne) → évolution vers versusCEI9 tempéré au niveau européen*]

Bien que ces renforcements intra-européens s'avèrent à priori peu « lisibles » en termes de différenciation produits/pays pour le consommateur, l'importance de la qualité organoleptique des produits et de l'innovation associées à la bonne tenue des circuits de distribution en vin, poussent le consommateur à devenir plus « spécialiste » ou « pointu » en matière de vins et à demander plus d'informations pour faire son choix (ce qui rend opportun le développement d'un portefeuille de marques). [*malgré l'influence de 254, et à côté de versus137b (influence mitigée), les influences de versusACD2 (mitigé mais plutôt en faveur du verso de 85mod dans le cas présent) et de 228mod prédominent → versus85mod tempéré*] Et un consommateur curieux et avide d'informations en vue de finaliser son choix entre différents vins, conforte la création de valeur par la qualité organoleptique des vins et l'innovation. [*versus85mod tempéré (influence mitigée mais favorisant plutôt le recto de 228mod dans le cas présent) → 228mod confirmé*] Aussi l'innovation au sein des coopératives est un levier de création/sauvegarde de valeur, malgré un contexte de crise aggravée qui limite d'autant les débouchés et/ou la valorisation des produits. De plus l'innovation peut également être envisagée dans une optique de diversification de l'activité des coopératives pour tenter de pallier à la contraction de l'activité sur le marché du vin. [*malgré l'influence de 367, celles de 279 et de 228mod l'emportent → 205 tempéré par 367*]

Le renforcement de l'offre des coopératives (regroupements, accords commerciaux, ...) vis-à-vis des grands marchés se limite essentiellement au marché de la bouteille (notamment, à l'export, pour fournir les circuits de distribution spécialisés en vins), plutôt qu'à celui du vrac sur lequel la concurrence est particulièrement difficile du fait du déclin des débouchés (cf. notamment la quasi-absence de contractualisation pluriannuelle qui induit un sourcing épisodique en France, à l'exception notable du haut de gamme). L'essentiel des difficultés est reporté sur le marché du vrac, ce qui se traduit, de ce fait, par des échanges internationaux en régression. [*à côté de versusCEI9 tempéré et versus85mod (influences mitigées), les influences de 254 et ACM1 d'une part, et de versusACD2 et versus338mod, d'autre part, s'opposent pour aboutir à 265 mitigé → 265b+/- mitigé → versus338mod tempéré en retour → versusCEI9 confirmé*]

Et dans ces conditions, les coopératives françaises tendent, dans la mesure du possible (opportunités, accords mutuellement bénéfiques : économies d'échelle, compléments de gamme...) à favoriser le développement des partenariats dans le cadre d'unions multiterritoriales européennes pour fournir le marché de la bouteille à l'export, afin de conserver le plus possible de valeur en leur sein. Par contre, pour le marché du vrac aucune solution n'étant envisageable à court/moyen terme compte tenu des volumes excédentaires, l'organisation et la création de telles unions multiterritoriales européennes pour le vrac est reportée du fait d'enjeux trop importants et d'intérêts potentiellement trop divergents eu égard au déséquilibre du marché (excédent d'offre/demande). [*versus338mod et 265b+/- influences mitigées tempèrent partiellement 254 → 254 tempéré*] Et les vins français ne sont pas les mieux placés (problème de compétitivité prix renforcé en temps de crise) pour les exportations de vrac...



### **Micro-scénario 2.2a**

#### **Titre : De la survie en milieu hostile : le réseau coopératif national amorti les coups**

**Synthèse** : Dans un contexte de crise sans précédent, avec un marché mondial du vin en très forte diminution et en l'absence de perspectives de débouchés, les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. La création de valeur par la marque est très difficile du fait de l'étroitesse des marges imposée par la réduction drastique du pouvoir d'achat. Les accords entre coopératives françaises se limitent à des opérations « défensives » sur le marché de la bouteille visant à réduire les coûts et/ou des compléments de gamme. Des unions multiterritoriales finissent par voir le jour, mais ne s'implantent que sur le territoire national et dans la même optique « défensive » (compléments de gamme, économies d'échelle et réduction des coûts).

### **Micro-scénario 2.2b**

#### **Titre : Le terroir et son château comme derniers remparts**

**Synthèse** : Dans un contexte de crise sans précédent, avec un marché mondial du vin en très forte diminution, et en l'absence de perspectives de débouchés, les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. Dans les pays traditionnellement producteurs, la création de valeur passe d'abord par la qualité organoleptique des produits, la rusticité, et les AOC demeurent capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau supérieur aux marques de vin françaises. Les accords entre coopératives françaises concernent des opérations « d'optimisation » pour les vins de terroir visant à éviter, ou limiter, une trop forte concurrence par les prix et/ou à permettre la réalisation effective de compléments de gamme, et des opérations visant à réduire les coûts.

#### **Hypothèses motrices :**

**367** : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée.

**versusACM1** : Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. 137b (en recto 2.2a, ou verso 2.2b)

**Micro-scénario 2.2a** avec **137b** : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux.

**Micro-scénario 2.2b** avec **versus137b** : Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.

### **Partie commune aux micro-scénarios 2.2a & 2.2b**

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 sans précédent. Les échanges commerciaux internationaux, notamment de vin, régressent en conséquence, et la diversification constitue un atout, voire une nécessité, pour survivre à cette baisse de l'activité : certains groupes disposant d'activités diversifiées (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) s'avèrent effectivement moins fragiles que les entreprises les plus spécialisées sur un seul créneau d'activité.

Dans un environnement économique extrêmement dégradé, qui s'accompagne de ce fait d'une accélération de la baisse (tendancielle) de la consommation de vins sur le marché national, les structures de commercialisation, y compris certaines de tailles relativement importantes, connaissent des difficultés financières. Du fait de la réduction drastique des débouchés, tant à l'export que sur le marché national, 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, avec un marché mondial du vin en très forte diminution, les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent très peu dans la filière française, et les circuits spécialisés en vin tendent à disparaître dans de nombreux pays non producteurs faute d'un volume d'activité suffisant du fait de la chute du pouvoir d'achat de leur clientèle (à l'exception d'un marché résiduel du haut de gamme désormais réduit).

### **fin micro-scénario 2.2a**

#### **De la survie en milieu hostile : le réseau coopératif national amortit les coups**

Avec l'écrasement de l'éventail des prix consécutif à l'effondrement du pouvoir d'achat les AOC ne sont plus capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau supérieur et les marques de vin françaises peuvent rivaliser avec la qualité perçue des châteaux pour un différentiel de prix très réduit (l'écrasement de l'éventail des prix réduit la « survaleur » des appellations). Et la création de valeur par la marque, tant par la qualité organoleptique et l'innovation que par le marketing et la communication, devient très difficile du fait de l'étroitesse des marges imposée par la réduction drastique du pouvoir d'achat.

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 malgré la dureté de la crise. Dans ces conditions il ne saurait être question de contractualisation pluriannuelle : les entreprises de mise en marché ne s'engagent pas faute de signe positif concernant leurs débouchés à venir.

Si, concernant les circuits de distribution spécialisés en vin, seuls quelques rares magasins haut de gamme, au sein de grandes villes ou zones suffisamment densément peuplées et conservant un nombre suffisant d'habitants demeurés relativement (ex : Hong-Kong, Manhattan, ...), parviennent à survivre, la grande distribution alimentaire généraliste mondiale est également très affectée.

Compte tenu de la concurrence exacerbée sur un marché du vrac en chute et de la réduction des débouchés auprès du négoce, les coopératives viticoles françaises dont les produits sont susceptibles d'être considérés comme potentiellement complémentaires plutôt que frontalement concurrents cherchent à se coordonner principalement sur le marché de la bouteille (compléments de gamme, économies d'échelles en termes de charges commerciales, ...).

Tout comme la concentration des entreprises de mise en marché est contrariée par la vigueur de la crise, les unions multiterritoriales ne se créent pas du fait de la réduction drastique des débouchés : d'une part les « arbitrages » à effectuer entre structures se traduiraient par des sacrifices trop importants pour être acceptés, et d'autre part en l'absence de tels sacrifices volontaires (baisse des apports) l'intérêt de ces nouvelles unions s'avérerait marginal eu égard aux difficultés à surmonter (regrouper des volumes ne trouvant pas de débouchés ne règle pas le problème). L'absence d'union multiterritoriale à l'échelle européenne limite d'autant les échanges de vins entre les pays producteurs européens.

La baisse du pouvoir d'achat du consommateur le pousse à « en vouloir pour son argent » et à devenir de plus en plus attentif à la qualité (perçue) du produit acheté pour un prix donné (importance du rapport qualité/prix, même si le prix est relativement bas faute de revenus suffisants pour acheter des produits plus chers) : tant par la qualité organoleptique et l'innovation que par le marketing et la communication, la création de valeur est toujours aussi difficile compte tenu des conditions économiques limitant les marges.

Dans un tel contexte, l'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur, sauf pour envisager réductions de coûts (seule manière d'accroître la marge pour un prix de vente donné) et des diversifications (notamment distillerie : même si le marché est également saturé, permet une durée de conservation plus longue de ces produits en attendant des jours meilleurs).

A l'exception d'opérations « défensives » sur le marché de la bouteille visant à réduire les coûts (économies d'échelles en termes de charges commerciales, regroupements pour l'achat de matières sèches, ...) et/ou des compléments de gamme (entre coopératives complémentaires plutôt que concurrentes), il n'y a pas de regroupement (ni d'accords commerciaux) des coopératives dont l'offre reste atomisée. Et dans ces conditions, chaque pays producteur cherchant à réserver prioritairement son marché intérieur pour l'écoulement de sa production, des unions multiterritoriales finissent par voir le jour, mais ne s'implantent que sur le territoire national et dans la même optique « défensive » (compléments de gamme, économies d'échelle et réduction des coûts).

#### **fin micro-scénario 2.2b**

#### **Le terroir et son château comme derniers remparts**

Malgré le resserrement de l'éventail des prix consécutif à l'effondrement du pouvoir d'achat, les AOC sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau supérieur aux marques de vin françaises, et la viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château connaît une diminution de ses ventes relativement moindre que les autres vins de la filière : désabusé par les conséquences de l'évolution du système économique et financier, le citoyen-consommateur remet en question sa pertinence, et, par voie de conséquence, 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 – dans un réflexe associant ce désenchantement à une volonté de restauration de la maîtrise de son existence au sein de son environnement immédiat, une certaine forme de « repli », ou de retour au « réel », le conduit à privilégier 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 et l'idéal 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. Ainsi, dans les pays traditionnellement producteurs, notamment sur le marché français, la création de valeur passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et la rusticité plutôt que par la communication et le marketing.

A l'export, le négoce français n'est plus présent que sur le marché « résiduel » du haut et moyen/haut de gamme constitué d'un nombre limité de clients demeurés relativement fortunés malgré la dureté de la crise. Dans ces conditions il ne saurait être question de contractualisation pluriannuelle : les entreprises de mise en marché ne s'engagent pas faute de signe positif concernant leurs débouchés à venir.

Avec des vins français de plus en plus marqués par l'ascendant pris par une viticulture artisanale de type domaine, château et AOC, les vins français voient leurs ventes dans le monde, diminuer plus rapidement dans la GD alimentaire très affectée que dans les circuits de distribution spécialisés en vin qui sont parvenus à survivre : à côté des vins hauts de gamme pour amateurs fortunés, quelques vins de terroirs plus modestes (moyen/haut de gamme) sont offerts à l'attention d'une clientèle un peu plus large, éduquée, en « recherche d'authenticité » et disposant des moyens de s'offrir une bouteille occasionnellement.

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, AOP, ...) se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille (compléments de gamme, économies d'échelles en termes de charges commerciales, ...). Tout comme la concentration des entreprises de mise en marché est contrariée par la vigueur de la crise, les unions multiterritoriales ne se créent pas du fait de la réduction drastique des débouchés, à l'exception notable d'unions multiterritoriales destinées à développer les ventes de vins de terroirs sur le marché national (et à l'export dans une moindre mesure du fait de débouchés plus limités), ce segment s'avérant relativement épargné les coopératives cherchent à en tirer le meilleur parti afin de relativiser autant que possible la baisse de leur activité globale et leurs pertes. L'absence d'union multiterritoriale à l'échelle européenne limite par ailleurs d'autant les échanges de vins entre les pays producteurs européens.

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 (qui concerne également une dépense non négligeable pour certains en temps de grande crise) 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 tel contexte, 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 réductions de coûts (seule manière d'accroître la marge pour un prix de vente donné pour les autres vins) et des diversifications (notamment distillerie : même si le marché est également saturé, permet une durée de conservation plus longue de ces produits en attendant des jours meilleurs).

A l'exception d'opérations « d'optimisation » sur le marché de la bouteille pour les vins de terroir visant à éviter, ou limiter, une trop forte concurrence par les prix et/ou à permettre la réalisation effective de compléments de gamme, et d'opérations visant à réduire les coûts (économies d'échelles en termes de charges commerciales, regroupements pour l'achat de matières sèches, ...), il n'y a pas de regroupement (ni d'accords commerciaux) des coopératives dont l'offre reste atomisée.

Chaque pays producteur cherchant à réserver prioritairement son marché intérieur pour l'écoulement de sa production, aucune union multiterritoriale 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 (relativement meilleur que celui des autres vins) conditionne la survie de bon nombre d'acteurs de la filière vitivinicole.

### Micro-scénario 2.3a

**Titre : Développement de « marques consommateur internationales »**

**Synthèse** : Les entreprises de mise en marché se concentrent fortement en France, notamment en vue d'atteindre une taille critique censée leur permettre de profiter pleinement de la croissance du marché mondial du vin. Les parts de marché de ces entreprises de tailles désormais conséquentes progressent à l'export en développant des « marques (de vins français) consommateur internationales ». Les coopératives françaises se renforcent au niveau de l'offre : coordination et concertation sur le marché du vrac (au moyen d'unions le cas échéant), notamment pour fournir les marques en développement ; regroupements dans le cadre d'unions multiterritoriales pour aborder le grand export avec des moyens commerciaux suffisants pour développer des marques importantes.

### Micro-scénario 2.3b

**Titre : Renforcement & mise à jour de l'offre traditionnelle française**

**Synthèse** : Les entreprises de mise en marché se concentrent fortement en France afin d'atteindre une taille critique censée leur permettre de profiter pleinement de la croissance du marché mondial du vin. Mais, après l'échec de leurs « marques consommateur internationales », la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château. A l'export le négoce français voit ses parts de marché progresser sur le haut de gamme et la contractualisation pluriannuelle concerne des marques de « vins à la française » plutôt traditionnels. Les coopératives se renforcent au niveau de l'offre avec des regroupements dans le cadre d'unions multiterritoriales pour aborder les marchés export avec des moyens commerciaux suffisants pour promouvoir leurs propres marques et gammes... à côté d'autres coopératives qui travaillent avec le négoce.

#### Hypothèses motrices :

**versus367** : La poursuite de politiques (monétaires, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée.

**ACM1** : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France.

137b (en recto 2.3a, ou verso 2.3b)

**Micro-scénario 2.3a avec 137b** : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux.

**Micro-scénario 2.3b avec versus137b** : Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.

### Partie commune aux micro-scénarios 2.3a & 2.3b

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 les forts taux de croissance connus auparavant. Les échanges internationaux de vin s'accroissent, lentement mais régulièrement, en volume et en valeur. La diversification/diversité des activités (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) entraîne une dispersion des moyens nuisible au bon développement de l'activité sur le marché principal de l'entreprise, et les entreprises spécialisées sur le seul créneau d'activité du vin, s'avèrent de ce fait les mieux à même de profiter de la croissance du marché mondial.

Dans un environnement économique globalement stabilisé, avec un marché mondial du vin en croissance modérée mais régulière, les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France, notamment dans la perspective de parvenir à atteindre une taille critique censée leur permettre de profiter pleinement de la croissance sur les marchés export. Cette concentration des structures porteuses de l'offre française de vins favorise la grande distribution alimentaire généraliste mondiale en tant que principal canal de distribution pour les vins français : il est relativement plus facile aux metteurs en marché importants (volumes et diversité de l'offre proposée) qu'aux structures plus petites, d'être acceptés par la grande distribution alimentaire mondiale.

### fin micro-scénario 2.3a Développement de « marques consommateur internationales »

Adossées à des entreprises de mise en marchés de tailles désormais conséquentes, des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux. La création de valeur par ces marques à prétention internationale est principalement assurée par des budgets de communication et de marketing suffisants pour leur assurer tout à la fois une bonne visibilité et une différenciation reconnue par leurs clients.

Les entreprises de négoce françaises qui portent de telles marques internationales voient ainsi leurs parts de marché progresser à l'export et profitent de la croissance du marché mondial. Elles facilitent – et s'appuient sur – la contractualisation pluriannuelle, qui se généralise et permet un sourcing national pérenne du négoce pour sécuriser le développement de ses marques. Le développement de telles marques bénéficiant des moyens nécessaires (promotion, communication, marketing, ...) conduit naturellement à conforter le choix du canal de la grande distribution alimentaire généraliste mondiale comme principal canal de distribution pour les vins français (pour générer des flux de ventes importants, toute « marque consommateur internationale » doit transiter par la GD généraliste).

Les coopératives vinicoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tiré par la demande des marques françaises en développement à l'export. Pour autant, l'organisation et la création d'unions multiterritoriales à l'échelle européenne (notamment avec des coopératives espagnoles et italiennes) vient s'inscrire dans le mouvement de concentration des entreprises de mise en marché françaises : pour les coopératives et leurs unions l'enjeu est également d'acquérir une taille suffisante pour développer des marques internationales et conserver en leur sein la valeur ainsi générée en aval. Ces unions multiterritoriales européennes développent les échanges de vins entre les principaux pays producteurs européens.

Avec le développement des ventes de « marques consommateur internationales » (pour certaines portées par des unions multiterritoriales européennes ou nationales) auprès de la GD généraliste, et une création de valeur passant par le marketing et la communication, la mondialisation de la production et de la consommation rend le consommateur moins spécialiste des multiples facettes du monde du vin, et la marque doit être simple, aisée à comprendre et rassurante, ce qui rend opportun la simple déclinaison d'une « marque ombrelle ».

Dans ces conditions, la création de valeur étant assurée par le marketing et la communication au bénéfice des marques des entreprises de mise en marché, l'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur (*à l'exception toutefois d'une implication plus poussée dans le cadre de marques portées par des unions multiterritoriales, avec par exemple une participation à la définition du concept de la marque*) : compte tenu du niveau des investissements commerciaux requis pour promouvoir une marque, il leur est plus simple, efficace et rentable d'assurer le seul rôle de fournisseur des entreprises de mise de marché détentrices de telles marques.

Ainsi, les coopératives se renforcent au niveau de l'offre selon diverses voies et modalités pour gagner en valorisation sur les produits (France - export) : coordination et concertation sur le marché du vrac (au moyen d'unions le cas échéant), regroupements dans le cadre d'unions multiterritoriales, franco-françaises ou européennes, pour aborder le grand export avec des moyens commerciaux suffisants pour développer des marques importantes. Ce faisant, elles participent au développement des échanges internationaux de vin, notamment dans le cadre des unions multiterritoriales européennes (accroissement des échanges intra-européen de vins en vrac au sein de ces unions, et développement de leurs ventes en bouteilles avec des marques internationales sur le grand export).

### **fin micro-scénario 2.3b Renforcement & mise à jour de l'offre traditionnelle française**

Si la concentration de l'aval de la filière s'est bien concrétisée par l'émergence de structures de commercialisation de tailles importantes, les tentatives de lancement de nouvelles « marques consommateur internationales » par les opérateurs français n'ont pas rencontré le succès escompté. En conséquence, aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, et, en réaction à cet échec, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.

Sans développement de marques importantes, mais dépendants d'opérateurs d'aval plus engagés auprès de la GD généraliste mondiale que des circuits spécialisés en vin et chargés de l'écoulement de la majeure partie de la production nationale, la création de valeur par la marque passe tout à la fois par la qualité organoleptique des produits et l'innovation (*sauvegarde du point fort différenciant des vins français : le gage d'une certaine rusticité/spécificité/qualité d'origine, mise à jour si nécessaire, mais avec modération puisqu'innovation doit rimer avec tradition*) et par la communication et le marketing (*nécessité de budgets promotionnels conséquents pour se faire une place sur les linéaires de la GD généraliste mondiale*).

A l'export le négoce français voit ses parts de marché progresser sur le haut de gamme alors que l'évolution est mitigée sur le moyen de gamme : absence de grandes « marques consommateur » différenciées par un concept marketing simple, mais renforcement des ventes de « vins à la française » plus traditionnels (terroir, AOC, château, domaines, ...) appuyés par des investissements commerciaux/promotionnels conséquents. La contractualisation pluriannuelle concerne essentiellement ces marques de « vins à la française » se présentant comme plutôt traditionnels et permet un sourcing national



pérenne du négoce pour leur développement. L'importance des coûts de promotion/commercialisation de ces marques auprès de la GD alimentaire mondiale, nécessaire à l'écoulement de volumes conséquents sur ce canal de distribution, limite les marges dégagées (*si les grandes marques consommateurs internationales permettent des économies d'échelle en terme d'investissements marketing, commerciaux et promotionnels, il en va différemment avec ces marques de vins plus traditionnels : volumes de vente moindres pour chacune de ces marques et donc investissement commercial unitaire supérieur*). Ceci conduit les metteurs en marchés détenteurs de ces marques à investir en parallèle le canal des circuits de distribution spécialisés en vins avec des marques spécifiques, différentes de celles réservées à la GD, afin de dégager des marges un peu plus élevées tout en développant l'activité.

Pour la majeure partie d'entre elles, les coopératives vinicoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tiré par la demande des marques plutôt traditionnelles de « vins à la française » destinées à l'exportation. Néanmoins, afin de conserver un surcroît de valeur en leur sein, certaines coopératives se coordonnent sur le marché de la bouteille, au besoin en passant par l'intégration verticale. Et l'organisation et la création de quelques (rares) unions multiterritoriales à l'échelle européenne vient s'inscrire dans le mouvement de concentration des entreprises de mise en marché françaises : pour les coopératives et leurs unions l'enjeu consiste à 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 GD alimentaire mondiale. Ces unions multiterritoriales européennes ne développent que peu les échanges de vins entre les principaux pays producteurs européens d'AOP.

Avec la relativement bonne tenue des « vins traditionnels » sur le marché mondial (investissements promotionnels et commerciaux conséquents), la mondialisation de la consommation pousse le consommateur à devenir plus spécialiste et à demander plus d'informations pour faire son choix. En conséquence, la création de valeur par la marque passe plus qu'auparavant par la qualité organoleptique des produits et l'innovation. Et l'innovation au sein des coopératives est un levier de création de valeur, notamment pour assurer un certain renouvellement conciliant innovation et tradition dans le respect de l'image qualitative des vins traditionnels à la française.

Les coopératives se renforcent au niveau de l'offre avec des regroupements dans le cadre d'unions multiterritoriales, franco-françaises ou plus rarement européennes, pour aborder les marchés export avec des moyens commerciaux suffisants pour promouvoir leurs propres marques et gammes (à côté d'autres coopératives qui travaillent avec le négoce). Le développement des échanges de vin intra-européen du fait des d'unions multiterritoriales européennes est réel, mais demeure limité (compte tenu du nombre restreint de telles unions et de leur activité visant principalement l'export de vins AOP – cf. supra).

#### **Micro-scénario 2.4a**

**Titre : Marques (d'entreprises/de concepts) fortement différenciées**

**Synthèse :** Les entreprises de négoce françaises qui portent des « marques fortement différenciées » progressent à l'export et profitent de la croissance du marché mondial. Relativement simples et aisées à comprendre ces marques se différencient des « vins de spécialistes » (cf. vins de type AOC). Une partie des coopératives se renforce dans le cadre d'unions assurant la mise en marché, notamment à l'export avec des stratégies collectives, et une union multiterritoriale se crée en France afin de se donner des moyens accrus à l'exportation. Mais l'offre des autres coopératives reste atomisée et dépendante des débouchés assurés par les entreprises de négoce.

#### **Micro-scénario 2.4b**

**Titre : Spécialisations : haut de gamme et viticulture artisanale**

**Synthèse :** Avec des entreprises de mise en marché de tailles relativement modeste ne pouvant financer les investissements marketing et commerciaux nécessaires au développement de marques internationales, et une filière vitivinicole française tournée vers le petit domaine ou château, à l'export le négoce français n'est plus présent que sur le haut de gamme. Le contexte de croissance du marché mondial du vin, favorable au maintien des structures de tailles petites ou moyennes, n'incite pas au regroupement des coopératives dont l'offre reste atomisée, à l'exception de coordinations ponctuelles sur le marché de la bouteille, au besoin en passant par l'intégration verticale, afin d'écouler leur production en l'absence de contractualisation et d'un sourcing stable et régulier en France.

#### **Hypothèses motrices :**

**versus367 :** La poursuite de politiques (monétaires, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée.

**versusACM1 :** Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. 137b (en recto 2.4a, ou verso 2.4b)

**Micro-scénario 2.4a avec 137b :** Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux.

**Micro-scénario 2.4b avec versus137b :** Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.

#### **Partie commune aux micro-scénarios 2.4a & 2.4b**

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 les forts taux de croissance connus auparavant. Les échanges internationaux de vin s'accroissent, lentement mais régulièrement, en volume et en valeur. La diversification/diversité des activités (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) entraîne une dispersion des moyens nuisible au bon développement de l'activité sur le marché principal de l'entreprise, et les entreprises spécialisées sur le seul créneau d'activité du vin, s'avèrent les mieux à même de profiter de la croissance du marché mondial.

Dans un environnement économique globalement stabilisé, avec un marché mondial du vin en croissance modérée mais régulière, les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française (en France la majorité des metteurs en marché sont des entreprises familiales qui ne sont pas à vendre, et la concentration des coopératives ne se réalise pas par rachat), et les circuits de distribution spécialisés en vin se maintiennent et se développent dans le monde (y compris pour les entreprises de mise en marché françaises relativement peu concentrées).

#### **fin micro-scénario 2.4a Marques (d'entreprises/de concepts) fortement différenciées**

Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux. La création de valeur par ces marques de tailles relativement modestes, mais qui ont réussi, est principalement assurée par la communication et le marketing qui leur assurent une différenciation forte et reconnue par leurs clients.

Les entreprises de négoce françaises qui portent de telles « marques fortement différenciées » (marques d'entreprises et/ou de concept, positionnées entre les « marques consommateurs internationales » – gros volumes, message très simple – d'une part, et les « vins de spécialistes » – type AOC sur les marchés à l'export – d'autre part) voient ainsi leurs parts de marché progresser à l'export et profitent de la croissance du marché. Tout autant qu'elles facilitent cette évolution, elles peuvent s'appuyer sur la contractualisation pluriannuelle qui

se généralise et permet un sourcing national pérenne du négoce. La poursuite de leur développement les conduit à investir le canal de la grande distribution alimentaire généraliste mondiale avec des marques spécifiques, différentes de celles réservées aux circuits de distribution spécialisés en vins, tout en acceptant des marges un peu moindres (mais néanmoins suffisantes pour financer leur marketing, promotion et communication).

Les coopératives viticoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tiré par la demande de ces négociants désireux de développer leurs marques, notamment à l'export. La faible concentration des entreprises de mise en marché françaises ne pousse pas à la création d'unions multiterritoriales ni sur le territoire national ni au niveau européen, et cela d'autant moins que la production des coopératives françaises parvient à trouver des débouchés (fournisseur des marques du négoce et/ou de groupements de producteurs, les Unions de coopératives disposant de possibilités stratégiques proches de celles du négoce) au sein d'un marché mondial en croissance. L'absence de développement d'unions multiterritoriales européennes limite d'autant le développement des échanges de vins entre les pays producteurs européens.

Avec le développement des ventes de « marques fortement différenciées » auprès de la GD généraliste, et une création de valeur passant par une différenciation forte, via le marketing et la communication, et validée par le consommateur, la mondialisation de la consommation ne rend pas le consommateur véritablement spécialiste des multiples facettes du monde du vin : même si elle ne sont pas aussi « massifiées » et « simplificatrices » que les « marques consommateurs internationales », de telles marques doivent néanmoins demeurer relativement simples et aisées à comprendre afin de se différencier clairement des « vins de spécialistes » (*et cela même si certaines de ces « marques fortement différenciées » peuvent jouer sur un positionnement les présentant en tant qu'initiatrices, ou « interfaces » vers l'univers complexe des vins de type AOC*). Pour ces « marques fortement différenciées » le choix est relativement ouvert entre la simple déclinaison d'une « marque ombrelle » (marque d'entreprise par exemple, ou « signature ») ou bien le développement d'un portefeuille de marques (une marque par concept spécifique).

Dans ces conditions, la création de valeur étant assurée par le marketing et la communication au bénéfice des marques des entreprises de mise en marché, l'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur : il leur est plus simple et moins coûteux d'assurer leur rôle de fournisseur de ces entreprises de mise en marché (négoce ou unions de producteurs). Une partie des coopératives se renforce dans le cadre d'unions assurant la mise en marché (et donc concurrentes des autres entreprises de mise en marché, dont les entreprises de négoce), notamment à l'export avec des stratégies collectives. Mais l'offre des autres coopératives reste atomisée et dépendante des débouchés assurés par les entreprises de négoce, même si une concertation minimale prévaut occasionnellement sur le marché du vin en vrac afin de limiter les prétentions du négoce (notamment en matière de prix, et donc de partage de la valeur).

Rassemblant celles des unions qui le souhaitent, une union multiterritoriale se crée en France avec pour ambition principale affichée de se donner des moyens accrus à l'exportation (offre élargie, surface financière et donc moyens commerciaux et marketing plus conséquents, ...).

#### **fin micro-scénario 2.4b**

#### **Spécialisations : haut de gamme et viticulture artisanale**

Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château. Ceci ne constitue pas un handicap rédhibitoire pour les vins français dans la mesure où la création de valeur (par la marque ou les diverses AOP/AOC) passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et l'innovation, notamment pour tirer parti du développement des circuits de distribution spécialisés en vin, lesquels permettent des marges supérieures à celles de la grande distribution alimentaire mondiale.

Avec des entreprises de mise en marché de tailles relativement modeste ne pouvant financer les investissements marketing et commerciaux nécessaires au développement de marques internationales, et une filière vitivinicole française tournée vers le petit domaine ou château, à l'export le négoce français n'est plus présent que sur le haut de gamme. Il en découle une absence de contractualisation pluriannuelle qui induit un sourcing épisodique en France, et ceci, en retour, limite d'autant les possibilités de développement de marques par le négoce français, qui ne profite donc que très partiellement de la croissance du marché mondial.

Pour ces raisons (taille limitée des entreprises de négoce françaises surtout présentes sur le haut de gamme à l'export, viticulture tournée vers le petit domaine ou château) les vins français exportés sont majoritairement commercialisés sur les circuits de distribution spécialisés en vin.

Alors que le négoce français n'exporte que peu en dehors du haut de gamme, et en l'absence de contractualisation et d'un sourcing stable et régulier en France, les coopératives viticoles françaises, afin d'écouler leur production, se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille, à l'export et en France également, au besoin en passant par l'intégration verticale.

La faible concentration des entreprises de mise en marché françaises ne pousse pas à la création d'unions multiterritoriales ni sur le territoire national ni au niveau européen, et cela d'autant moins que la croissance du marché mondial laisse à chacun l'espoir de parvenir à tirer son épingle du jeu. Cette absence de développement d'unions multiterritoriales européennes limite d'autant le développement des échanges de vins entre les pays producteurs européens.

Associée à des circuits de distribution spécialisés en développement et avec une création de valeur validée par le consommateur passant prioritairement par la qualité organoleptique et l'innovation des produits, la mondialisation de la consommation pousse le consommateur à devenir de plus en plus spécialiste et à demander plus d'informations pour faire son choix (ce qui rend opportun le développement d'un portefeuille de marques). Dans ces conditions, et avec de plus un marché mondial en croissance, l'innovation au sein des coopératives est un levier de création de valeur.

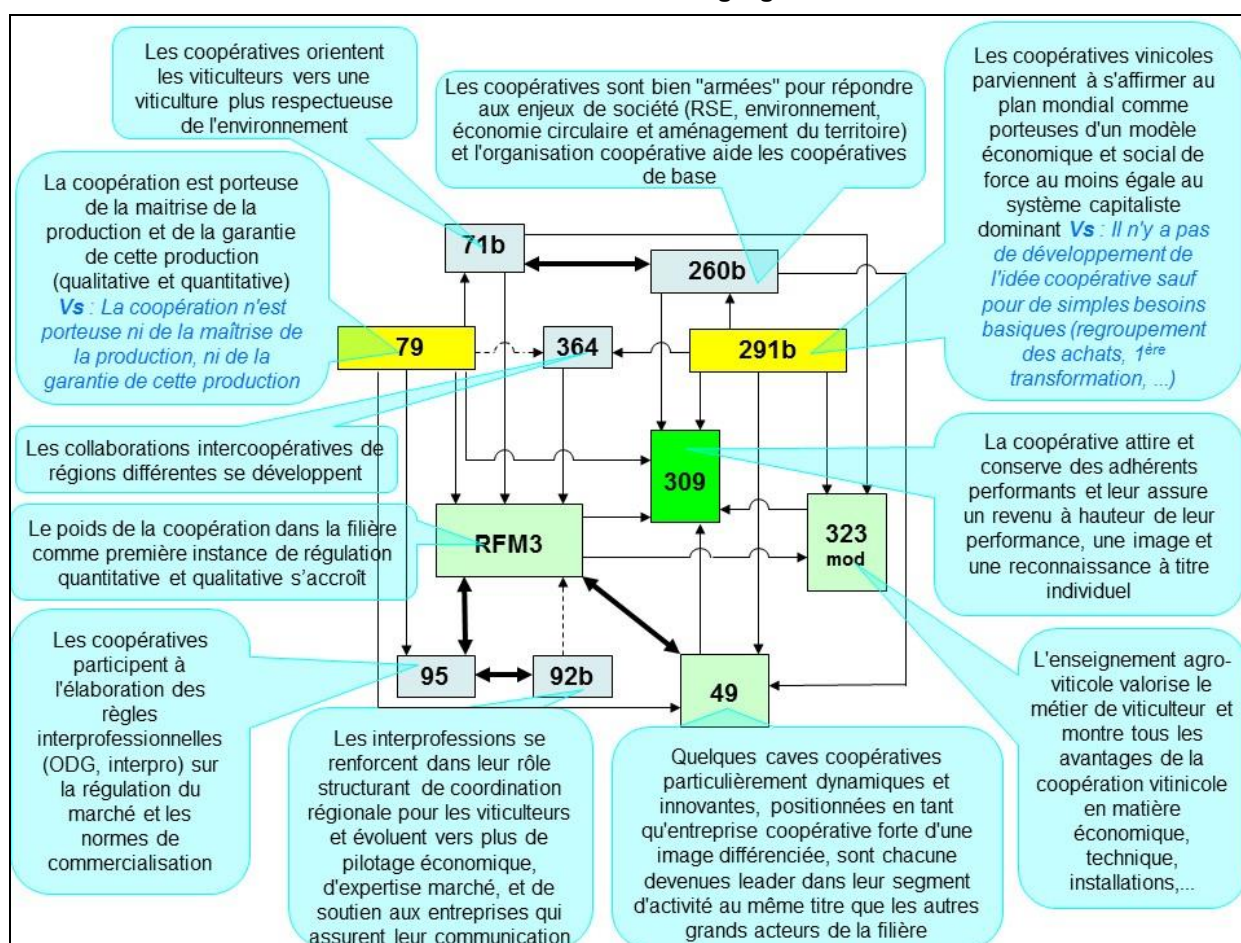
Ce contexte, globalement plutôt favorable au maintien des structures de tailles petites ou moyennes, n'est que peu incitatif au regroupement des coopératives dont l'offre reste atomisée, à l'exception de coordinations ponctuelles sur le marché de la bouteille, essentiellement à l'export. Et il ne saurait être question de stratégies communes en matière de vrac, ni d'envisager la mise en place d'unions multiterritoriales d'envergure.

Hypothèses motrices	N° sc° & titre	Synthèse
<p><b>367</b> : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée  <b>ACM1</b> : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France  <b>137b</b> : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux</p>	<b>2.1a – Concentration par temps de crise</b>	Dans un contexte de crise généralisée, la concentration des structures de mise en marché permet le développement de marques de vins français internationales, dont la création de valeur passe par la communication et le marketing. Les coopératives françaises assurent la fourniture de ces vins dans le cadre de cahier des charges / contractualisation pluriannuelle, et, afin de conserver une part plus importante de valeur en leur sein, elles contribuent également au développement d'unions multiterritoriales sud-européennes.
<p><b>367</b> : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée  <b>ACM1</b> : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France  <b>versus 137b</b> : <i>Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château</i></p>	<b>2.1b – La crise plombe le vrac français, mais le haut de gamme surnage</b>	Dans un contexte de crise généralisée, la concentration des structures de mise en marché s'accompagne d'une spécialisation de la France dans les vins AOC et de la prépondérance des vins haut de gamme dans les exportations du négoce. Les coopératives françaises s'impliquent dans le développement d'unions multiterritoriales sud-européennes pour fournir le marché de la bouteille à l'export. L'essentiel des difficultés est reporté sur le marché du vrac, pour lequel les vins français ne sont pas compétitifs.
<p>485 : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée  <b>versus ACM1</b> : <i>Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française</i>  <b>137b</b> : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux</p>	<b>2.2a – De la survie en milieu hostile : le réseau coopératif national amorti les coups</b>	Dans un contexte de crise sans précédent, avec un marché mondial du vin en très forte diminution et en l'absence de perspectives de débouchés, les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. La création de valeur par la marque est très difficile du fait de l'étroitesse des marges imposée par la réduction drastique du pouvoir d'achat. Les accords entre coopératives françaises se limitent à des opérations « défensives » sur le marché de la bouteille visant à réduire les coûts et/ou des compléments de gamme. Des unions multiterritoriales finissent par voir le jour, mais ne s'implantent que sur le territoire national et dans la même optique « défensive » (compléments de gamme, économies d'échelle et réduction des coûts).
<p>485 : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée  <b>versus ACM1</b> : <i>Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française</i>  <b>versus 137b</b> : <i>Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château</i></p>	<b>2.2b – Le terroir et son château comme derniers remparts</b>	Dans un contexte de crise sans précédent, avec un marché mondial du vin en très forte diminution, et en l'absence de perspectives de débouchés, les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française. Dans les pays traditionnellement producteurs, la création de valeur passe d'abord par la qualité organoleptique des produits, la rusticité, et les AOC demeurent capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau supérieur aux marques de vin françaises. Les accords entre coopératives françaises concernent des opérations « d'optimisation » pour les vins de terroir visant à limiter, une trop forte concurrence par les prix et/ou à permettre la réalisation effective de compléments de gamme, et des opérations visant à réduire les coûts
<p><b>versus 367</b> : <i>La poursuite de politiques (monétaires, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée</i>  <b>ACM1</b> : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France  <b>137b</b> : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux</p>	<b>2.3a – Développement de « marques consommateur internationales »</b>	Les entreprises de mise en marché se concentrent fortement en France, notamment en vue d'atteindre une taille critique censée leur permettre de profiter pleinement de la croissance du marché mondial du vin. Les parts de marché de ces entreprises de tailles désormais conséquentes progressent à l'export en développant des « marques (de vins français) consommateur internationales ». Les coopératives françaises se renforcent au niveau de l'offre : coordination et concertation sur le marché du vrac (au moyen d'unions le cas échéant), notamment pour fournir les marques en développement ; regroupements dans le cadre d'unions multiterritoriales pour aborder le grand export avec des moyens commerciaux suffisants pour développer des marques importantes.
<p><b>versus 367</b> : <i>La poursuite de politiques (monétaires, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée</i>  <b>ACM1</b> : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France  <b>versus 137b</b> : <i>Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château</i></p>	<b>2.3b – Renforcement &amp; mise à jour de l'offre traditionnelle française</b>	Les entreprises de mise en marché se concentrent fortement en France afin d'atteindre une taille critique censée leur permettre de profiter pleinement de la croissance du marché mondial du vin. Mais, après l'échec de leurs « marques consommateur internationales », la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château. A l'export le négoce français voit ses parts de marché progresser sur le haut de gamme et la contractualisation pluriannuelle concerne des marques de « vins à la française » plutôt traditionnels. Les coopératives se renforcent au niveau de l'offre avec des regroupements dans le cadre d'unions multiterritoriales pour aborder les marchés export avec des moyens commerciaux suffisants pour promouvoir leurs propres marques et gammes... à côté d'autres coopératives qui travaillent avec le négoce.
<p><b>versus 367</b> : <i>La poursuite de politiques (monétaires, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée</i>  <b>versus ACM1</b> : <i>Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française</i>  <b>137b</b> : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux</p>	<b>2.4a – Marques (d'entreprises / de concepts) fortement différenciées</b>	Les entreprises de négoce françaises qui portent des « marques fortement différenciées » progressent à l'export et profitent de la croissance du marché mondial. Relativement simples et aisées à comprendre ces marques se différencient des « vins de spécialistes » (cf. vins de type AOC). Une partie des coopératives se renforce dans le cadre d'unions assurant la mise en marché, notamment à l'export avec des stratégies collectives, et une union multiterritoriale se crée en France afin de se donner des moyens accrus à l'exportation. Mais l'offre des autres coopératives reste atomisée et dépendante des débouchés assurés par les entreprises de négoce
<p><b>versus 367</b> : <i>La poursuite de politiques (monétaires, ...) évite le retour d'une nouvelle récession généralisée</i>  <b>versus ACM1</b> : <i>Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française</i>  <b>versus 137b</b> : <i>Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château</i></p>	<b>2.4b – Spécialisations : haut de gamme et viticulture artisanale</b>	Avec des entreprises de mise en marché de tailles relativement modeste ne pouvant financer les investissements marketing et commerciaux nécessaires au développement de marques internationales, et une filière vitivinicole française tournée vers le petit domaine ou château, à l'export le négoce français n'est plus présent que sur le haut de gamme. Le contexte de croissance du marché mondial du vin, favorable au maintien des structures de tailles petites ou moyennes, n'incite pas au regroupement des coopératives dont l'offre reste atomisée, à l'exception de coordinations ponctuelles sur le marché de la bouteille, au besoin en passant par l'intégration verticale, afin d'écouler leur production en l'absence de contractualisation et d'un sourcing stable et régulier en France.



› Agrégat n°3 : De l'influence de la Coopération

Schématisation de l'agrégat 3



**N.B.** : A titre d'illustration de la méthode, le premier des quatre micro-scénarios (micro-scénario 3.1 ci-après) est exposé avec des insertions explicitant les relations causales entre les différentes hypothèses (cf. parties en italique surlignées entre crochets). Les trois autres micro-scénarios (micro-scénarios 3.2, 3.3 et 3.4) sont exposés sans ces insertions détaillant la méthode.

**Micro-scénario 3.1**

**Titre : La coopération vitivinicole au zénith**

**Résumé** : Les mérites de la coopération sont reconnus, tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole (rôle de régulation quantitative et qualitative, respect de l'environnement, ...), les coopératives viticoles s'affirment au plan mondial comme modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste financiarisé et dérégulé.

**Hypothèses motrices**

**291b** : Les coopératives viticoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste dominant.

*Commentaire hypothèse 291b* : Les enseignements économiques (science éco, ...) permettent de développer le système coopératif comme une alternative en terme de système économique, ce qui contribue à modifier la donne sur le plan idéologique.

**79** : La coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).

Avec la remise en cause du paradigme dominant d'une version d'un libéralisme de moins en moins régulé et de plus en plus financiarisé<sup>2</sup>, les enseignements économiques (science éco, ...) permettent de

<sup>2</sup> 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 difficilement compatibles avec les rythmes de la production et du développement des activités, en particulier 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

développer le système coopératif comme une alternative en terme de système économique, ce qui contribue à modifier le rapport de force sur le plan idéologique. Portées par ces changements dans les « vents dominants », les coopératives viticoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste. [moteur 291b]

Prenant appui sur ces évolutions, les coopératives sont bien "armées" pour répondre aux enjeux de société (RSE, environnement, économie circulaire et aménagement du territoire), notamment avec une organisation coopérative qui aide les coopératives de base. [291b → 260b] Et comme la coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative) [moteur 79], il est d'autant plus aisé pour les coopératives d'orienter les viticulteurs vers une viticulture plus respectueuse de l'environnement, confortant ainsi l'apport coopératif en terme de contribution à la résolution des enjeux de société. [79 et 260b → 71b qui conforte 260b en retour → 260b confirmé]

Fortes d'une bonne maîtrise (qualitative et quantitative) de leurs approvisionnements et mettant en avant leur qualité d'entreprise coopérative forte d'une image différenciée (cf. notamment prise en compte des enjeux de société : RSE, environnement, territoire, ...), quelques caves coopératives particulièrement dynamiques et innovantes sont chacune devenues leader dans leur segment d'activité au même titre que les autres grands acteurs de la filière. [79, 260b, et 291b → 49] Leur importance au sein de la filière vitivinicole contribue à ce que les coopératives participent à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODG, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation. [79 → 95] Les interprofessions s'en trouvent renforcées dans leur rôle structurant de coordination régionale pour les viticulteurs, et évoluent vers plus de pilotage économique, d'expertise marché, et de soutien aux entreprises, ces dernières assurant leur propre communication. [95 → 92b qui conforte 95 en retour → 95 conforté]

Les collaborations intercoopératives de régions différentes se développent au fur et à mesure de l'affirmation croissante du modèle économique et social coopératif. [à côté de 79 (influence mitigée +/-), 291b favorise l'advenue du recto de 364 → 364] Aussi, malgré l'importance des interprofessions, et compte tenu du rôle des coopératives en matière de maîtrise et de garantie de la production et de leur influence positive en faveur d'une viticulture plus respectueuse de l'environnement, le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative s'accroît. [malgré l'influence de 92b, celles de 364, 95, 49, 79 et 71b l'emportent → RFM3] L'importance des quelques principales caves coopératives leaders dans leur segment d'activité et l'influence de la coopération sur l'élaboration des règles interprofessionnelles s'en trouvent renforcées. [RFM3 qui confirme 49 et 95 en retour → 49 confirmé, 95 confirmé]

Les mérites de la coopération étant désormais reconnus, tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole (rôle de régulation quantitative et qualitative, respect de l'environnement, ...), l'enseignement agro-vicole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole en matière économique, technique, installations, ... [RFM3, 71b, et 291b → 323mod] Cette reconnaissance du monde de l'enseignement venant s'ajouter aux réussites et résultats préalablement obtenus, la coopérative attire et conserve des adhérents performants et leur assure un revenu à hauteur de leur performance, une image et une reconnaissance à titre individuel. [RFM3, 49, 79, 260b, 291b, et 323mod → 309]

### **Micro-scénario 3.2**

#### **Titre : La coopération porteuse des enjeux de société**

**Résumé :** Les coopératives répondent aux enjeux de société, mais l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production constitue un frein à leur potentiel de croissance. La coopération gagne un magistère moral leitmotif : « l'environnement et l'emploi avant le productivisme et la rentabilité ».

#### **Hypothèses motrices**

**291b :** Les coopératives viticoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste dominant.

*Commentaire hypothèse 291b : Les enseignements économiques (science éco, ...) permettent de développer le système coopératif comme une alternative en terme de système économique, ce qui contribue à modifier la donne sur le plan idéologique.*

**versus79 :** La coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).

Caractérisée par une recherche permanente du rendement le plus élevé possible pour les investisseurs (fonds de pension, ...), la financiarisation de l'économie s'est avérée incompatible avec les rythmes de la

---

annuelle ou de quelques années ; 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).

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 ou de quelques années, mais nécessitent de se dégager de l'emprise du court terme pour pouvoir penser à long terme. Or, entre un chômage persistant et élevé et la dégradation continue de l'environnement, l'impératif du développement de ces activités est devenu une priorité pour la majorité de la population. Avec la remise en cause du paradigme dominant d'une version d'un libéralisme de moins en moins régulé et de plus en plus financiarisé, les enseignements économiques (science éco, ...) permettent de développer le système coopératif comme une alternative en terme de système économique, ce qui contribue à modifier le rapport de force sur le plan idéologique. Portées par ces changements dans les « vents dominants », les coopératives viticoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins 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), notamment avec une organisation coopérative qui aide les coopératives de base dans cette perspective d'être porteur de tels enjeux. Mais, la coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative), et cette absence de maîtrise de la production ne permet pas aux coopératives de participer à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODL, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation, qui sont fixées par la production (ODG) et le négoce. L'absence de participation et donc d'implication de la coopération (pourtant leader en matière de prise en compte et d'intégration des enjeux de société dans la production) à la définition des règles interprofessionnelles nuit à l'adaptation des interprofessions à l'évolution du système productif, et celles-ci se cantonnent essentiellement à faire de la communication. Au sein des interprofessions, bien que perçue comme porteuse de progrès en termes d'enjeux de société, la coopération est considérée comme relativement inopérante dans la pratique de la régulation des flux du fait de l'absence de maîtrise de sa production.

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 plus respectueuse de l'environnement, confortant ainsi l'apport coopératif en terme de contribution à la résolution des enjeux de société. Mettant en avant leur qualité d'entreprise coopérative forte d'une image différenciée et d'avant-garde en pointe du progrès social et environnemental (cf. notamment prise en compte des enjeux de société : RSE, environnement, territoire, ...), quelques caves coopératives particulièrement dynamiques et innovantes sont chacune devenues leader dans leur segment d'activité comme les autres grands acteurs de la filière, bien que l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production constitue un frein à leur potentiel de croissance.

Les collaborations intercoopératives de régions différentes se développent au fur et à mesure de l'affirmation croissante du modèle coopératif, particulièrement en matière d'enjeux de société. En conséquence, si le poids de la coopération dans la filière comme instance de régulation quantitative et qualitative s'avère limitée du fait de l'absence de maîtrise de sa production, son influence s'exerce par des voies plus indirectes en tant que porteuse des enjeux de société et notamment d'une certaine exemplarité environnementale et sociale. Bien que limitée, cette influence s'exerce sur l'élaboration des règles interprofessionnelles, et les quelques principales caves coopératives leaders dans leur segment d'activité peuvent servir à l'occasion de relais d'influence.

Les mérites de la coopération étant désormais reconnus tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole notamment en ce qui concerne le respect de l'environnement, l'enseignement agro-viticole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole en matière éthique (RSE, environnement, ...) et technique (installations, ..). Venant s'ajouter aux résultats préalablement obtenus en matière de réponse aux enjeux de société, cette reconnaissance du monde de l'enseignement entérine en quelque sorte le magistère moral de la coopération, qui 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.



### **Micro-scénario 3.3**

#### **Titre : Coopération « outil économique sans valeur sociétale »**

**Résumé :** Simples outils de regroupement des achats, de transformation et de regroupement de l'offre, les coopératives viticoles ne sont que marginalement porteuses des enjeux de société. La coopération dispose de la maîtrise qualitative et quantitative de la production, mais se banalise.

#### **Hypothèses motrices**

**versus291b :** Il n'y a pas de développement de l'idée coopérative sauf pour de simples besoins basiques (regroupement des achats, 1<sup>ère</sup> transformation, ...).

**79 :** La coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).

Le paradigme économique et social actuellement dominant demeure assez solidement ancré pour rendre inaudible tout développement de l'idée coopérative, sauf pour de simples besoins basiques (regroupement des achats, 1<sup>ère</sup> transformation, ...). Se limitant ainsi à la satisfaction de ces seuls besoins basiques, 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.

Considérées comme de simples outils de regroupement des achats, de transformation et de regroupement de l'offre, et bien que la coopération soit porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative), les coopératives incitent les viticulteurs à produire en fonction de leurs débouchés, mais sans faciliter plus particulièrement de meilleures pratiques de production : les coopératives sont de bons sous-traitants, ou exécutants, des cahiers des charges des AOP, ou de la GMS... tant qu'il n'est pas question de démarches agro-écologiques.

Relativement peu soucieuses des enjeux de société ne se traduisant pas immédiatement en termes de débouchés suffisamment rémunérateurs, l'image de beaucoup de caves coopératives se « banalise » (hormis l'obligation des apports, quels éléments de différenciation avec les entreprises de négoce, alors même que nombre d'entre elles pratiquent la contractualisation pluriannuelle avec les producteurs viticulteurs ?). Et seules un nombre très restreint de caves coopératives particulièrement dynamiques et innovantes, développent une image différenciée d'entreprise coopérative forte dans leur segment d'activité en tirant parti d'une maîtrise de la production conjuguée avec une réponse spécifique aux défis des enjeux de société (réponse spécifique tout à la fois économiquement et commercialement viable, et compatible avec ces enjeux de société). Plus généralement, leur bonne maîtrise de leur production permet aux coopératives de participer à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODG, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation. Les interprofessions s'en trouvent renforcées dans leur rôle structurant de coordination régionale pour les viticulteurs, et évoluent vers plus de pilotage économique, d'expertise marché, et de soutien aux entreprises, ces dernières assurant leur propre communication.

La coopération demeurant limitée aux fonctions basiques, les relations intercoopératives ne se développent que sur un même territoire, notamment dans une optique de limitation des coûts et d'économies d'échelle (regroupement des achats, ...). En conséquence, si le poids de la coopération dans la filière comme instance de régulation quantitative et qualitative s'avère conséquent du fait de sa maîtrise de la production, cette influence est considérablement limitée par l'absence de prise en compte des enjeux de société, notamment en matière environnementale et sociale, par la très grande majorité des coopératives. Et seules les quelques très rares caves coopératives, particulièrement dynamiques et innovantes en matière de réponse aux enjeux de société, peuvent servir à l'occasion de relais d'influence pour porter ces enjeux de société et essayer de promouvoir leur prise en compte dans le cadre de l'élaboration des règles interprofessionnelles.

Dans ces conditions, compte tenu, d'une part, de la relative « banalisation » (absence de distinction hormis l'obligation des apports) de la grande majorité des coopératives, et, d'autre part, de leur efficacité découlant du primat accordé aux questions économiques et organisationnelles (débouchés, maîtrise et garantie de la production, régulation et appui du réseau coopératif, ...), l'enseignement ne remet pas en cause le modèle œnologie et petites caves du système des indépendants, mais montre également les avantages de la coopération viticole en matière économique. Et cette relative « banalisation » de l'image de la coopérative étant ainsi contrebalancée par des performances économiques et organisationnelles susceptibles d'attirer certains profils, les meilleurs viticulteurs se partagent entre installation en cave particulière et adhésion à une coopérative.

### **Micro-scénario 3.4**

#### **Titre : La coopération vitivinicole réduite à l'écoulement des apports**

**Résumé :** La plupart des coopératives ont pour seul objectif de parvenir à la saturation de leur outil de transformation en vue de l'écoulement des apports indépendamment de toutes considérations plus spécifiquement qualitatives (produits et enjeux de société). En l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production le poids de la coopération dans la filière comme instance de régulation décroît.

#### **Hypothèses motrices**

**versus291b :** Il n'y a pas de développement de l'idée coopérative sauf pour de simples besoins basiques (regroupement des achats, 1<sup>ère</sup> transformation, ...).

**versus79 :** La coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).

Le paradigme économique et social actuellement dominant demeure assez solidement ancré pour rendre inaudible tout développement de l'idée coopérative, sauf pour de simples besoins basiques (regroupement des achats, 1<sup>ère</sup> transformation, ...). De plus, la coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative). Se limitant ainsi à la satisfaction de ces 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.

Considérées comme de simples outils de regroupement des achats et d'écoulement des apports après 1<sup>ère</sup> transformation, les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus, jusqu'à saturation de l'outil de transformation des apports (diminution du coût de production unitaire), et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.

Dans ces conditions (absence de maîtrise de la production tant qualitative que quantitative, non prise en compte des enjeux de société, limitation aux seules fonctions de regroupement des achats et de 1<sup>ère</sup> transformation), beaucoup de caves coopératives ont préféré suivre et subir les événements, et l'image coopérative qu'elles renvoient est "éteinte". Et les règles interprofessionnelles (ODL, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation sont fixées par la production (ODG) et le négoce, sans la participation des coopératives. Couplée à l'inertie de la part de la production regroupée au sein des coopératives, l'absence de participation et donc d'implication 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 essentiellement à faire de la communication. Au sein des interprofessions la coopération est surtout perçue comme un facteur d'inertie, et non comme une source de solutions.

La coopération demeurant limitée aux fonctions basiques, les relations intercoopératives ne se développent que sur un même territoire, notamment dans une optique de limitation des coûts unitaires (regroupement des achats, ...).

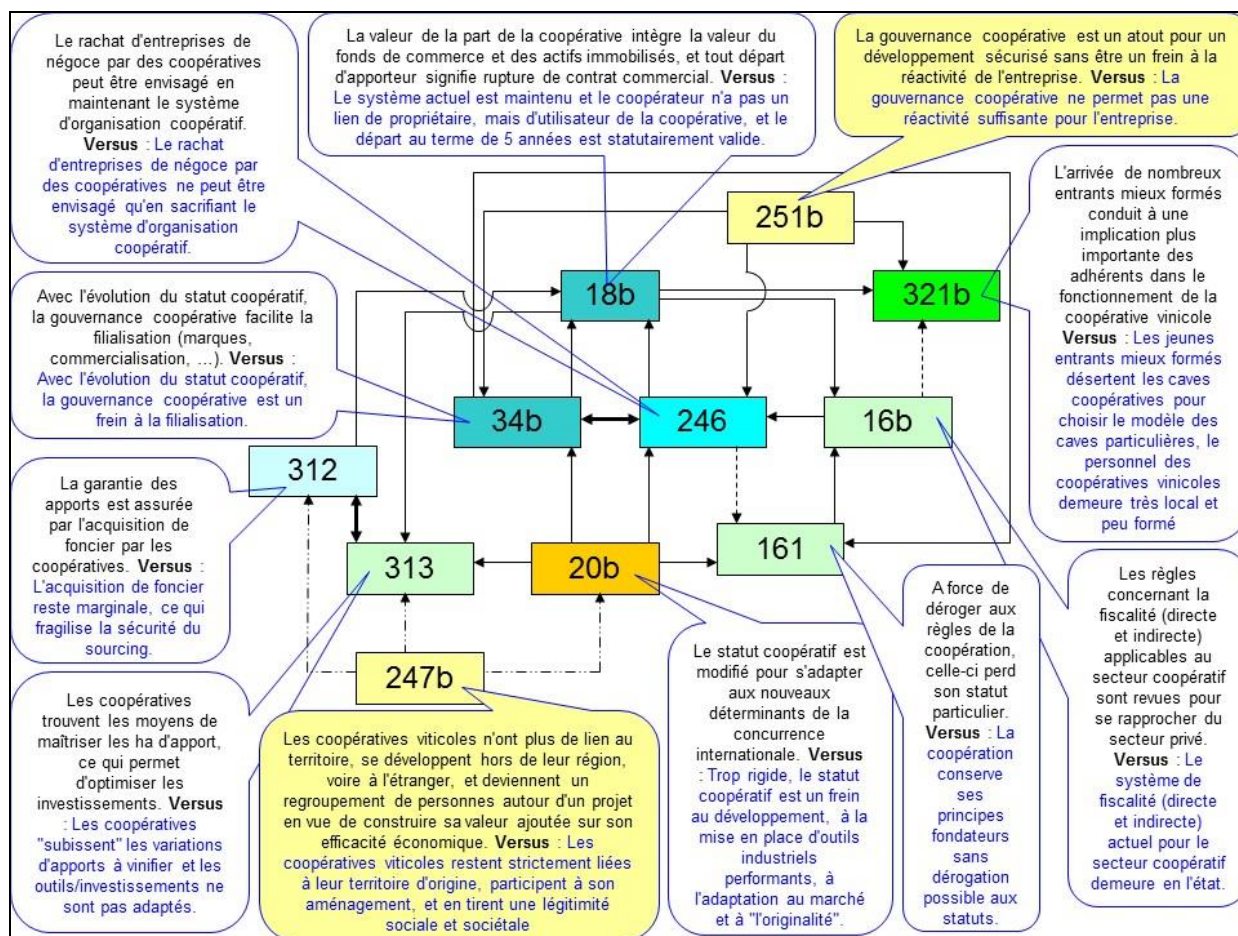
La plupart des coopératives ayant pour seul objectif de parvenir à la saturation de leur outil de transformation en vue de l'écoulement des apports permettant le maintien de marges (même très faibles), indépendamment de toutes considérations plus spécifiquement qualitatives (produits et enjeux de société), le poids de la coopération dans la filière comme instance de régulation quantitative et qualitative décroît. Si cette politique associant de faibles marges et pas (ou très peu) d'investissements permet une réelle résilience à court-moyen terme (le cash-flow généré par l'activité est suffisant compte tenu de la quasi-absence d'investissements), ceci n'améliore pas l'image des caves coopératives, ni ne favorise leur participation à l'élaboration des règles interprofessionnelles.

Dans ces conditions, l'enseignement privilégie un modèle œnologie et petites caves, et fait la promotion du système des indépendants. Et la coopérative n'attire pas d'adhérents performants car elle ne leur assure pas un revenu, ni un retour d'image suffisants à titre individuel (les meilleurs viticulteurs s'installent en cave particulière et ne sont pas attirés par les coopératives).



› Agrégat n°4 : La coopérative : une entreprise ?

Schématisation de l'agrégat 4



**N.B.** : A titre d'illustration de la méthode, le premier des quatre micro-scénarios (micro-scénario 4.1 ci-après) est exposé avec des insertions explicitant les relations causales entre les différentes hypothèses (cf. parties en italique surlignées entre crochets). Les trois autres micro-scénarios (micro-scénarios 4.2, 4.3 et 4.4) sont exposés sans ces insertions détaillant la méthode.

**Micro-scénario 4.1**

**Titre : Flexi statuts**

**Synthèse** : Au risque de perdre les avantages fiscaux, Le statut coopératif est assoupli au maximum pour permettre un développement extra territorial assez séduisant pour attirer des coopérateurs talentueux.

**Hypothèses motrices**

**251b** : La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise.

**247b** : Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique.

La coopération permet d'entreprendre à plusieurs et donc de partager les risques tout en bénéficiant d'un cadre réglementaire, juridique et fiscal structuré. Les modalités de prise de décision peuvent être assez souples pour être réactives. La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise. [**moteur 251b**]

Les coopératives viticoles, comme d'autres coopératives agricoles avant elles, cherchent l'efficacité économique grâce à des prises de participations, des implantations, des contractualisations à l'extérieur de leur zone d'origine. Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique. [**moteur 247b**] Pour poursuivre cette voie de développement des évolutions du statut sont nécessaires. Le statut coopératif est modifié pour s'adapter

aux nouveaux déterminants de la concurrence internationale. [*influence mitigée, ici plutôt positive de 247b sur 20b → 20b*]

Cette adaptation va faciliter la mise en place de filiales et la création de marques. Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative facilite la filialisation (marques, commercialisation, ...). [*influence positive de 20b sur 34b → 34b*] et par suite, le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives peut être envisagé en maintenant le système d'organisation coopératif. [*influences positives de 20b, 251b et 34b sur 246 → 246*]

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. En effet ceux-ci acceptent une moindre rémunération annuelle de leurs apports pour participer au financement de ces investissements, à condition d'avoir une perspective de retour à terme, et en particulier au moment de leur départ. La valeur de la part de la coopérative intègre la valeur du fonds de commerce et des actifs immobilisés, et tout départ d'apporteur signifie rupture de contrat commercial. [*influences positives de 34b et 246 sur 18b → 18b par cette voie*]

Bien que dépendant de moins en moins économiquement de son territoire d'origine, la coopérative est néanmoins tenue d'assurer sa mission de base qui est de transformer et commercialiser les apports des coopérateurs, ce qui constitue son objet social et conditionne son identité coopérative. Mais ne souhaitant pas se lier outre mesure au territoire, la coopérative n'investit pas dans le foncier mais se donne les moyens de maîtriser ses apports (assouplissement des possibilités d'achats de vendange,...) afin d'optimiser ses investissements. [*influences mitigées de 247b sur 313 et sur 312 → 313 et versus 312*]

Le fait que l'acquisition de foncier reste marginale ne modifie pas l'option prise en matière de modalités de sortie de la coopérative. [*18b est confirmé malgré le lien positif de versus 312 sur 18b*]

Le statut de la coopérative évolue sans remise en cause de tous les fondamentaux. La coopérative reste une association de personnes et non de capitaux même si la valeur des parts sociales ne reste plus figée à la valeur d'acquisition. L'assemblée générale fonctionne sur le principe « un homme-une voix », mais elle a délégué une capacité de décision de plus en plus importante à un bureau constitué des principaux apporteurs pour faciliter la filialisation et notamment les décisions d'acquisitions de négoce. Ainsi le statut de la coopérative est-il moins « particulier ». [*influences positives de 20b et 34b et négative de 246 → +/-161*]

Par suite certaines règles fiscales, destinées à favoriser l'implantation et l'emploi local comme l'exonération de contribution foncière et le taux réduit d'impôts sur les sociétés sont-elles remises en question en fonction de l'importance relative de l'activité de la coopérative dans sa région de rattachement. [*influence positives de 18b et +/-161 → +/- 16b*]

Néanmoins, ce rajeunissement des statuts et les perspectives de développement attirent des talents. L'arrivée de nombreux entrants mieux formés conduit à une implication plus importante des adhérents dans le fonctionnement de la coopérative viticole [*influences positives de 251b et 18b et négative de +/-16b → 321b*]

#### **Micro-scénario 4.2**

##### **Titre : La coopérative actrice du développement territorial**

**Synthèse** : La coopérative porte haut des valeurs et un statut qui supporte des aménagements nécessaires à son développement durable au service de son territoire.

##### **Hypothèses motrices**

**251b** : La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise.

**versus 247b** : Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale.

La coopération permet d'entreprendre à plusieurs et donc de partager les risques tout en bénéficiant d'un cadre réglementaire, juridique et fiscal structuré. Les modalités de prise de décision peuvent être assez souples pour être réactives. La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise.

En adhérant à une coopérative les vignerons souhaitent participer à un mouvement collectif de valorisation de leur territoire. Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale.

Les évolutions nécessaires du statut au service de cette ambition sont étudiées et mises en place si nécessaire. Le statut coopératif est modifié pour s'adapter aux nouveaux déterminants de la concurrence internationale.

Les évolutions du statut portent aussi bien sur l'amont pour faciliter le portage du foncier et sur l'aval pour rendre possible l'acquisition de négoce et faciliter la création de filiales.

A l'amont, pour garantir l'emprise coopérative dans le territoire, dès qu'elle en a les moyens, la coopérative se porte acquéreuse de foncier. La garantie des apports est assurée par l'acquisition de foncier par les coopératives, ce qui permet de trouver les moyens de maîtriser les ha d'apport, afin d'optimiser les investissements en garantissant un usage optimal des outils de vinification, stockage, embouteillage,...

Plus à l'aval, la coopérative fait valoir à la fois les garanties qu'offrent la transparence de son mode de gouvernance et une dose de souplesse dans l'application des statuts pour se donner les moyens de son développement local (et trouver les financements nécessaires le cas échéant). Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative facilite la filialisation (marques, commercialisation, ...). Ces options restent prises dans l'axe du développement local : intégration des structures de commercialisation locale ou assurant la vente des produits de la cave à l'extérieur, mise en valeur de marque à connotation territoriale,.... Parfois c'est le rachat d'une entreprise de négoce voisin qui s'avère judicieuse pour parfaire l'emprise locale et récupérer le portefeuille de clients. La dose de réactivité introduite dans le statut et notamment dans les processus de décision fait que le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives peut être envisagé en maintenant le système d'organisation coopératif. Dans les entreprises non-coop ainsi acquises, la coopérative veille à avoir une politique sociale vis-à-vis des salariés et les aide si possible à en faire une SCOP. De même les fournisseurs de vins des entreprises rachetés sont incités à devenir coopérateurs moyennant un intéressement aux résultats économique 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 les intéresser à un engagement dans la durée avec leur entreprise.

Plus que de dérogation, il s'agit là d'aménager les statuts pour conforter la durabilité économique de la coopérative qui reste une entreprise particulière et donc malgré les évolutions du statut les avantages fiscaux sont maintenus considérant l'ancrage local du projet coopératif, y compris ses investissements tant que le retour vers le territoire d'implantation est prouvé.

Les valeurs portées, l'ancrage territorial et les perspectives de performance séduisent. L'arrivée de nombreux entrants mieux formés conduit à une implication plus importante des adhérents dans le fonctionnement de la coopérative viticole.

#### **Micro-scénario 4.3**

##### **Titre : Comme courir les pieds liés**

**Synthèse :** Tentés par l'aventure du développement au-delà de leur territoire d'origine, les coopérateurs tordent le statut coopératif jusqu'à la rupture.

##### **Hypothèses motrices**

**versus251b :** La gouvernance coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise.

**247b :** Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique.

Les coopératives viticoles, comme d'autres coopératives agricoles avant elles, cherchent l'efficacité économique grâce à des prises de participations, des implantations, des contractualisations à l'extérieur de leur zone d'origine. Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique. Ce projet s'accommode mal de la rigueur des statuts coopératifs.

Cette volonté de prise de distance avec le territoire d'implantation d'origine, conduit la coopérative à limiter ses acquisitions de foncier. Faute d'une base pérenne de parcelles en propriété à vinifier la coopérative "subit" les variations d'apports à vinifier et les outils/investissements ne sont pas adaptés.

Par ailleurs, face au risque d'éclatement du mouvement coopératif et de perte d'identité suite à la diversité de ses formes, le haut conseil de la coopération opère un recadrage et limite les évolutions des statuts, ce qui n'est pas sans impact sur les capacités de réaction de la coopérative. La gouvernance

coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise. En particulier, les achats de négoce ne sont pas envisageables sans sacrifier le statut et la mise en place de filiales est très difficile.

Puisque la coopérative n'investit ni dans le foncier ni dans des entreprises de négoce mais seulement dans l'entretien (voire le développement) de l'outil coopératif de transformation – vente, il n'y a pas lieu de modifier la nature du lien entre le coopérateur et sa coopérative. La valeur des parts sociales et les modalités de sortie de la coopérative sont statutairement établies. Le système actuel est maintenu et le coopérateur n'a pas un lien de propriétaire, mais d'utilisateur de la coopérative, et le départ au terme de 5 années est statutairement valide.

La contradiction entre un projet à plusieurs vigneron qui souhaitent se développer et créer de la valeur ajoutée en dehors de leur région et les rigidités d'un statut qui freine même la mise en œuvre de filiales atteint son paroxysme, les associés finissent par contourner les obstacles statutaires, jusqu'à s'exclure des avantages fiscaux réservés aux coopératives en se rapprochant du secteur privé. Les porteurs de ces projets trouvent d'autres modes d'association moins rigides pour poursuivre leur aventure et 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.

#### **Micro-scénario 4.4**

##### **Titre : L'ancrage territorial pour seul horizon**

**Synthèse** : La coopérative s'ancre plus profondément dans son territoire par l'acquisition de foncier et renonce à toute autre forme de développement faisant fuir les talents créatifs.

##### **Hypothèses motrices**

**versus251b** : La gouvernance coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise.

**versus247b** : Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale.

Appliquée strictement, la gouvernance coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise. La création de filiale et le rachat de négoce ne sont pas facilités par l'obligation de prise de décision en Assemblée Générale selon le principe 1 homme = 1 voix, sauf à sacrifier le statut.

La stratégie des coopératives viti-viticoles est d'être reconnues comme hyper spécialistes des vins élaborés sur leur territoire d'implantation. Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale. Néanmoins la durabilité des entreprises implique une dose de résistance à la concurrence internationale afin de sécuriser les investissements, ce qui impose une maîtrise quantitative et qualitative des apports. Le statut est donc adapté à la marge pour faciliter les acquisitions de foncier et les achats de vendanges.

Mais ces évolutions du statut qui concernent la relation de la cave avec le vignoble ne favorisent ni l'acquisition de négoce ni la filialisation. En effet les coopérateurs se comportent en gestionnaires de rente et ne sont pas favorables à des investissements lointains, perçus comme risqués.

D'ailleurs ces évolutions du statut sont considérées comme n'apportant pas de dérogation par rapport aux principes fondateurs, ce qui facilite le maintien du système d'exonération fiscale légitimé par le rôle social et sociétal joué par la coopérative sur son territoire.

Les évolutions du statut qui facilitent l'acquisition de foncier par la coopérative ne s'accompagnent pas d'une modification du système de valorisation des parts sociales. Le système actuel est maintenu et le coopérateur n'a pas un lien de propriétaire, mais d'utilisateur de la coopérative, et le départ au terme de 5 années est statutairement valide.

Malgré son ancrage territorial réaffirmé et le soutien public via les règles de fiscalité confirmé, ce modèle d'entreprise reste trop rigide pour attirer ou même retenir les vigneron talentueux. 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.



## Des micros-scénarios aux scénarios globaux, produit final de l'étude

Le tableau suivant est une présentation synthétique des 20 micros-scénarios. A l'issue de la présentation de ces derniers, il a été demandé aux membres de la cellule d'animation de proposer des enchaînements cohérents de 4 micros-scénarios (un de chaque colonne) afin d'aboutir à l'écriture de 4 à 6 scénarios globaux, cibles de l'exercice.

Ag. 1 : Réglementation, étiquetage, consommation	Ag. 2 : Marque & valeur	Ag. 3 : De l'influence de la Coopération	Ag. 4 : La coopérative : une entreprise ?
<p><b>1-1 vin – image = alcool</b></p> <p>Le vin perd son statut de produit agricole transformé pour s'inscrire, à son détriment notamment en Europe, dans une concurrence plus large de boissons alcooliques et ce, malgré l'inclusion croissante d'innovations.</p>	<p><b>2-1a</b></p> <p><b>Concentration par temps de crise</b></p>	<p><b>3-1 La coop° vitivinicole au zénith</b></p> <p>Les mérites de la coopération sont reconnus, tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole (rôle de régulation quantitative et qualitative, respect de l'environnement, ...), les coopératives vinicoles s'affirment au plan mondial comme modèle économique et social de force au moins égal au système capitaliste.</p>	<p><b>4-1 Flexi-statuts</b></p> <p>Au risque de perdre les avantages fiscaux, Le statut coopératif est assoupli au maximum pour permettre un développement extra territorial assez séduisant pour attirer des coopérateurs talentueux.</p>
<p><b>1-2 Même plus peur des résidus</b></p> <p>Le vin est une boisson uvale alcoolique : nettoyé de ses résidus et complétement, l'inclusion croissante d'innovations, principalement œnologiques, et particulièrement la désalcoolisation permettent au vin d'assumer une concurrence large au sein des boissons alcooliques. L'AOC est condamnée à une recherche de différenciation extrême.</p>	<p><b>2-2a</b></p> <p><b>De la survie en milieu hostile : le réseau coopératif national amortit les coups</b></p>	<p><b>3-2 La coopération porteuse des enjeux de société</b></p> <p>Les coopératives répondent aux enjeux de société, mais l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production constitue un frein à leur potentiel de croissance. La coopération gagne un magistère moral leitmotiv : « l'environnement et l'emploi avant le productivisme et la rentabilité ».</p>	<p><b>4-2 La coopérative actrice du développement territorial</b></p> <p>La coopérative porte haut des valeurs et un statut qui supporte des aménagements nécessaires à son développement durable au service de son territoire.</p>
<p><b>1-3 Tout est dans le raisin</b></p> <p>Le vin conserve son statut de produit agricole transformé mais les exigences des consommateurs en matière d'absence de résidus dans le vin et de rejets dans l'environnement focalisent l'innovation sur les pratiques culturelles alors que l'innovation œnologique est problématique. L'AOC inclut dans ses cahiers des charges ces attentes.</p>	<p><b>2-3a</b></p> <p><b>Développement de « marques consommateur internationales »</b></p>	<p><b>3-3 Coopération « outil économique sans valeur sociétale »</b></p> <p>Simple outils de regroupement des achats, de transformation et de regroupement de l'offre, les coopératives vinicoles ne sont que marginalement porteuses des enjeux de société. La coopération dispose de la maîtrise qualitative et quantitative de la production, mais se banalise.</p>	<p><b>4-3 Comme courir les pieds liés</b></p> <p>Tentés par l'aventure du développement au-delà de leur territoire d'origine, les coopérateurs tordent le statut coopératif jusqu'à la rupture.</p>
<p><b>1-4 Assumer l'innovation pour demeurer traditionnel</b></p> <p>Le vin conserve son statut de produit agricole transformé après avoir assumé une réduction des PPP et une évolution génétique du matériel végétal au moins suffisante pour que la demande de vin « propre » ne soit plus un enjeu. L'UE et l'OIV assument la spécificité sectorielle et la diffusion de la notion de terroir fait flores.</p>	<p><b>2-4a</b></p> <p><b>Marques (d'entreprises / de concepts) fortement différenciées</b></p>	<p><b>3-4 La coopération vitivinicole réduite à l'écoulement des apports</b></p> <p>La plupart des coopératives ont pour seul objectif de parvenir à la saturation de leur outil de transformation en vue de l'écoulement des apports indépendamment de toutes considérations plus spécifiquement qualitatives (produits et enjeux de société). En l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production le poids de la coopération dans la filière décroît.</p>	<p><b>4-4 L'ancrage territorial pour seul horizon</b></p> <p>La coopérative s'ancre plus profondément dans son territoire par l'acquisition de foncier et renonce à toute autre forme de développement faisant fuir les talents créatifs.</p>
	<p><b>2-4b</b></p> <p><b>Spécialisations : haut de gamme et viticulture artisanale</b></p>		



## Quatrième partie : Les quatre scénarios pour la filière

### Les liens entre micro-scénarios pour établir les scénarios globaux

Dans un premier temps cinq combinaisons ont été choisies par les membres de la cellule d'animation pour aboutir à la rédaction de scénarios à la fois cohérents et suffisamment différents pour susciter le débat et la réflexion stratégique. Ces combinaisons sont figurées par les à plats de couleurs dans le tableau ci-dessous.

Ag. 1 : Réglementation, étiquetage, consommation	Ag. 2 : Marque & valeur	Ag. 3 : De l'influence de la Coopération	Ag. 4 : La coopérative : une entreprise ?
<p><b>1-1 vin – image = alcool</b></p> <p>Le vin perd son statut de produit agricole transformé pour s'inscrire, à son détriment notamment en Europe, dans une concurrence plus large de boissons alcooliques et ce, malgré l'inclusion croissante d'innovations.</p>	<p><b>2-1a</b></p> <p>Concentration par temps de crise</p> <p><b>2-1b</b></p> <p>La crise plombe le vrac français, mais le haut de gamme suragne</p>	<p><b>3-1 La coop<sup>o</sup> vitivinicole au zénith</b></p> <p>Les mérites de la coopération sont reconnus, tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole (rôle de régulation quantitative et qualitative, respect de l'environnement, ...), les coopératives vinicoles s'affirment au plan mondial comme modèle économique et social de force au moins égal au système capitaliste.</p>	<p><b>4-1 Flexi-statuts</b></p> <p>Au risque de perdre les avantages fiscaux, Le statut coopératif est assoupli au maximum pour permettre un développement extra territorial assez séduisant pour attirer des coopérateurs talentueux.</p>
<p><b>1-2 Même plus peur des résidus</b></p> <p>Le vin est une boisson uvale alcoolique : nettoyé de ses résidus et complétement, l'inclusion croissante d'innovations, principalement œnologiques, et particulièrement la désalcoolisation permettent au vin d'assumer une concurrence large au sein des boissons alcooliques. L'AOC est condamnée à une recherche de différenciation extrême.</p>	<p><b>2-2a</b></p> <p>De la survie en milieu hostile : le réseau coopératif national amortit les coups</p> <p><b>2-2b</b></p> <p>Le terroir et son château comme derniers remparts</p>	<p><b>3-2 La coopération porteuse des enjeux de société</b></p> <p>Les coopératives répondent aux enjeux de société, mais l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production constitue un frein à leur potentiel de croissance. La coopération gagne un magistère moral leitmotiv : « l'environnement et l'emploi avant le productivisme et la rentabilité ».</p>	<p><b>4-2 La coopérative actrice du développement territorial</b></p> <p>La coopérative porte haut des valeurs et un statut qui supporte des aménagements nécessaires à son développement durable au service de son territoire.</p>
<p><b>1-3 Tout est dans le raisin</b></p> <p>Le vin conserve son statut de produit agricole transformé mais les exigences des consommateurs en matière d'absence de résidus dans le vin et de rejets dans l'environnement focalisent l'innovation sur les pratiques culturales alors que l'innovation œnologique est problématique. L'AOC inclut dans ses cahiers des charges ces attentes.</p>	<p><b>2-3a</b></p> <p>Développement de « marques consommateur internationales »</p> <p><b>2-3b</b></p> <p>Renforcement &amp; mise à jour de l'offre traditionnelle française</p>	<p><b>3-3 Coopération « outil économiques sans valeurs sociétale »</b></p> <p>Simple outils de regroupement des achats, de transformation et de regroupement de l'offre, les coopératives vinicoles ne sont que marginalement porteuses des enjeux de société. La coopération dispose de la maîtrise qualitative et quantitative de la production, mais se banalise.</p>	<p><b>4-3 Comme courir les pieds liés</b></p> <p>Tentés par l' aventure du développement au-delà de leur territoire d'origine, les coopérateurs tordent le statut coopératif jusqu'à la rupture.</p>
<p><b>1-4 Assumer l'innovation pour demeurer traditionnel</b></p> <p>Le vin conserve son statut de produit agricole transformé après avoir assumé une réduction des PPP et une évolution génétique du matériel végétal au moins suffisante pour que la demande de vin « propre » ne soit plus un enjeu. L'UE et l'OIV assument la spécificité sectorielle et la diffusion de la notion de terroir fait flores.</p>	<p><b>2-4a</b></p> <p>Marques (d'entreprises / de concepts) fortement différenciées</p> <p><b>2-4b</b></p> <p>Spécialisations : haut de gamme et viticulture artisanale</p>	<p><b>3-4 La coopération vitivinicole réduite à l'écoulement des apports</b></p> <p>La plupart des coopératives ont pour seul objectif de parvenir à la saturation de leur outil de transformation en vue de l'écoulement des apports indépendamment de toutes considérations plus spécifiquement qualitatives (produits et enjeux de société). En l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production le poids de la coopération dans la filière décroît.</p>	<p><b>4-4 L'ancrage territorial pour seul horizon</b></p> <p>La coopérative s'ancre plus profondément dans son territoire par l'acquisition de foncier et renonce à toute autre forme de développement faisant fuir les talents créatifs.</p>

Après rédaction et présentation des cinq scénarios issus des cinq combinatoires choisies par les membres du groupe, il est apparu que deux scénarios étaient relativement proches et pouvaient être regroupés pour n'en faire qu'un seul : les combinatoires des micro-scénarios 1.4 / 2.4b / 3.2 / 4.2 (cf. à plats de couleur rose ci-dessus) d'une part et 1.4 / 2.3b / 3.1 / 4.2 (cf. à plats de couleur verte ci-dessus) d'autre part, ont été regroupées 1.4 / 2.3b+2.4b / 3.1+3.2 / 4.2 pour fournir la matière à la rédaction d'un seul, et non plus deux, scénario (cf. à plats de couleur mauve dans le tableau page suivante).

Ainsi, dans un second temps, ce sont donc quatre combinaisons qui sont finalement retenues pour aboutir à quatre scénarios globaux pour la Coopération vinicole française.

Ag. 1 : Réglementation, étiquetage, consommation	Ag. 2 : Marque & valeur	Ag. 3 : De l'influence de la Coopération	Ag. 4 : La coopérative : une entreprise ?
<p><b>1-1</b> <b>vin – image = alcool</b></p> <p>Le vin perd son statut de produit agricole transformé pour s'inscrire, à son détriment notamment en Europe, dans une concurrence plus large de boissons alcooliques et ce, malgré l'inclusion croissante d'innovations.</p>	<p><b>2-1a</b></p> <p><b>Concentration par temps de crise</b></p>	<p><b>3-1</b> <b>La coop<sup>v</sup> vitivinicole au zénith</b></p> <p>Les mérites de la coopération sont reconnus, tant d'un point de vue global (modèle économique et social), qu'appliqué au secteur vitivinicole (rôle de régulation quantitative et qualitative, respect de l'environnement, ...), les coopératives viticoles s'affirment au plan mondial comme modèle économique et social de force au moins égal au système capitaliste.</p>	<p><b>4-1</b> <b>Flexi-statuts</b></p> <p>Au risque de perdre les avantages fiscaux, Le statut coopératif est assoupli au maximum pour permettre un développement extra territorial assez séduisant pour attirer des coopérateurs talentueux.</p>
<p><b>1-2</b> <b>Même plus peur des résidus</b></p> <p>Le vin est une boisson uvale alcoolique : nettoyé de ses résidus et complétement, l'inclusion croissante d'innovations, principalement œnologiques, et particulièrement la désalcoolisation permettent au vin d'assumer une concurrence large au sein des boissons alcooliques. L'AOC est condamnée à une recherche de différenciation extrême.</p>	<p><b>2-2a</b></p> <p><b>De la survie en milieu hostile : le réseau coopératif national amortit les coups</b></p>	<p><b>3-2</b> <b>La coopération porteuse des enjeux de société</b></p> <p>Les coopératives répondent aux enjeux de société, mais l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production constitue un frein à leur potentiel de croissance. La coopération gagne un magistère moral leitmotiv : « l'environnement et l'emploi avant le productivisme et la rentabilité ».</p>	<p><b>4-2</b> <b>La coopérative actrice du développement territorial</b></p> <p>La coopérative porte haut des valeurs et un statut qui supporte des aménagements nécessaires à son développement durable au service de son territoire.</p>
<p><b>1-3</b> <b>Tout est dans le raisin</b></p> <p>Le vin conserve son statut de produit agricole transformé mais les exigences des consommateurs en matière d'absence de résidus dans le vin et de rejets dans l'environnement focalisent l'innovation sur les pratiques culturales alors que l'innovation œnologique est problématique. L'AOC inclut dans ses cahiers des charges ces attentes.</p>	<p><b>2-3a</b></p> <p><b>Développement de « marques consommateur internationales »</b></p>	<p><b>3-3</b> <b>Coopération « outil économique sans valeurs sociétale »</b></p> <p>Simple outil de regroupement des achats, de transformation et de regroupement de l'offre, les coopératives viticoles ne sont que marginalement porteuses des enjeux de société. La coopération dispose de la maîtrise qualitative et quantitative de la production, mais se banalise.</p>	<p><b>4-3</b></p> <p><b>Comme courir les pieds liés</b></p> <p>Tentés par l'aventure du développement au-delà de leur territoire d'origine, les coopérateurs tordent le statut coopératif jusque dans la rupture.</p>
<p><b>1-4</b> <b>Assumer l'innovation pour demeurer traditionnel</b></p> <p>Le vin conserve son statut de produit agricole transformé après avoir assumé une réduction des PPP et une évolution génétique du matériel végétal au moins suffisante pour que la demande de vin « propre » ne soit plus un enjeu. L'UE et l'OIV assument la spécificité sectorielle et la diffusion de la notion de terroir fait flores.</p>	<p><b>2-4a</b></p> <p><b>Marques (d'entreprises / de concepts) fortement différenciées</b></p>	<p><b>3-4</b> <b>La coopération vitivinicole réduite à l'écoulement des apports</b></p> <p>La plupart des coopératives ont pour seul objectif de parvenir à la saturation de leur outil de transformation en vue de l'écoulement des apports indépendamment de toutes considérations plus spécifiquement qualitatives (produits et enjeux de société). En l'absence de maîtrise qualitative et quantitative de la production le poids de la coopération dans la filière décroît.</p>	<p><b>4-4</b></p> <p><b>L'ancrage territorial pour seul horizon</b></p> <p>La coopérative s'ancre plus profondément dans son territoire par l'acquisition foncière et renonce à toute autre forme de développement faisant fuir les talents créatifs.</p>
<p><b>2-4b</b></p> <p><b>Spécialisations : haut de gamme et viticulture artisanale</b></p>			

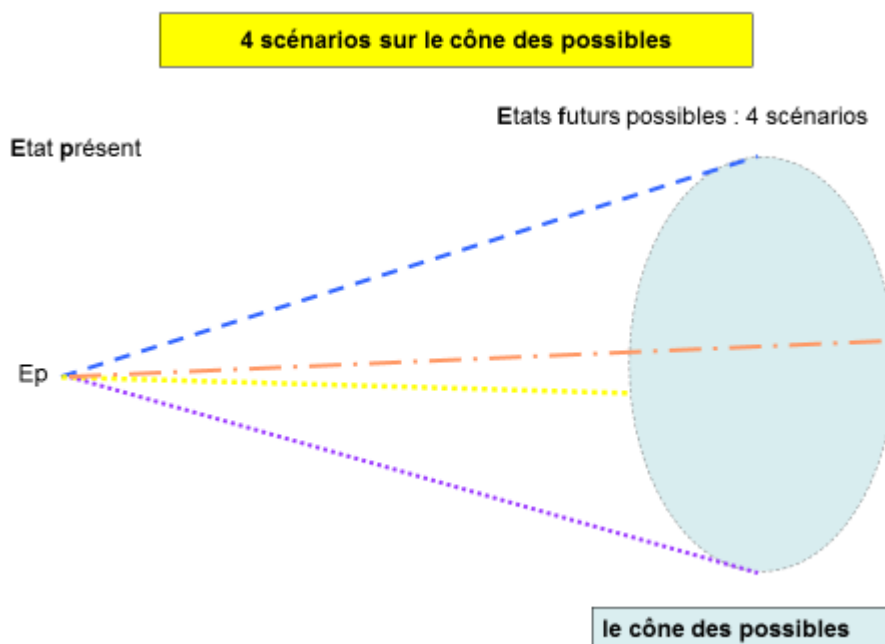
## Le canevas des scénarios pour la filière

Une fois déterminés les enchaînements entre micros-scénarios permettant de produire les quatre scénarios pour la filière, il est possible de dresser le canevas commun à ces quatre scénarios : en effet, chacun de ces quatre scénarios peut être appréhendé par le biais d'une « grille de lecture thématique », ou « canevas » des scénarios (cf. le tableau détaillé ci-après page suivante) constitué de familles de questions qui correspondent, à un ensemble d'hypothèses retenues pour construire les 20 micros-scénarios et qui traitent d'une thématique commune.

Selon le scénario envisagé, certaines thématiques exerceront une influence plus ou moins forte, positive ou négative selon les cas, sur le devenir par exemple de la **filière vins**, de la **Coopération viti-vinicole**, de la **Coopération** dans son ensemble (au-delà de la seule Coopération viti-vinicole), et du **contexte général (économique, ...)** dans lequel ils s'inscrivent. Et ces thématiques, ou familles de questions, s'enchaîneront ainsi les unes aux autres de manière différente pour exprimer le contenu des divers scénarios : *in fine* chacune des histoires retenues correspond à une combinatoire unique de réponses apportées à ces familles communes de questions.

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		Attractivité de la coop pour adhérents et cadres performants
Soutien public à l'agriculture	Définition internationale du vin		Place dans l'enseignement économique
	Place de la France à l'export	Gouvernance des interprofessions	Modèle social coops vs capitaliste
Politiques publiques en matière de santé et d'environnement (alcool, produits phytopharmaceutiques, résidu...)	Spécificité sectorielle européenne	Concentration des entreprises de mise en marché	Ancrage territorial
		Marques	Unions multi-territoriales
	Attentes des consommateurs (alcool, IG, environnement)	Maîtrise qualitative et quantitative de la production	Collaboration inter-secteurs coopératifs

L'un des objectifs recherchés est que ces 4 scénarios soient suffisamment différents et extrémisés pour qu'ils puissent offrir dans leur ensemble une couverture satisfaisante de ce que nous avons appelé le « cône des possibles » (cf. les « devenirs possibles » au début de l'exposé méthodologique, supra : 2<sup>e</sup> partie de la présente étude).



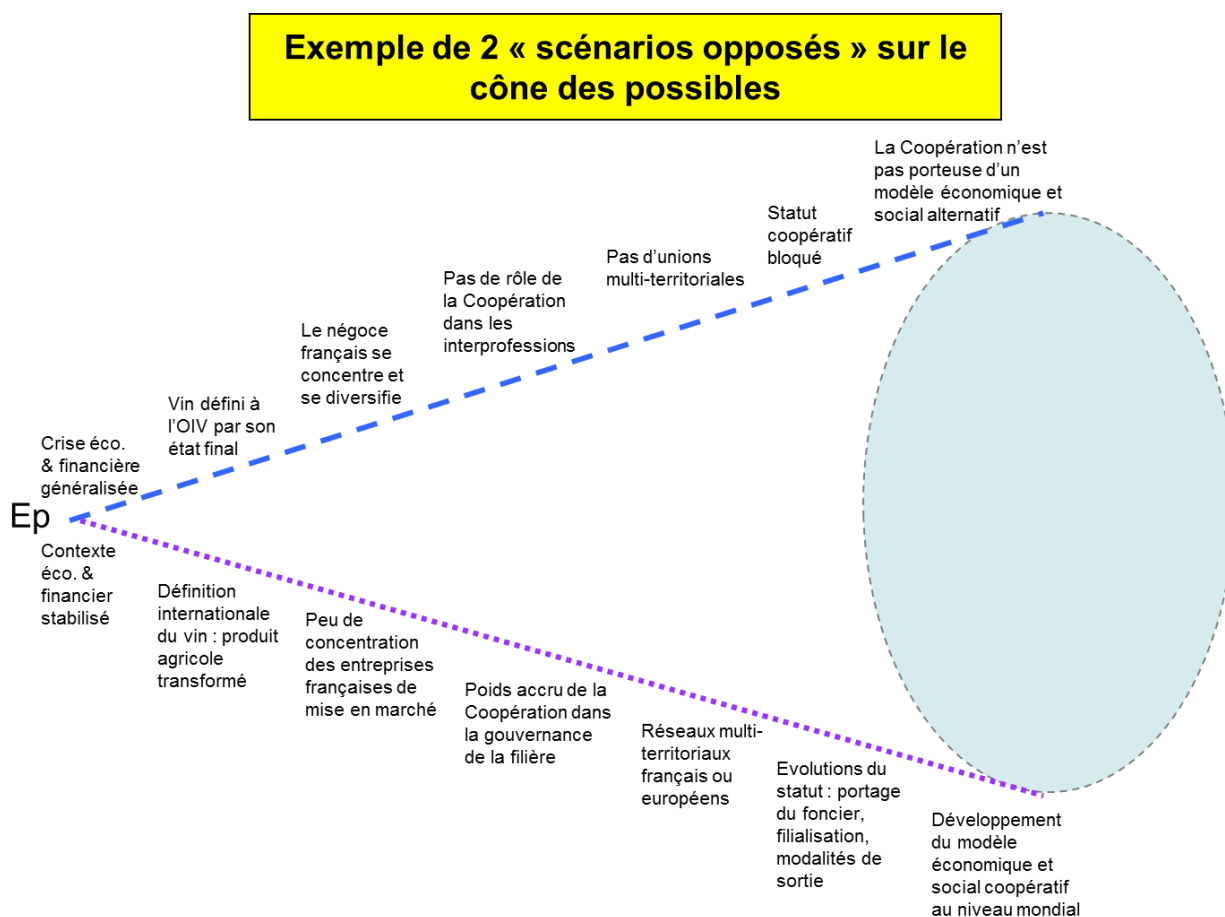
La comparaison des scénarios « bleu » (micro-scénarios 1.1 – 2.1b – 3.4 – 4.4) et « mauve » (micro-scénarios 1.4 – 2.3b+2.4b – 3.1+3.2 – 4.2) offre une bonne illustration de l'ouverture ou extrémisation du « cône des possibles » dans le cadre de notre exercice prospectif :

- dans le scénario « bleu » la crise est généralisée, dans le « mauve » le contexte macroéconomique est stabilisé ;
- dans le « bleu » le vin est défini à l'OIV par son état final, alors qu'il demeure un produit agricole transformé dans le « mauve » ;
- le négoce français se concentre et se diversifie dans le « bleu », alors qu'il n'y a que peu de concentration des entreprises françaises de mise en marché dans le « mauve » ;
- dans le « bleu », la Coopération n'a pas de rôle dans les interprofessions, dans le « mauve » son poids est accru dans la gouvernance de la filière ;
- pas d'unions coopératives multi-territoriales dans le « bleu », mais des réseaux coopératifs multi-territoriaux français ou européens dans le « mauve » ;



- le statut coopératif est bloqué dans le « bleu », alors qu'il connaît des évolutions dans le « mauve » ;
- La Coopération n'est pas porteuse d'un modèle économique et social alternatif dans le « bleu », alors que le modèle économique et social coopératif se développe au niveau mondial dans le « mauve ».

La somme de ces évolutions divergentes aboutit à des scénarios fortement contrastés, ce qui garantit l'ouverture / extrémisation du cône des possibles.



## 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 du 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 différente 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 vigneron talentueux. Les marges de manœuvre étriquées qu'il offre attirent des adhérents ou des dirigeants soucieux de gérer la rente.

Les jeunes vignerons 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 vagues peu créatrices de valeur et celles qui gèrent une rente d'AOC le poids des valeurs de la coopération s'étiolé 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 viticoles 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 viticoles 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 directes « 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'oeuvrer 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 oenologie, 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 oenologiques) 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 oenologiques (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 uvaes 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-vinicole, 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 collège 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 uvaes 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 viticole rayonnante

### 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 financiarisé<sup>3</sup>, 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 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

---

<sup>3</sup> 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).



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.

## Postface

La CCVF a organisé, le 6 juillet 2017 à Bordeaux, une journée de restitution et de partage des scénarios de la prospective Coopération vinicole française à l'attention des professionnels de la filière.

Les participants ont notamment été conviés à des ateliers au cours desquels il leur a été proposé d'identifier les enjeux et les conséquences de chaque scénario : que perd-on et que gagne-t-on si le scénario se réalise ?

Ensuite ils ont pu se positionner sur les attitudes stratégiques à adopter vis-à-vis des scénarios en choisissant parmi cinq attitudes possibles :

- **Proactivité positive - a contrario *négative*** - : agir dès aujourd'hui pour favoriser - *a contrario 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, au sein de la CCVF, une démarche stratégique.

## Annexe 1 - Fiches hypothèses

### Les 50 hypothèses

› Thématique « <i>Contexte général (économie &amp; finances, politiques publiques, santé, climat &amp; environnement, évolutions sociétales, ...)</i> » : 7 hypothèses	146
› Thématique « <i>Rôle, valeur, performance des coopératives &amp; intercoopération</i> » : 6 hypothèses	154
› Thématique « <i>Statuts de la Coopération</i> » : 5 hypothèses	161
› Thématique « <i>Spécificités de la Coopération vinicole</i> » : 6 hypothèses	167
› Thématique « <i>Gouvernance des caves coopératives</i> » : 6 hypothèses	174
› Thématique « <i>Filière vitivinicole</i> » : 9 hypothèses	180
› Thématique « <i>Offre et demande de vin, information du consommateur, ...</i> » : 12 hypothèses	190

› Thématique « *Contexte général (économie & finances, politiques publiques, santé, climat & environnement, évolutions sociétales, ...)* » : 7 hypothèses

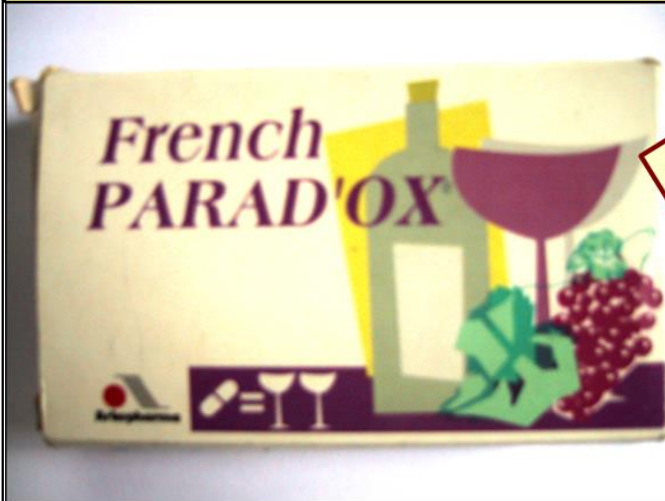
- ADS5** : Les facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) en sont extraits, et sont ingérés séparément des autres constituants (notamment l'alcool).  
*Versus* : *Les facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) sont indissociables du « système vin » et ne sont donc pas valorisables séparément.* 147
- CON10** : Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accroissent les marchés.  
*Versus* : *Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accentuent la réduction des marchés.* 148
- 71b** : Les coopératives orientent les viticulteurs vers une viticulture plus respectueuse de l'environnement.  
*Versus* : *Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.* 149
- 325** : Le vin est perçu par le consommateur comme un produit alimentaire défini par son état final et potentiellement dangereux pour la santé.  
*Versus* : *Le vin renforce son image culturelle de produit territorialisé et de vecteur d'apprentissage du goût et de la qualité de la vie.* 150
- 330mod** : L'activité normative de l'OIV entraîne un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel.  
*Versus* : *L'activité normative de l'OIV n'entraîne pas un basculement de la définition du vin, qui reste un produit agricole transformé.* 151
- 331b** : Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin.  
*Versus* : *Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin (maintien d'une régulation du marché, ...).* 152
- 367** : Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée.  
*Versus* : *La poursuite de politiques (monétaires, ...) ajustées évite le retour d'une nouvelle récession généralisée.* 153

**Hypothèse :**

ADS5

Les facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) en sont extraits, et sont ingérés séparément des autres constituants (notamment l'alcool)

Exemple de « médicament » sorti après le french paradox et visant à vanter les mérites des extraits polyphénoliques du vin sur le système cardiovasculaire



« French parad'ox »  
d'Arcopharma

début des années 2000

**Le Moniteur  
des pharmacies .fr**

**Porphyre n° 499 du 01/02/2014**  
Nouveaux produits – Arkogélules  
Resvératrol pour une peau éclatante -  
Ce resvératrol issu de la vigne rouge et  
du polygonum est un antioxydant  
visant à aider la peau à retrouver éclat  
et fermeté. Une gélule par jour apporte  
l'équivalent de 50 verres de vin rouge.  
Boîte de 30 gélules, ACL : 34015 412  
374 5 5. Arkopharma : 04 93 29 11 28

2014



**Arkogélules® Resvératrol d'Arcopharma**

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

Des filières « sous-produits » de la vigne et du vin se développent en France.  
Les problèmes de formation continue des médecins généralistes sont résolus de manière satisfaisante, leur permettant d'intégrer les aspects nutritionnels (y inclus la consommation de boissons alcoolisées) dans leurs prescriptions.

**Versus :** Les facteurs bénéfiques dans le vin (polyphénols...) sont indissociables du « système vin » et ne sont donc pas valorisables séparément.



### Hypothèse :

Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accroissent les marchés.

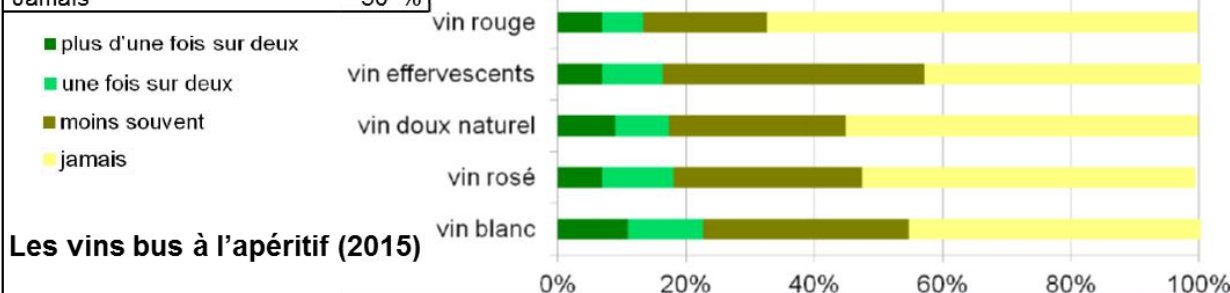
CON10

FRÉQUENCE DE L'APÉRITIF	2000	2015
Quotidien	4 %	6 %
Hebdomadaire	30 %	32 %
Plus rarement	43 %	47 %
Jamais	23 %	15 %

**Sources :** données 2000 = enquête INRA ONIVINS 2000 n= 4000 personnes de plus de 14 ans  
données 2015 = FranceAgriMer. Enquête sur la consommation du vin en France 2015 n = 4030 personnes de plus de 14 ans

CONSUMMATION DE VIN LORSQUE L'ON PREND L'APÉRITIF	2000
Quasiment toujours	9 %
Au moins 1 fois / 2	15 %
Plus rarement	26 %
Jamais	50 %

**L'apéritif : la nouvelle manière de boire du vin ?** La part des français qui ne consomment jamais d'apéritif diminue (23% en 2000, 15% en 2015) du fait peut être d'apéritifs dînatoires qui se développent. Le vin rouge, consommé pour 13% des français au moins 1fois/2, est une boisson associée à la prise de repas à table, contrairement aux blancs et rosés.



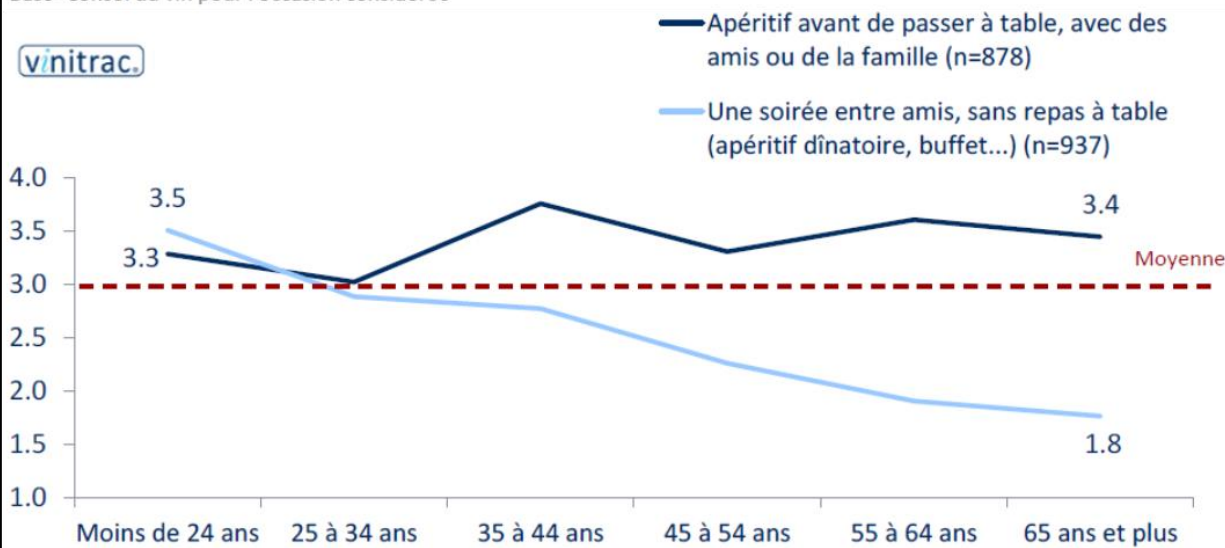
### L'apéritif au domicile – fréquences de consommation

L'apéritif dînatoire est clairement porté par les jeunes consommateurs



#### Domicile: fréquence moyenne mensuelle de conso. de vin à l'apéritif – par âge

Base=Conso. du vin pour l'occasion considérée



Source: Wine Intelligence, Vinitrac® France, Octobre '14, n=1 005 consommateurs de vin

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus :** Dans les pays traditionnels, des conditions de consommation nouvelles et moins spécifiques accentuent la réduction des marchés.

*Hypothèse :*

Les coopératives orientent les viticulteurs vers une viticulture plus respectueuse de l'environnement.

71b

**Extrait du site internet des Vignerons de Tutiac** (Coopérative de la Haute Gironde)



**S'engager pour une viticulture durable**

Depuis de nombreuses années, les Vignerons de Tutiac s'emploient à développer une viticulture toujours plus respectueuse de l'environnement tout en optimisant la performance économique des exploitations.

Cette initiative a été retenue dans le cadre du Projet CASDAR (initié par le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement) et a débouché sur la plantation d'un vignoble expérimental qui permet de réaliser des essais dans la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles, et la réduction des intrants.

Dès que les nouvelles pratiques s'avèrent intéressantes sur le plan environnemental et économique, elles sont mises en place chez nos adhérents, telles que les semis d'inter-rangs et la plantation de haies aux abords des parcelles, la confusion sexuelle pour lutter contre la prolifération des tordeuses et de la vigne ou la mise en place de l'Agriculture Biologique pour une partie de nos vignerons.

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus** : *Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.*

Le vin est perçu par le consommateur comme un produit alimentaire défini par son état final et potentiellement dangereux pour la santé.

FONDATION  
POUR LA CULTURE  
ET LES CIVILISATIONS DU VIN

**Extrait du site internet**

<http://fondation.laciteduvin.com/fr/la-fondation-pour-la-culture-les-civilisations-du-vin>

**Le vin, patrimoine culturel, universel et vivant**

Au cœur de la vie des hommes depuis des millénaires, la vigne et le vin ont sculpté nos terres, investi nos traditions, influé sur nos pratiques sociales et envahi nos imaginaires. Langage universel, le vin traverse les frontières, les siècles, les croyances... Symbole d'accueil et de partage, source de convivialité et de plaisir, le vin a inspiré les arts de la table des civilisations anciennes et contemporaines. Il fait partie intégrante du repas gastronomique des Français, inscrit au patrimoine culturel immatériel de l'humanité par l'Unesco depuis 2010.

**Le vin a façonné les paysages, l'art de vivre, le savoir et l'identité même du peuple français.**

Mais le vin ne saurait se limiter à cette unique pratique sociale. Porteur de valeurs, de connaissances et de civilisations, il dépasse largement le contexte du repas gastronomique. En particulier, le vin a façonné les paysages, l'art de vivre, le savoir et l'identité même du peuple français. En reconnaissance de son empreinte si particulière, la France a officiellement intégré le vin dans son patrimoine culturel, gastronomique et paysager par la publication de la loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt.

**Défendre, sauvegarder, valoriser et transmettre cet inestimable patrimoine**

C'est pour protéger, promouvoir et partager les innombrables facettes culturelles, historiques et symboliques du vin qu'a été créée la Fondation pour la culture et les civilisations du vin. Elle a pour objet la défense, la valorisation et la transmission de la dimension culturelle et intellectuelle du vin. La Fondation s'attache à rendre accessible ce patrimoine universel et vivant au plus grand nombre d'entre vous en offrant un regard renouvelé et innovant. Sa volonté est ainsi de sauvegarder l'héritage du vin, d'exposer et de valoriser son influence sur les sociétés passées et d'aujourd'hui. La Fondation se charge également du dialogue avec les communautés artistique et scientifique dans la perspective d'animer et d'entretenir les liens entre vin et culture.

**La défense, la valorisation et la transmission de la dimension culturelle et intellectuelle du vin.**

Pour nourrir sa vision globale et orienter ses actions, elle puise dans le savoir, l'expertise et l'expérience d'individus venant d'horizons différents mais dont le regard est tourné vers un échange incessant entre le vin et l'homme : le Comité d'orientation culturelle. Forte de ces missions essentielles, la Fondation pour la culture et les civilisations du vin a été reconnue d'utilité publique le 11 décembre 2014.

**La Fondation & La Cité du Vin**

Pour mener à bien ses missions, la Ville de Bordeaux, maître d'ouvrage et propriétaire du bâtiment de La Cité du Vin, a mis ce dernier à disposition de la Fondation pour la culture et les civilisations du vin pour une période de 12 ans, jusqu'en 2028. La Fondation est ainsi en charge de l'exploitation et du développement de ce premier site culturel au monde dédié à la découverte des dimensions patrimoniales du vin

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : *Le vin renforce son image culturelle de produit territorialisé et de vecteur d'apprentissage du goût et de la qualité de la vie.*



L'activité normative de l'OIV entraîne un basculement de la définition du vin d'un produit agricole transformé vers un produit agro-industriel.

### DÉFINITION DU VIN (OIV)

Le vin est exclusivement la boisson résultant de la fermentation alcoolique complète ou partielle du raisin frais, foulé ou non, ou du moût de raisin. Son titre alcoo-métrique acquis ne peut être inférieur à 8,5 % vol. Toutefois, compte tenu des conditions de climat, de terroir ou de cépage, de facteurs qualitatifs spéciaux ou de traditions propres à certains vignobles, le titre alcoométrique total minimal pourra être ramené à 7 % vol. par une législation particulière à la région considérée.

**Note : cette définition reposant sur l'exclusivité de provenance des constituants du vin au sein du raisin frais, a conduit à ne retenir qu'une panoplie œnologique restreinte, interdisant par exemple le mouillage ou l'apport d'arômes extérieur, et n'acceptant que des processus strictement encadrés de correction *a posteriori* du contenu de la matière première.**

### Désalcoolisation - L'OIV adopte des définitions et des procédures



Article d'Alexandre Abellan publié mardi 3 juillet 2012 sur le site vitisphère.com

Pour la première fois, le Code International des Pratiques Œnologiques de l'Organisation Internationale de la vigne et du vin (OIV) définit les boissons obtenues par désalcoolisation totale ou partielle des vins. A l'occasion de son Assemblée Générale en Turquie, l'OIV a en effet ajouté ces deux produits au chapitre des « produits à base de raisin, de moût ou de vin » (vins vinés, pétillant de raisin, sucre et jus de raisins...). Une « boisson obtenue par désalcoolisation d'un vin » est définie comme étant exclusivement obtenue à partir d'un vin et avec un degré alcoolique inférieur à 0,5 degré alcoolique. Une « boisson obtenue par désalcoolisation partielle d'un vin » est quant à elle caractérisée par un degré alcoolique supérieur ou égal à 0,5°alc, tout en étant inférieur au titre alcoométrique acquis minimum d'un vin (8,5°alc). En ce qui concerne les techniques de désalcoolisation, distinction est faite entre la désalcoolisation et la correction du Titre Alcoométrique Volumique (TAV). **L'OIV fixe la réduction maximale de la teneur en alcool d'un vin à 20 %, au-delà il s'agit de désalcoolisation, le terme vin ne peut être utilisé.** Dans les deux cas, les processus de diminution du TAV ne peuvent être réalisés sur des vins présentant des défauts organoleptiques. L'ensemble des techniques membranaires sont autorisées, ainsi que l'évaporation sous vide et la distillation. Avec ces recommandations à ses Etats Membres, l'OIV espère harmoniser les standards internationaux en la matière. **L'OIV doit cependant encore définir ce que sont les vins dont le TAV a été diminué de plus de 20 % tout en restant supérieur à 8,5°alcool.** En France, la DGCCRF ne s'oppose plus aux processus de désalcoolisation, tant que les membranes utilisées sont certifiées de qualité alimentaire.

### DÉFINITION DU VIN (WWGT)

Le " vin " s'entend d'une boisson produite par la fermentation alcoolique complète ou partielle du raisin frais, du moût de raisin ou de produits dérivés du raisin frais exclusivement, conformément aux pratiques œnologiques autorisées par les mécanismes de réglementation de la Partie exportatrice, et titrant une teneur en alcool d'au moins 7 % et d'au plus 24 % en volume.

**Note : ici apparaît une liaison avec les pratiques œnologiques qui, sur la base de la reconnaissance mutuelle des pratiques œnologiques des parties exportatrices peut conduire à une ouverture large de la panoplie technique autorisée, aboutissant *in fine* à ce que l'état final du produit ait beaucoup plus de poids que son processus d'obtention dans sa définition.**

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus :** L'activité normative de l'OIV n'entraîne pas un basculement de la définition du vin, qui reste un produit agricole transformé.

## Hypothèse :

331b

Les différents processus de refonte et de simplification de la réglementation UE conduisent à une remise en cause de la spécificité du secteur vin.

### Simplification de la réglementation vitivinicole européenne 14<sup>e</sup> législature



**Question écrite n° 20317 de M. Jean-Pierre Grand (Hérault - Les Républicains) publiée dans le JO Sénat du 25/02/2016 - page 756 :** M. Jean-Pierre Grand attire l'attention de M. le ministre de l'agriculture (...) sur la simplification de la réglementation vitivinicole européenne. La Commission européenne vient de mettre sur la table plusieurs projets d'actes délégués et d'exécution qui touchent directement le secteur viticole. Elle propose notamment de démanteler le règlement (...) du 14 juillet 2009 fixant certaines modalités d'application du règlement (CE) n° 479/2008 du Conseil en ce qui concerne les (...) AOP et les (...) IGP, les mentions traditionnelles, l'étiquetage et la présentation de certains produits du secteur vitivinicole. À travers ce chantier de simplification et de mise en conformité avec le traité de Lisbonne, la Commission cherche à revenir sur les règles adoptées lors des dernières réformes (...) et tente ainsi de procéder à une nouvelle libéralisation du secteur. (...) Ainsi, le consommateur pourrait retrouver sur le marché des vins porteurs de noms géographiques dont certains seront conformes à des cahiers des charges exigeants et contrôlés quand d'autres ne seront le reflet que de la pure fantaisie de metteurs en marchés. Les vins bénéficiant d'AOP-IGP doivent continuer à être les seuls à pouvoir mentionner une origine plus petite que l'État membre. Sinon, il existe un risque de favoriser une concurrence déloyale et d'entraîner une confusion pour le consommateur. Aussi, il lui demande de bien vouloir lui indiquer les mesures qu'il entend prendre afin de ne pas remettre en causes les règles adoptées lors des dernières réformes.

**Réponse du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt publiée dans le JO Sénat du 21/04/2016 - page 1684 :** La Commission européenne a initié des travaux de refonte des textes d'application de l' (...) OCM avec deux objectifs : d'une part, procéder à l'alignement rendu nécessaire par l'application du traité de Lisbonne et, d'autre part, simplifier la réglementation. Ce travail concerne tant l'OCM vitivinicole que l'ensemble des secteurs agricoles. En ce qui concerne le vin, les premiers projets de la Commission relatifs aux normes de commercialisation d'une part, et à la gestion des indications géographiques dans le secteur du vin d'autre part, omettaient des dispositions jugées essentielles, relatives aux règles d'étiquetage spécifiques au secteur vitivinicole. Ces règles dérogent au cadre général d'étiquetage en lien avec le rôle prégnant des indications géographiques dans la filière et avec l'interdiction d'étiqueter un nom géographique pour les vins sans indication géographique. Par ailleurs, ces règles établissent un cadre spécifique qui prévoit la protection de mentions traditionnelles et de l'indication de l'exploitation et réserve la mention sur l'étiquetage de certaines méthodes de production aux seules appellations d'origine ou indications géographiques protégées. À la suite de l'intervention de plusieurs États membres dont la France (...), la Commission européenne a suspendu les travaux relatifs aux normes de commercialisation (pratiques œnologiques, étiquetage, identification des opérateurs et registres, certification, documents d'accompagnement, contrôles officiels et rapports). Dans ce contexte, le Gouvernement continue d'accorder la plus grande vigilance au maintien des spécificités du secteur vitivinicole (...). Les règles d'étiquetage, dès lors qu'elles sont directement liées à la politique de qualité, participent pleinement à la protection des vins de l'Union européenne et donc à leur compétitivité. Il convient de les conserver inchangées. De plus, la cohérence d'ensemble des dispositions qui s'appliquent au vin, et tout particulièrement les règles relatives à l'étiquetage, aux indications géographiques et aux mentions traditionnelles, et leur articulation doivent être assurées pour préserver le bon fonctionnement du marché dans le cadre de l'OCM.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus :** *Malgré les différents processus de refonte de la réglementation UE, la filière vin européenne réussit à sauvegarder des éléments de réglementation spécifiques au secteur vin (maintien d'une régulation du marché, ...).*



Finance et économie mondiales connaissent une crise généralisée.



Article publié le mardi 21 octobre 2014 sur le site [www.agenceecofin.com](http://www.agenceecofin.com)

### **Les politiques monétaires ultra-accommodantes pourraient menacer la stabilité financière, selon la BRI**

(Agence Ecofin) - L'économiste en chef de la Banque des règlements internationaux (BRI), Claudio Borio, a mis en garde, dans un entretien publié le 20 octobre par le quotidien allemand *Die Welt*, contre les effets néfastes des politiques monétaires ultra-accommodantes sur la stabilité du système financier mondial.

« *Les politiques monétaires ultra-accommodantes pourraient menacer la stabilité financière mondiale* », a-t-il déclaré. Et d'ajouter : « *De manière générale, nous percevons un risque que la politique monétaire menée actuellement puisse constituer un danger pour la stabilité financière globale* ». Il s'était déjà inquiété par le passé des effets pervers de la mise à disposition de liquidités en abondance. « *Les chefs d'entreprises ont préféré utiliser l'argent bon marché pour des acquisitions ou des rachats d'actions plutôt que d'investir dans leurs activités, c'est clairement un signal que quelque chose ne va pas* », a-t-il déploré. « *Sur les marchés financiers les investisseurs ont désespérément cherché du rendement, ce qui a conduit à des primes de risque très faibles sur les actions, et à une volatilité historiquement basse* », a expliqué Claudio Borio, dénonçant un effet de la politique monétaire ultra-accommodante menée par les grandes banques centrales du monde.

Fondée en 1930, la BRI, basée en Suisse, est la plus ancienne organisation financière internationale. Agissant en tant que « banque des banques centrales », cette institution a pour mission d'assister les banques centrales dans leur objectif d'assurer la stabilité monétaire et financière. La BRI héberge différents comités traitant des grands sujets financiers, dont le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et le *Committee on the global financial system*. Elle prépare, par exemple, des accords au niveau du comité de Bâle qui précisent un certain nombre de règles prudentielles applicables à l'ensemble des banques commerciales de la planète.

*Une **Politique monétaire accommodante** est un ensemble de mesures prises par une Banque centrale, consistant à augmenter la masse monétaire et à maintenir des taux d'intérêt faibles afin de soutenir l'économie. En relançant le crédit et en offrant un financement à moindre coût aux entreprises et aux individus, la Banque centrale espère relancer la consommation. Une telle politique peut aller plus loin encore, notamment via l'achat, par la Banque Centrale, d'obligations sur le marché. Il s'agit de l'inverse d'une Politique monétaire restrictive.*

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus** : La poursuite de politiques (monétaires, ...) ajustées évite le retour d'une nouvelle récession généralisée.

- 79** : La coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).  
*Versus* : *La coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).* 155
- 205** : L'innovation au sein des coopératives est un levier de création de valeur.  
*Versus* : *L'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur.* 156
- 251b** : La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise. *Versus* : *La gouvernance coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise.*  
*Versus* : *Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.* 157
- 254** : Les unions multiterritoriales s'organisent et créent des structures à l'échelle européenne (notamment avec les coopératives espagnoles et italiennes). *Versus* : *Les unions multiterritoriales ne se créent pas ou ne s'implantent que sur le territoire national.*  
*Versus* : *Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.* 158
- 260b** : Les coopératives sont bien "armées" pour répondre aux enjeux de société (RSE, environnement, économie circulaire et aménagement du territoire) et l'organisation coopérative aide les coopératives de base. *Versus* : *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.*  
*Versus* : *Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.* 159
- 364** : Les collaborations intercoopératives de régions différentes se développent. *Versus* : *Les relations intercoopératives ne se développent que sur un même territoire.*  
*Versus* : *Les coopératives incitent les viticulteurs à produire toujours plus et ne facilitent pas particulièrement de meilleures pratiques de production.* 160

La coopération est porteuse de la maîtrise de la production et de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).

### Les vins des coops

[www.vignerons-cooperateurs.coop/fr](http://www.vignerons-cooperateurs.coop/fr)



On le sait peu, mais les caves coopératives représentent la moitié de la production du vin en France. Ces entreprises à taille humaine peuvent sélectionner des cuvées de qualité et offrir au consommateur une Grande diversité de gammes, capable de répondre à toutes les attentes.

Les vins de Vignerons coopérateurs ont un caractère bien marqué : ils reflètent la typicité des terroirs et des cépages mais aussi l'œuvre d'une réalisation collective fondée sur la convivialité et l'enthousiasme.

### Une politique de qualité

La coopérative s'assure de la maîtrise de la qualité le plus loin possible vers l'amont en prodiguant des conseils au niveau de la parcelle de vigne - choix du matériel végétal et plantation -, de la conduite du vignoble, du suivi de la maturité débouchant sur la sélection des raisins afin d'obtenir un produit d'une grande qualité.

Cette complémentarité entre tradition et innovation est la clé du succès de la coopération qui sait allier rigueur et créativité pour restituer toutes les nuances des terroirs.

La politique de qualité menée par les caves n'a pas tardé à porter ses fruits. La qualité des vins produits en cave coopérative s'est considérablement améliorée, loin de l'ancienne image d'une production de masse au détriment de la qualité. La production de la « coopé » est maintenant synonyme de qualité pour le consommateur et les experts, et de nombreux vins de coopératives ont obtenu des distinctions dans les différents concours viticoles nationaux et internationaux.

De nombreuses caves ont entamé et obtenu des démarches de certification telles que les normes ISO 9001, 14001, 26000, les normes NF-V001-007 et NF-V001-005 (AgriConfiance) et les normes IFS et BRC.

Au fil des années, les caves coopératives se sont aussi lancées à l'export en développant des entreprises de renommée internationale. Elles exportent plus d'un tiers de leur production.

Par leur professionnalisme, les Vignerons coopérateurs ont contribué au développement et à la renaissance de nombreux vignobles. Ils ont notamment constitué les fers de lance d'appellations telles que Banyuls, Beaumes de Venise, Buzet, Crémant d'Alsace, Madiran, Saumur-Champigny, Tavel...

### Proximité avec les consommateurs

L'ardeur des Vignerons coopérateurs se ressent également dans les caveaux et celliers où vigneron et amateurs se retrouvent pour discuter, échanger, commenter les récoltes et la qualité des vins. La coopération viticole, championne des circuits courts, a toujours su instaurer une proximité entre producteurs et consommateurs. De nombreuses manifestations festives ou culturelles témoignent de ce plaisir sans cesse partagé : conférences, dégustations, visites de vignobles et de caves, fête des vendanges, CooParade...

## Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La coopération n'est porteuse ni de la maîtrise de la production, ni de la garantie de cette production (qualitative et quantitative).

L'innovation au sein des coopératives est un levier de création de valeur.

## Le modèle coopératif, meilleur que l'esprit start-up ?

par Eric Plat, Président-directeur Général d'Atol les Opticiens, le 08/06/2016

LesEchos.fr

**Il n'y a pas que l'esprit start-up qui permet d'innover. Les coopératives ont aussi un fort potentiel.**

Uberisation de l'économie, start-ups aux levées de fonds records, Gafa qui se positionnent comme les sauveurs de demain (...). Qu'ont ces acteurs de plus que les acteurs historiques, ceux qui ont forgé l'économie du XXe siècle ? D'aucuns l'appellent l'esprit start-up, ce petit plus qui permet de prendre une position disruptive en regardant le monde sous un nouvel angle, et à terme de proposer des solutions inédites à des besoins parfois nouveaux, parfois plus anciens. **Créativité + esprit d'équipe = innovation.** Voilà l'équation gagnante. Augustin Paluel-Marmont, cofondateur de Michel et Augustin, dit plus sobrement que c'est « *une vision différente de l'entreprise* ». Un business model fondamentalement distinct de ce que les entreprises du siècle passé ont connu et auquel elles essaient désormais de s'adapter à coups de transformation numérique. Or, on a tendance à oublier que d'autres structures sont propices à l'émergence d'idées neuves et au développement de l'esprit d'équipe. À commencer par le modèle coopératif qui se prête en effet parfaitement à... la coopération.

**Une structure horizontale** Les coopératives sont fondées sur un principe de collaboration et de solidarité. les décisions s'y prennent collégalement, avec pour objectif l'intérêt général de tous leurs membres associés. Une structure horizontale qui pousse au débridage des imaginations et des idées, et bien entendu au travail en équipe. (...) Il appartient donc aux dirigeants élus de se tourner vers leurs associés, de les consulter quant à la direction que doit prendre la coopérative. Il leur incombe de renforcer l'implication et la responsabilité de leurs adhérents et salariés, notamment en les invitant à participer à la construction du plan d'action stratégique. Ces échanges permettent une collaboration de toutes les strates de l'entreprise, et offrent ainsi un panorama à 360° de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour les coopératives du secteur de la distribution, l'analyse de tous ces retours terrain sont de précieux atouts pour comprendre les attentes des consommateurs et ainsi devancer l'évolution de leurs besoins et comportements. En ce sens, le processus de co-construction de la stratégie d'une coopérative s'apparente à l'esprit start-up.

**Le pari de l'innovation** Ce premier pas donne lieu à une collaboration plus agile, plus flexible, axée vers l'anticipation des besoins. Co-construite par des associés et salariés qui ont conscience que le paysage économique évolue à une vitesse inédite, et que s'y faire une place équivaut à anticiper, la stratégie se tourne naturellement vers l'innovation. Cela coule alors de source : innover dans son fonctionnement, ses produits, ses services proposés. En d'autres termes prendre une longueur d'avance pour imaginer dès aujourd'hui ce que la coopérative devra livrer demain. Concevoir sa stratégie sur une demande qui n'existe pas encore est un pari que s'autorisent déjà les start-ups, que peu d'entreprises ont le luxe de se payer face à un actionnariat frileux qui privilégie la rentabilité à court terme. Aussi, la co-construction d'une stratégie n'a-t-elle de sens que si la gouvernance a les moyens de la suivre. Une fois de plus, la structure coopérative démontre sa capacité à répondre aux exigences du marché. Un associé y vaut une voix. Dès lors qu'il remonte des attentes ou des frustrations, si la stratégie y répond, nul investisseur n'est en mesure d'opposer son veto. (...) On peut en conclure que le succès est moins une question de posture, adoptée par certaines start-ups qui surfent sur des recettes éculées en faisant la course au low-cost, que de volonté de renouvellement perpétuel. On peut également en conclure qu'ainsi armées, les coopératives ont énormément de potentiel en termes d'innovation et n'ont pas à rougir. Si l'esprit start-up est la capacité à travailler en équipe, à débrider les ambitions et libérer la créativité, les modes de travail et de réflexion des coopératives ressemblent à s'y méprendre à ceux des start-ups, à la seule condition d'avoir à leur tête une gouvernance prête à prendre ses responsabilités.

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : L'innovation au sein des coopératives n'est pas un levier de création de valeur.



La gouvernance coopérative est un atout pour un développement sécurisé sans être un frein à la réactivité de l'entreprise.

## Pourquoi la gouvernance coopérative réémerge-t-elle en période de crise comme une alternative crédible ?

LesEchos.fr

par Nacer Eddine Sadi & Françoise Moulin, professeurs à Grenoble École de Management, le 04/10/13

(...) La gouvernance coopérative est un système qui départage l'exercice et le contrôle du pouvoir (...) Dans la coopération, le but est pluriel en portant non seulement sur la création de richesse, mais aussi sur la satisfaction des aspirations des membres. L'intérêt qu'on porte aujourd'hui aux coopératives s'explique par leur poids économique et social grandissant et par leur solidité face aux chocs des crises financières. Leur éloignement des marchés financiers les met à l'abri de la conjoncture financière. P. Mangin, président d'ACOOA, de Coop de France et d'Invivo, affirme à raison qu'"on n'achète pas et qu'on ne revend pas une coopérative, on passe le relais" (Le Monde, 8/03/12) (...)

### 1) La distribution du pouvoir relève d'un processus démocratique

La spécificité de la gouvernance des coopératives découle de leurs principes fondateurs. Ces principes forment leur identité organisationnelle et les mécanismes de gouvernance démocratique : la primauté de l'homme sur le capital, la propriété collective et la libre adhésion, la solidarité, l'apprentissage mutuel et l'égalité des chances, le pouvoir démocratique et l'implication économique de tous les membres, la juste répartition de la richesse et l'impartageabilité des réserves sont les principes qui façonnent l'action collective finalisée. (...) Le régime de gouvernance diffère selon la forme juridique de la coopérative. (...) Les relations des dirigeants avec les membres sont équilibrées, cohérentes et faiblement conflictuelles par le fait que les dirigeants jouissent d'une légitimité électorale et sont issus de la base.

### 2) Le CA dans l'action collective finalisée

Le CA est (...) un organe collectif de décision et un mandataire social collectif. Le pouvoir démocratique échoit en effet à tous les membres au sens de la définition donnée par l'ACI : "les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décision". (...) L'administrateur est un acteur issu de la base, mu par les valeurs et les principes de la coopération. Il s'engage dans la conduite des affaires "non pas par intérêt financier, mais par conviction" et la légitimité de son indépendance "tient bien au mandat qu'il exerce par le biais de son élection (...) et continuellement confortée par un processus démocratique authentique". Le soustraire donc au processus électoral "le désolidariserait des intérêts de l'organisation et des sociétaires" (IFA, 2006).

### 3) La rémunération : la gratuité, un principe coopératif

(...) Le mandat d'administrateur élu dans les structures de coopération n'obéit pas à la logique financière des administrateurs et dirigeants des firmes classiques cotées. Son mandat relève du quasi-bénévolat.

### 4) L'opérationnalisation des pouvoirs dans les coopératives

La coopérative S.A a la possibilité de choisir entre deux formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle : la formule "moniste" à CA et la formule "duale" reposant sur couple directoire/conseil de surveillance. Les coopératives dotées d'un CA ont également le choix entre la dissociation des fonctions de président et de directeur général ou la fusion de ces deux fonctions. (...)

### 5) L'éducation, un besoin d'identification sociale et de construction des rôles

Dans les structures de coopération, la formation est un devoir qui répond aux exigences de démocratie participative et d'éducation des membres. (...) Un artisan, un agriculteur, un enseignant peuvent se révéler d'excellents administrateurs ou dirigeants au sens où le système de coopération est une forme de promotion de la diversité des modèles d'ascension et de réussite sociale (IFA, 2006)

## Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La gouvernance coopérative ne permet pas une réactivité suffisante pour l'entreprise.



Les unions multiterritoriales s'organisent et créent des structures à l'échelle européenne (notamment avec les coopératives espagnoles et italiennes).

## Extraits du site internet [www.beapi.coop](http://www.beapi.coop)



### Des coopératives en réseau

L'ancrage territorial des Coopératives, leur connaissance des terroirs, la technicité de leurs équipes, ainsi que la proximité qu'elles entretiennent avec les agriculteurs, font de ces entreprises la clé de voûte du développement de l'Agriculture de Précision. Pour gagner en efficacité et être encore plus innovantes, des coopératives réparties sur toute la France se sont constituées en réseau et ont créé be Api avec leur union nationale InVivo. L'ambition de ce réseau est d'offrir à chaque agriculteur qui le souhaite, les moyens de progresser dans son métier et d'impulser une nouvelle dynamique agricole, porteuse de sens et d'avenir pour la société toute entière.

**Be Api travaille en complémentarité avec les coopératives qui lui ont confié les missions suivantes :** - Animer une dynamique de réseau, tirer parti de l'intelligence collective, valoriser les économies d'échelle. - Détecter les opportunités, coordonner les actions de R & D mises en œuvre dans chaque région et innover en proposant de nouvelles solutions, réaliser les diagnostics d'hétérogénéité intra parcellaire, apporter les outils informatiques et les expertises complémentaires, facilitant le développement de l'agriculture de précision. - Développer la notoriété de la marque Be Api et fédérer le plus grand nombre d'agriculteurs. - Promouvoir l'agriculture de précision et communiquer sur les avantages qu'elle apporte à la société. - C'est dans cette complémentarité entre structures régionales et nationales, grâce à cette répartition des rôles et cette culture de partage et de solidarité que se développe notre excellence en matière d'agriculture de précision.

## Le Groupe CAL rejoint le réseau Be Api

Publié le 17 janvier 2017 sur le site [www.cal-lorraine.fr](http://www.cal-lorraine.fr)



Le 7 décembre dernier, la Coopérative Agricole Lorraine et 30 autres coopératives françaises ont signé le pacte d'associés consacrant le lancement de la société Be Api, spécialisée dans l'Agriculture de Précision. Détenue à 70% par InVivo, à l'initiative du projet, et à 30% par les coopératives signataires, Be Api est une société créée pour réunir les moyens nécessaires à la co-construction de la solution d'agriculture de précision la plus performante du marché et à son déploiement à grande échelle avec l'ambition de faire de l'agriculture de précision le mode de production du XXIème siècle. L'agriculture de précision comporte de nombreux avantages pour les agriculteurs : gains économiques conséquents, diminution des impacts sur l'environnement, connaissance et amélioration des sols, confort de travail, ... Aujourd'hui, c'est le meilleur moyen de produire plus et mieux mais il nécessite un accompagnement durable des agriculteurs à travers la mise à disposition de solutions intégrées, opérationnelles, fiables et rentables. Be Api dispose donc des moyens nécessaires (humains, techniques, informatiques et financiers) au développement de solutions innovantes d'agriculture de précision, intégrées et clés en mains. Sa structure permettra également la mutualisation des coûts de recherche et développement, de marketing et de communication liés à de nouveaux services proposés en matière d'agriculture de précision. « En assurant un accompagnement de proximité facilitant la mise en œuvre de règles de décisions et de technologies complexes, Be Api et son réseau de coopératives partenaires s'engagent à rendre « happy » tous les agriculteurs qui souhaitent pratiquer une agriculture de précision ingénieuse et durable, quelle que soit la taille de leur exploitation »

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus :** Les unions multiterritoriales ne se créent pas ou ne s'implantent que sur le territoire national.

### Hypothèse :

Les coopératives sont bien "armées" pour répondre aux enjeux de société (RSE, environnement, économie circulaire et aménagement du territoire) et l'organisation coopérative aide les coopératives de base.

260b

Extrait du site internet [www.icv.fr](http://www.icv.fr)

## Devenez Vignerons en Développement Durable

Vignerons en Développement Durable est l'unique démarche de producteurs de vins engagés dans le développement durable, de la vigne au verre. Cette démarche collective a été initiée par le Groupe ICV en 2006 avec une dizaine de caves soucieuses de développement durable. Elle a obtenu en 2011 le Trophée de l'agriculture durable, remis par le Ministre de l'agriculture. Toutes les caves coopératives et particulières désirant s'engager dans une démarche responsable et durable peuvent aujourd'hui rejoindre VDD.



### Comment s'engager dans la démarche VDD ?

La démarche VDD repose sur un cahier des charges intégrant des critères économiques, environnementaux et sociaux. Elle est basée sur des référentiels reconnus : ISO 26000, NF V01-007, IDEA...

Les experts du Groupe ICV vous proposent une mise en œuvre en 4 étapes :

- La formation des producteurs et des salariés
- Le diagnostic d'évaluation des performances de l'entreprise et du vignoble
- L'accompagnement du plan d'actions
- L'audit final d'évaluation du niveau de performance atteint

La démarche demande l'implication de toute l'entreprise et contribue à développer la motivation et l'engagement de chacun autour d'un projet fédérateur.

### La marque VDD : la garantie d'un engagement responsable et durable

A partir d'un certain niveau de performance, vous pouvez utiliser la marque Vignerons en Développement Durable. En mettant en avant le logo sur vos bouteilles et vos supports visuels, vous communiquez positivement sur votre engagement auprès de vos clients, partenaires, collectivités...

### L'association pour des échanges d'expérience et l'évolution de VDD

La marque collective est gérée par l'association Vignerons en Développement Durable, composée des entreprises adhérentes.

Aujourd'hui plus de 20 entreprises de la filière viti-vinicole sont déjà engagées dans cette association, ce qui représente environ 1000 salariés, 2000 producteurs et plus d'un million d'hectolitres.

Ouverte aux caves coopératives et particulières, l'association ne cesse de se développer. De nombreuses entreprises des différents vignobles de France sont engagées dans la démarche.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : 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.

Les collaborations intercoopératives de régions différentes se développent.

## Collaboration entre les coopératives Système U ouest et Beauce Champagne oignon

Article d'Anne-Lise Bertin, publié le 21/09/2013



**Depuis janvier, les oignons jaunes « U » vendus dans les magasins de Système U Ouest viennent du Loiret. Quand agriculteurs et distributeurs décident de travailler ensemble...**

L'initiative est peu banale. Jeudi midi, la coopérative Système U Ouest et la coopérative Beauce Champagne oignon (BCO) ont signé un accord de partenariat.

Cette union concrétise le partenariat entamé depuis près d'un an et demi entre les deux sociétés. Le point de départ vient d'une volonté de l'entreprise de grande distribution Système U d'élaborer une collection de fruits et légumes « U ».

### Répondre aux attentes des consommateurs

« À travers cette gamme, nous voulons nous faire l'écho du consommateur, précise Éric Trutin, responsable de l'activité fruits et légumes pour Système U Ouest. Nous pensons que les clients ont trois attentes. La première est que ce soit bon. La deuxième que ces produits soient issus d'une agriculture qui maîtrise et cherche à réduire les produits phytosanitaires. La troisième, c'est une attente de responsabilité sociale et environnementale. »

Système U a donc cherché, parmi ses familles de producteurs, des partenaires avec qui travailler sur ces produits. « Nous voulions des collaborateurs qui, à la fois, adhèrent à cette philosophie, et qui concentrent aussi une forte compétence technique », souligne Éric Trutin.

Ce projet, Système U Ouest y réfléchit depuis début 2011. Cette gamme comprend des oranges, des clémentines, des citrons jaunes, des kiwis, des poivrons, des pommes de terre, de l'ail, des échalotes et, bien sûr, des oignons jaunes.

Pour ce dernier produit, l'enseigne a choisi de travailler avec la coopérative BCO. Ensemble, ils ont sélectionné une variété d'oignon naturellement résistante à certaines maladies. « Nous avons réduit de 30 % l'épandage de produits phytosanitaires », rapporte Florent Delaunay, responsable technique chez BCO.

### Un contrat qui permet de « prévoir l'avenir »

Huit producteurs d'oignons ont été choisis pour cultiver cette variété. Tous sont installés sur le Loiret. En contrepartie de l'investissement fourni par la coopérative et les exploitants, Système U Ouest s'engage sur une quantité stable pour « un minimum de trois ans », indique Éric Trutin. Ce sont donc 1.200 tonnes d'oignons jaunes qui seront commercialisées chaque année sous la marque U dans la région ouest.

Pour Gérard Rocci, directeur général de BCO, ce partenariat permet « de prévoir l'avenir, d'avoir une visibilité ». « Le marché de l'oignon est très spéculatif, le prix peut aller de 1 à 10. Et il nous est arrivé de ne pouvoir vendre notre production. Là, on sait qu'on n'aura pas 10, mais on n'aura pas 1 non plus », argumente-t-il. Pour lui, ce type de contrat apporte de la « sérénité » dans leur activité.

La coopérative Beauce Champagne oignon (BCO) a vu le jour en 2002. Elle est le fruit de la fusion de trois coopératives : deux champenoises, l'autre loiretaine. Le siège de la société se situe dans le Loiret, à Audeville. L'entreprise se spécialise dans la production et la commercialisation de condiments (ail, oignons et échalotes). 55 producteurs, dont une vingtaine dans le Loiret, y sont adhérents et récoltent, chaque année, 30.000 tonnes de légumes. BCO emploie 34 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. La commercialisation de ses produits s'opère à travers ses deux filiales, France Allium et San Service (12 salariés à elles deux).

## Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les relations intercoopératives ne se développent que sur un même territoire.

› Thématique « Statuts de la Coopération » : 5 hypothèses

- 16b** : Les règles concernant la fiscalité (directe et indirecte) applicables au secteur coopératif sont revues pour se rapprocher du secteur privé.  
*Versus* : *Le système de fiscalité (directe et indirecte) actuel pour le secteur coopératif demeure en l'état.* 162
- 20b** : Le statut coopératif est modifié pour s'adapter aux nouveaux déterminants de la concurrence internationale.  
*Versus* : *Trop rigide, le statut coopératif est un frein au développement, à la mise en place d'outils industriels performants, à l'adaptation au marché et à "l'originalité".* 163
- 34b** : Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative facilite la filialisation (marques, commercialisation, ...).  
*Versus* : *Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative est un frein à la filialisation.* 164
- 161** : A force de déroger aux règles de la coopération, celle-ci perd son statut particulier.  
*Versus* : *La doctrine coopérative se recroqueville sur ses principes fondateurs sans dérogation possible aux statuts.* 165
- 246** : Le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives peut être envisagé en maintenant le système d'organisation coopératif.  
*Versus* : *Le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives ne peut être envisagé qu'en sacrifiant le système d'organisation coopératif.* 166



Les règles concernant la fiscalité (directe et indirecte) applicables au secteur coopératif sont revues pour se rapprocher du secteur privé.

**Extrait de l'annexe 1 du rapport de M. Joël Bourdin, rapporteur spécial Mission "Agriculture, pêche, alimentation, forêts et affaires rurales" et compte d'affectation spéciale "Développement agricole et rural"** (rapport présenté en Commission le 17 novembre 2010)



## ANNEXE 1 - UN BILAN DU STATUT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

### C. UN RÉGIME FISCAL QUI FAIT L'OBJET DE CONTESTATIONS

#### 1. Des avantages fiscaux indéniables

Les sociétés coopératives agricoles bénéficient de nombreux avantages fiscaux, tels que des exonérations totales ou partielles d'impôt sur les sociétés (IS) pour un montant estimé à 50 millions d'euros ; de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour un coût total de 10 millions d'euros ; des impôts issus de la suppression de la taxe professionnelle, à savoir la contribution économique territoriale (CET), composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) ; d'impôt forfaitaire annuel (IFA) ; de la taxe sur les salaires ; de taxe d'apprentissage ; de droit d'enregistrement sur les mutations immobilières ; de taxe sur les bureaux en Île-de-France...

Le tableau de la page suivante, issu d'informations transmises par la Direction de la législation fiscale à votre rapporteur spécial récapitule certaines de ces mesures, dont le coût total est estimé à 110 millions d'euros.

Les coopératives bénéficient aussi d'avantages non fiscaux, comme une garantie publique (garantie d'aval de premier rang par FranceAgriMer dans le cadre des emprunts qu'elles contractent auprès d'institutions bancaires). Cette situation contraste avec celle des sociétés de négoce, qui pour bénéficier de la même garantie ont dû créer une société de caution mutuelle.

Les négociants sont ainsi parmi les plus ardents opposants aux régimes fiscaux dérogatoires des coopératives, récemment remis en cause, non pas au titre des distorsions de concurrence induites par ces régimes, mais sur le fondement de la réglementation européenne sur les aides d'Etat, en France, en Espagne, en Italie ou, encore, en Norvège.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Le système de fiscalité (directe et indirecte) actuel pour le secteur coopératif demeure en l'état.



Le statut coopératif est modifié pour s'adapter aux nouveaux déterminants de la concurrence internationale.

RECMA – Revue internationale de l'économie sociale – n° 317 (05/07/2014)



### AVANTAGES, LIMITES ET INCONVÉNIENTS DU DROIT COOPÉRATIF

FRANÇAIS ACTUEL par Laurent Gros (ATER, université Lille-Nord de France, UDSL, « Droits et perspectives du droit », équipe René-Demogue)

***Le droit coopératif français apparaît aujourd'hui comme un ensemble chargé de complexité. Il est en fait composé d'un patchwork de statuts particuliers, non compatibles entre eux, avec pour seul dénominateur commun la loi du 10 septembre 1947. Il présente ainsi un visage émietté et fragmenté rendant difficiles sa lecture et son identification. Toutefois, en dépit de cette complexité, le droit coopératif reste relativement ouvert : il se renouvelle constamment, s'ouvre régulièrement à de nouveaux statuts et, enfin, loin de constituer un amas rigide, il offre de larges espaces de liberté dans son application.***

( ... ) Il est une idée reçue, qui a parfois la vie dure, selon laquelle le droit coopératif serait trop restrictif, voire asphyxiant, du fait des contraintes qu'il impose. Les coopératives bénéficieraient ainsi d'un régime juridique peu propice à la vie des affaires, faisant d'elles une « solution marginale » qui les limiterait à certains domaines d'activité bien délimités. Une telle affirmation ne résiste pas à un examen sérieux des différentes composantes de la législation coopérative. ( ... ) C'est aux coopérateurs, et à eux seuls, que revient la responsabilité de choisir et de déterminer ce qui sera leur propre loi. Il en va de même pour la plupart des statuts particuliers, qui opèrent très largement par renvoi aux statuts de chaque coopérative, faisant ainsi du droit coopératif un droit empreint de liberté contractuelle. Les coopérateurs ont ainsi le choix de mettre en œuvre une coopérative très traditionnelle et respectueuse des principes originels ou au contraire de profiter de toutes les possibilités offertes en matière d'aménagement des principes coopératifs : ils peuvent par exemple prévoir l'admission d'associés extérieurs simples apporteurs de capitaux, user de parts sociales représentatives du capital social et non plus de l'activité réalisée au sein de la coopérative, etc. De la même manière, la place faite aux dispositions impératives dites « d'ordre public » est réduite à sa portion la plus congrue en droit coopératif français. Concrètement, ces dispositions se résument aux principes coopératifs fondamentaux : le principe démocratique, l'exclusivisme, l'impartageabilité des réserves, etc. Hors de ces quelques règles impératives, l'essentiel des normes composant le droit coopératif restent supplétives de volonté et peuvent être librement écartées. ( ... ) Le législateur n'a depuis eu de cesse de rapprocher le droit coopératif du droit commun des sociétés en adaptant les mécanismes de droit commun aux coopératives. Or, il y a tout de même quelque chose de profondément ironique à observer que les coopératives se sont toujours voulues et définies comme des organisations indépendantes et à constater à quel point leur régime juridique est apparié et confondu avec celui des sociétés capitalistes classiques. Certes, cette possibilité offre de nombreux avantages : ainsi, lorsque le droit coopératif se fait lacunaire et imprécis, il suffit bien souvent de piocher dans le droit commun des sociétés, qui constitue un réservoir de solutions. Mais comment défendre ses spécificités et faire valoir sa différence lorsque l'on est confondu avec la forme sociétaire dominante et que l'on s'imprègne soi-même des usages et des pratiques de celle-ci ? Comment résister au phénomène d'isomorphisme et à l'acculturation juridique lorsque le droit coopératif est sans cesse mis à niveau avec le droit commun ? Face à ces problématiques, nous nous accordons à penser, et nous espérons que notre conviction sera partagée, qu'un droit coopératif plus simple, plus clair sera à même d'aider le mouvement coopératif à sortir de la pensée conventionnelle et à faire entendre sa voix.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Trop rigide, le statut coopératif est un frein au développement, à la mise en place d'outils industriels performants, à l'adaptation au marché et à "l'originalité".

### Hypothèse :

Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative facilite la filialisation (marques, commercialisation, ...).

34b

Extrait de l'article de Raphaël Mellerio et Benoît Greteau publié sur le site [www.aramis-law.com/fr](http://www.aramis-law.com/fr)

## Les coopératives agricoles à l'heure des rapprochements



### (c) La filialisation au regard de la pratique

La dernière décennie a vu la constitution de véritables groupes coopératifs regroupant tant les activités coopératives par excellence, identifiées comme celles de l'amont (telles que la collecte, la mise à disposition de biens d'équipement pour les agriculteurs, trituration, meunerie), avec des marges structurellement faibles, que les activités aval (transformation des matières premières collectées, commercialisation), génératrices d'une plus grande valeur ajoutée.

Pour contribuer au financement de ces investissements, les groupes coopératifs agricoles peuvent s'associer à d'autres acteurs, tels que des établissements financiers ou des opérateurs privés voire même dans certains cas avoir recours aux marchés de capitaux. En fonction de la nature des investisseurs, de leurs objectifs et contraintes, la filialisation s'accompagne de la mise en place d'instruments juridiques et dispositifs contractuels destinés à sécuriser leur investissement.

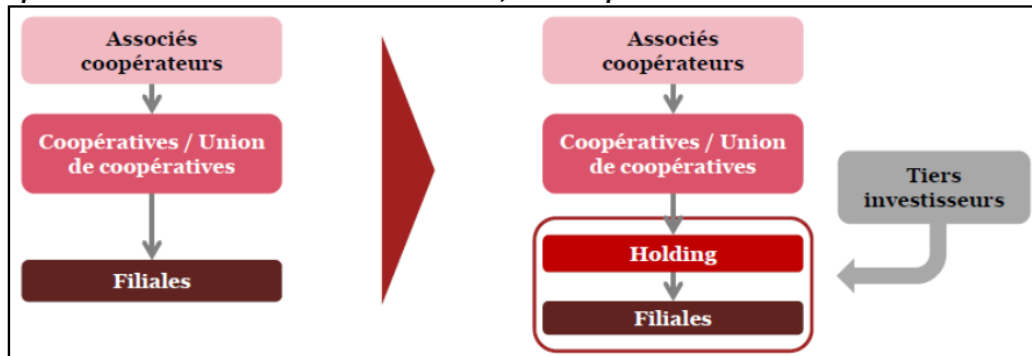
Leur trait commun est la prédominance d'un contrôle exclusif (ou en tout cas majoritaire) par une coopérative ou union de coopératives de tête. Ce contrôle s'exerce directement sur les sociétés opérationnelles ou pour les plus grands groupes via une ou plusieurs holdings, constituées sous forme de sociétés de capitaux et chargées d'animer les activités de diversification par filière. Certains groupes coopératifs peuvent réserver à leurs adhérents la possibilité de souscrire directement une quote-part du capital de la holding voire même en dessous de la holding au niveau des filiales qui sont en rapport direct avec leurs exploitations. Ils bénéficient ainsi en sus de leurs droits traditionnels d'associés coopérateurs, de droits politiques et économiques directs (notamment dividendes) au sein de la holding ou de la société opérationnelle.

LesEchosesEVENTS



Extrait de la présentation de l'étude des stratégies de financement par Marion DIETZ (chargée d'étude UNIGRAINS) et Baptiste BANNIER (directeur et expert agribusiness PWC) réalisée lors de la 6<sup>ème</sup> Conférence Européenne des Coopératives Agricoles le 22 septembre 2015 à Paris.

**Pour assouplir les contraintes sur le financement, les coopératives font évoluer leur structure juridique**



En Europe, les  $\frac{3}{4}$  des coops du top 20 ont transféré leurs activités de transformation au sein d'une holding de droit privé

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Avec l'évolution du statut coopératif, la gouvernance coopérative est un frein à la filialisation.

A force de déroger aux règles de la coopération, celle-ci perd son statut particulier.



**Extraits de l'exposé présenté par Lucie Suchet (CCVF) lors de la 3<sup>ème</sup> réunion du groupe de prospective qui s'est tenue le 1<sup>er</sup> avril 2015**



**Que traduisent les « statuts coopératifs » en agriculture ?**

Ils traduisent d'une part les spécificités de l'activité agricole (Code rural), l'esprit d'entraide agricole et la notion de prolongement de l'exploitation agricole, la coopérative étant un moyen pour l'agriculteur et non une fin en soi. S'il n'y a plus de collaboration économique des membres, la coopérative doit disparaître. La coopérative est le prolongement de l'acte de production.

Cela se traduit de la manière suivante dans les statuts : exclusivisme, engagement d'activité et engagement de souscrire des parts sociales correspondantes, circonscription territoriale, nature des produits, obligation pour la coopérative de prendre les produits apportés par le coopérateur, etc. Ils traduisent d'autre part les valeurs et principes généraux du mouvement coopératif cristallisés dans le texte commun à tous les types de coopératives qu'est la loi de 1947 (aujourd'hui remaniée par la loi relative à l'ESS) : - Valeurs : auto-assistance, auto-responsabilité, démocratie, égalité, équité et solidarité. - Principes : adhésion volontaire et ouverte, contrôle démocratique des membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre les coopératives, engagement envers la communauté.

Cela se traduit de la manière suivante dans les statuts : un homme une voix, possibilité pour une coopérative d'adhérer à une autre coopérative, droit de retrait de l'associé coopérateur, participation des membres aux pertes de la structure, rôle et prépondérance du conseil d'administration, prix moyen, etc.

**Les écueils de la construction inachevée d'un droit coopératif agricole**

Le statut coopératif agricole, contrairement aux autres sociétés coopératives, est dit sui generis. C'est-à-dire qu'il est autonome, depuis les années 1970, et qu'il ne s'accolle pas aux règles des sociétés commerciales. Cependant, ce statut autonome ne les épargne pas de la traduction dans leur réglementation de règles propres aux sociétés commerciales (exemple : loi NRE de 2001 qui accroit les obligations d'informations du conseil d'administration aux actionnaires, le législateur a soumis a posteriori les coopératives aux mêmes règles) et de l'ajout successif de certaines réglementations (exemple : loi de modernisation de l'économie, dite loi LME). Le problème est que cet empilement législatif (Code rural + Code de commerce + Code civil + Statuts + doctrines etc.) couplé à un statut coopératif qu'ont complexifié différentes réglementations depuis 1935 (exemple : organisations de producteurs, etc.), ont conduit le droit coopératif agricole à devenir une matière d'ultra-spécialiste, qui ne s'apprend que sur le terrain. Aucune formation universitaire ne l'enseigne, et pourtant ce droit est à la base du fonctionnement quotidien de plusieurs milliers d'entreprises. Il faut faire le constat depuis les années 1970 de la pauvreté de la pensée du droit coopératif agricole. La construction d'un droit complètement autonome serait déjà une source de simplification et de sécurisation notable pour les entreprises. Le professeur arménien et coopérateur Vahan Totomiantz a une phrase intéressante « le droit coopératif plus que tout autre droit ne devance pas la vie mais marche en arrière d'elle ». Aujourd'hui le lobbying autour du statut coopératif est essentiellement défensif (exemple : défense du statut fiscal) là où il pourrait être force de proposition afin de renforcer et adapter leur identité coopérative au contexte actuel.

L'exemple italien, une loi coopérative autonome : en cas de conflit de lois, la préférence est toujours donnée à la loi coopérative (art 2519 du Codice civile).

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus** : *La doctrine coopérative se recroqueville sur ses principes fondateurs sans dérogation possible aux statuts.*



Le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives peut être envisagé en maintenant le système d'organisation coopératif.

**In Vivo veut constituer un poids lourds du vin et reprend****LesEchos.fr****Cordier** par Frank Niedercorn, publié le 05/06/2015 sur le site [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)**L'union des coopératives In Vivo rachète Cordier la maison de négoce bordelaise.****Objectif : imposer la marque sur les marchés étrangers face aux vins de cépage du nouveau Monde.**

Est-ce la naissance d'un futur géant du vin ? Le rachat de Cordier Mestrezat par In Vivo constitue en tous cas un tournant historique. Celui de l'entrée dans le négoce bordelais du numéro un du mouvement coopératif. In Vivo, union de 223 coopératives agricoles pesant 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Le groupe prend 78 % du capital de la maison de négoce en rachetant les parts de TAG Heuer et de Idia, le holding de participation dans l'agroalimentaire du Crédit Agricole. Le solde étant toujours détenu par la Languedocienne, la structure appartenant aux vignerons du Midi, notamment la coopérative de Val d'Orbieu. Le rachat valorise le négociant, à la tête d'un patrimoine immobilier et d'importants stocks de grands crus, à environ à 40 millions d'euros. Si le patrimoine du négociant est prestigieux, sa naissance est pourtant récente, fruit d'une fusion en 2000. Celle de Mestrezat qui fête cette année ses 200 ans et de Cordier une autre maison de négoce née en 1875. Baptisée Cordier-Mestrezat Grands Crus, l'entreprise réalise environ la moitié de son chiffre d'affaires de 40 millions d'euros autour des grands vins de Bordeaux pour l'essentiel vendus en primeur. L'autre moitié est générée à parité par la revente de vins de petites propriétés et par la marque Cordier. C'est cette « pépite » que voulait Thierry Blandinières le nouveau directeur général d'In Vivo, à la manoeuvre depuis un an pour faire tomber la maison de négoce dans son escarcelle. " Homme de marques ", comme il le dit lui-même Thierry Blandinières est l'ancien dirigeant de la coopérative Maisadour, à l'origine de la spectaculaire croissance de Delpyrat, filiale du groupe coopératif landais.

**Autres acquisitions prévues**

Son objectif est un peu le même avec Cordier afin de s'imposer sur ce marché du vin identifié comme un " relais de croissance ". L'ambition étant de faire de Cordier une des principales marques à l'export. " Face aux vins de cépages du nouveau Monde, Bordeaux doit imposer des marques fortes sur un positionnement premium entre 8 et 10 euros ", explique Thierry Blandinières. Pour d'avantage de lisibilité, les deux entreprises vont être séparées. Mestrezat se concentrant sur le métier de négociant de grands crus et Cordier sur les petits châteaux et sa propre marque.

Avec de grandes ambitions puisque In Vivo vise d'ici 10 ans 500 millions d'euros de chiffre d'affaires dans le vin. De quoi lui donner les moyens de rivaliser avec les poids lourds du secteur que sont Castel et Grands Chais de France. Pour y arriver le coopérateur pourrait faire d'autres acquisitions au sein d'un négoce bordelais malmené par le repli du marché chinois et des ventes de primeur difficiles. In Vivo devra aussi savoir convaincre les coopératives viticoles, ses clients lorsqu'il s'agit d'acheter des produits phytosanitaires, qu'il ne va pas devenir un concurrent trop encombrant dans le milieu du vin.

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus :** Le rachat d'entreprises de négoce par des coopératives ne peut être envisagé qu'en sacrifiant le système d'organisation coopératif.

› Thématique « *Spécificités de la Coopération vitivinicole* » : 6 hypothèses

- 247b** : Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique.  
*Versus* : *Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale.* 168
- 265b** : Les coopératives se renforcent (regroupements, accords commerciaux notamment à l'export avec des stratégies de fond, ...) au niveau de l'offre vis-à-vis des grands marchés et gagnent en valorisation sur les produits (France - export).  
*Versus* : *Il n'y a pas de regroupement (ni d'accords commerciaux) des coopératives dont l'offre reste aussi atomisée qu'actuellement.* 169
- 279** : La diversification/diversité (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) est un atout commercial.  
*Versus* : *La diversification/diversité entraîne une dispersion des moyens.* 170
- 312** : La garantie des apports est assurée par l'acquisition de foncier par les coopératives.  
*Versus* : *L'acquisition de foncier reste marginale, ce qui fragilise la sécurité du sourcing.* 171
- 313** : Les coopératives trouvent les moyens de maîtriser les ha d'apport, ce qui permet d'optimiser les investissements.  
*Versus* : *Les coopératives "subissent" les variations d'apports à vinifier et les outils/investissements ne sont pas adaptés.* 172
- 338mod** : Les coopératives vinicoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tant en France qu'à l'international.  
*Versus* : *Les coopératives vinicoles françaises se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille, tant en France qu'à l'international, au besoin en passant par l'intégration verticale (groupes de type In Vivo Wines).* 173



### Hypothèse :

247b

Les coopératives viticoles n'ont plus de lien au territoire, se développent hors de leur région, voire à l'étranger, et deviennent un regroupement de personnes autour d'un projet en vue de construire sa valeur ajoutée sur son efficacité économique.



Extrait de : « **Fusions des coopératives viticoles**

**et ancrage territorial** » par Marie-Claude BÉLIS-BERGOIGNAN, Professeur de sciences économiques GREThA, Université Montesquieu

Bordeaux IV, et Nathalie CORADE, Maître de conférences en économie EGERIE, École Nationale des Ingénieurs des Travaux Agricoles de

Bordeaux, publié dans la **Revue d'Économie Régionale & Urbaine 2008/1 (mars)** et consultable sur le site internet [www.cairn.info](http://www.cairn.info)



### L'ancrage territorial, facteur de lock-in spatial

(...), la structure coopérative en elle-même limite les stratégies de croissance. La circonscription territoriale qui définit l'aire territoriale sur laquelle la coopérative peut puiser ses ressources (surfaces) limite la capacité d'extension de la surface viticole et ce, à partir de deux phénomènes : celui de la non-élasticité des surfaces sur un territoire donné, celui de la concurrence sur une même aire territoriale de plusieurs coopératives. En effet, dans les zones à forte présence de l'activité viticole, ce qui est le cas en Gironde par exemple, il n'est pas rare qu'un même espace soit partagé par plusieurs coopératives. De surcroît, elles ont souvent à faire face à la concurrence de caves particulières quand il ne s'agit pas de grands châteaux à la notoriété bien affirmée. Se surajoutent les risques classiques, encourus par les coopératives, de départ de coopérateurs tentés par l'aventure individuelle jugée souvent, plus valorisante et valorisable.

Ainsi, la faiblesse voire l'absence de capacité à accroître leurs rendements ou leurs surfaces, à augmenter le nombre des adhérents, à développer la production sont autant de limites à la mise en œuvre de stratégies de croissance. Pour les coopératives étudiées, elles ont pour la plupart enregistré, avant la fusion, des déperditions notables de leurs adhérents (allant parfois jusqu'à 20 %) dans un contexte de quasi-stagnation de leurs surfaces viticoles et de leur production en volume. La réduction du nombre des adhérents, à la fois conséquence des difficultés rencontrées et tentative de les dépasser par l'amaigrissement de la structure productive, a révélé leurs insuffisances dans le nouveau contexte de la demande.

Ces coopératives ont donc connu le sort, classique, des activités agricoles en général et des activités de terroir en particulier, de liaisons à la terre et à une origine géographique pénalisantes. Dès lors, leur ancrage territorial s'est mué en un enfermement, proche d'un authentique lock-in spatial (RALLET et TORRE, 2004). Avec BOSCHMA (2005), on notera que ce lock-in spatial est aussi cognitif, puisque l'accès à de nouveaux marchés suppose des compétences et aptitudes inédites, et organisationnel, puisque son dépassement suppose aussi la transformation de l'organisation coopérative.

Néanmoins, cette situation n'est pas apparue comme irrémédiable, les fusions apparaissant comme susceptibles d'aider à la surmonter. Les entretiens conduits auprès des dirigeants de structures issues de ces fusions ont corroboré l'idée que ces dernières constituent, en premier lieu, le moyen de déverrouiller, tout au moins partiellement, le lock-in spatial. Notamment, parce qu'elles peuvent permettre d'élargir l'échelle des réseaux partenariaux, qu'il s'agisse des réseaux de clientèle et de distribution, ou des réseaux de fournisseurs.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les coopératives viticoles restent strictement liées à leur territoire d'origine, participent à son aménagement, et en tirent une légitimité sociale et sociétale.

### Hypothèse :

265b

Les coopératives se renforcent (regroupements, accords commerciaux notamment à l'export avec des stratégies de fond, ...) au niveau de l'offre vis-à-vis des grands marchés et gagnent en valorisation sur les produits (France – export).

Article extrait du DAUPHINÉ LIBÉRÉ du jeudi 21 mai 2015



## Le Cellier des Dauphins, géant drômois de la coopération

Dans le paysage de la coopération vinicole, drômoise mais plus largement nationale et internationale, le Cellier des Dauphins est une véritable institution. La coopérative de l'Union des vigneron des Côtes-du-Rhône (UDVCR) l'union de 13 coopératives, affiche une belle carte de visite : 3000 coopérateurs, 17000 ha de vignes, 50 millions de bouteilles par an (soit 30 % de l'AOC Côtes-du-Rhône, première marque française AOC de vins tranquilles) et un chiffre d'affaires proche des 100 millions d'euros. Ce succès, Serge Roux, le président de l'UDVCR, l'attribue à une « gestion de bon père de famille » et à une vraie ténacité. Car au plus fort de la crise viticole, entre 2000 et 2010, les vigneron des Côtes-du-Rhône méridionales, au péril de leurs propres exploitations, ont maintenu leur outil collectif intact. Et ont continué à investir. Frank Gaudet, le directeur, ajoute « la qualité des équipes », un « constant souci d'innovation », et un « outil industriel moderne ».

Ajoutez à cela un repositionnement de gamme qui a permis une remontée des volumes (ils avaient baissé à 1,3 million d'hectolitres contre 2 millions autrefois) et des rémunérations.

### Un développement surtout à l'export

Depuis trois ans, existe la marque "les Dauphins" destinée à l'export et qui, après des débuts en Angleterre et en Asie, connaît un joli essor aux États-Unis. D'autres produits ont été mis en place, comme les vins "maison Louis Mousset" destinés aux foires aux crus et à la grande distribution, ou encore "Boissy Delaigues", marque dédiée à la restauration traditionnelle. Le développement du Cellier se fait surtout à l'export. Celui-ci pèse déjà pour un tiers avec une représentation dans une cinquantaine de pays. « Pour aller à l'international, il faut être gros. Dans l'univers mondial du vin, on est tout petit. » L'effort porte sur la maîtrise de la distribution, d'où cette structure de "merchandising" créée avec Jaillance et la Coop Wolfberger (aujourd'hui cinq associés) soit une force de vente unique, avec 20 commerciaux voués au développement à l'étranger. Serge Roux reste optimiste : « D'ici 5 à 6 ans, on pourrait retrouver nos volumes d'hier. »

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Il n'y a pas de regroupement (ni d'accords commerciaux) des coopératives dont l'offre reste aussi atomisée qu'actuellement.

### Hypothèse :

279

La diversification/diversité (ex. : vin, distillerie, énergie, ...) est un atout commercial.

**Extraits de l'exposé présenté par Giordano Zinzani (directeur œnologie & associé Groupe CAVIRO) lors de la 9<sup>ème</sup> réunion du groupe de prospective qui s'est tenue le 26 janvier 2016**



Le Groupe CAVIRO a affirmé et développé son activité notamment dans deux filières : 1) la mise en bouteille et commercialisation du vin, et, 2) la distillation ou le traitement de produits de la filière vitivinicole. En effet, l'entreprise garantit aux productions vitivinicoles de ses associés un débouché sur le marché national et à l'étranger, visant à mieux les valoriser à travers la transformation, la mise en bouteille et la commercialisation de produits sous marques propres. Elle est présente depuis longtemps dans la grande distribution et la marque « Tavernello » est celle du vin italien le plus vendu au monde ; qui plus est, ces dernières années sa gamme s'est étendue jusqu'aux vins premium et super-premium. Son activité consiste également dans la distillation de vins et de produits agricoles, dans la production de moût concentré rectifié, de dérivés du tartrate de calcium, mais aussi d'acide tartrique et, plus récemment, de compost et d'énergie électrique à partir de sources renouvelables. ( ... ) Le Groupe CAVIRO emploie 551 salariés dans 6 usines et réalise 311 M€ de CA ; son siège est à Faenza, où se trouvent également les usines pour la distillation et la production d'énergie électrique. Sur les 6 sites de production, 4 concernent le vin, et 2 la distillation, l'énergie et l'acide tartrique. CAVIRO Distillerie est leader du marché italien pour la production d'alcool, mais elle est également co-leader national dans la production de moût concentré rectifié et co-leader mondial dans la production d'acide tartrique naturel. La fabrication d'oenocyanine et de compost vient compléter ce type d'activité. De plus, le Groupe a développé plusieurs processus de production d'énergies renouvelables qui lui permettent de couvrir 100 % de son besoin en énergie électrique.

En effet, il dispose d'une centrale thermique alimentée à la biomasse (marc de raisin, fauche et élagage) et d'usines d'épuration des drêches internes et des eaux usées issues de la production de biogaz par les entreprises du secteur alimentaire. CAVIRO se confirme à l'avant-garde dans le développement d'une économie circulaire, capable de transformer les déchets en ressources. Un objectif qui est atteint par la création de valeur à 360 degrés, à partir des dérivés de la culture de la vigne et de la production du vin.

### L'économie circulaire Caviro



### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La diversification/diversité entraîne une dispersion des moyens.



La garantie des apports est assurée par l'acquisition de foncier par les coopératives.

**Sourcing – Les caves coopératives recherchent des vignes et plus encore**, par Séverine Favre, article paru dans *Viti Leaders* n°426 d'octobre 2017, et publié le 09/10/2017 sur le site [www.mon-viti.com](http://www.mon-viti.com)



**La pérennité des caves coopératives passe, en partie, par le volume. Pour aider les adhérents à s'agrandir ou pour attirer de nouveaux viticulteurs, des coops s'impliquent dans les questions foncières. Temporairement ou définitivement, elles deviennent propriétaires de vignes. (...)**

Pour soutenir leurs adhérents et pour conserver leurs potentiels de production, des coopératives ont donc mis en place des politiques foncières. Temporairement ou définitivement, les coopératives deviennent propriétaires de vignes. Une enquête menée en 2013 par le haut comité de la coopération agricole a permis d'opposer des chiffres à une tendance de fond. Ainsi sur le panel de coopératives interrogées, la moitié avait fait l'acquisition de parcelles viticoles, pour la plupart via des filiales. « C'est un des leviers que nous avons choisi d'activer pour assurer la pérennité de la coopérative qui regroupe environ 100 adhérents sur 1050 ha, explique Laurent Vaché, directeur technique d'Uni-Médoc (33). Une société civile a été créée dans ce sens. » « Elle permet à la cave d'acquérir puis de rétrocéder les terres à de jeunes installés ou à des adhérents qui ont besoin de conforter leur exploitation, poursuit Laurent Vaché. Cette année, ce sont 30 ha en AOC Médoc qui ont été achetés par la coopérative via la société civile. L'opportunité s'est aussi présentée d'acquérir 18 ha de terres nues dans l'aire d'appellation Haut-Médoc. Il s'agit pour la cave d'une diversification commerciale intéressante. Donc pour garder l'unité foncière sur le long terme, une SCEA a été créée avec la coopérative et six adhérents associés qui exploiteront, sous contrat de bail puis comme propriétaire, les vignes AOC. » À quelques kilomètres des chais d'Uni-Médoc, une autre coopérative s'est dotée d'un plan stratégique relatif au foncier. L'ambition y est grande ; la cave de Tutiac (33) souhaite passer de 4 000 à 5 000 ha d'ici 2020, + 1 000 ha sur une période de 5 ans. « La cave n'a pas les volumes suffisants pour satisfaire toutes les demandes. Une structure de négoce a donc été créée. Le cellier vinicole du Blayais apporte une solution mais, avec des contrats annuels, les apports ne sont pas sécurisés. Qui plus est, la volonté première pour les vigneron de Tutiac est de prioriser le modèle coopératif », explique Flavie Grenon (...). Un panel de solutions est donc déployé pour recruter de nouveaux viticulteurs et agrandir les surfaces cultivées par les adhérents : aide à la trésorerie de 3 000 €/ha remboursable sans intérêt sur cinq ans pour ceux achetant de nouvelles vignes, portage en partenariat avec la Safer, mise en relation des sociétaires acquéreurs et des cédants coopérateurs ou non, achat de foncier par les filiales de la coopérative avec mise en bail des terres. (...)

A l'autre bout de la France, dans le Vaucluse, le prix des vignes ne permet pas à la cave coopérative Rhonéa d'imaginer une politique foncière similaire à celles déployées par Uni-Médoc ou Tutiac. (...) Rhonéa a donc partiellement changé son fusil d'épaule. Maintenir, voire augmenter les surfaces de vignes reste une priorité, mais le poids du capital a été transféré à des investisseurs extérieurs. « Fin 2016, nous avons créé la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Rhonéa Vignobles. Elle donne l'opportunité à des particuliers, institutionnels, professionnels et salariés d'acquérir une part de vignoble à partir de 1 000 €, détaille Pascal Duconget. Après un peu moins d'un an d'existence, la SCIC rassemble déjà 300 sociétaires pour une levée de fonds qui dépasse les 600 000 €, et 7 ha de vignes acquis en zones de cru. Ces vignes sont confiées pour certaines en métayage et pour d'autres exploitées en prestation de services par de jeunes adhérents Rhonéa. Nous espérons aller jusqu'à 100 ha d'ici à 5 ans, plus si nous achetons des vignes en AOC régionale côtes-du-rhône. Ce projet qui porte nos valeurs éthiques est profondément ancré dans l'économie sociale et solidaire. Il ouvre une nouvelle voie qui permet aux caves de sécuriser leur foncier sans bloquer leurs ressources financières. »

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus** : L'acquisition de foncier reste marginale, ce qui fragilise la sécurité du sourcing.

Les coopératives trouvent les moyens de maîtriser les ha d'apport, ce qui permet d'optimiser les investissements.

## La Cave de Tain / L'évolution vers le parcellaire

par Jean Dusaussoy – publié le 04/01/2017 sur le site internet [www.septiemegout.com](http://www.septiemegout.com)

**Elue meilleure cave coopérative de l'année par La Revue du Vin de France en 2015, la cave de Tain (certifiée Vignerons Développement Durable depuis 2009) s'est dotée en 2014 de nouveaux outils de vinification pour accompagner le virage vers le parcellaire. Rencontre sur place avec Xavier Gomart, son directeur, qui voit en cette évolution une chance pour les coopératives.**

Du vrac, au niveau national, des années 70 qui s'affine dans les années 80 en devenant régional (mis en bouteille en région de production), en passant par la « mode » des domaines et châteaux dans les années 90 et l'apparition de premières cuvées parcellaires au début des années 2000, on voit que la notion de terroir est à chaque fois plus fine dans l'élaboration d'un vin.

Pour Xavier Gomart, « cette avancée pour aller toujours plus près du raisin et adapter la vinification à la réussite du raisin a commencé dans certains domaines d'avant-garde et petit à petit s'étend jusqu'aux coopératives qui ont réellement un avantage stratégique sur ce terrain puisqu'une parcelle, c'est un sol, un climat, selon la pente et l'exposition, et un homme. Or tous les ans, les sols réagissent de manière différente, les expositions et le climat font que la vigne réagit de manière différente et les hommes réussissent plus ou moins bien. Les coopératives ayant accès à tous les types de terroir d'une appellation et beaucoup d'hommes (il y en a qui peuvent rater mais d'autres qui réussissent), devraient être les rois du pétrole pour peu qu'elles sachent trier et adapter les vinifications. D'autant plus, que l'on voit de plus en plus de vigneronnes de caves particulières importantes devenir négociants, créant ainsi une confusion entre les vins de propriété et de négoce. L'accès à cette diversité de terroirs est un atout formidable dont le monde coopératif n'a pas toujours conscience. » Et c'est justement ce qu'il vise à mettre en œuvre à la cave de Tain, principal producteur des appellations de Côtes du Rhône septentrionales (Hermitage, Crozes-Hermitage, Saint-Joseph, Saint-Péray, Cornas) depuis 80 ans.

Pour ce faire, la première condition est de trier, la seconde est d'avoir les outils de vinification en nombre suffisant pour pouvoir vinifier chaque parcelle séparément en fonction des tris et enfin savoir adapter la vinification. « Si c'était un parcours simple, tout le monde l'aurait fait depuis longtemps » dit Xavier Gomart. Et de poursuivre « Je pense que la voie pour les coopératives est toute tracée. Ceux qui sauront se battre sur ce terrain seront, théoriquement dans 20 ans, sur le devant de la scène. » La quatrième condition est de mettre les vins en vente lorsqu'ils sont prêts à boire car « on vinifie en fonction d'un moment de consommation et si on met à la consommation avant le moment que l'on a imaginé, c'est raté, précise-t-il. Ce qui pose, d'un côté, un problème de capacité de stockage — et c'est l'objet de notre travail actuel — et commercial, de l'autre. Il faut freiner les ventes, ce qui est très dur lorsque la demande est là. » Une vision de la coopérative qui nécessite des outils dédiés pour les vinifications, de la place pour le stockage et des fonds propres pour ne pas être tributaire de la vente du millésime en cours.

(...)

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les coopératives "subissent" les variations d'apports à vinifier et les outils/investissements ne sont pas adaptés.



Les coopératives vinicoles françaises se coordonnent principalement pour répondre de façon concertée au marché du vin en vrac tant en France qu'à l'international.

## L'Espagne est devenue le premier fournisseur de vin en vrac de la France LesEchos.fr

par Marie-Josée Cougard, publié le 08/05/2017 sur le site [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

### La France n'a jamais autant importé de vin en vrac qu'en 2016. L'Espagne fournit la majeure partie des importations françaises.

Jamais la France n'a importé autant de vin en vrac qu'en 2016. L'an dernier, les volumes se sont élevés à 6 millions d'hectolitres. « *Ce phénomène s'explique assez largement par le manque de disponibilités en vin d'entrée de gamme dans l'Hexagone* », explique l'organisme public FranceAgriMer. « *La France a de plus en plus de difficultés à satisfaire la demande en vins sans indication d'origine sur son propre marché mais aussi à l'exportation.* »

Cette situation contribue largement à faire de la France le deuxième plus grand importateur de vin en vrac au monde, derrière l'Allemagne. L'Espagne en profite. Entre 2012 et 2016, la montée en puissance de la péninsule Ibérique dans les importations françaises de vins n'a fait que se confirmer, passant de 57 % à 71 %. Le vrac espagnol fait le bonheur du négoce français en raison de son prix extrêmement modique. Il remplit les linéaires de vins d'entrée de gamme de la distribution française. Même en bouteille, le vin espagnol a acquis la réputation d'être le moins cher du monde, à 1,03 euro la bouteille.

### Les viticulteurs en revanche font grise mine.

« *Les Espagnols cassent les prix* », se plaignent les Français. Interrogés sur la montée de la colère dans l'Hexagone, les viticulteurs espagnols affichent eux leur étonnement. « *S'il y a de nouvelles mobilisations en France, c'est sans doute plus dû à la situation électorale du pays. La situation n'est pas différente de ce qu'elle était il y a quelques mois*, explique Joaquin Vizcaino, responsable du secteur viticole du syndicat d'agriculteurs COAG. *Nous avons eu une récolte 2016 relativement courte, ce qui fait que le vin espagnol sort facilement à un prix plus élevé. Le litre en vrac s'est vendu à 40 centimes en moyenne, au lieu de 35 l'an dernier.* »

Il faut dire que la situation laisse peu de choix aux viticulteurs espagnols. D'après les caves coopératives viticoles de France, l'Espagne gère les suites d'une récolte pléthorique qui, en 2013, l'a propulsée au premier rang de l'exportation mondiale en termes de volume. C'est le résultat d'un programme de replantation, qui a remplacé des vignes peu productives, et d'un effort d'irrigation. Une pluviométrie favorable a fait le reste, si bien que la production a bondi de 46 % en 2013, à 45,3 millions d'hectolitres, selon l'OIV. La consommation de vin des Espagnols a un peu augmenté en 2014 (+1,4 %), mais clairement pas assez pour absorber les excédents. En fait, l'Espagne produit trois fois sa consommation.

Les primes européennes qui compensaient naguère les pertes enregistrées sur la distillation des excédents ayant disparu, les producteurs préfèrent vendre leur vin même à très bas prix plutôt que de le détruire. Dans ce contexte, il est probable que les tensions entre les deux pays ne cesseront pas à court terme. Des attaques de camions espagnols ont déjà eu lieu en février et de nouvelles violences sont à craindre. « *Les attaques à la production des pays voisins n'ont pas de sens dans le contexte de l'UE et de la libre circulation des marchandises. Parmi les camions attaqués ces derniers mois, l'un allait vers la Suisse et l'autre vers l'Allemagne. On ne peut pas faire cela* », déplore Angel Villafranca, le président des coopératives agroalimentaires d'Espagne.

## Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les coopératives vinicoles françaises se coordonnent principalement sur le marché de la bouteille, tant en France qu'à l'international, au besoin en passant par l'intégration verticale (groupes de type In Vivo Wines).

- 18b** : La valeur de la part de la coopérative intègre la valeur du fonds de commerce (marques, réseau commercial, ...) et des actifs immobilisés, et tout départ d'apporteur signifie rupture de contrat commercial (et donc indemnités).  
*Versus* : *Le système actuel est maintenu et le coopérateur n'a pas un lien de propriétaire, mais d'utilisateur de la coopérative, et le départ au terme de 5 années est statutairement valide.* 175
- 291b** : Les coopératives viticoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste dominant.  
*Versus* : *Il n'y a pas de développement de l'idée coopérative sauf pour de simples besoins basiques (regroupement des achats, 1<sup>ère</sup> transformation, ...).* 176
- 309** : La coopérative attire et conserve des adhérents performants et leur assure un revenu à hauteur de leur performance, une image et une reconnaissance à titre individuel.  
*Versus* : *La coopérative n'attire pas d'adhérents performants car elle ne leur assure pas un revenu, ni un retour d'image suffisants à titre individuel (les coop. n'attirent que les viticulteurs "médiocres", les meilleurs s'installent en cave particulière).* 177
- 321b** : L'arrivée de nombreux entrants mieux formés conduit à une implication plus importante des adhérents dans le fonctionnement de la coopérative viticole (management plus facile, meilleure compréhension des objectifs, des choix, des investissements).  
*Versus* : *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.* 178
- 323mod** : L'enseignement agro-viticole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole en matière économique, technique, installations, ...  
*Versus* : *L'enseignement privilégie un modèle œnologie et petites caves, et fait la promotion du système des indépendants.* 179

La valeur de la part de la coopérative intègre la valeur du fonds de commerce (marques, réseau commercial, ...) et des actifs immobilisés, et tout départ d'apporteur signifie rupture de contrat commercial (et donc indemnités).

### La cession de parts sociales dans les sociétés coopératives : oui, mais à quel prix ?

Article de Laurent Gros, publié le 24/09/2015 sur le blog Trinity Avocats – Droit de l'entreprise  
<http://blog.trinity-avocats.com/>



La cession de parts sociales est un acte rare dans les sociétés coopératives. Traditionnellement, l'associé coopérateur qui souhaite quitter la coopérative ne propose pas ses parts à la vente. Il annonce son retrait, les parts sociales qu'il détenait sont annulées et son capital lui est remboursé à la valeur nominale selon des modalités définies aux statuts ou dans la loi spéciale propre à la famille coopérative à laquelle sa coopérative appartient (SCOP, coopérative artisanale, coopérative agricole, etc.).

Pour autant, la cession de parts sociales est tout à fait possible dans les sociétés coopératives. Dans certaines familles coopératives, la procédure de cession de parts bénéficie même d'un aménagement légal. C'est notamment le cas dans les coopératives agricoles, dans les coopératives artisanales et dans les SCOP. Notamment, pour ces dernières, la Loi de 1978 sur les SCOP prévoit l'obligation pour les associés de soumettre le cessionnaire des parts à un agrément.

Au-delà, il faut s'en tenir aux règles applicables à la forme sociale choisie (SA, SARL et aujourd'hui SAS).

Se pose alors la question du prix de cession.

En effet, si la cession des parts est possible et relativement libre, peut-elle s'opérer au prix convenu entre les parties

La doctrine coopérative et certains praticiens du droit sont généralement opposés à la libre fixation du prix. D'aucuns considèrent généralement que la cession ne peut intervenir qu'à la valeur nominale des parts cédées.

Pour justifier cette prise de position, ils mettent en avant certaines valeurs de la coopération. Essentiellement, ils arguent du fait que les sociétés coopératives sont des sociétés « acapitalistes » dans lesquelles il ne saurait y avoir de profit sur les opérations liées au capital de la société. En conséquence, l'associé cédant ne saurait « empocher » de plus-value lors de la cession de ses parts.

La réalité juridique semble pourtant bien différente. En effet, un examen attentif de la législation en vigueur révèle que la cession de parts est possible à un prix librement convenu entre les parties, rien n'interdisant la libre fixation du prix de vente.

Ainsi, un associé coopérateur qui souhaite céder ses parts peut librement négocier le prix de vente avec l'acheteur et ainsi bénéficier d'une plus-value sur la valeur de ses titres.

Au plan fiscal, la plus-value encaissée suit le régime habituel en cas de cession de valeurs mobilières. Ainsi, la Loi fiscale met en œuvre un régime d'abattement par durée de détention des titres avant soumission de la plus-value à l'impôt sur le revenu. (...)

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Le système actuel est maintenu et le coopérateur n'a pas un lien de propriétaire, mais d'utilisateur de la coopérative, et le départ au terme de 5 années est statutairement valide.



Les coopératives vinicoles parviennent à s'affirmer au plan mondial comme porteuses d'un modèle économique et social de force au moins égale au système capitaliste dominant.



### Les coopératives: une alternative au capitalisme?

Extrait (conclusion) de l'article de Bogdan Van Doninck publié dans le n° 110 de la revue *Etudes marxistes* et sur le site internet de l'Institut d'études marxistes [www.marx.be](http://www.marx.be)

On attend des coopératives qu'elles contribuent à résoudre un certain nombre de problèmes engendrés par le capitalisme ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie de leurs membres et du public. Le succès de bon nombre d'entre elles prouve qu'une forme d'entreprise différente de celle de l'entreprise capitaliste traditionnelle est possible. Toutefois, ce n'est pas ce qui transforme le système capitaliste dans son ensemble. Au contraire, ce sont les coopératives qui courent le danger d'adopter des pratiques capitalistes, bien avant que l'environnement capitaliste ne devienne coopératif. En Europe, même si les coopératives contrôlent une part non négligeable de l'économie et comptent un grand nombre de membres, principalement grâce à leurs filiales capitalistes, un passage vers une économie nationale non capitaliste n'est pas à l'ordre du jour. En Nouvelle-Zélande, les coopératives, et les entreprises qui en dépendent représentent 20 % du PIB ; en France et aux Pays-Bas 18 % ; et en Finlande 14 % ; mais cela n'a pas rendu ces pays « plus coopératifs », et encore moins plus socialistes. Pourtant, bien des coopérateurs pensent que le but de la coopérative doit être bien plus que la réussite économique : l'espoir d'un autre monde vit encore au sein du mouvement coopératif. Une conférence dans le cadre du groupement régional de l'ICA, en 2014, à Cartagena, en Colombie, a adopté la résolution suivante : « Nous sommes débordés par un système mondial hégémonique. Cela nous oblige à nous muer en un acteur politique, économique, social et culturel qui scelle des alliances les plus larges possible avec les secteurs de la société civile organisée afin de transformer la réalité qui pèse sur la société. C'est ainsi que croît le besoin d'œuvrer plus fortement à la mise en place des fondements d'un modèle de développement durable reposant sur les valeurs et principes des coopératives. [...] Le coopérativisme propose un modèle social et économique qui prône un monde meilleur parce qu'il fait passer l'être humain en premier, qu'il distribue la richesse, qu'il met en place plus de sociétés démocratiques et participatives et qu'il s'occupe de l'environnement dans lequel vivent les communautés. C'est pourquoi le mouvement coopératif doit jouer un rôle moteur afin de proposer de nouveaux paradigmes pour la société et de se muer lui-même en un participant actif du changement social. »

L'expérience enseigne que cet espoir ne peut être exaucé si la coopérative, aussi performante soit-elle, se soumet aux lois du marché capitaliste. Si l'on veut que la coopérative devienne un instrument dans la mise en place d'une société sans exploitation, elle doit être un projet politique : les coopérateurs doivent prendre des décisions qui iront plus loin que la gestion quotidienne et qui iront régulièrement à contresens de la logique capitaliste. Les principes de la coopérative, tels qu'ils sont formulés par l'ICA, proposent des points d'ancrage : contrôle démocratique, formation des membres et attention pour la communauté constituent une base potentielle pour incorporer la coopérative dans un mouvement plus large. Il ne suffit toutefois pas d'encenser la coopérative en tant que modèle du business performant, comme le font l'OIT et la Banque mondiale : on doit l'incorporer concrètement dans un programme politique de réalisation du socialisme.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

Commentaire pour le recto de l'hypothèse : Les enseignements économiques (science éco, ...) permettent de développer le système coopératif comme une alternative en terme de système économique, ce qui contribue à modifier la donne sur le plan idéologique

Versus : Il n'y a pas de développement de l'idée coopérative sauf pour de simples besoins basiques (groupement des achats, 1ère transformation, ...).



La coopérative attire et conserve des adhérents performants et leur assure un revenu à hauteur de leur performance, une image et une reconnaissance à titre individuel.

Extraits de l'article de Séverine Favre **Sourcing – Les caves coopératives recherchent des vignes et plus encore**, paru dans Viti Leaders n°426 d'octobre 2017, et publié le 09/10/2017 sur le site [www.mon-viti.com](http://www.mon-viti.com)



### Une question d'attractivité

« À ce jour, les adhérents de l'union de caves exploitent 3 800 ha. L'union, de son côté, a investi dans des domaines sur l'équivalent de 400 ha. La participation d'investisseurs a permis d'aboutir à ce niveau, mais l'achat de terres par les coopératives a ses limites, estime Francis Terral, le président de l'union, que ce soit pour les redistribuer aux adhérents ou pour les exploiter en société. Ce n'est pas la vocation d'une coopérative. Le problème de fond c'est l'attractivité de nos structures. »  
 « Faciliter l'installation des jeunes est important mais je considère qu'il faut aussi changer l'image du métier de coopérateur. Vinovalie et de nombreuses caves l'ont compris et ont choisi d'opter pour une stratégie de valeur, constate Francis Terral, par ailleurs membre de la CCVF. Cela passe par exemple par la création de vins de marques en bouteille qui, bien vendus, permettront de mieux rémunérer les adhérents. L'attractivité passe aussi par la vision qu'a le coopérateur de son travail. Pour Vinovalie, il est capital que les adhérents ne se considèrent pas comme de simples fournisseurs. Nous réfléchissons beaucoup à comment placer les adhérents au cœur de la stratégie produit. La coopération est à un tournant. Vinovalie compte aujourd'hui quelque 400 adhérents, dans 10 ans, ils seront très certainement 200 avec la même surface. Les modèles socio-économiques ne peuvent pas rester figés. »

### Acheter ou louer ?

Sacrée question ! « Sur la cave coopérative de Tutiac, nous sensibilisons nos adhérents, surtout les jeunes, à l'intérêt de la propriété. Les terres constituent un patrimoine. Et sur nos appellations, avec les taux d'intérêt en cours, ramené à l'hectare le remboursement des emprunts est équivalent au prix du fermage, estime Flavie Grenon, responsable des projets d'installation, de succession et d'agrandissement des adhérents de la cave bordelaise. En propriété ou en location, l'agrandissement de la surface exploitée va par la suite entraîner une charge supplémentaire de travail. « Nous avons constaté avec les adhérents que le recrutement et la gestion de nouveaux salariés pouvaient être un frein à l'agrandissement. » En réponse, la cave de Tutiac mais aussi l'union Vinovalie ont créé des groupements d'employeurs.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La coopérative n'attire pas d'adhérents performants car elle ne leur assure pas un revenu, ni un retour d'image suffisants à titre individuel (les coop. n'attirent que les viticulteurs "médiocres", les meilleurs s'installent en cave particulière.

L'arrivée de nombreux entrants mieux formés conduit à une implication plus importante des adhérents dans le fonctionnement de la coopérative vinicole (management plus facile, meilleure compréhension des objectifs, des choix, des investissements).



Extrait (pp56 & 57) du document réalisé en 2016 par Coop de France

## Accueillir les nouveaux coopérateurs



### UN PARCOURS DE FORMATION SUR LA PRISE DE RESPONSABILITÉ

Cinq jeunes adhérents des Vignerons du Roy René ont suivi le programme G4 Avenir proposé par Coop de France Alpes Méditerranée. Ils participent aujourd'hui activement au conseil d'administration de la cave coopérative.

#### >> DONNER AUX JEUNES LES MOYENS DE S'INVESTIR

« L'enjeu est clairement le renouvellement des générations au sein du conseil d'administration, affirme le président Didier Pauriol. C'est important de mixer les jeunes pousses et les anciens. Les jeunes obligent les anciens à réexaminer les choses d'un autre point de vue. Les anciens apportent leurs expériences et un savoir-faire dans la gestion collective. Quelles que soient les qualités personnelles, l'implication de tous dans le conseil permet le débat et l'apport de nouvelles idées. Sinon on tourne en rond. La diversité permet un enrichissement collectif : c'est une force des coopératives. »

Encore faut-il savoir accueillir et intégrer ces jeunes, en leur donnant les moyens de remplir un rôle : connaissance du secteur, du milieu coopératif, de la coopérative, de son environnement. « Nous avons saisi l'opportunité d'une action de Coop de France Alpes Méditerranée appelée "G4 Avenir", proposant un parcours de formation sur la prise de responsabilité, explique Didier Pauriol. En lançant cette action, je pensais avoir peut-être un candidat. Au final, cinq jeunes ont été volontaires pour suivre cette formation. »

Les élus doivent aussi avoir la volonté de faire de la place aux jeunes coopérateurs, notamment au conseil, pour qu'ils fassent leur apprentissage. Le règlement intérieur prévoit l'obligation pour les administrateurs d'assister à au moins 50 % des conseils. Ceux qui n'ont pu honorer cet engagement, ont laissé leur place. « Je considère aussi que dix ans de présidence est une durée suffisante. Il faut transmettre le flambeau dans de bonnes conditions, et cette action permet de préparer mon remplacement. »

#### >> LE TEMPS D'ADAPTATION EST PLUS COURT

Une fois que la coopérative a repéré la possibilité de former de jeunes administrateurs, elle a recensé tous les adhérents de moins de 40 ans, et leur a proposé par courrier de suivre le programme G4 Avenir. La cave a pris en charge le coût de la formation, les frais induits, ainsi qu'une indemnité de 100 €/jour. En échange, il a été demandé aux stagiaires de faire des retours sur leur formation lors de chaque conseil.

Cinq jeunes coopérateurs ont suivi le programme en 2015 et participent aujourd'hui au conseil d'administration : deux font partie du bureau, un troisième est président de la commission vignoble. « Le temps d'adaptation des nouveaux administrateurs est beaucoup plus court. Ils interviennent plus facilement, s'affirment et prennent la parole de manière positive. Ils sont actifs et proposent des actions, constate Didier Pauriol. C'est très productif en conseil d'administration : cela crée de l'ouverture, de la participation. Cela fait avancer le collectif. Je remarque aussi que la formation leur a permis de se connaître et d'être soudés. »

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les jeunes entrants mieux formés désertent les caves coopératives pour choisir le modèle des caves particulières, le personnel des coopératives vinicoles demeure très local et peu formé.

L'enseignement agro-viticole valorise le métier de viticulteur et montre tous les avantages de la coopération vitivinicole en matière économique, technique, installations,...

## ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES SCIENCES AGRONOMIQUES

### MASTERE SPECIALISE ® Manager de domaines viticoles



BORDEAUX  
SCIENCES  
AGRO

#### DESCRIPTION

Devenez cadre dirigeant d'un domaine viticole

Reconnue par les professionnels et les entreprises, cette formation vous propose de développer les compétences nécessaires à la gestion d'un domaine viticole. Ainsi, Bordeaux Sciences Agro vous permet de maîtriser l'ensemble des fonctions de management de l'entreprise agri-viticole (gestion technique, financière, juridique et sociale, réglementaire...).

Donnez une nouvelle dimension à votre projet professionnel

L'équilibre entre les enseignements de gestion, techniques et réglementaires ainsi que les audits réalisés tout au long de la formation vous permettent de prétendre à un poste de dirigeant d'exploitation viticole, de cadre de direction ou encore de devenir expert-conseiller-consultant spécialisé dans la filière vitivinicole.

#### Parcours pédagogique

La formation permet d'appréhender l'entreprise viticole comme un système complexe ouvert sur son environnement. Les enseignements apportent :

- une **maîtrise des outils de gestion économique et financière**,
- des connaissances et méthodes d'**expertises techniques** en viticulture et en œnologie,
- une **connaissance de la filière** viticole au travers de ses spécificités juridiques et réglementaires, de la production jusqu'à la commercialisation, de ses acteurs et de leur rôle, des marchés et de leurs tendances.

Ces enseignements sont complétés par des apports en **gestion des ressources humaines**, par la maîtrise des **nouvelles technologies de l'information et de la communication**, une sensibilisation aux **démarches qualité** dans les entreprises viticoles, et une pratique régulière de la **langue anglaise**.

Tout au long de la formation, ces connaissances sont mises en application au cours de **trois audits réalisés en situation réelle** et qui préparent les cadres à leurs futures fonctions :

- un audit des coûts de production et de l'efficacité commerciale d'une exploitation viticole,
- le diagnostic financier d'un domaine viticole,
- la réalisation d'un audit technique et d'un business plan lié à un projet d'entreprise (investissement, rachat, agrandissement..) sur une exploitation viticole.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : *L'enseignement privilégie un modèle œnologie et petites caves, et fait la promotion du système des indépendants.*

› Thématique « Filière vitivinicole » : 9 hypothèses

- ACM1** : Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France.  
Versus : *Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française.* 181
- IAF2** : Le marché du conseil et du développement technique s'internationalise.  
Versus : *Le marché du conseil et du développement technique ne s'internationalise pas.* 182
- IGA7mod** : L'AOC intègre la démarche de vin naturel et de responsabilité environnementale.  
Versus : *L'AOC se limite à un signal de lien au terroir et au territoire.* 183
- RFM3** : Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative s'accroît.  
Versus : *Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative décroît.* 184
- 92b** : Les interprofessions se renforcent dans leur rôle structurant de coordination régionale pour les viticulteurs et évoluent vers plus de pilotage économique, d'expertise marché, et de soutien aux entreprises qui assurent leur communication.  
Versus : *Les interprofessions font surtout de la communication et sont peu adaptées à l'évolution du système productif.* 185
- 95** : Les coopératives participent à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODG, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation.  
Versus : *Les coopératives ne procèdent pas à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODL, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation, qui sont fixées par la production (ODG) et le négoce.* 186
- 127mod** : La contractualisation pluriannuelle se généralise et permet un sourcing national pérenne du négoce.  
Versus : *L'absence de contractualisation pluriannuelle induit un sourcing épisodique en France.* 187
- 145** : Le négoce français (les 4 ou 5 leaders) voit ses parts de marché progresser à l'export sur différents niveaux de gamme.  
Versus : *A l'export, le négoce français n'est plus présent que sur le haut de gamme.* 188
- 206** : L'innovation se développe dans la filière et permet la conquête de nouveaux consommateurs.  
Versus : *L'innovation ne se développe pas dans la filière et le nombre de consommateurs/occasions de consommation diminuent.* 189



Les entreprises de mise en marché (négoce ou groupement de producteurs) se concentrent fortement en France.

### France : principales entreprises d'aval en vins tranquilles

GROUPES	CA 2014 vins (M€)	Volume estimé (M° de cols 75cl)	Filiales recensées
Castel Frères	743	640	Castel Frères, Sté des Vins de France, Barton & Guestier, Patriarche, Oenoalliance, Château Bescherelle, Barrière Frère, Nicolas, Sidi Brahim, ...
Johannes Boubee (Carrefour)	743	250	Maison Johannes Boubee
Grands Chais de France	693	500	Lacheteau, Arthur Metz, Pasquier Desvignes, Carod, Domaine de Labaume, Maison du Vigneron, ...
VINADEIS	280	200	Val d'Orbieu, Vignerons de la Méditerranée, UCCOAR, Trilles, Les 2 Mers, Cave La Malepère, INNOVO
ADVINI	223		JeanJean, Moueix, Rigal, Cazes, Gassier, Ogier, Laroche, ...
Baron Philippe de Rothschild	153	30	
Boisset	139		
CVBG Dourthe Kressmann	125	40	
UVCDR	86	65	Union des Vignerons des Côtes du Rhône

Source : Enquête professionnels/Presse professionnelle. Chiffre d'affaires vins estimé

### Ventilation des volumes de production de vin par segments de vinificateurs et/ou metteurs en marché

	Prod° totale (en milliers d' Hl)	Poids des 3 leaders dans la prod° totale	CA cumulé des 3 leaders	Poids des challengers dans la prod° totale	Nombre de challengers	Poids des autres acteurs dans la prod° totale	Nombre des autres acteurs	Nombre total d'acteurs par filière
Af. du Sud (2014)	11 811	31%	901 M€	42%	47	27%	509	559
Argentine (2014)	15 197	48%	872 M€	6%	39	46%	842	884
Australie (2013)	12 456	37%	1078 M€	17%	35	46%	2534	2572
Chili (2013)	12 821	39%	1177 M€	9%	3	52%	164	170
Chine (2014)	11 610	46%	841 M€	45%	300	9%	637	940
Espagne (2013)	44 931	12%	161 M€	76%	N.D.	12%	N.D.	4000
Etats-Unis (2013)	23 590	57%	5480 M€	26%	53	17%	8231	8287
France (2014)	45 664	20%	1716 M€	49%	1500	31%	29045	30248
Italie (2013)	45 044	8%	921 M€	84%	3273	8%	62249	65525
N.-Zélande (2014)	3 204	80%	391 M€	13%	15	7%	681	699

Source : Agrex Consulting d'après SAWIS (Afrique du Sud), INV (Argentine), ABS (Australie), ODEPA (Chili), MAGRAMA (Espagne), NZW Report (Nouvelle-Zélande), SSP/RA-2010, UMVINS, CCVF (France), Istat (Italie) Wine Institute (US), enquêtes professionnels, Sève Conseil, EFESO Consulting

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les entreprises de mise en marché se concentrent très peu dans la filière française.

Le marché du conseil et du développement technique s'internationalise.

### **Le développement international de la société Pellenc permet d'accélérer la mise au point et le développement de ses machines à vendanger**

1973 : Démarrage de l'activité Pellenc S.A. à Pertuis (Vaucluse).

À partir des années 1990, Roger Pellenc a cherché à internationaliser son groupe en ouvrant des filiales dans les pays possédant des régions viticoles, à commencer par l'Australie et l'Espagne :

1991 : Filiales Pellenc Australia et de Pellenc Iberica.

1996 : Création de la filiale Pellenc America en Californie au cœur de la Nappa Valley ; cette filiale s'appuie sur un circuit de distribution en Californie, à New York et au Canada.

1997 : Création de la filiale Pellenc Italia principalement pour les outils électroportatifs ; pour couvrir également le marché viticole avec une production de machines à vendanger tractées, une deuxième filiale a été créée en 2001 en Italie sous le nom de Volentieri-Pellenc par rachat de 50 % des parts de l'usine Volentieri.

2000 : Pellenc Slovensko (Slovaquie) première filiale de production.

2004 : Création de Pellenc Maroc en vue de développer sur tout le bassin méditerranéen la commercialisation de matériel voué à l'oléiculture.

2006 : Création de Pellenc Sud America implantée au Chili, créée principalement pour la viticulture.

2012 : Création de la filiale Pellenc Deutschland en Allemagne, principalement pour la vente des outils servant à l'entretien des espaces verts.

2014 : Pellenc South Africa, 12<sup>ème</sup> filiale ouverte à l'étranger.

Certaines machines spécifiques pour les marchés espagnols et italiens sont fabriquées dans ces deux pays, ainsi que les batteries et certains outillages assemblés dans l'unité de production de Pellenc située en Chine, dédiée à cette activité, et qui permet à Pellenc de bénéficier des meilleures technologies dans ce domaine.

En 2016, le groupe Pellenc enregistre un chiffre d'affaires de 236,6 millions d'euros, dont 56 % réalisé à l'export, et une augmentation de 11,6 % par rapport à 2015.

### **Internationalisation du SITEVI et de VINITECH : salons phares des filières vitivinicoles & fruits et légumes, SITEVI et VINITECH ont, depuis 2012, uni leurs ressources et créé SITEVINITECH**

Le SITEVI organise sa 29<sup>ème</sup> édition à Montpellier en novembre 2019, et VINITECH sa 21<sup>ème</sup> édition à Bordeaux en novembre 2018.

- 4<sup>ème</sup> édition en mai 2018 à Mendoza du SITEVINITECH ARGENTINE
- 6<sup>ème</sup> édition en juin 2018 à Yinchuan (Province du Ningxia) du SITEVINITECH CHINE

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus** : Le marché du conseil et du développement technique ne s'internationalise pas.

L'AOC intègre la démarche de vin naturel et de responsabilité environnementale.



INSTITUT NATIONAL  
DE L'ORIGINE ET DE  
LA QUALITÉ

## Stéphane Le Foll et l'INAO s'engagent pour développer l'agro-écologie dans les signes de l'origine et de la qualité

Article publié le 3 mars 2016 sur le site [www.inao.gouv.fr](http://www.inao.gouv.fr)

En présence de Stéphane Le Foll et réuni sous la présidence de Jean-Charles Arnaud, le Conseil permanent de l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO) a validé ce jeudi 3 mars la démarche qui renforce la possibilité d'intégrer les principes de l'agro-écologie dans les signes de l'origine et de la qualité (SIQO). Cela se traduit par la signature d'un avenant au contrat d'objectifs et de performance de l'Institut.

En venant personnellement signer cet avenant, le ministre de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt confirme son soutien à la démarche engagée. Le consensus qui s'est dégagé autour des orientations préconisées par la commission "Environnement" de l'INAO et son Président Bernard Angelras va permettre de renforcer l'approche agro-écologique au sein des signes de l'origine et de la qualité, confortant les démarches entreprises par les professionnels depuis plusieurs années, et ouvre de nouvelles perspectives pour beaucoup d'entre eux.

**Six thématiques ont été identifiées :**

- Préserver et développer la biodiversité,
- Maîtriser et réduire la fertilisation,
- Limiter l'usage des pesticides,
- Favoriser une meilleure gestion de l'eau,
- Adapter les modes d'élevage aux ressources locales,
- Recourir à une génétique plus adaptée.

**Extrait de la Lettre de l'INAO, N° spécial « Agro-écologie » - mars 2016** (p.3 « Agro-écologie : quelques-uns des précurseurs ») : **La présentation des propositions de l'INAO le 3 mars dernier lors du salon de l'agriculture en présence de Stéphane Le Foll, a été illustrée de témoignages de professionnels, ODG qui ont su, d'ores et déjà, intégrer des principes de l'agro-écologie dans leurs démarches.** ( ... ) ODG La Clape par Christophe Bousquet, Président de l'ODG : Présentation du terroir du massif de La Clape, sa biodiversité. Nombreuses actions agro-écologiques menées par les vigneronns du site. Grâce à l'appui du Parc naturel régional, plusieurs exploitations se sont engagées dans la charte Natura 2000 afin de préserver la biodiversité du site, dans le Programme agro-environnemental porté par le PNR afin de ne plus utiliser d'herbicides ou de produits phytosanitaires, dans le développement de l'agro-pastoralisme et dans le réseau de fermes Dephy Ecophyto animé par la chambre d'agriculture de l'Aude. Par ailleurs, accompagné par le PNR et le Syndicat de l'AOC «Coteaux du Languedoc», l'AOC «La Clape» pourrait bientôt être reconnue comme groupement d'intérêt économique et environnemental (GIEE).

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : L'AOC se limite à un signal de lien au terroir et au territoire.



Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative s'accroît.

Département / Fédération	Nombre de coop.	Production coopératives	Production totale	% Coop.
Alsace	11	401 619	1 039 064	39 %
Aquitaine	47	1 881 618	6 727 280	28 %
Ardèche	17	496 395	622 520	80 %
Bouches du Rhône	17	354 818	676 055	52 %
Bourgogne / Jura	21	451 652	1 719 118	26 %
Champagne	138	939 713	3 094 907	30 %
Corse	5	218 248	363 346	60 %
Drôme	11	630 816	854 204	74 %
Languedoc-Roussillon	202	8 765 826	12 707 777	69 %
Midi-Pyrénées	15	1 100 000	2 464 202	45 %
Beaujolais & Lyonnais	11	304 516	849 496	36 %
Var	42	859 375	1 568 625	55 %
Vaucluse	35	1 517 851	2 403 997	63 %
Val de Loire	20	362 931	2 976 401	12 %
Total isolées	10	50 660	225 418	22 %
Production des départements sans coopératives			195 732	
Total hors Charentes	602	18 336 038	38 488 142	48 %
Charentes (vins pour Cognac)	5	74 148	8 606 309	1 %
Total avec Charentes	607	18 410 186	47 094 451	39 %

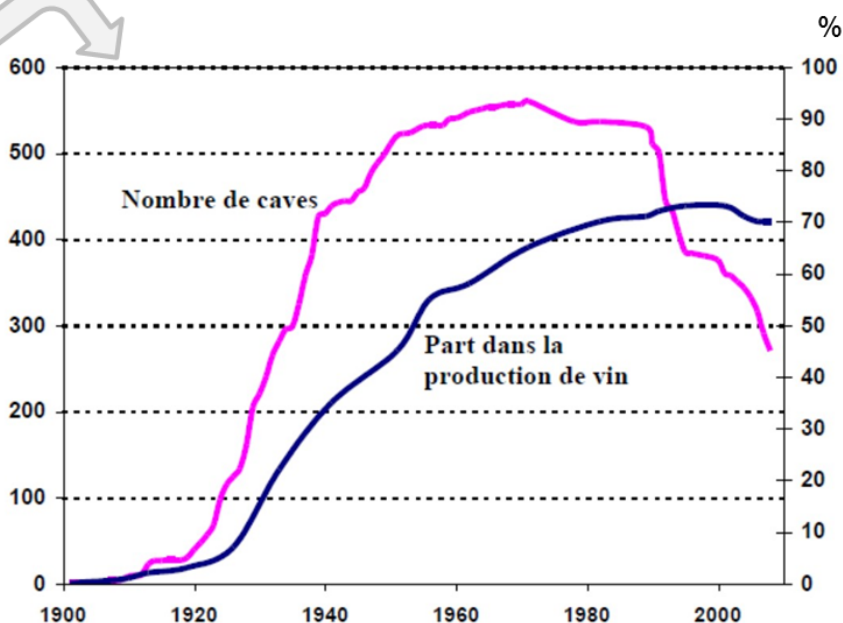
Données de récolte 2014 par fédération

Source : Données et bilan de FranceAgriMer – Les chiffres de la filière viti-vinicole 2006/2016

**Evolution du nombre et du poids des caves coopératives en Languedoc-Roussillon**

Schéma extrait de l'article de Jean-Marc Touzard intitulé « Les caves coopératives dans la transformation du vignoble languedocien » (Etudes Héraultaises 2011, hors-série « vingt siècles de viticulture... », p101-112)

Source : Données CCVF, SRSA et Touzard (2010)



**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus :** Le poids de la coopération dans la filière comme première instance de régulation quantitative et qualitative décroît.



Les interprofessions se renforcent dans leur rôle structurant de coordination régionale pour les viticulteurs et évoluent vers plus de pilotage économique, d'expertise marché, et de soutien aux entreprises qui assurent leur communication.

**Extrait (page 30) du rapport du CGAAER n° 16054-5 « Interprofessions viticulture » (mars 2017), établi par Sylvie HUBIN-DEDENYS, Claude MAILLEAU & Georges-Pierre MALPEL**



#### 4.5. Contribution de l'interprofession à la performance des entreprises du secteur.

L'un des directeurs rencontrés en entretien suggérait, en guise de boutade, que pour répondre à cette question il faudrait réaliser un état des lieux, stopper durant cinq ans l'action de l'interprofession puis établir un nouvel état des lieux. Cette réponse, qu'il savait irréalisable, ne garantit même pas de solution valable car, entre temps, des facteurs externes auront pu influencer sur l'évolution de la filière, mais elle illustre bien la complexité du sujet.

Il est toutefois possible de considérer que :

- Le « business plan » du BNIC contribue à la bonne santé actuelle du vignoble de Cognac. Il assure un équilibre offre-demande sur la durée,
- L'action du BIVB assurant « le dialogue indispensable au sein de la filière des vins de Bourgogne pour faire des affaires » et portant son effort sur l'appui technique à la production est globalement favorable aux entreprises d'amont et d'aval,
- Le plan stratégique « Stratégie Loire 2025 » va servir de cadre adapté au vignoble du Val de Loire,
- Un lien existe entre les actions de l'Anivin et la progression constante des volumes de « Vins de France » commercialisés,
- Sept ans après la mise en place du plan « Bordeaux demain. La reconquête... », la situation de la filière « Vins de Bordeaux » s'est améliorée.

Ainsi, dans une approche globale, peut-on estimer que les performances économiques des entreprises ont été sauvegardées et améliorées. Les plans d'actions réalisés par les interprofessions viticoles sont pour la très grande majorité d'entre eux constitués d'actions collectives, menées directement ou bien déléguées qui, dans les domaines techniques, commerciaux et juridiques, fournissent information et conseil aux entreprises de la filière. L'efficacité des interprofessions à faire aboutir ces plans d'actions est liée à leur capacité à communiquer sur ces différents services et à en déléguer certains aux structures appropriées, telles que les chambres d'agriculture, les centres œnologiques... Les sujets environnementaux prennent une part croissante dans les missions des interprofessions viticoles et notamment l'usage des produits phytosanitaires. La prise en compte des enjeux de société et des politiques nationales dans ces domaines semble satisfaisante et le relais assuré prometteur. La contribution des interprofessions à la progression de la performance dans ces domaines est réelle. Il y a certainement un lien entre qualité de la gouvernance, contenu du plan stratégique, contribution à la structuration de la filière et contribution à la performance des entreprises. Ce constat permet de confirmer le rôle primordial joué par les hommes et femmes qui pilotent les interprofessions au travers du couple que constituent le président et le directeur. La capacité d'anticipation et d'adaptation des hommes et des structures est déterminante sur la durée.

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus :** Les interprofessions font surtout de la communication et sont peu adaptées à l'évolution du système productif.

Les coopératives participent à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODG, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation.

## Le torchon brûle entre négoce et vignoble pour la gestion des VCI



Article d'Alexandre Abellan publié le 7 janvier 2016 sur le site [www.vitisphere.com](http://www.vitisphere.com)

### L'Union des maisons et des marques de vin a déposé un recours gracieux auprès du Premier ministre pour que les interprofessions deviennent force de gestion dans les volumes complémentaires individuels (VCI).

S'appuyant sur la réglementation européenne, l'UMVIN estime que la régulation des VCI revient de plein droit aux instances interprofessionnelles, considérées par l'Union comme des outils de gestion économique. Une appréciation qui remettrait donc en cause les derniers décrets VCI, qui ne donnent aux interprofessions qu'un rôle consultatif. Ces arguments à l'appui, le négoce français vient de poser un recours gracieux à Matignon pour arbitrer entre ces deux lectures françaises et européennes. Pouvant être un préalable à un recours auprès du Conseil d'État, cette démarche scandalise les représentants du vignoble. Comme en témoigne la dernière assemblée générale de l'interprofession bourguignonne, on ne peut plus houleuse.

Portée par Michel Chapoutier, le président de l'UMVIN, ce recours s'inscrit dans la lignée des tensions qui ont parcouru la vallée du Rhône lors de la vendange 2015. Le négociant rhodanien n'avait alors pas caché son opposition concernant le curseur de VCI fixé pour l'AOC régionale en rouge. « Remettant l'église au milieu du village », il souligne que « le VCI est un formidable outil de gestion économique auquel le négoce est attaché. Mais dans le cadre européen<sup>(\*)</sup>, ce sont les interprofessions qui doivent gérer les moyens de régulation (les VCI, mais aussi les autorisations de plantation). La production ne devrait pas se sentir lésée par cette demande d'arbitrage, surtout si elle considère que notre analyse est erronée ».

Vue du vignoble, cette attaque du négoce est un volte-face inacceptable, des accords ayant été négociés au préalable, « dans les bureaux-mêmes de l'UMVIN », rappelle amèrement Bernard Farges, le président de la Confédération nationale des producteurs de vins et eaux-de-vie de vin à appellations d'origine contrôlée (Cnaoc). « De tout temps, les viticulteurs ont été la variable d'ajustement en période de crise, ils souhaitent maîtriser leur potentiel de production, qu'il s'agisse d'autorisations de plantation ou de VCI. Un pas important a été fait par le vignoble en acceptant les avis interprofessionnels sur le VCI. Aller au-delà reviendrait à donner un droit de veto. On ne l'acceptera jamais » (... ) Redoutant des positions jusqu'au-boutistes, le viticulteur bordelais craint un affaiblissement du modèle interprofessionnel, jusqu'à appréhender un retrait de certaines AOC. Le négoce estime au contraire qu'en confiant aux interprofessions le pilotage du potentiel de production, les « passagers clandestins » n'ont plus d'autre choix que d'y adhérer.

(\*) L'UMVIN fait ici référence à l'article 167 du règlement européen n°1308/2013, qui fixe les « règles de commercialisation visant à améliorer et à stabiliser le fonctionnement du marché commun des vins ». Et postule notamment qu'« afin d'améliorer et de stabiliser le fonctionnement du marché commun des vins, y compris les raisins, moûts et vins dont ils résultent, les États membres producteurs peuvent définir des règles de commercialisation portant sur la régulation de l'offre, notamment par la mise en œuvre de décisions prises par des organisations interprofessionnelles reconnues au titre des articles 157 et 158. »

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les coopératives ne procèdent pas à l'élaboration des règles interprofessionnelles (ODL, interpro) sur la régulation du marché et les normes de commercialisation, qui sont fixées par la production (ODG) et le négoce.

La contractualisation pluriannuelle se généralise et permet un sourcing national pérenne du négoce.

## Castel signe pour trois ans

Article de Michèle Trévoux publié le 9 novembre 2017  
sur le site [www.vitisphere.com](http://www.vitisphere.com)



**Le n°1 français du vin propose à ses caves partenaires des contrats triennaux avec volumes garantis et prix fixes. Plusieurs d'entre elles viennent de signer.**

Les esprits seraient-ils mûrs en Languedoc pour la contractualisation pluriannuelle ? Apparemment. En effet, Castel fait une offre et les coopératives suivent. Ce négociant, est le premier à proposer des contrats sur trois ans avec des volumes garantis et des prix fixes sur trois ans.

« Cette année, il y a la crainte réciproque de se voir prendre des marchés par les Espagnols. Nous devons y répondre avec nos vins français. Et surtout, nous devons montrer que les marchés ne seront pas déstabilisés en 2018/2019 par la petite récolte 2017 », explique le négociant.

### " Castel nous a fait des propositions raisonnables "

Plusieurs caves coopératives ont d'ores et déjà accepté son offre. C'est le cas de l'Occitane dans le Biterrois. « Nous jouons la prudence. Les retiraisons ne sont guère dynamiques. Il ne faut pas que les prix s'emballent sinon nous allons encore perdre des marchés. Castel nous a fait des propositions raisonnables pour nos IGP Pays d'Oc : 80 €/hl de rosé, 85 €/hl pour le merlot rouge, 90 €/hl pour le cabernet-sauvignon rouge et sauvignon blanc, 100 €/hl pour le chardonnay. Avec ces prix et des volumes garantis sur trois ans, nous avons une meilleure visibilité. Le conseil d'administration a signé des deux mains », témoigne le président Martial Borie.

La cave de Ledenon dans le Gard fait également partie des signataires. « Nous avons déjà un contrat triennal avec Castel, mais sans prix fixe. Même si le prix du rosé paraît faible, le conseil d'administration a accepté l'offre car les prix sont très corrects pour les blancs et les rouges », confie la directrice Anne Ravanel. Gérard Bancillon, président de la cave de Bourdic, a lui aussi signé avec Castel.

D'autres metteurs en marché pourraient suivre. Cette contractualisation est soutenue par les responsables professionnels. InterOc, Coop de France et les Vignerons Indépendants du Languedoc-Roussillon, travaillent sur un projet de contrat pluriannuel interprofessionnel pour l'IGP Pays d'Oc.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : L'absence de contractualisation pluriannuelle induit un sourcing épisodique en France.



Le négoce français (les 4 ou 5 leaders) voit ses parts de marché progresser à l'export sur différents niveaux de gamme.

## Les vins français ne dominant plus le monde



Article de Bruno Mazurier, publié le 27 mars 2016 sur le site [www.leparisien.fr](http://www.leparisien.fr)

**Les grands crus ont toujours la cote à l'export. Mais la France vend moins de bouteilles à l'étranger que l'Espagne et l'Italie. Et elle n'est plus le premier producteur mondial.**

La France tombe de son piédestal. Le pays des vins s'est fait griller la première place de producteur mondial par l'Italie en 2015, selon l'Organisation internationale de la vigne et du vin. Plus inquiétant, depuis 2007, les bouteilles françaises s'exportent moins bien que leurs voisines italiennes et espagnoles. Une perte de vitesse qui ne concerne pas les étiquettes prestigieuses toujours prisées dans le monde. La preuve : si les exportations diminuent en volume, elles continuent à augmenter sur un an en valeur (+ 6,8 %). Mais ce succès des grands bordeaux ou bourgognes ne cache-t-il pas la place prise dans le monde par les vins étrangers ?

C'est l'inquiétude des négociants. Selon Nicolas Ozanam, délégué général de la Fédération des exportateurs de vins et spiritueux (FEVS), il ne faut pas oublier que « près de 80 % des vins français vendus à l'étranger le sont à partir de 5 € le litre. » Alors que selon une étude d'International Team Consulting, les Italiens et les Espagnols réussissent à vendre leurs bouteilles à respectivement 2,50 € et 1,16 €. Un marché d'entrée ou de moyen de gamme important « dont la France a décroché » rappelait récemment Philippe Castéja, président de la société de négoce bordelaise Borie-Manoux.

### La consommation augmente dans le monde

Pourtant, selon lui, il y a de plus en plus de pays où l'on boit des vins « d'une qualité correcte à des prix modérés ». Car si la consommation de vin ne cesse de baisser en Europe — en France, on est passé de 100 litres par an et par habitant en 1960 à près de 42 litres en 2015 — elle est largement compensée par celle du reste de la planète. Depuis 2000, la consommation mondiale a progressé de 6 % et la Coface prévoit que la Chine deviendra le premier consommateur mondial d'ici à 2027. D'où la tentation de produire plus. Un sujet qui fait polémique.

Dernier symbole de cette montée en puissance des vins étrangers, le choix d'un cru chilien comme sponsor du Tour de France, un des événements sportifs les plus suivis de la planète. Un parrainage vécu comme un « affront dans le pays du vin » pour de nombreux viticulteurs, dont ceux de l'Aude... qui ont déjà menacé de bloquer la Grande Boucle cet été !

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : A l'export, le négoce français n'est plus présent que sur le haut de gamme.



L'innovation se développe dans la filière et permet la conquête de nouveaux consommateurs.

### Regards croisés sur les innovations digitales dans le monde

**du vin**, publié le 04-07-16 sur le site [www.vinetsociete.fr](http://www.vinetsociete.fr) – Interviews de Quentin de Molliens, Président de LA Vigne Numérique & Gilles Brianceau, Directeur d'Inno'vin.

**Agriculture connectée, applis dans le domaine du vin, utilisation des réseaux sociaux... Comment la filière vitivinicole s'est-elle adaptée à ces évolutions et quels sont les défis à relever pour demain ? Quel rôle la nouvelle génération (les 18/30 ans, appelés génération Y) joue-t-elle dans ce processus ? (...)**



#### LES VITICULTEURS : UNE ÉVOLUTION ENCORE UN PEU LENTE ?

**Pour Gilles Brianceau, l'adoption par les viticulteurs des innovations (objets connectés, drones, capteurs...) est encore faible pour plusieurs raisons.** En cause : un processus de production complexe et long où l'adoption de nouveaux outils demande donc du temps. (...) Mais Gilles Brianceau reste confiant sur le moyen-long terme : « nous sommes pour l'instant dans une phase de test, aux débuts du processus, mais ensuite l'adoption devrait s'accélérer ». (...) L'inévitable renouvellement de la profession d'abord (...). La formation des professionnels ensuite (...).

**Pour Quentin de Molliens, si des barrières sont toujours présentes en ce qui concerne la partie commerciale, pour la production et la vinification la donne est différente et l'adaptation plus aisée.** Les nouvelles technologies offrent en effet aux viticulteurs un gain de temps, une utilité palpable et visible... qui les motive à envisager le changement des process. A l'avenir selon lui, la génération Y devrait être porteuse de nouvelles synergies, basées sur une logique de co-construction du futur et sur de nouveaux modèles, tels que l'économie collaborative. Plus habituées au numérique, avec lequel elles ont grandi, les nouvelles générations (...) accéléreront certainement son usage.

#### LES CONSOMMATEURS: VERS UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DU VIN ?

**Pour Gilles Brianceau, une multitude de nouvelles start-up et d'applications permettent aujourd'hui de faciliter l'accès au vin pour les consommateurs, notamment ceux de la génération Y :** notation des vins, échange avec ses pairs, accès à l'information facilité, outils d'aide à la dégustation... Mais tous ces services et innovations se trouvent confrontés au problème de leur modèle économique : il est difficile en effet de faire payer l'accès à de l'information (...) et il peut être difficile pour le consommateur de s'y retrouver parmi toutes ces sources d'information et nouveaux services ! De plus, le vin se trouve toujours confronté à son statut ambigu de produit à la fois culturel et alimentaire : dans l'imaginaire du consommateur (...) le vin possède toujours un statut « sacré », une position de totem... ce qui ne laisse pas toujours beaucoup de place aux innovations !

**Quentin de Molliens constate quant à lui qu'il existe aujourd'hui autant de bouteilles au supermarché que de services du vin destinés aux consommateurs ! (...)** Pour faciliter la compréhension des vins dans un premier temps, Quentin de Molliens préconise de se concentrer sur l'expérience vécue autour de la dégustation, en réintroduisant de l'émotion, et de mieux contextualiser la consommation : dans quel contexte je bois ce vin ? sur la plage ? lors d'un apéro avec des amis ? avec des fruits de mer ? (...) Enfin, pour réduire la fracture existante entre le grand public et les viticulteurs (...), il invite les viticulteurs à trouver de nouveaux moyens d'assurer une présence physique, en plus des traditionnels salons qui ne parlent plus à la génération Y. Il encourage pour cela le dialogue via les réseaux sociaux et rappelle aussi le nécessaire développement de l'offre œnotouristique, (...) par exemple, mêlant dégustation, numérique, culture, échange avec le viticulteur... Et le numérique, à travers ses solutions (réalité augmentée, réseaux sociaux,...), permet « de mettre de l'huile dans les rouages du monde du vin » (...) que ce soit pour rendre le vin plus ludique ou plus accessible.

#### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

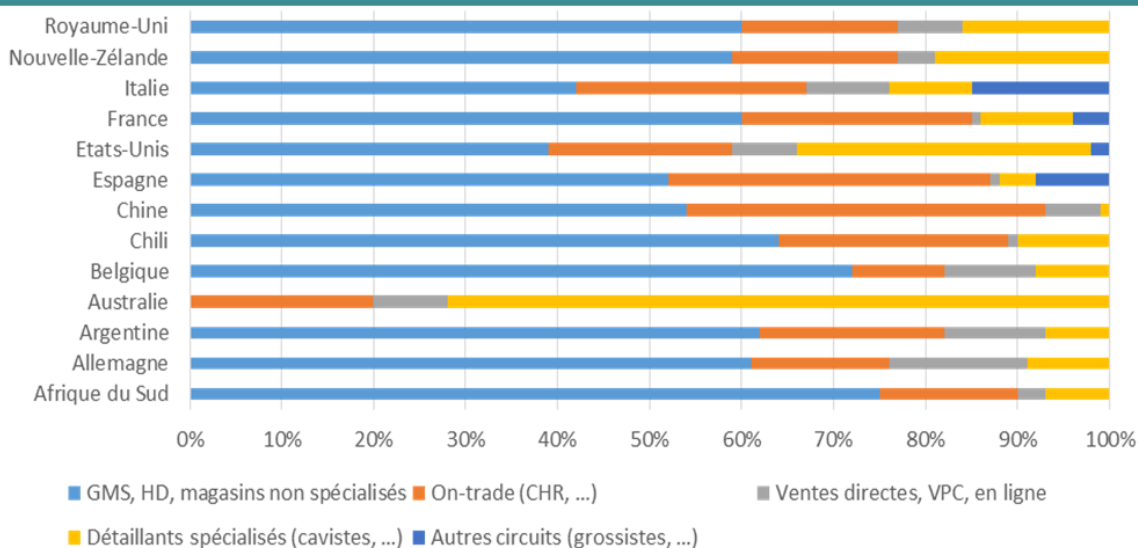
**Versus :** L'innovation ne se développe pas dans la filière et le nombre de consommateurs/occasions de consommation diminuent.

› Thématique « *Offre et demande de vin, information du consommateur, ...* » : 12 hypothèses

- ACD2** : La Grande Distribution alimentaire généraliste mondiale est le principal canal de distribution pour les vins français.  
*Versus* : *Les circuits de distribution spécialisés en vin se maintiennent et se développent dans le monde.* 191
- CEI2** : Les pays du nouveau monde viticole reproduisent artificiellement les conditions de production des vins de terroir notoires européens en optimisant les relations rendement/qualité.  
*Versus* : *Les pays du nouveau monde viticole présentent des produits à forte différenciation notamment issus de terroirs spécifiques.* 192
- CEI9** : Les échanges internationaux de vin s'accroissent en volume et en valeur.  
*Versus* : *Les échanges internationaux stagnent ou régressent.* 193
- CON5** : Le marché intérieur des pays non traditionnellement producteurs de l'UE se développe.  
*Versus* : *Le marché intérieur des pays non traditionnellement producteurs de l'UE stagne ou régresse.* 194
- IFC3** : Les normes internationales d'étiquetage reconnues imposent l'indication des principales pratiques œnologiques.  
*Versus* : *Les normes internationales d'étiquetage reconnues n'imposent pas l'indication des principales pratiques œnologiques.* 195
- 49** : Quelques caves coopératives particulièrement dynamiques et innovantes, positionnées en tant qu'entreprise coopérative forte d'une image différenciée, sont chacune devenues leader dans leur segment d'activité au même titre que les autres grands acteurs de la filière.  
*Versus* : *Beaucoup de caves coopératives ont préféré suivre et subir les événements et l'image coopérative qu'elles renvoient est "éteinte".* 196
- 75b** : Les règles de transparence vis-à-vis du consommateur sont renforcées avec obligation d'indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...).  
*Versus* : *Les règles de transparence vis-à-vis du consommateur n'obligent pas à indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...).* 197
- 85mod** : La mondialisation de la production et de la consommation rend le consommateur moins spécialiste, et la marque doit être simple, aisée à comprendre et rassurante (ce qui rend opportun la simple déclinaison d'une "marque ombrelle").  
*Versus* : *La mondialisation de la consommation pousse le consommateur à devenir de plus en plus spécialiste et à demander plus d'informations pour faire son choix (ce qui rend opportun le développement d'un portefeuille de marques).* 198
- 137b** : Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux.  
*Versus* : *Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.* 199
- 217** : L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public.  
*Versus* : *Le grand public est peu sensible au "vin propre".* 200
- 228mod** : La création de valeur par la marque passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et l'innovation.  
*Versus* : *La création de valeur par la marque est principalement assurée par la communication et le marketing.* 201
- 333mod** : Les réglementations internationales autour du vin suivent le modèle UE plutôt orienté sur l'IGP/AOP (et le marché des vins sans IG avec mentions valorisantes ne se développe pas).  
*Versus* : *La production avec IG ne se développe pas à l'international et les marques établies sur des produits génériques progressent toujours (et le marché des vins sans IG avec mentions valorisantes se développe).* 202

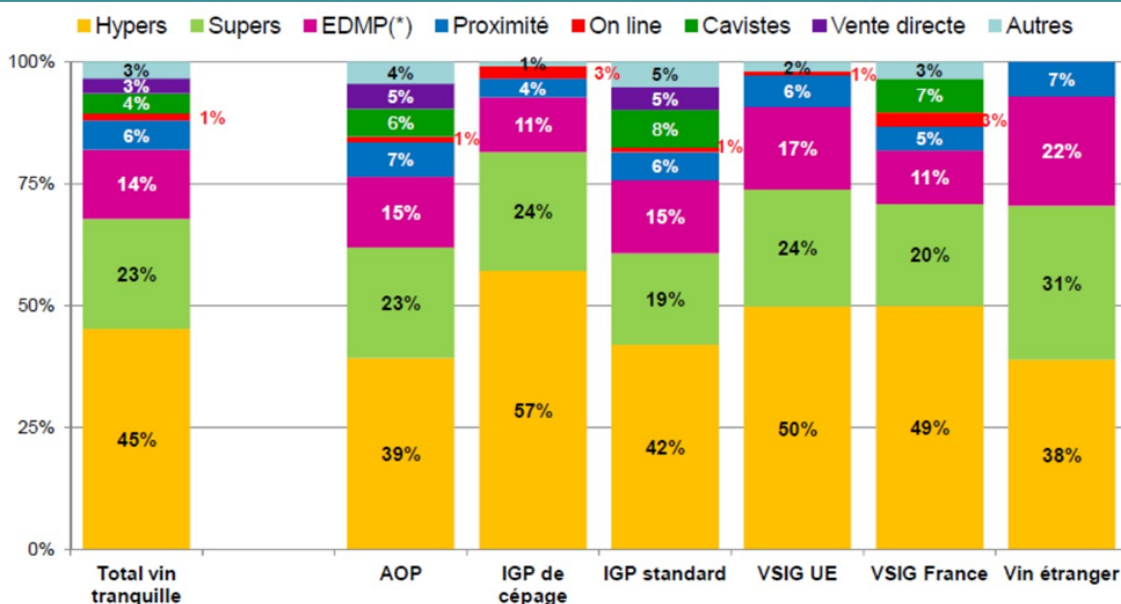
La Grande Distribution alimentaire généraliste mondiale est le principal canal de distribution pour les vins français.

Circuits de distribution du vin dans le monde (entre 2007 et 2016 selon les pays)



Source : AgrexConsulting d'après enquêtes professionnels 2015, Sève Conseil, EFESO Consulting

Poids des différents circuits de distribution dans les achats de vins tranquilles par les ménages français pour la consommation au domicile (mi-juin 2016)



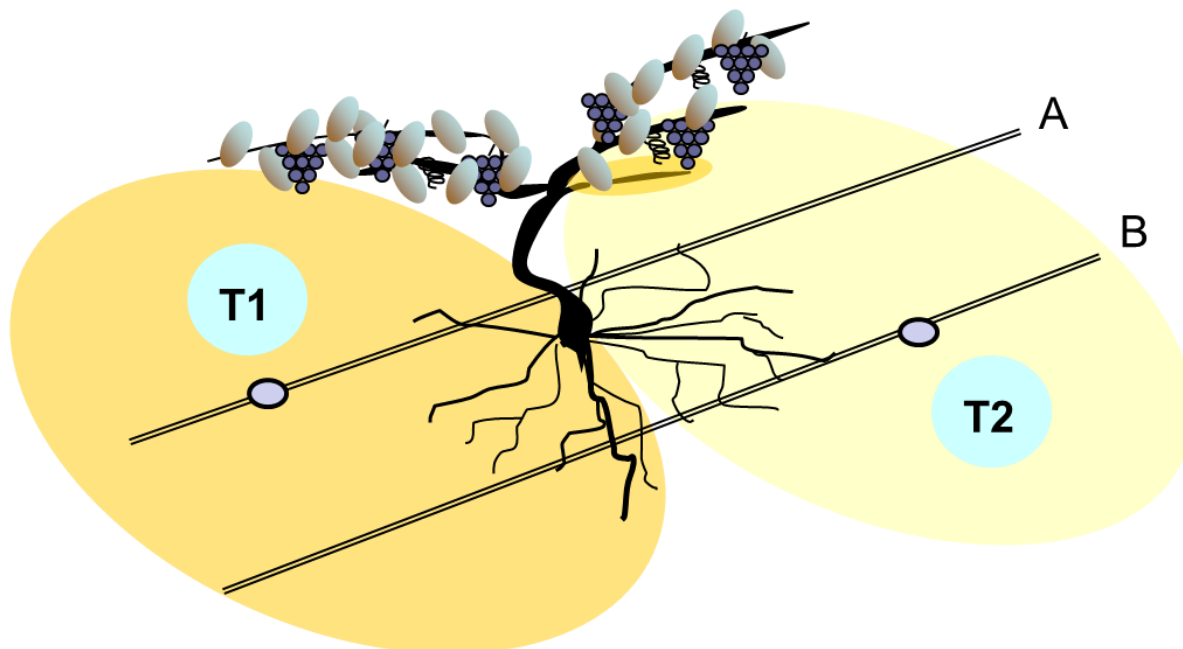
(\*) EDMP = enseignes à dominante marque propre (anciennement hard discount)

Source : panel consoscan de KANTARWORLDPANEL sur le marché des vins tranquilles (campagne 2015/16)

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les circuits de distribution spécialisés en vin se maintiennent et se développent dans le monde.

Les pays du nouveau monde viticole reproduisent artificiellement les conditions de production des vins de terroir notoires européens en optimisant les relations rendement/qualité.



Le système d'irrigation mis en place dans certaines parcelles en Australie permet de s'approcher d'un objectif d'optimisation des relations rendement / qualité, tout en économisant l'eau (qui est la ressource rare pour la viti-viniculture australienne). Ce système d'irrigation simule au niveau du cep un début de stress hydrique (à l'instar de ce qui se produit dans certains terroirs de vins notoires européens) permettant à la plante d'orienter son métabolisme vers la production de fruit plutôt que vers la production de feuilles, sans pour autant limiter la productivité par manque d'eau. Ce résultat est obtenu au champ en installant un double « goutte à goutte » décalé de part et d'autre du rang et en procédant de la manière suivante :

T1: Seule la ligne A est ouverte : dès lors seule une demi-sphère racinaire reçoit de l'eau, tandis que l'autre, temporairement asséchée fait parvenir un signal de stress hydrique à la plante,

T2 : La ligne A est fermée, et la B ouverte, afin d'éviter un dessèchement trop important de la demi sphère racinaire initialement privée d'eau (puis retour à T1).

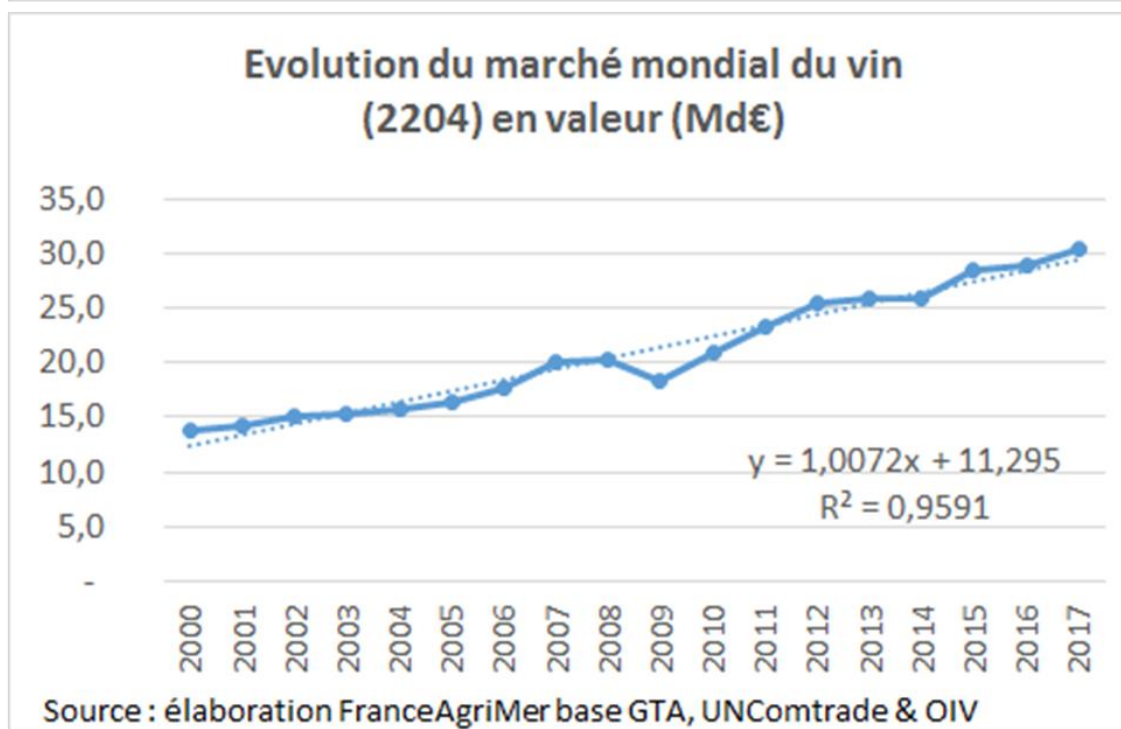
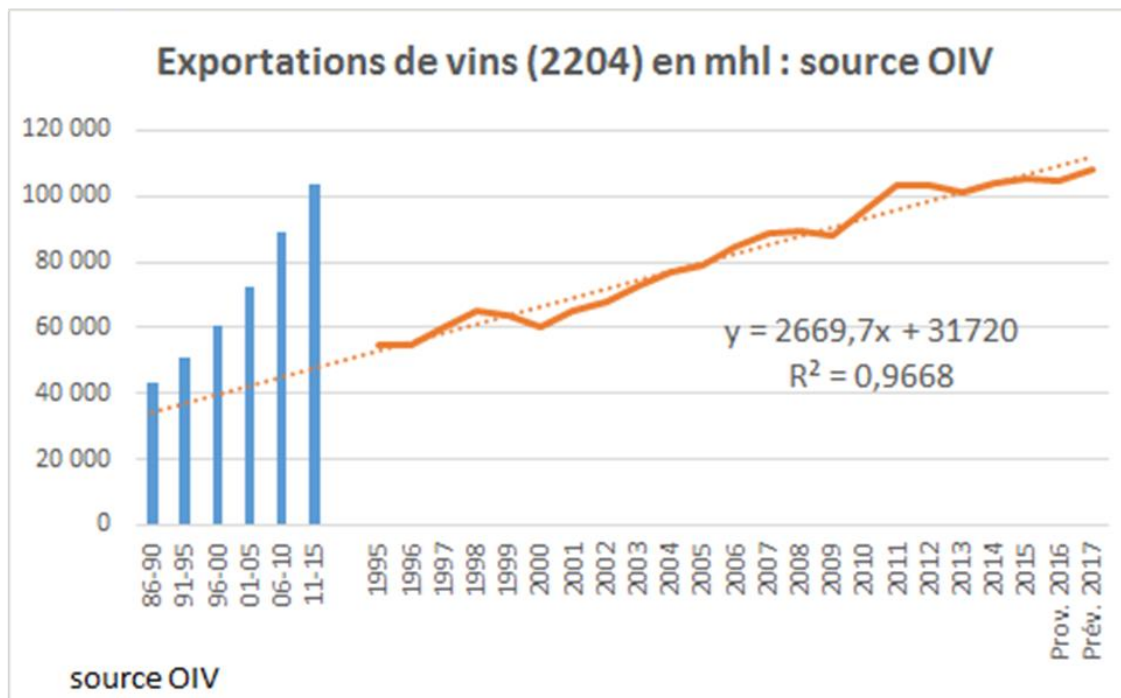
Ce système d'irrigation alternée par goutte à goutte permet donc tout à la fois une orientation de plante vers la production de fruits sans réduction de la productivité finale.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les pays du nouveau monde viticole présentent des produits à forte différenciation notamment issus de terroirs spécifiques.



Les échanges internationaux de vin s'accroissent en volume et en valeur.

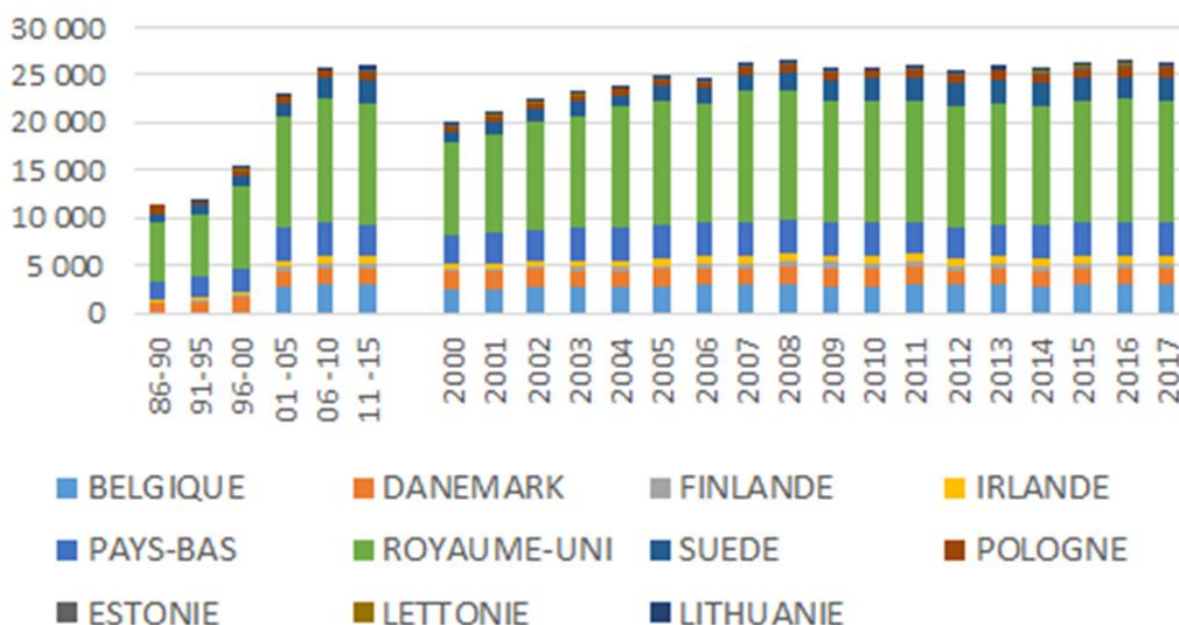


Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les échanges internationaux stagnent ou régressent.

Le marché intérieur des pays non traditionnellement producteurs de l'UE se développe.

### Evolution des consommation des pays non producteurs du nord de l'UE en mhl



Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Le marché intérieur des pays non traditionnellement producteurs de l'UE stagne ou régresse.

Les normes internationales d'étiquetage reconnues imposent l'indication des principales pratiques œnologiques.

CIII-DROCON 2017-04 CR\_FR

extrait du compte rendu du groupe d'experts DROCON de l'OIV d'avril 2017

**Étiquetage des notions relatives à la santé, aux aspects nutritionnels et aux ingrédients – point sur les législations nationales en vigueur et efficacité des politiques publiques**

Alberto Ribeiro de Almeida, vice-président du groupe d'expert DROCON présente aux experts et délégués les derniers changements majeurs dans le domaine de réglementation de l'information aux consommateurs. Selon lui, l'évènement majeur récent est la publication le 13 mars 2017 par la Commission Européenne du rapport sur l'étiquetage obligatoire de la liste des ingrédients ainsi que de la déclaration nutritionnelle pour les boissons alcoolisées ayant un TAV supérieur à 1.2%vol. Ce rapport prévu dans le cadre du règlement (UE) 1169/2011 a pour objet de définir la position de la Commission Européenne concernant la nécessité ou non de rendre obligatoire l'étiquetage des ingrédients et de la composition nutritionnelle des boissons alcoolisées. L'étiquetage de ces informations pour les produits susmentionnés n'est pas à ce jour obligatoire.

La publication de ce rapport était très attendue par la filière. La conclusion de la Commission Européenne indique clairement que la demande de consommateurs pour ce type d'information est bien réelle et que, compte tenu de l'expérience des autres secteurs de l'agroalimentaire dans ce domaine, il n'y a pas de raisons objectives d'exempter les boissons alcoolisées de l'étiquetage des ingrédients et de la déclaration nutritionnelle.

Néanmoins, considérant la complexité du secteur des boissons alcoolisées et la diversité des produits le constituant, la Commission Européenne demande à la filière de présenter une position commune à tout le secteur sur les modalités pratiques d'application des exigences du règlement 1169/2011.

Le rôle de l'OIV dans l'élaboration de cette position devrait être étudié. En effet, comme organisation internationale scientifique et technique, elle a toutes les compétences et la légitimité de travailler à l'élaboration d'une solution basée sur des arguments scientifiques qui prendrait en compte les attentes des producteurs, comme des consommateurs.

(...)

Tony BATTAGLENE président de la Commission III précise qu'un grand nombre de questions techniques subsiste avant de pouvoir proposer une méthode harmonisée d'étiquetage nutritionnel et des ingrédients. Parmi celles-ci – nécessité d'avoir une méthode fiable et harmonisée de calcul du contenu énergétique, la définition du panel nutritionnel pour le vin, qui est un produit ne contenant ni de gras ni de protéines, l'unité d'étiquetage (par unité de consommation, par 100 ml, etc...).

Après avoir échangé sur le sujet, le groupe voit clairement la nécessité de se positionner sur le sujet. Afin d'éclaircir les questions techniques et ce dans les meilleurs délais, le groupe décide de créer un groupe de travail.

Décision : création d'un groupe de travail chargé d'identifier les additifs et ingrédients susceptibles d'être communiqués aux consommateurs ainsi que d'identifier les informations nutritionnelles susceptibles d'être communiquées aux consommateurs. Les stratégies de communication possibles devraient également être étudiées.

Il est décidé de travailler uniquement sur les aspects relatifs à l'étiquetage nutritionnel et des ingrédients **des vins et vins spéciaux**. Les boissons spiritueuses et les boissons à base de produits viticoles ne seront pas traitées dans un premier temps par le groupe.

**Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus**

**Versus** : Les normes internationales d'étiquetage reconnues n'imposent pas l'indication des principales pratiques œnologiques.

Quelques caves coopératives particulièrement dynamiques et innovantes, positionnées en tant qu'entreprise coopérative forte d'une image différenciée, sont chacune devenues leader dans leur segment d'activité au même titre que les autres grands acteurs de la filière.

## Plaimont (les producteurs Plaimont) coopérative (sud-ouest)

Article extrait du site internet [dico-du-vin.com](http://dico-du-vin.com)



**Plaimont** (les producteurs Plaimont) sud-ouest : aujourd'hui, avec 40 millions de bouteilles commercialisées, Plaimont est sans conteste la première coopérative du sud-ouest. Elle est devenue aussi leaders des vins produits dans cette région. Elle représente à elle seule 98 % de l'appellation Saint-Mont (rouge, blanc et rosé), 48 % de l'appellation Madiran et Pacherenc du Vic-Bil et près de la moitié des Côtes de Gascogne. Située à Saint-Mont, dans le Gers, en Gascogne, elle regroupe 1 000 producteurs, 5 300 ha de vignes dans les appellations Saint-Mont, Madiran, Pacherenc, Vin de Pays des Côtes de Gascogne, du Gers, du Comté Tolosan, du Condomois.

### L'anagramme de 3 coopératives

Plaimont est l'anagramme de trois coopératives, celles de Plaisance, d'Aignan et de Saint-Mont. Elle fut créée faut-il le rappeler, grâce aux vigneron producteurs de Saint-Mont. En 1999, les caves de Crouseilles (les appellations Madiran, Pacherenc du Vic-Bil et Béarn), et de Condom (pour les Côtes de Gascogne et du Condomois) ont rejoint cette grande coopérative.

### Ils en ont rêvé

Une poignée de vigneron volontaires décidaient il y a quelques décennies de prendre en main leur destin, en l'occurrence celui de la vigne en Gascogne. Ils rêvèrent de replanter un vignoble pour ne produire que des vins de qualité : meilleurs terroirs, meilleurs cépages, de ces cépages typiques à la Gascogne, tannat, pinenc, cabernets pour les rouges et les rosés, arrufiac, petit courbu, petit et gros manseng, colombard, ugni blanc et listan pour les blancs. Ils rêvèrent de sacrifier la quantité à la qualité en taillant la moitié des grappes naissantes (vendanges vertes). Ils rêvèrent de ne vendanger qu'à la main pour ne garder que les raisins les plus mûrs.

Aujourd'hui, leur rêve est devenu réalité. Le vignoble fut replanté en *cépages nobles* dans les années 70 par toute une équipe autour d'André Dubosc, créateur de la cave de Saint-Mont.

### Une success story à la gasconne

Les succès se sont alors enchaînés grâce à une extraordinaire volonté qualitative et promotionnelle. Pas moins d'un millier de vigneron se sont ainsi engagés aux côtés de Producteurs Plaimont. Ici, tradition rime avec innovation : des chais d'élevage climatisés, dont cette ancienne tuilerie qui contient 3500 fûts de chêne; un laboratoire de contrôle qualité; une chaîne de mise en bouteille en *salle blanche*. Des vins bien faits qui ont *l'accent sans les sabots* comme on dit ici. *Success story* sans aucun doute avec 385 000 hl vinifiés, 160 salariés, 19 000 m<sup>2</sup> de chais climatisés, 40 millions de bouteilles vendues dans 30 pays et sur 5 continents et un chiffre d'affaire consolidé qui passe ainsi de 60,4 M€ en 2010 (après il est vrai deux années de baisse) à 65,5 M€ en 2011 soit une hausse de 8,39 %.

## Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : *Beaucoup de caves coopératives ont préféré suivre et subir les événements et l'image coopérative qu'elles renvoient est "éteinte".*



Les règles de transparence vis-à-vis du consommateur sont renforcées avec obligation d'indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...).

### État des lieux de la réglementation encadrant l'information du consommateur

Extrait (p.23) de cet état des lieux réalisé par les services du Ministère de l'Economie et des Finances, qui a permis d'éclairer les travaux du Conseil national de la consommation sur la dématérialisation au service de l'information du consommateur qui se sont déroulés en 2012.



L'étiquetage des vins et des produits vitivinicoles doit fournir les informations suivantes :

- la dénomination de la catégorie conformément à l'annexe XI ter du règlement (CE) 2007/1234 sur l'OCM unique ;
- pour les vins bénéficiant d'une appellation d'origine protégée ou d'une indication géographique protégée, les termes « appellation d'origine protégée » ou « indication géographique protégée », et leur dénomination ;
- le titre alcoométrique volumique « % vol » ;
- la provenance ;
- l'identité de l'embouteilleur, du producteur ou du vendeur ;
- l'identité de l'importateur dans le cas des vins importés ;
- la teneur en sucre (pour certains vins mousseux) ;
- le numéro de lot ;
- la présence de sulfites.

Toutes les indications obligatoires (sauf l'importateur et le numéro de lot) doivent se présenter dans le même champ visuel de la bouteille, de façon claire et visible.

L'AOP (Appellation d'origine contrôlée), l'IGP (Indication géographique protégée) ou la mention « traditionnelle » doivent apparaître sur l'étiquette dans la ou les langues pour lesquelles la protection s'applique.

L'étiquetage des vins et produits vitivinicoles peut comporter des indications facultatives, par exemple :

- l'année de récolte (au moins 85 % des raisins ont dû être récoltés dans l'année indiquée) ;
- le nom d'une ou plusieurs variétés à raisins de cuve ;
- la teneur en sucre (indication obligatoire pour certains vins mousseux) ;
- le symbole communautaire indiquant l'appellation d'origine protégée ou l'indication géographique protégée conformément à l'annexe V du règlement (CE) 1898/2006 ;
- les mentions relatives à certaines méthodes de production ;
- pour les vins bénéficiant d'une appellation d'origine protégée ou d'une indication géographique, le nom d'une autre unité géographique plus petite ou plus grande que la zone qui est à la base de l'appellation d'origine ou de l'indication géographique.

→ Règlement (CE) 607/2009 de la Commission du 14 juillet 2009 fixant certaines modalités d'application du règlement (CE) 479/2008 du Conseil en ce qui concerne les appellations d'origine protégées et les indications géographiques protégées, les mentions traditionnelles, l'étiquetage et la présentation de certains produits du secteur vitivinicole.

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Les règles de transparence vis-à-vis du consommateur n'obligent pas à indiquer le statut du metteur en marché (coopérative, cave particulière, négoce, ...).

La mondialisation de la production et de la consommation rend le consommateur moins spécialiste, et la marque doit être simple, aisée à comprendre et rassurante (ce qui rend opportun la simple déclinaison d'une "marque ombrelle").

## Faut-il abandonner la stratégie multimarque ?

## STRATÉGIES

par Alain Delcayre – publié le 25/01/2016 sur le site [www.strategies.fr](http://www.strategies.fr)

**En généralisant au niveau mondial sa nouvelle politique de marque unique, Coca-Cola relance le débat sur l'intérêt de privilégier une «masterbrand» ou au contraire des marques-filles. Une question de coûts, mais aussi de gestion des pouvoirs en interne.**

Inaugurée l'an dernier dans quelques pays européens dont la France, pays pilote, la nouvelle stratégie marketing de Coca-Cola a été lancée mondialement lors d'une conférence de presse à Paris le 19 janvier dernier (...) la stratégie marketing (...) opère un changement radical : c'est désormais sous une même marque ombrelle que s'exprimeront ses différentes marques-filles. Les Light (lancée en 1988), Zero (2007) et Life (2014) perdent ainsi leur statut de marque avec leur univers, leur identité et leur communication spécifiques pour devenir de simples variantes complémentaires et alternatives au Coca Classic. Toutes les campagnes feront désormais apparaître la marque dans son intégralité, à l'exception de communications plus tactiques. «*La nouvelle approche de marque unique va permettre de faire rayonner les valeurs de la marque Coca-Cola à l'ensemble des produits Coca-Cola, en renforçant notre engagement d'offrir un choix clair aux consommateurs*», résume Marcos de Quinto, chief marketing officer de The Coca-Cola Company. Ce changement de stratégie opéré par le groupe américain relance le débat sur les «masterbrands». «*De nombreux clients nous questionnent en effet depuis quelque années sur l'opportunité d'«ombrelliser» leurs différentes marques*», reconnaît Brice Auckenthaler, cofondateur et associé de Tilts Ideas, agence-conseil spécialisée dans l'innovation, la marque et la prospective. «**Il y a un besoin de simplification et de clarification des portefeuilles de marques**» (...) Mais bien souvent, la première motivation de cette démarche est d'abord financière. C'est généralement un moyen de rééquilibrer la part de voix en faveur de la marque centrale et d'éviter une trop forte dilution de sa prise de parole. «*Pour atteindre un niveau de GRP suffisant, chaque marque doit investir autant que la marque-mère*», constate Georges Lewi, spécialiste des marques. Un objectif clairement recherché par Coca-Cola, qui compte **avec cette nouvelle stratégie de marque unique concentrer ses investissements publicitaires**. (...) Un autre paramètre, interne cette fois, et loin d'être négligeable, explique également l'intérêt de cette stratégie, notamment pour les grands groupes. «**La multiplication des marques et leur autonomisation font peser le risque des «bannières» autour desquelles se forment en interne des équipes indépendantes, parfois mêmes concurrentes, avec leur propre budget, leur propre stratégie, créant des conflits de pouvoir au sein de l'entreprise**» (...) **Pour autant, la stratégie multimarques a aussi ses avantages**. Cela permet de **jouer la carte de la segmentation, de toucher différentes cibles** et donc de ratisser plus large. «*Quand chaque marque a son discours et son positionnement avec des produits différenciant, cela permet de verrouiller plusieurs segments de marché*», observe Brice Auckenthaler, de Tilts Ideas. «*En investissant moins sur Coca Zero, la marque prend le risque de perdre une partie de la cible d'hommes et de cadres attirée par le discours de cette marque-suffixe*», prévient Georges Lewi, pour qui la stratégie des marques-filles reste l'idéal, car elle permet de segmenter le marché tout en bénéficiant de la puissance de la marque leader. «*Mais, manifestement, Coca-Cola devait avoir un problème de «bannières» à régler en interne.*»

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La mondialisation de la consommation pousse le consommateur à devenir de plus en plus spécialiste et à demander plus d'informations pour faire son choix (ce qui rend opportun le développement d'un portefeuille de marques).



Des marques de vin françaises sont capables de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC et rivalisent avec la qualité perçue des châteaux.

## Castel, première marque de vin au monde



par Marion Sepeau Ivaldi – publié le 16 novembre 2017 sur le site internet [www.vitisphere.com](http://www.vitisphere.com)



**L'IWSR a publié son classement annuel des marques de vin le 15 novembre. Castel Frères occupe la première place.**

Castel Frères ne cède pas d'un pouce sa place de leader du classement international des marques de vin réalisé par l'IWSR, agence de données et d'analyses sur le marché des boissons alcoolisées. Avec plus de 24,9 millions de caisses de 9 L commercialisées en 2016, la marque française conforte son leadership pour la deuxième année consécutive. Pour compléter le podium, deux marques américaines : Franzia de The Wine Group et Barefoot de Gallo. Cette dernière marque et Concha y Toro font une remarquable percée dans le classement, leurs volumes augmentant de plus d'un million de caisses en 2016.

### The Top 100 Wine Brands, Rankings 1-10

Rank 2016	Rank 2015	Brand	Brand Owner	Volume 2016	Change 2015-'16	% Change 2015-'16	Lead Origin	Lead Market	Lead Export Market
1	1	Castel Frères	Castel	24,961.5	-800.8	-3.1	French	France	Netherlands
2	2	Franzia	The Wine Group	24,533.9	630.2	2.6	US	US	Japan
3	3	Barefoot	E & J Gallo	22,500.1	1,313.0	6.2	US	US	UK
4	5	Concha y Toro	Concha y Toro	16,315.2	1,123.7	7.4	Chilean	Chile	US
5	4	Félix Solís	Félix Solís	14,741.3	-488.3	-3.2	Spanish	Spain	UK
6	6	Val D'Orbieu	Vinadeis	13,906.0	269.0	2	French	France	Denmark
7	8	Carlo Rossi	E & J Gallo	12,712.1	-170.3	-1.3	US	US	Poland
8	9	Robert Mondavi	Constellation	12,635.7	527.8	4.4	US	US	Canada
9	7	Gallo	E & J Gallo	12,486.1	-525.2	-4	US	US	UK
10	10	Yellowtail	Casella	11,146.3	13.5	0.1	Australian	US	US

Source: The IWSR 2017

All volume figures in thousands of nine-litre cases

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus :** Aucune marque de vin française n'est capable de créer de la valeur ajoutée à un niveau comparable à l'AOC, la France se spécialise dans une viticulture artisanale tournée vers le petit domaine ou château.

L'argument "vin propre" est un plus auprès du grand public.

## Le vin bio sans le soufre

Le Monde.fr

par JP Gén , publié le 15/09/2015 sur le site www.lemonde.fr

**Ils sont quatre. Jérôme Van der Put, journaliste belge, auteur de *Vin bio, mode d'emploi*, (Jean-Paul Rocher, 2006) ; Martin Schultes, Italo-Allemand, ancien assistant parlementaire européen travaillant pour différentes ONG ; Philippe Mesnier, Français, spécialiste de la réglementation viticole européenne, vigneron en Touraine et Olivier Paul-Morandini, Italo-Belge, lobbyiste citoyen et « apprenti-vigneron » sur la côte toscane.**

Quatre défenseurs du vin propre, qui ne se satisfont pas des nouvelles directives européennes pour la vinification bio, entrées en vigueur en août 2012. Elles permettent en effet une quarantaine d'additifs et de manipulations diverses (usage de levures, de copeaux de chêne, osmose inverse, préparations enzymatiques...) et autorisent le soufre (SO<sub>2</sub>)   hauteur de 100 mg/litre pour les rouges et de 150 mg/litre pour les blancs. (...) Ces amoureux du vin qui se sont rencontrés au hasard des salons ou des conférences ne sont pas de dangereux révolutionnaires partant à l'assaut de la forteresse bruxelloise.

### Une démarche pour aider le consommateur

« Notre objectif n'est pas de stigmatiser l'institution européenne, mais avant tout d'offrir une meilleure "transparence" au consommateur pour qu'il puisse faire son choix en disposant de toutes les informations. » Familiers des rouages de l'administration communautaire, ils ont pris prétexte de la décision de la Commission européenne, en juin, de réviser la réglementation bio dans son ensemble, pour proposer deux amendements concernant le vin à propos des sulfites et des levures.

« Pour les sulfites, la contre-étiquette devra préciser la quantité de 50 mg/l en 50 mg/l, jusqu'à la limite maximale autorisée pour le vin biologique, donc de 0   50, de 50   100 et de 100   150 et celle-ci devra, en outre, indiquer "Ajout de levures" lorsqu'un vin aura subi cette intervention au cours de la vinification. » Ces deux modifications de la directive européenne relative aux vins biologiques seront soumises avant la fin de 2015, par l'intermédiaire du député socialiste belge Marc Tarabella, à la commission agriculture au Parlement européen, à Strasbourg. Si celle-ci les accepte, elles seront, ensuite, présentées devant la Commission,   Bruxelles.

« Si la proposition n'est pas retenue, elle viendra devant l'Assemblée   Strasbourg, et alors qu'il suffit de 40 députés pour qu'elle passe en commission, nul doute qu'elle en rassemblera plusieurs centaines sur les 751 réunis en séance plénière. Qui va refuser — et avec quels arguments — que le consommateur puisse lui-même mesurer le niveau de sécurité de ce qu'il va mettre sur sa table ? Qui va oser aller contre  a ? », s'interroge Olivier Paul-Morandini. « Nous ne sommes pas dans une situation où l'on veut empêcher les industriels de produire comme ils en ont envie. En revanche, il convient de les empêcher d'utiliser un signe qualitatif distinctif — le bio. Si vous êtes entre 20 et 30 mg ou entre 130 et 150 mg de sulfites pour un blanc, ce n'est pas la même chose. En termes de dégustation, d'émotion et de tenue du vin certainement. Alors, laissons à chaque dégustateur le droit de choisir quel type de vin il désire boire. »

Nos quatre mousquetaires ne sont pas des dogmatiques et se fixent avant tout un but pédagogique et démocratique, préférant s'adresser au citoyen plutôt qu'au consommateur. « Notre démarche est positive et doit porter vers le haut la qualité du travail fourni par les vigneronns qui n'utilisent pas tous les produits autorisés et qui, d'ailleurs, ne mettent pas le logo bio européen — la feuille verte avec les étoiles — sur leurs bouteilles. » Et pourquoi pas, à terme, une nouvelle catégorie mentionnant simplement : vin sans intrants.

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : Le grand public est peu sensible au "vin propre".



La création de valeur par la marque passe d'abord par la qualité organoleptique des produits et l'innovation.

Publié le 22/04/2012 sur le blog Wine'n'co <http://winenco.blogspot.fr>

## La petite leçon de marketing de Yellow Tail

(...) La marque Yellow Tail a été lancée en 2001 par les Casella, une famille d'origine sicilienne ayant immigré en Nouvelles Galles du sud (en Australie) en 1957. (...) marque « Yellow Tail » au positionnement marketing original. En effet, les vignes de la famille n'ont pas la réputation des vins de la vieille Europe et ne peuvent prétendre toucher la même cible de connaisseurs. Ainsi, il est décidé de ne pas concurrencer les vins français ou italiens sur leurs points forts, à savoir la qualité, la complexité du produit, le prestige du vignoble ou l'utilisation de termes d'œnologie. La marque Yellow Tail se présentera comme une marque « fun », facile d'accès et destinée à des nouveaux consommateurs de vin (...). Ce positionnement novateur, original et différenciant sera parfaitement décliné à travers le mix marketing et ses fameux « 4P » (price, product, promotion, place). (...) les qualités du vin de cette marque n'ont pas la prétention de rivaliser les vins hauts de gamme. Il conviendra de valoriser ses autres attributs, au premier rang desquels, l'emballage. Le packaging du produit est ainsi fait d'une étiquette aux couleurs attrayantes et facilement identifiables, avec une grille de lecture extrêmement simple pour quiconque ne connaît pas bien le vin. On peut y voir la marque Yellow Tail et le nom du cépage de la bouteille (...). Enfin on peut voir le logo de la marque, un Kangourou à la queue jaune (yellow tail) ainsi qu'une référence à l'origine australienne du vin. Le positionnement prix est en cohérence avec un vin de cette catégorie, c'est à dire à moins de 10 dollars américains. De même, la politique de « Promotion » est en cohérence avec le positionnement défini. La marque organise par exemple des concours de dégustation afin d'attirer le consommateur vers ses produits dans les grandes surfaces et permettre ainsi aux distributeurs de maximiser leur chiffre d'affaire sur une durée limitée dans le temps. Par ailleurs, l'avantage des bouteilles Yellow Tail concernant sa distribution (...) est qu'elles sont facilement identifiables parmi le flot d'étiquettes blanches en rayon. Elles peuvent aisément être rassemblées en « bloc marque », alors que les rayons des vins avaient plutôt l'habitude d'être segmentés par origine des vins, par cépages ou par ordre alphabétique... Ce mix cohérent et maîtrisé a ainsi permis à la marque australienne de vendre 1 million de bouteilles aux USA la première année de son lancement (...) Cette stratégie de Yellow Tail a été prise en exemple par Chan Kim et Renée Mauborgne (...) dans leur théorie de l'Océan bleu (...) une nouvelle façon de penser la façon de positionner son produit/ son entreprise par rapport à la concurrence. Plutôt que de rester dans "l'océan rouge", c'est à dire d'essayer de rivaliser avec la concurrence actuelle sur un espace de marché connu et de se destiner à une demande déjà existante voire mature, il convient de plonger dans l'océan bleu. Ceci consiste à créer un nouveau segment de marché qui façonnera une nouvelle demande, et sera capable de rendre la concurrence obsolète (...). Yellow Tail s'est clairement positionné sur un segment de marché inexploité, créateur de valeur et capable de désarçonner la concurrence. La marque australienne a su être innovante tout en prenant en compte les attentes actuelles des consommateurs. On peut voir ici un bel exemple de comportement novateur validé par des études consommateurs. Son succès est aussi dû à une maîtrise d'outils indispensables comme le marketing, le merchandising, la communication et à une bonne relation avec les distributeurs. Et le vin français dans tout cela ? Vous me direz que nos vins valent mieux que du vin industriel marketé de A à Z ? Je vous répondrai que la qualité de nos produits n'empêche pas une modernisation de nos techniques de vente à l'exportation (je mets de côté ici les grands crus français que l'on peut assimiler à des marques) et que je n'appelle pas à une modification des vins français sur le fond mais sur la forme. De là à proposer une étiquette de bouteilles de vin avec un coq à la queue bleue, blanche ou rouge dessus, il n'y a qu'un pas dans un océan bleu...

Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La création de valeur par la marque est principalement assurée par la communication et le marketing.

Les réglementations internationales autour du vin suivent le modèle UE plutôt orienté sur l'IGP/AOP (et le marché des vins sans IG avec mentions valorisantes ne se développe pas).

## Bruxelles dérégule, Paris pleure **Le Point**

par Florence Kennel, publié le 07/09/2010 sur le site internet/www.lepoint.fr

### **Braderie. Le dernier règlement de la Commission européenne sur les vins rend le marché vinicole plus flexible et libéralise la production.**

Autrefois, on construisait des pyramides en France. La base en était les vins de table ; le sommet, les grands crus. Entre les deux s'étagaient neuf strates. Ce monde tournait autour des appellations d'origine contrôlée, prestigieux cœur du système. Mais, depuis 2009, le soleil a changé de place : " *C'est une révolution copernicienne* ", juge Jean-Marc Bahans, professeur de droit vitivinicole (master droit de la vigne et du vin à Bordeaux), à propos du nouveau règlement des vins de la Commission européenne. Car le soleil brille maintenant pour les sans-grade, les anciens vins de table, devenus " vins sans IG [indication géographique] ", qui ont désormais le droit de revendiquer des mentions valorisantes autrefois réservées aux vins de pays et d'appellation. Le vulgaire " vin de table de France " est devenu un élégant " vin de France, cabernet-sauvignon 2010 ". Quant aux anciens seigneurs des appellations d'origine, ils sont priés de s'aligner sur les pratiques œnologiques laxistes du Nouveau Monde... eux qui snobaient ces méthodes internationales (" *Qui sont ces sauvages qui mettent des copeaux de chêne dans leur vin ?* ") et cette *world oeno* obsédée par le consommateur, à qui elle garantit tous les ans le même goût de vin grâce à des technologies de pointe !

" **Fay ce que voudras** ". Désormais, c'est Thélème version business : " *Fay ce que voudras*. " La Commission autorise en Europe tout ce que le monde entier se permet, et la liste est longue... De plus, grâce au nouveau règlement qu'elle a elle-même élaboré, elle s'arroge le droit d'édicter toute seule les futures autorisations de nouvelles pratiques. La cogestion avec le Parlement, elle s'en passe. " *La codécision rendrait les décisions politiques. Sur des sujets techniques, c'est plus facile d'avoir un seul décisionnaire* ", justifie Roger Waite, porte-parole du nouveau commissaire à l'Agriculture, Dacian Ciolos. Et quand le sujet est à la fois technique et politique, comme les OGM ? Devant ce libéralisme à tout crin, c'est l'écœurement dans le camp français : le vin, c'est du raisin fermenté, et rien d'autre, rappelle depuis des années la Confédération paysanne. " *Point n'est besoin d'additifs, si ce n'est du sucre les mauvaises années, dans nos régions septentrionales* ", renchérit Gérard César, sénateur UMP de la Gironde, qui soupire : " *Ils sont tombés sur la tête ! C'est ce que dirait, s'il revenait aujourd'hui, Joseph Capus, l'auteur de la notion d'appellation dans les années 20.* "

( ... )

### Commentaires / Argumentaire / conditions d'emploi / versus

**Versus** : La production avec IG ne se développe pas à l'international et les marques établies sur des produits génériques progressent toujours (et le marché des vins sans IG avec mentions valorisantes se développe).

## Annexe 2 – Glossaire

- **Collaborations / relations inter-coopératives** (cf. fiche **hypothèse 364** page 160) : l'intercoopération, ou la coopération entre coopératives, est un grand principe du modèle coopératif. Le sixième principe coopératif défini par l'Alliance coopérative internationale (ACI) décrit ainsi l'intercoopération : « *Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales* ». L'intercoopération peut prendre plusieurs formes, notamment selon les secteurs d'activités : deux ou plusieurs partenaires du même secteur d'activités (intercoopération intrasectorielle) ou de secteurs différents (intercoopération intersectorielle), et selon le territoire visé (niveau local ou régional, national, ou international). En agriculture, les coopératives de producteurs qui travaillent en lien avec des coopératives d'équipements agricoles, ou qui créent ces coops, sont de bons exemples d'intercoopération. Dans les coopératives d'équipement, la machinerie est achetée en commun, puis louée aux membres à moindre coût, permettant ainsi de diminuer les coûts de production. Autre exemple : les coops forestières produisent du bois et les coops funéraires fabriquent des cercueils, ces deux types de coopératives n'ont rien en commun dans leur mission respective, mais peuvent tirer avantage à coopérer.
- **Unions multi-territoriales** (cf. fiche **hypothèse 254** page 158) : historiquement, à l'origine les unions de coopératives viticoles regroupent des coopératives géographiquement relativement proches (niveau local et/ou régional) en vue d'assurer une fonction de regroupement de l'offre et de commercialisation. Des unions de coopératives multi-territoriales s'inscrivant au niveau national, voire international, présentent l'avantage d'aborder les marchés avec des gammes de produits étendues au niveau national (vins des différentes régions viticoles françaises), ou international (exemple : gammes de vins français, italiens, espagnols, ...) et des volumes plus importants.
- **Produit agricole transformé vs produit agro-industriel** (cf. fiche **hypothèse 330mod** page 151) : la définition du vin peut être liée aux processus d'élaboration (le vin est alors considéré comme un « produit agricole transformé ») ou bien à la constitution finale du produit (auquel cas le vin pourrait être considéré comme un « produit agro-industriel »). Incidemment, la définition du vin reposant sur l'exclusivité de provenance des constituants du vin au sein du raisin frais, conduit à ne retenir qu'une panoplie œnologique restreinte, interdisant par exemple le mouillage ou l'apport d'arômes extérieurs ; à contrario, une définition du vin en liaison avec sa constitution finale (état final du produit) peut conduire à une ouverture large de la panoplie technique (pratiques œnologiques) autorisée.
- **Vin naturel** (cf. fiche **hypothèse IGA7mod** page 183) : un **vin naturel**, ou **vin nature**, est un vin auquel pas ou peu d'intrants sont ajoutés lors de sa vinification. À l'heure actuelle il n'existe pas de législation ni de consensus autour de sa définition exacte. Cette dénomination de vin naturel ne possède donc pas de certification officielle, plusieurs organismes et groupements de viticulteurs existent avec leur propre cahier des charges. La production d'un vin naturel vise à être l'expression naturelle d'un terroir, d'un cépage, à rechercher un goût originel et « naturel » du vin, issu d'une vinification avec peu ou sans intrants et donc elle aussi naturelle. Certains vignerons expriment également de la sorte une volonté de retourner à des pratiques œnologiques anciennes. Le vin naturel respecte en général les règles de la viticulture biologique, la différence avec le vin biologique se faisant surtout à la vinification : un vin naturel doit provenir d'une « vinification naturelle », qui tend donc à abolir tout intrant, y compris le soufre pour les vins naturels les plus « jusqu'au boutiste », les vins Sans Aucun Intrants Ni Sulfites (S.A.I.N.S).
- **« Vin propre »** (cf. fiche **hypothèse 217** page 200) : on entend par « vin propre » un vin contenant très peu de résidus et allergènes dans le produit final et dont la production (tant à la vigne, qu'à la vinification) est peu impactante sur l'environnement et sur la santé des opérateurs (contraintes de résultats et de moyens).

## Annexe 3 - Participants

### > Cellule d'animation

**ASSY Christine**, Directrice de la CCVF

**BOUY Frédéric**, Direction Générale des Douanes et Droits Indirects – Bureau F3 Service Viticulture

**CALMETTE Boris**, Président de la CCVF, Président de la coopérative des Terroirs de la Voie Domitienne (Hérault)

**COSTE Thierry**, Président du groupe vin du COPA/COGECA, Président de la cave coopérative de Florensac (Hérault)

**GIRAULD-HÉRAUD Éric**, Economiste à l'INRA (Directeur de Recherche) et à l'Institut des Sciences de la Vigne et du Vin (ISVV) de l'Université de Bordeaux

**GOMART Xavier**, Directeur général de la Cave de Tain l'Hermitage (Drôme)

**HALLER Anne**, Déléguée pour les filières viticoles et cidricoles – FranceAgriMer

**HANNIN Hervé**, Directeur du développement de l'Institut des Hautes Etudes de la Vigne et du vin (IHEV–Montpellier SupAgro)

**JANVIER Philippe**, Chargé d'études économiques filière vin – FranceAgriMer

**MERRIEN Olivier**, Directeur général Groupe ICV (Institut Coopératif du Vin)

**PITON Jean-Louis**, Président de l'Union de coopératives Cellier du Marrenon (Vaucluse)

**POTIÉ Éric**, Président de la Fédération des coopératives viticoles de la Champagne, Président de la Coopérative vinicole de Mancy (Marne)

**ROUME Denis**, Directeur délégué UVICA (Union des Vignerons Ardéchois) / Président de la Commission Trad de l'UNSCV (Union Nationale de Services des Coopératives Viticoles)

**SCHWENDENMANN Hervé**, Président de Coop de France Alsace, Président de la coopérative vinicole Wolfberger (Haut-Rhin)

**TRANIER Jacques**, Directeur général de la coopérative Vinotalie – Les Vignerons d'Ovalie (Tarn)

### > Noyau permanent

**AIGRAIN Patrick**, Chef du service "Analyses et fonctions transversales et multifilières" – FranceAgriMer

**BRUGIERE Françoise**, Cheffe de la Mission Prospective – FranceAgriMer

**TOUVRON Christian**, Chargé d'études prospectives Mission Prospective – FranceAgriMer

### > Experts ponctuels

**CAPITAINE Roger**, Directeur général SAVÉOL

**DRAPERI Jean-François**, Directeur du Centre d'économie sociale Travail et société au Conservatoire national des arts et métiers - Paris

**DUNAND Arnaud**, Chef du bureau du vin et des autres boissons au Ministère de l'Agriculture

**DUVAL Alexis**, Président du Directoire de TEREOS

**GOUESNARD François**, Directeur général d'Union Finances Grains / Financescoop

**NEAGU Oana**, COPA-COGECA

**PRAZ Bertrand**, Directeur des achats vin et alcool des Grands Chais de France

**SUCHET Lucie**, responsable affaires juridiques de la CCVF

**ZINZANI Giordano**, Directeur œnologie et associés au sein du Groupe CAVIRO



## Annexe 4 – Les prospectives publiées par FranceAgrimer

### Prospective « filière Fruits et Légumes » – 2012



### Prospective « ANIVIN de France » – 2014



## Prospective « Semences de Blé Tendre » – 2013



## Prospective « filière Végétal d'Ornement » – 2014



## Prospective « filière française du cidre » – 2016



## Prospective « filière Lait de Vache » – 2017



**Prospective « filière française de la pêche maritime » – 2018**

