



Canadian Journal of Regional Science  
Revue canadienne des sciences régionales

## Les trajectoires d'évolution des coopératives vinicoles girondines

Nathalie Corade<sup>1</sup> et Claude Lacour<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Université de Bordeaux 3 ; <sup>2</sup>Université Bordeaux IV. Adressez vos commentaires à [nathalie.corade@agro-bordeaux.fr](mailto:nathalie.corade@agro-bordeaux.fr).

Soumis 8 juillet 2013. Accepté 11 décembre 2014.

© Canadian Regional Science Association / Association canadienne des sciences régionales 2015.

Corade, C, & Lacour, C. 2015. Les trajectoires d'évolution des coopératives vinicoles girondines. *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 38(1/3), 29-37.

Depuis la fin des années 1990, les coopératives vinicoles de la Gironde, à l'instar des coopératives en général mais aussi des firmes non coopératives, ont entrepris des mouvements de concentration. Ceux-ci prennent différentes formes : d'abord des fusions de coopératives, puis des unions de coopératives et enfin des fusions d'unions de coopératives. Le paysage coopératif en Gironde a profondément changé. L'article se propose d'étudier ces mouvements, analysant les trajectoires des coopératives et tentant de comprendre les facteurs qui les expliquent. L'article a pour objectif de caractériser les modes d'organisation qui résultent de ces mouvements de concentration et d'étudier le niveau de stabilité des formes organisationnelles générées dans le monde coopératif.

Le vin représente en Gironde une des forces essentielles. Par la renommée de ses vins, Bordeaux se targue d'être après Paris la ville française la plus connue. Vinexpo (salon international des vins et spiritueux qui se tient tous les deux ans à Bordeaux) tient des sessions au Québec et à Hong-Kong. En Gironde, 3 exploitations sur 4 font de la viticulture. Avec 5 millions d'hectolitres de production, le chiffre d'affaires des vins de Bordeaux s'élève à environ 4 milliards d'euros, dont presque 2 à l'exportation. Les travaux de C. Doucet (2002), dans la lignée des calculs des multiplicateurs proposés par Y. Dion, montrent tout l'impact et les effets d'entraînement de la production de vins. Les coopératives girondines à cette aune se révèlent modestes : en Gironde aujourd'hui, 39 coopératives participent à la structuration de la filière vitivinicole. Elles représentent 23% des volumes vinifiés et 40% environ des exploitations viticoles du département et génèrent un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros.

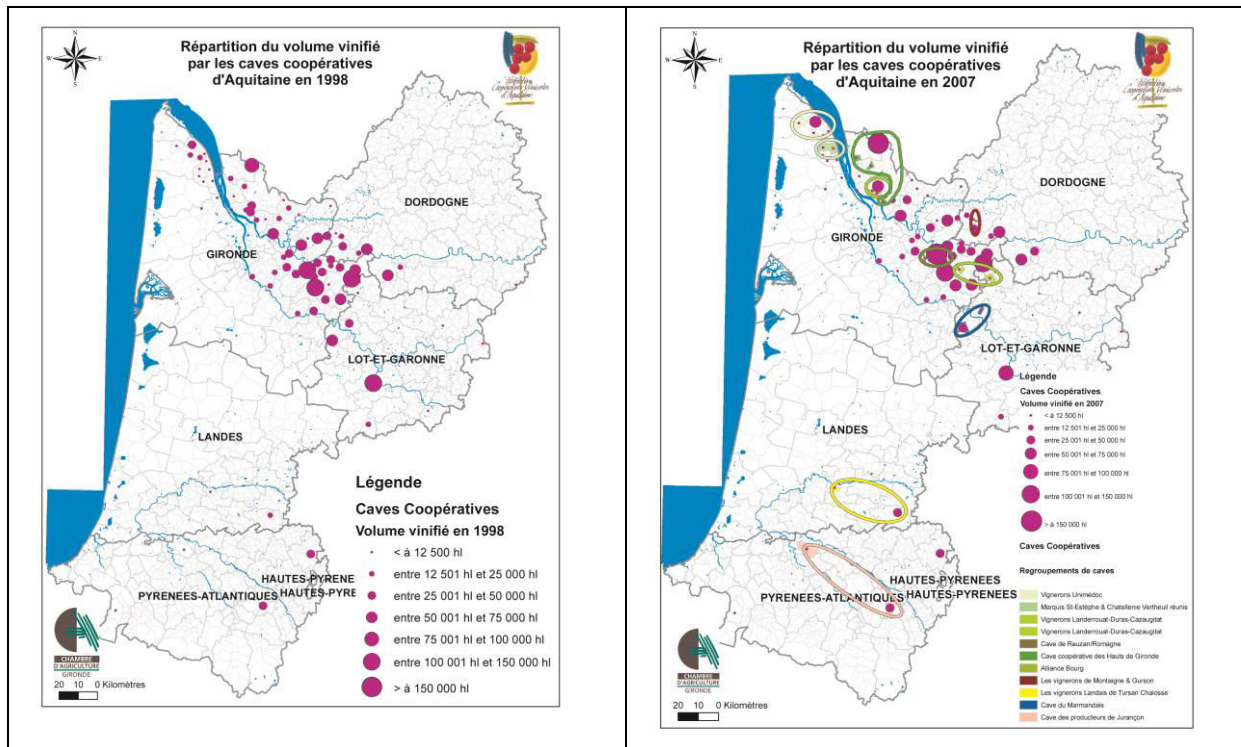
Le mouvement coopératif est historiquement au cœur de l'organisation du secteur agricole et agroalimentaire (Mauget & Koulytchizky, 2003). Certes, le terme englobant de monde coopératif est de plus en plus confus et concerne des logiques singulièrement différentes (du Crédit Agricole, aux petites coopératives vinicoles girondines ou languedociennes, la variété est immense) mais, « sur les dernières années, on a toutefois assisté à un vaste mouvement de développement des unions de coopératives et de filialisation des activités par les coopératives auprès de sociétés commerciales » (Carrère, Joly, & Rousselière, 2011; Filippi, Frey, & Mauget, 2008). On peut donc parler aujourd'hui de « capitalisme coopératif » (Dedieu, 2011).

Lorsque, en 1901, à Maraussan, naît la première cave coopérative, c'est à l'initiative des « Vignerons Libres », qui voulaient résister au pouvoir écrasant des négociants et des intermédiaires. Après la création de la première cave coopérative en Gironde,

en 1930 à Saint-Emilion, les années 1930 seront celles de leur développement. Entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire à forte insertion territoriale, dont elles constituent souvent la base du développement local, elles sont conduites à assumer simultanément une logique concurrentielle et une logique d'entreprise à caractère social. Ces aspects fondateurs, « leur odeur socialiste » (Veseth, 2011 : 173), peuvent certes paraître en partie inappropriés ou insuffisants pour répondre aux impératifs des marchés et au mouvement de constitution de groupes agricoles et agro-alimentaires amont-aval. Mais en fait, « leur trajectoire de développement est un exemple de tensions constantes sur le maintien des spécificités de ces structures dans un environnement où les pressions concurrentielles se sont accrues », (Dedieu 2011 : 3). Ce que Veseth (2011) décrit comme une « guerre du vin » conduit les coopératives vinicoles girondines à se restructurer, à se rapprocher et se concentrer à l'instar de ce que l'on observe dans le secteur coopératif en général (Ambiaud, 2007 ; Duchamp & Mauget, 2012 ; Triboulet & Filippi, 2009). Les coopératives girondines seraient « en voie de consolidation » (Niedercorn, 2013) pour être armées face à la grande distribution.

Par des regroupements sous formes de fusions et d'unions, les coopératives girondines font écho aux recommandations des différents rapports sur l'avenir du secteur viticole (Berthomeau, 2001 ; César, 2002 ; Pomel, 2006) et plus récemment au *Plan Bordeaux Demain* mis en place par l'ensemble des acteurs de la filière viticole girondine en 2010 en vue de la pérenniser. Il faudrait davantage encore concentrer l'offre pour faire face à un manque de compétitivité, à un excès d'enfermement local et à l'arrivée de concurrents très offensifs (Bélis-Bergouignan & Corade, 2008).

Avec le soutien de la Fédération des coopératives vinicoles d'Aquitaine, nous nous sommes intéressés à ces regroupements, pour en comprendre les motivations et les modalités, notamment par trois volets d'enquêtes et d'entretiens semi directifs auprès



Carte 1. Répartition des volumes vinifiés par les coopératives d'Aquitaine en 1998 et 2007  
Source : Fédération des Coopératives Vinicoles d'Aquitaine

des dirigeants de coopératives. Leur combinaison permet d'envisager à la fois les ressorts des changements organisationnels en cours, les formes de résistances (et la diversité des changements envisagés), ainsi que les grandes lignes des regroupements commerciaux de ces dernières années<sup>1</sup>. Ces travaux permettent un examen plus général : connaître les ressorts des rapprochements entrepris en matière de concentration et d'intégration et analyser les formes organisationnelles qui en résultent<sup>2</sup>, afin d'estimer si ces formes organisationnelles, dont certaines résultent de changements successifs, sont des formes abouties, définitives, ou seulement des formes transitoires. Dans un premier temps, nous présenterons ces formes organisationnelles au travers des trajectoires qui y ont conduit pour, dans un second temps, en analyser les évolutions possibles.

### Les pressions à l'intégration des coopératives vinicoles

L'observation actuelle des coopératives de Gironde révèle des situations et des formes organisationnelles va-

riées et des trajectoires différentes, qui répondent cependant aux mêmes objectifs de concentration et d'intégration.

À la suite de *L'intégration régionale des espaces* (Lacour & Celimène 1997), nous discuterons des enjeux liés à la taille, aux économies d'échelle, aux avantages comparatifs de la spécialisation, de la diversité et de la variété, ainsi que des modalités des organisations territoriales (Patchell, 2011) et des attentions stratégiques à porter à l'ensemble de la filière ou seulement à des maillons. Trois modalités essentielles peuvent servir ici de référence.

*L'intégration par fusion* : Ce que Lipietz appelle la *tectonique des plaques* (parlant d'OPA, de rachats de fusions d'entreprises) vise à atteindre la taille critique qu'exige la globalisation des marchés : la vague des fusions actuelles, à la différence des fusions conglomérales des années 1970, concerne des « concentrations horizontales, au sein du même métier ». Il ajoute qu'une « fusion vise toujours à améliorer l'efficacité du nouvel ensemble par rapport aux éléments précédents » (Lipietz 1999). Dans cette

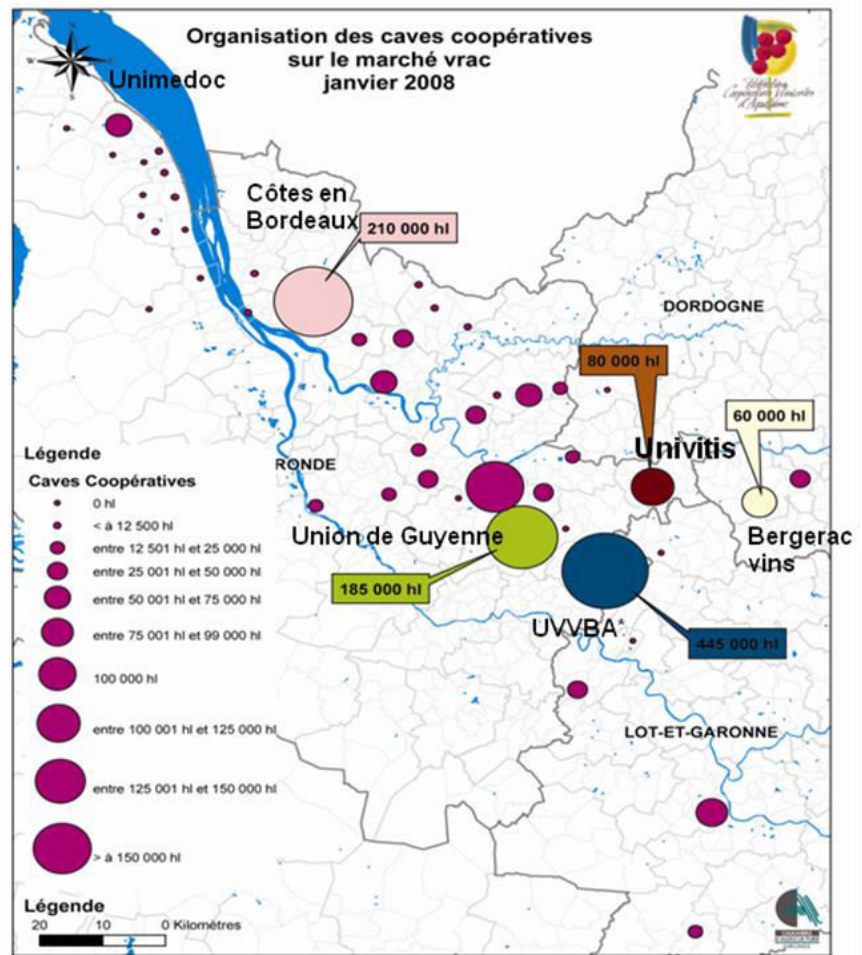
logique, « une fusion obéit bien souvent à une logique financière qui peut s'opposer (à) la logique industrielle ». Une partie des groupes coopératifs relève de ce commentaire, par exemple le Crédit Agricole et sa filiale grecque Emporiki. En général, la fusion relève de choix et de décisions entraînant l'absorption pure et simple : elle conduit à une nouvelle *organisation imposée* sous l'autorité d'un centre unique de décision – même si formellement des structures, des services des marques ou des produits peuvent garder leur lisibilité (ainsi le *Baron d'Ardeuil* ou le *château de Gueyze* de la Coopérative des vigneron de Buzet dans le Lot-et-Garonne). Même dans ce cas où les organismes fusionnés se fondent dans le nouveau moule, l'assimilation des cultures d'entreprises, des codes, des modes de fonctionnement peut poser problème : la fusion n'est pas la solution miracle produisant mécaniquement et immédiatement des effets bénéfiques. Il n'est pas facile de créer une image « unitaire » dans un domaine ou sur « une exclusivité territoriale » définie dans les statuts : on fusionne autour d'une certaine image (le Médoc, Saint-

**Côtes en Bordeaux :**  
Union sur le vrac entre Alliance Bourg (résultat de la fusion entre Lansac, Tauriac et Pugnac) et Hauts de Gironde

**Union de Guyenne :**  
Union vrac entre Génissac, ST Pey de Castets et Sauveterre

**Univitis :** union commerciale entre Villefranche, les Lèves et Gensac-Vayres.

**Union des Vignobles et Vins de Bordeaux Aquitaine :** Union entre Lan derrouat-Duras-Cazaugit, Monségur, Mesterieux, Ste Radegon de, Bergerac Le Fleix, Blasimon, Giron de sur Dropt, ST Pierre d'Aurillac, Langoiran, ST Christophe de Double.



**Carte 2.** Les unions commerciales sur la commercialisation du vrac en 2008  
Source : Fédération des Coopératives Viticoles d'Aquitaine

Emilion par exemple) ou pour mettre en œuvre la puissance commerciale, l'homogénéisation de la production et éventuellement une marque.

*L'intégration par la coordination des stratégies globales* ou la *quasi-intégration* : ce modèle est moins impératif et définitif que le modèle précédent, qu'il annonce généralement. Il vise l'harmonisation des principes et des stratégies des membres, prône et organise la convergence des politiques des entités partenaires et propose une meilleure coordination des orientations et des décisions. On envisage, dans des perspectives temporelles plus ou moins éloignées, des avancées complémentaires notamment par des efforts d'extension (ouverture de nouveaux marchés), d'intensification des politiques conduites en matière de

maitrise des coûts internes à l'ensemble coordonnant les composantes. On peut encore, pour mobiliser les partenaires (tout en leur laissant une autonomie réelle ou formelle), envisager la création de champs nouveaux en matière de certification ou de biodynamie ou la conquête en escadrille de marchés extérieurs (dont la Chine, qui fait tant rêver)... Cette forme peut demeurer en l'état, mais aussi s'approfondir vers de nouveaux horizons à taille et organisation constantes, comme il peut être un moment d'une évolution progressive vers la forme complète de la fusion-intégration. Il y a ainsi apprentissage d'une vie commune, des gains de différente nature qui permettent d'aller plus loin. L'union, en matière vinicole, est une traduction de cette forme, souple et malléable, de concentration.

*L'autonomie de résistance à l'intégration* : des entités peuvent être opposées ou inquiètes devant des éventualités de fusion ou d'union : les Girondins aiment ainsi dire qu'ils résistent aux Jacobins, métaphore qui s'impose en Gironde et tout particulièrement à Saint-Emilion... Cette résistance peut tenir à la volonté des coopératives qui craignent la perte de leur identité, la disparition de leurs liens privilégiés avec leurs territoires, ces terroirs qu'elles pensent, à tort ou à raison, fondateurs de leur existence et qui les conduisent parfois à une vision rêvée de leurs capacités à demeurer autonomes. Dans ce jeu de résistance, elles jouent la *solidité des petites dimensions*, la pérennité de leurs exploitations ou encore les vertus éminentes de la renommée et de la consommation locale. Mais ces refus de regrou-

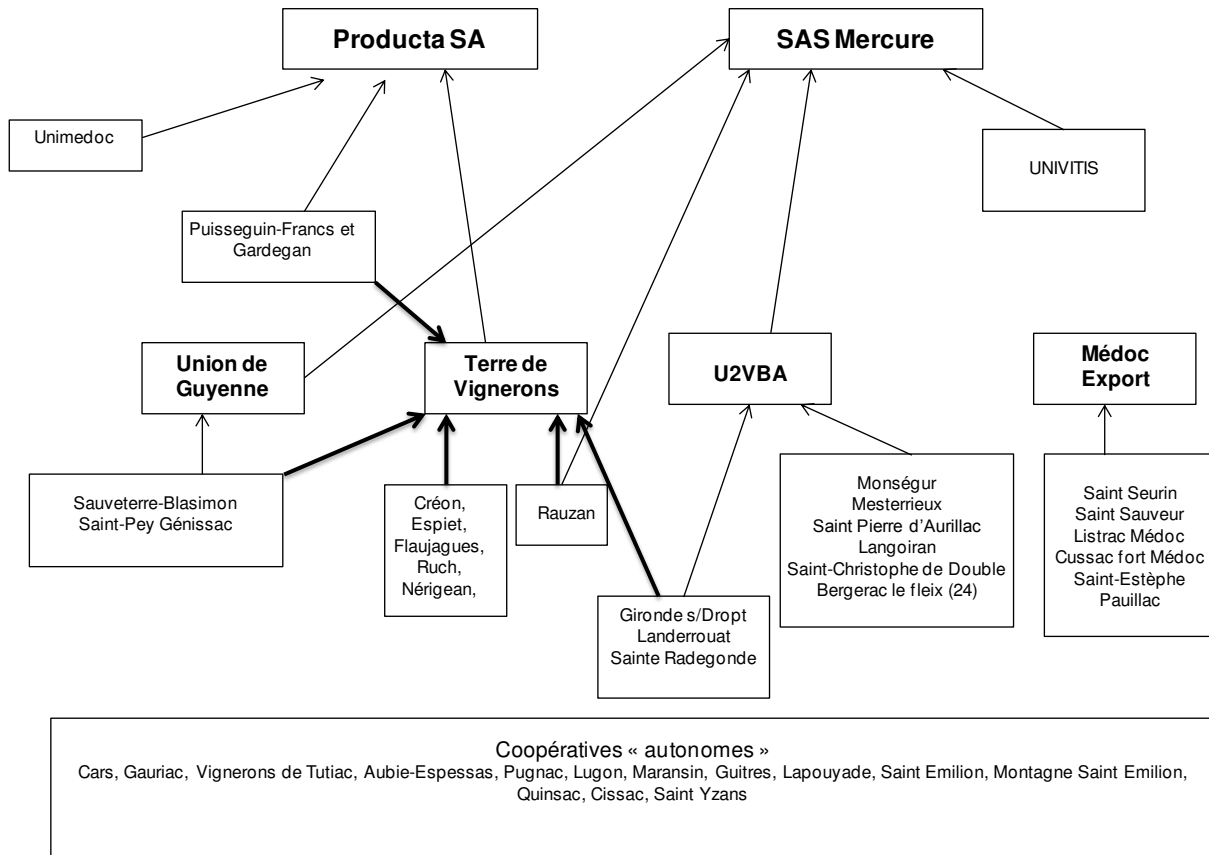


Schéma 1. L'organisation du secteur coopératif viticole en Gironde en 2012

Source : auteurs

pement peuvent tenir, plus simplement encore, au fait que des coopératives ne font l'objet d'aucune proposition, compte tenu de leurs marginalités économiques, fonctionnelles. Dans ce cas, la seule question posée est bien souvent la date de leur disparition face aux impératifs des alliances capitalistiques entre groupes coopératifs agricoles dont Triboulet et Filippi notent « la forte influence du type de produit et de la proximité géographique sur l'engagement dans des alliances » (Triboulet & Filippi, 2013 : 941).

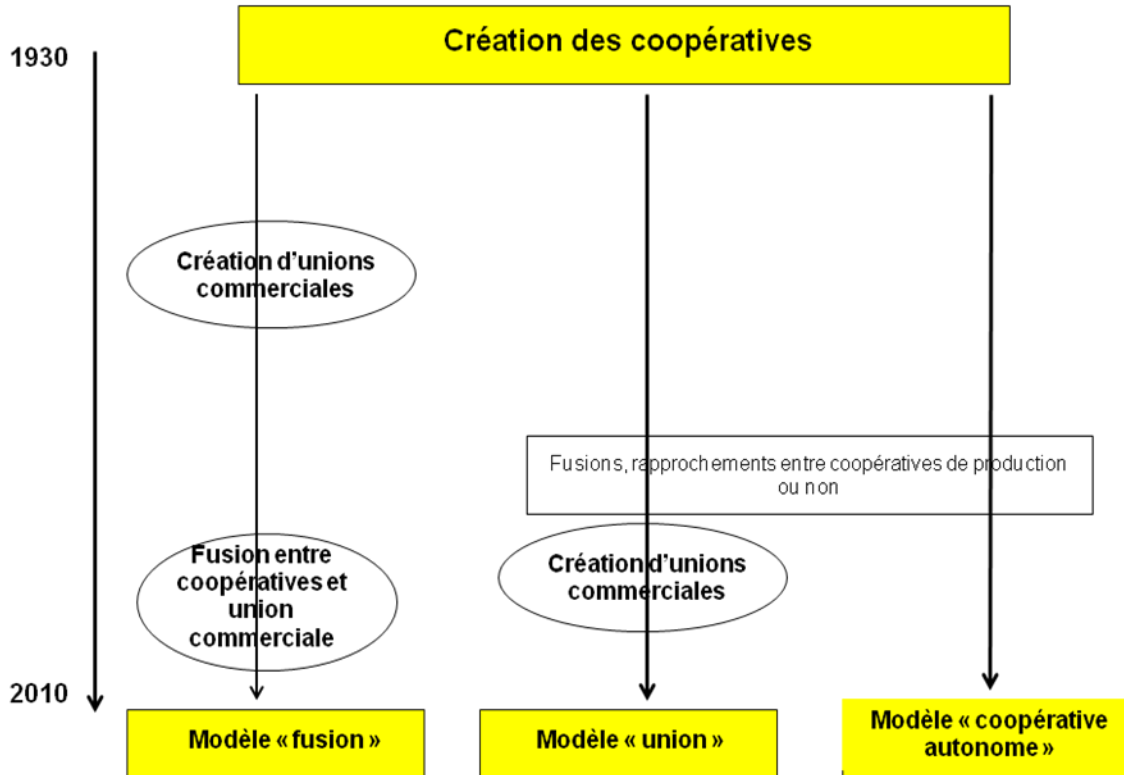
La réalité montre l'importance des opérations de regroupement.

*Les regroupements par des fusions :* 17 fusions de coopératives ont eu lieu depuis 1996 en Gironde<sup>3</sup>, intégrant presque une quarantaine de coopératives et 4 unions de coopératives, 3 unions commerciales et une union d'embouteillage. Certaines coopéra-

tives se sont engagées dans des « fusions en cascade » (Saisset & Cherié, 2012), c'est-à-dire dans plusieurs opérations de fusions. Ce mouvement est général dans les coopératives de l'agroalimentaire, tant dans les petites unités que dans les grands groupes. Cette tendance à l'intégration entraîne naturellement une diminution du nombre de coopératives en Aquitaine et en Gironde. Au nombre de 56 aujourd'hui en Aquitaine, elles étaient environ 90 à la fin des années 1980 et plus de 70 à la fin des années 1990. En Gironde, aujourd'hui, elles sont 39 soit une quinzaine de moins qu'il y a à peine 10 ans : est ainsi modifiée la répartition des volumes vinifiés par les coopératives (carte 1)

Les fusions se déroulent entre caves coopératives, entre des coopératives et leurs unions commerciales : c'est le cas dans le Médoc avec Unimedoc et ses coopératives adhérentes

et entre UNIVITIS et ses coopératives-membres. On note aussi des fusions entre unions, avec le cas le plus récent et le plus remarquable de la fusion fin 2012 entre l'Union Saint Vincent (union de conditionnement) et Prodiffu (union commerciale de vente en bouteilles). Cette fusion donne naissance à une nouvelle union de coopératives (Terre de Vignerons), qui met fin à une longue histoire contrariée (en 2011, ce rapprochement avait échoué). Dans une période de gestation difficile, et sous la pression de l'Etat et du Crédit agricole, « les coopérateurs ont opté pour un regroupement qui permettra une meilleure coordination entre les caves coopératives et une meilleure commercialisation » (Sud-Ouest du 20.12.2012). Ces modalités de regroupement et de rationalisation seraient-elles plus efficaces quand elles sont fortement incitées par des acteurs partiellement extérieurs au milieu des coopératives ?



**Schéma 2.** Les 3 trajectoires des modèles organisationnels coopératifs  
Source : auteurs

Les regroupements par des unions : des unions commerciales prenant le statut de coopératives ont eu également lieu dans la période récente. Ces nouvelles unions commerciales s'ajoutent à celles qui ont été créées dans les années 1970 : UNIMEDOC en 1966 (originellement union commerciale de 4 coopératives médocaines), PRODIFFU en 1967 (union de 5 coopératives girondines) et UNIVITIS en 1974 (qui rassemblait des coopératives pour la commercialisation en vrac et en bouteilles) (Hinnewinkel & Roudié, 2001). Ainsi en 2008, 3 unions commerciales en vrac ont été créées : Côtes en Bordeaux (aujourd'hui dissoute), Union de Guyenne (UG) et l'Union des Vignobles et Vins de Bordeaux Aquitaine (U2VBA) (carte 2).

Les rapprochements commerciaux peuvent aussi prendre d'autres formes que des unions de coopératives. En 2010 a été créée la société par action simplifiée Mercure, portée par l'Organisme de Défense et de Gestion (ODG) de l'appellation Bordeaux-

Bordeaux Supérieur. Mercure est une société de négoce qui garantit un prix minimum du vrac (800 euros) lorsque les cours s'effondrent. Le terme d'union couvre donc des champs et des compétences différentes, qui montrent la pluralité des modalités de la quasi-intégration et soulignent les chaînons qui manquent pour maîtriser la totalité du segment. Certaines visent des opérations techniques, comme l'union Saint Vincent (USV) créée en 1981 (avant sa fusion avec Prodiffu), d'autres ont une vocation commerciale centrée sur la vente en vrac (Mercure, U2VBA, Union de Guyenne) ou sur la vente en bouteilles (SA Producta et Médoc export). Certaines coopératives comme Terre de Vignerons ont enfin la compétence technique (conditionnement) et commerciale.

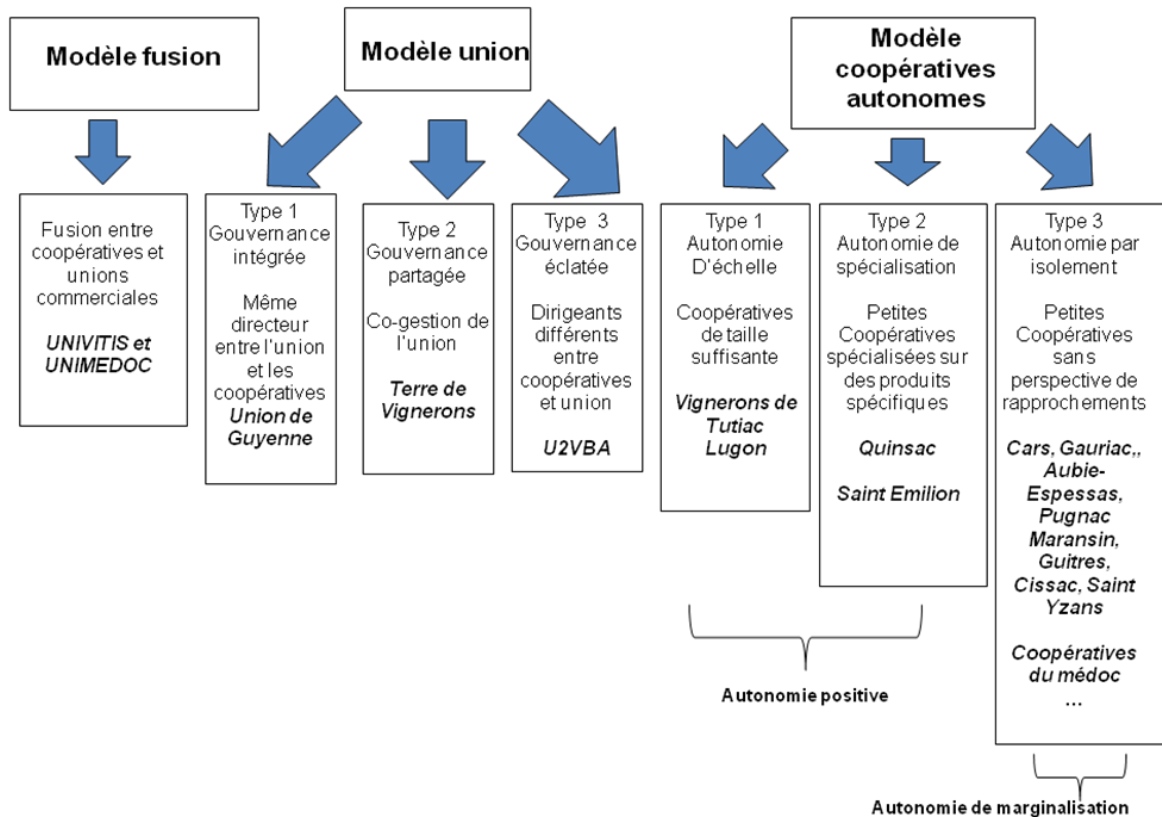
Aujourd'hui, à la suite de ces rapprochements, 3 unions de coopératives à statut coopératif structurent le paysage girardin :

- l'Union de Guyenne (union commerciale sur le vrac) qui représente environ 185 000 hectolitres,
- Terre de Vignerons (Union technique et commerciale sur la vente bouteilles) qui représente presque un million d'hectolitres,
- l'U2VBA (Union commerciale sur le vrac) qui représente environ 450 000 hl

En plus de ces unions, Médoc export (Union commerciale de vente en bouteilles à l'export) et 2 sociétés non coopératives contribuent également à cette structuration.

#### Les trajectoires

Le modèle stratégique défendu ces dernières années, notamment par le plan Bordeaux Demain, suppose que les avantages de l'intégration sont supérieurs à ceux des situations d'isolement et qu'il est indispensable de maîtriser les dynamiques intégrationnistes. Néanmoins les coopéra-



**Schéma 3.** Synthèse des 3 modèles de coopératives  
Source : Auteurs

tives ont suivi des évolutions différentes, qui montrent la diversité de modèles « gagnants ».

Les coopératives viticoles de Gironde ont suivi des chemins d'évolution différents alors qu'elles se situent dans un contexte macro-économique, politique et sociétal comparable et bénéficient de proximités géographiques, professionnelles et institutionnelles qui devraient ou pourraient constituer des facteurs de rapprochement, dans la logique de ce que Patchell (2011) nomme les « *terroir-based territories* ». Or, les dynamiques qui poussent vers l'intégration ne sont pas identiques et linéaires : elles dessinent des trajectoires diverses.

Après la phase de la création des coopératives des années trente, trois grandes étapes peuvent être rappelées : la constitution des unions de coopératives dans les années 1970, le mouvement des fusions dont l'ampleur est marquée dans les années 1990-2008 et l'intensification des

unions sur le vrac (2007-2008). Les objectifs qui fondent ces trajectoires imposent des incidences organisationnelles fortes :

*Maîtriser la stratégie sur toute la chaîne de valeur par la fusion* : la fusion concerne des coopératives qui sont elles-mêmes le résultat de la fusion entre des coopératives et leurs unions commerciales (comme UNIMEDOC et UNIVITIS). Par la fusion, les coopératives mettent les fonctions de production et de commercialisation dans la même structure, afin de s'assurer une plus forte maîtrise commerciale, appuyée par des effets de masse permettant un contrôle plus long sur la filière amont-aval, ce qui permet de minimiser les structures des coûts et, le cas échéant, de valoriser des produits par une diversification bouteilles et la création de marques unifiant les productions de base.

*Concentrer l'offre surtout par des unions* : ce modèle caractérise des coopératives qui font le choix d'une séparation (même partielle) entre la

production et la commercialisation, en créant des unions commerciales. L'union est un moyen de pallier les difficultés voire l'impossibilité de fusionner avec d'autres coopératives (Bélis-Bergouignan & Corade, 2008), mais aussi de conserver un minimum d'autonomie pour privilégier l'impératif majeur de la concentration de l'offre imposant un meilleur contrôle du vrac. Si l'objectif est clair, trois types organisationnels et de gouvernance peuvent y conduire.

- *L'union à gouvernance intégrée* : le dirigeant de l'union est le même que celui des coopératives adhérentes et l'apport des coopératives est défini préalablement entre les parties prenantes. Par ce système, l'union a la maîtrise de la stratégie aval du produit. L'Union de Guyenne est un exemple en Gironde.
- *L'union à gouvernance partagée* : la direction commerciale est confiée à un directeur indépendant des coopératives adhérentes et la

gouvernance est assortie d'un directoire et d'un conseil de surveillance présidés chacun par le président d'une des coopératives adhérentes. Ce type correspond à *Terre de Vignerons*.

- *L'union à gouvernance éclatée* : il s'agit d'un modèle moins intégré, dans lequel l'union et les coopératives ne partagent pas le même directeur et où l'apport des coopératives adhérentes n'est pas défini a priori. L'union s'avère être un « intermédiaire » potentiel pour les coopératives, qui livrent du vrac dont les quantités sont laissées à la discrétion des coopératives en fonction de leurs stratégies propres. L'U2VBA correspond à ce type.

Les coopératives « autonomes » offrent deux situations : l'*autonomie positive* concerne des coopératives qui font le choix délibéré de refuser des unions (et encore plus des fusions), parce que leur poids relatif par rapport à un produit dans un terroir reconnu est considéré comme suffisant pour assurer leur destin et leur chiffre d'affaires. L'*autonomie de marginalisation* concerne des coopératives qui accepteraient des formes plus poussées d'intégration (même avec regrets), mais ne trouvent pas de réponse à leurs attentes. En Gironde en 2013, ces coopératives « autonomes » sont au nombre de 14<sup>4</sup> mais elles ne recouvrent pas des situations identiques.

Certaines d'entre elles forment un type que l'on peut qualifier « d'autonomie d'échelle », parce qu'elles ont des tailles relativement importantes par rapport au reste des coopératives autonomes, comme la coopérative des *Vignerons de Tutiac* (210 000 hl) ou encore la *coopérative de Lugon* (plus modeste - 50 000 hl - mais de taille suffisante pour demeurer seule) ou encore quelques autres atteignant presque 40 000 hl de production. Les autres coopératives, qui représentent environ 4% des volumes produits par la coopération, sont petites tant en volume (entre 5000 pour la *coopérative de Lapouyade* et 14 000 hl pour la *coopérative de Quinsac*)

qu'en surfaces (entre 75 et 350ha). Ces dernières coopératives jouent sur *des différenciations liées à la spécialisation-produit, sur la qualité et la typicité ou sur des rentes dite de situation*, permettant de pallier positivement les faibles tailles : ainsi du Clairnet de Quinsac<sup>5</sup> ou de l'appellation Saint-Emilion. La spécialisation sur des niches de marché ou sur une référence territoriale semblent offrir des opportunités de résistance.

Enfin, il persiste en Gironde un petit nombre de coopératives non spécialisées, que l'on peut qualifier « d'autonomie d'isolement », parce que leur isolement est lié à l'impossibilité de se rapprocher d'autres coopératives (Belis-Bergouignan, Corade, 2008). Les raisons peuvent être différentes (volonté des dirigeants et des adhérents, absence de partenaire à proximité, nature des produits, outil de production obsolète).

Les configurations présentes dans le milieu coopératif girondin montrent donc une grande diversité organisationnelle. On peut alors s'interroger sur la stabilité de ces configurations.

L'analyse présentée permet de noter que les ressorts de l'intégration peuvent être résumés à deux facteurs essentiels : l'atteinte d'une taille nécessaire et la recherche d'un modèle d'organisation (Patchell, 2011).

*L'atteinte d'une taille « supérieure »* : les fusions de coopératives et la création des unions commerciales sont marquées par la recherche d'une taille critique jugée nécessaire pour affronter les conditions du marché (être en mesure de négocier, de proposer de la quantité...), mais aussi être capable de définir une stratégie d'offre (notamment la définition d'une gamme de produits) (Bélis-Bergouignan & Corade 2010). Toutefois, si le plan « Bordeaux Demain » définit cette taille à 250 000 hl, on en est encore loin. Même si certaines structures apparaissent relativement abouties (comme les coopératives issues du modèle fusion : UNIVITIS ou UNIMEDOC), elles peuvent encore connaître des évolutions : dans le Médoc, 9 coo-

pératives sont isolées (dont 7 proches géographiquement d'UNIMEDOC) et pourraient s'engager dans des processus de rapprochement. Les coopératives inscrites dans le modèle « coopératives autonomes » peuvent aussi, en fonction de leurs orientations stratégiques, vouloir s'engager dans des rapprochements de type différent. De leur côté, les petites coopératives de type 2 (« autonomie de spécialisation ») peuvent demeurer autonomes et se maintenir alors même qu'elles se trouvent à proximité des unions vrac. Mais des fusions avec d'autres coopératives opérant sur la même appellation pourraient être possibles dans la zone de Saint-Emilion, par exemple. Enfin, pour les petites coopératives de type « autonomie par isolement », trois scénarios sont envisageables : la disparition, le maintien en l'état, le regroupement.

*Des trajectoires évolutives et de nouvelles concentrations* : les fusions et unions de coopératives sont liées à la recherche d'une organisation globale de la coopération viticole qui permette de mieux définir et maîtriser les stratégies, notamment au niveau commercial. Elles ont non seulement comme objectif de concentrer l'offre de vin mais aussi de « rationaliser » l'organisation de la coopération girondine en évitant l'émiettement, la dispersion et la concurrence à l'intérieur du monde coopératif.

Au regard de cette recherche, la configuration actuelle de l'organisation de la coopération girondine est susceptible d'évolutions, liées notamment aux modes de gouvernance des regroupements commerciaux. Les structures de type « gouvernance intégrée » peuvent suivre la même évolution que celle d'UNIMEDOC et d'UNIVITIS : un processus de fusion avec les coopératives adhérentes, passant du stade « union » à celui de « fusion ».

Les structures de type « gouvernance partagée » peuvent également connaître des évolutions liées à la plus ou moins grande complexité de l'organisation dans laquelle elles se trouvent.

Les structures de type « gouvernance éclatée » (de type UBVA) sont potentiellement plus instables. En effet, la dissociation entre la stratégie des coopératives et celle de l'union « vrac » met en difficulté cette dernière dans la conduite d'une stratégie commerciale claire et stable : la variabilité des volumes livrés par les coopératives à l'union (en fonction des choix des coopératives) et la présence d'une gouvernance séparée entre les différentes parties rendent plus complexe la définition d'une stratégie à l'échelle de l'union. Au final la stratégie de la structure commerciale est dépendante de celles des coopératives viticoles potentiellement volatiles, ce qui correspondrait alors plutôt à ce que l'on peut appeler une « gouvernance par le bas ».

### Conclusion

Les coopératives girondines ont connu de profonds changements ces dernières années.

- une incontestable accélération des processus de concentration et du même coup, une diminution du nombre de coopératives de production et une augmentation des coopératives de commercialisation. Cette tendance ne fait que traduire dans le monde des coopératives viticoles girondines les évolutions plus générales du monde agricole en général et d'autres domaines (comme la téléphonie, la chimie) sur le plan mondial.
  - Il est à noter que si cette tendance est quasiment devenue un impératif, dans le champ étudié, les modalités présentent des chemine-ments et des ressorts très diversifiés : pour **certaines coopératives, la trajectoire est moins linéaire et « mécanique » que pour d'autres**. Pour certaines, l'enjeu est simplement la survie alors que d'autres se situent délibérément dans des stratégies plus offensives.
  - Ces restructurations sont depuis plusieurs années largement appuyées par le milieu professionnel notamment l'interprofession, le CIVB (Comité Interprofessionnel des vins de Bordeaux), la Chambre d'agriculture, ainsi que par les pouvoirs politiques régionaux.
  - Dans les objectifs annoncés et justifiant parfois les rapprochements et les concentrations, bien souvent sont évoquées et souhaitées des économies d'échelles notamment en matière de réduction des coûts ; ceci s'avère au final un objectif rarement atteint. Mais la structure des coûts change sous l'effet d'investissements dans la qualité, le marketing et la fonction commerciale.
- De l'observation de ces changements, non stabilisés et encore largement évolutifs, il s'entrevoit des évolutions nouvelles possibles, souhaitables pour certains, craintes pour d'autres :
- La transformation des systèmes de type « modèle éclaté » en type « modèle intégré ». Il est possible d'imaginer que les structures qui sont moins intégrées puissent peu à peu glisser vers des systèmes intégrés. Il reste néanmoins la limite du nombre d'acteurs : une union qui rassemble 10 coopératives est plus difficile à faire évoluer vers de l'intégration qu'une union de 3 ou 4 partenaires.
  - La fusion de coopératives dans les regroupements commerciaux. Ce scénario semble probable pour les rapprochements qui allient un nombre réduit de coopératives. Ce scénario de fusion de coopératives à l'intérieur de l'union peut apparaître également plus évident pour des rapprochements de type « gouvernance intégrée » puisque ces rapprochements sont déjà suffisamment cohérents et forts pour que les fusions y apparaissent plus comme une évolution naturelle que comme une rupture importante (comme pour la fusion de Genissac et Saint Pey de Castets dans l'Union de Guyenne en 2009).
  - La fragilité de la gouvernance éclatée qui peut se traduire par l'échec du rapprochement (ainsi de l'union « Alliance Cotes en Bordeaux », qui n'a pas résisté au départ d'une des 2 coopératives fondatrices), d'au-  
tant plus réversible que le niveau d'intégration est faible.
- Ces nouveaux changements potentiels posent en définitive la question du maintien d'un modèle coopératif alliant enjeux de marché et enjeux territoriaux.

### Références

- Ambiaud, E. 2007. La petite coopération agricole poursuit sa réorganisation. *Agreste Primeur*, 201, octobre.
- Bélis-Bergouignan, M-C & Corade, N. 2008. Fusion des coopératives viticoles et ancrage territorial. *Revue d'économie Régionale et Urbaine* 1 : 43-58.
- Bélis-Bergouignan, M-C, Corade, N, & Pesme, J-O. 2006. La filière viticole aquitaine, une mutation en cours pour répondre aux nouvelles tendances du marché ? *Colloque de la VDQS, Oenométrie XIII*, Bordeaux, 26-27 Mai.
- Belis-Bergouignan, M-C, Corade, N, & Pesme, J-O. 2010. Strategic operations and concentration in the Bordeaux-Aquitaine region. *International Journal of Wine Business Research* 22(3), 308-324.
- Bélis-Bergouignan, M-C, Corade, N, Couret, F, & Pesme, J-O. 2007. Le vignoble Aquitain : entre atomocité et concentration. *Bacchus* 2008. Paris : Dunod. 186-209
- Berthomeau, J. 2001. Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation ? *Rapport remis au ministre de l'agriculture*, juillet.
- Carrère, M, Joly, I, & Rousselière, D. 2011. De la longévité coopérative: une étude de la survie des coopératives agricoles françaises. *Revue internationale de l'économie sociale* 90(320), 82-98.
- César, G. 2002. L'avenir de la viticulture française. Rapport d'information, Sénat, 349.
- Dedieu, M-S. 2011. Les coopératives agricoles : un modèle d'organisation économique des producteurs. *Analyse, centre d'études et de prospective* I. Novembre.
- Doucet, C. *Activités viticoles et développement régional*. Thèse ès Sciences économiques, Université Montesquieu Bordeaux IV, septembre, 323p.
- Duchamp, B, & Mauget, R.2012. La Course à la taille, Stratégies de concentration



- et d'alliance dans les coopératives agricoles françaises du TOP 20 avec comparaison européenne. Colloque ADEDES, 24 janvier.
- Hinnewinkel, J-C, & Roudié, P. 2001. Une empreinte dans le vignoble. XX<sup>e</sup> siècle : naissance des Vins d'Aquitaine d'Origine Coopérative. Bordeaux : LPDA éditions.
- Filippi M, Frey, O, & Mauget, R., 2008. Les coopératives agricoles face à l'internationalisation des marchés. *Revue internationale de l'économie sociale* 310, 31-51.
- Lacour, C, & Celimène, F. 1997. *L'intégration régionale des espaces*. Paris : Economica.
- Lacour, C, & Doucet C. 2000. Economie des systèmes viticoles en Aquitaine : cadres d'analyse et de diffusion. *le vin à travers les Ages*, Bordeaux : Editions Féret.
- Lipietz, A. 1999. OPA, rachats, fusions d'entreprises : la tectonique des plaques. *Confluences pour une alternative progressiste* : 47. <http://>
- Mauget, R, & Koulytchizky, S. 2003. Un siècle de développement des coopératives agricoles en France. In Touzard et Draperi, Les coopératives entre territoires et mondialisation, *Les Cahiers de l'économie sociale* 2. Paris : L'Harmattan, p 54.
- Niedercorn, F. 2013. Les coopératives en phase de consolidation. *Les Echos*. 16 Janvier 2013 : page 18.
- Patchell J. 2011. *The Territorial Organization of Variety: Cooperation and Competition in Bordeaux. Napa and Chianti Classico*. Burlington VT : Asghate.
- Pomel, B. 2006. Réussir l'avenir de la viticulture de France. *Ministère de l'agriculture*, mars.
- Rigamonti, E. 2006. L'incertitude dans la formation des alliances stratégiques. *XV<sup>ème</sup> conférence Internationale de management stratégique*, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Saisset, L, & Cherié, F. 2012. Grandir, oui ! Mais comment ? Analyse de la concentration par fusions des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. *Revue internationale de l'économie sociale* 326, 45-63.
- Triboulet, P, & Filippi, M. 2009. L'identification des contours du périmètre coopératif - Les groupes coopératifs poursuivent leur développement », *Primeur* 235. <http://>
- Veseth M. 2011. *Wine wars: the Curse of the Blue Nun, the Miracle of the Two Buck Chuck, and the Revenge of the Terrorists*. Lanham MD: Rowman & Littlefield Publishers.

<sup>1</sup> En 2006 nous avons conduit un premier travail d'entretien auprès de dirigeants de coopératives ayant connu une fusion depuis 1990 dans le but de comprendre les ressorts de ces changements organisationnels. En 2007 nous avons conduit un travail d'entretien auprès de 22 coopératives n'ayant pas connu de restructuration afin de comprendre les ressorts de cette absence mais aussi cerner les éventuels changements vers lesquels elles souhaiteraient se tourner. Enfin en 2008 nous avons conduit des entretiens auprès de 2 experts de la coopération viticole girondine : le président de la fédération aquitaine et un consultant chargé des rapprochements entre coopératives. Son objet était de comprendre les regroupements commerciaux entrepris en 2007 et entrevoir les évolutions possibles.

<sup>2</sup> Le questionnement visait à connaître l'historique de la coopérative, de sa création à la date de l'entretien ainsi que les perspectives souhaitables ou possibles, pour mettre à jour les motivations et les réalisations en matière de restructuration, les modalités de mise en œuvre (pour celles qui l'ont fait), les explications données pour le refus et les « impossibilités ». Le choix de tel ou tel partenaire pour la fusion méritait une forte attention ainsi que les objectifs centraux visés : maîtrise de la production, développement de la gamme, renforcement d'un pouvoir de négociation... La place et le rôle des territoires ont été aussi interrogés, les coopératives étant originellement des constructions à forte dimension territoriale (voir Hinnewinkel & Roudié, 2001).

<sup>3</sup> Le mouvement s'accélère en 2000 car sur 17 fusions, c'est 14 fusions qui ont lieu à partir de 2000.

<sup>4</sup> Dans cet ensemble, pourraient être rajoutées les 6 coopératives médocaines qui n'ont pas fusionné au sein d'Unimédoc mais qui ont créé entre elle une petite union de vente en bouteilles mais qui reste de taille modeste (Médoc Export).

<sup>5</sup> Le Clairet est un Bordeaux rosé soumis à un cahier des charges particulier et relevant d'une méthode de production différente de celle du rosé classique.