

LES MUTATIONS DE L'ORGANISATION COOPÉRATIVE À TRAVERS L'ÉVOLUTION DE SES RÈGLES

La rémunération de la vendange dans les caves coopératives du Midi

par Françoise Jarrige^(*) et Jean-Marc Touzard^(**)

Le système de rémunération de la matière première dans une coopérative agricole est révélateur de sa stratégie, tout en constituant un indicateur de performance économique. Ainsi, au travers de l'analyse du système de rémunération des apports de raisin dans les caves coopératives du Midi, cet article retrace les grandes lignes de l'histoire de ces organisations au sein d'un secteur en mutation. A la production de masse initiale est associé un système fondateur de rémunération du raisin « au kilo-degré », simple et en phase avec les principes coopératifs. Dans les années 80, face à la crise du vin de table et à la reconversion qualitative qui s'impose, le système de bonification des cépages améliorateurs va constituer un élément incitatif à l'innovation. Enfin, l'évolution actuelle vers des systèmes de rémunération différenciés traduit la diversité des trajectoires et des stratégies suivies par les caves coopératives. Les exigences de l'économie de qualité en univers concurrentiel tendent aujourd'hui à accroître la complexité des règles, qui doivent aussi répondre aux attentes d'équité des membres de la coopérative.

(*) Ingénieur d'agronomie, Ensa.M.
(**) Chargé de recherche, Inra.
UMR Innovation, département
SAD-Lecca : 2, place Viala, 34060
Montpellier cedex 01.

La coopérative, forme d'organisation économique alternative à l'entreprise individuelle et à la firme capitaliste, s'est développée au XX^e siècle dans l'ensemble du monde rural français. Aujourd'hui, cette organisation est toujours très présente dans les secteurs agricoles et agro-alimentaires, mais si son poids économique global se maintient, on ne crée plus de coopératives – à l'exception des Cuma – et celles qui subsistent connaissent d'importantes mutations : concentration, création de filiales, nouvelles règles internes, etc. (Jarrige, 1998). Comment évoluent les fonctions et l'organisation des coopératives agricoles ? Comment se transforment les relations avec les adhérents, face aux changements du contexte économique et social ?

Nous proposons ici d'apporter un éclairage sur ces questions en étudiant l'évolution des règles qui régissent le paiement des apports de raisin dans les coopératives viticoles du midi de la France. Le secteur viti-vinicole de cette région connaît en effet depuis une vingtaine d'années de profondes transformations techniques, économiques et sociales qui accompagnent la

« révolution qualité » : le vignoble a été restructuré et les produits se sont diversifiés, des vins de qualité étant substitués en partie au vin de table. Au cœur de cette reconversion, la coopérative demeure la principale forme d'organisation du secteur : les caves coopératives assurent aujourd'hui la vinification et la commercialisation de près de 75 % de la production régionale de vin ⁽¹⁾ [Laporte, Touzard, 1999]. La livraison et le paiement de la vendange constituent la relation économique centrale entre les coopérateurs et leur coopérative (Touzard, Jarrige, Gaullier, 2001). L'évolution des règles régissant cette relation n'est-elle pas révélatrice des changements de l'organisation dans son ensemble ?

Après une analyse de la place des règles de rémunération des apports de raisin dans l'organisation coopérative, nous interpréterons les trois principaux systèmes de paiement qui se sont succédé dans les caves coopératives du Midi. Au-delà de l'explicitation des règles elles-mêmes, nous montrerons comment le mode de rémunération traduit l'adaptation de l'organisation aux changements de son environnement et révèle les systèmes de valeurs en son sein ⁽²⁾.

(1) Le reste provenant pour l'essentiel de caves particulières et, plus récemment, de *wineries* (négociants ou domaines viticoles privés qui procèdent à l'achat de raisin frais pour le vinifier).

(2) Résultats qualitatifs à partir d'enquêtes dans quinze caves coopératives. Etude inscrite dans le programme de recherche Inra-DADP Languedoc-Roussillon en partenariat avec des représentants du secteur viticole régional.

La rémunération de la vendange, outil et révélateur de l'organisation coopérative

Détenue collectivement par les coopérateurs et consacrée au traitement exclusif (sauf dérogation) de leur production, la cave coopérative a pour but économique d'assurer et d'améliorer le revenu de leur activité viticole. La rémunération de la vendange en est la composante principale ⁽³⁾. Elle procède d'un double arbitrage :

- la répartition de la valeur obtenue – produit de la coopérative moins les coûts de fonctionnement – entre la rémunération des apports de matière première et les investissements de la coopérative (rappelons qu'il n'y a pas de rémunération directe du capital en système coopératif) ;
- la distribution de cette rémunération entre les différentes catégories de raisin et donc d'adhérents.

Les règles de rémunération de la vendange, qui qualifient, classent et définissent le paiement du raisin, interviennent sur le deuxième niveau d'arbitrage et occupent une position centrale dans la gestion de la coopérative. Ces règles ont une incidence directe sur la formation du revenu des coopérateurs ; elles conditionnent leurs possibilités d'investissement – constitution et amélioration du vignoble – et orientent leurs choix techniques – cépages et modes de conduite de la vigne. Par la définition et la hiérarchisation des critères de qualité de la vendange, les règles de rémunération sont aussi un outil important pour organiser la vinification et construire techniquement la qualité ; elles permettent la production de vins différenciés (vinifications séparées, suivies ou non d'assemblage) et l'organisation de la traçabilité entre le raisin et le vin. Ces règles assurent à long terme la cohérence entre les investissements des viticulteurs sur leur vignoble et les investissements dans la cave coopérative, sur la vinification et la commercialisation.

(3) La coopérative assure d'autres rémunérations monétaires, en particulier sous forme de primes de plantation (en complément des aides nationales ou européennes), d'avances sur récolte, et une rémunération en nature sous forme de vin (la « buvette ») et de divers services rendus (aide à des tâches administratives).

Définissant les bons raisins et les « bonnes pratiques » en termes de conduite du vignoble, ces règles expriment en outre implicitement un jugement de valeur sur ce que doit être le « bon viticulteur » au sein de la cave coopérative.

Enfin, ces règles de rémunération des apports de raisin sont établies de manière endogène à la cave coopérative. Compte tenu du système de décision démocratique, elles résultent de compromis entre les acteurs, d'une part, sur le partage de la valeur et, d'autre part, sur la définition et la construction de la qualité (Jarrige, 1998). Ainsi, les règles de rémunération et leurs procédures d'application traduisent les orientations stratégiques et les choix de coordination définis collectivement, révélant les interactions, les intérêts, les rapports de force et les systèmes de valeurs en présence au sein de la population de la cave coopérative.

Pour rendre compte de manière plus précise de ces règles et de leur évolution, nous développons la notion de système de rémunération, organisé en trois composantes (Gaullier, 1997 ; Touzard, Jarrige, Gaullier, 2001).

- Les règles finales déterminent les critères de qualification, de partition des apports de raisin et le mode de calcul de la rémunération de chaque catégorie. Elles sont généralement écrites, formelles.
- Les règles de procédure définissent le mode d'évaluation des critères de qualification, les procédures de contrôle et les sanctions. Leur contenu peut être pour partie implicite.
- Les conventions sont les références et justifications communes qui assurent la stabilité et la légitimité du système de rémunération au sein de la population de la coopérative, en relation avec son environnement local ou sectoriel (Boltansky, Thévenot, 1991).

Parallèlement aux mutations de l'économie viticole du Midi, on peut décrire l'évolution des systèmes de rémunération des apports de raisin au sein des coopératives en trois grandes étapes : la rémunération « au kilodegré », dominante pendant la période de production de masse de vin de table ; la bonification des apports de cépages « améliorateurs », introduite au début de la révolution qualitative ; les systèmes de rémunération différenciée, actuellement en plein développement. Cette succession est présente dans l'ensemble des coopératives étudiées, avec des temporalités et des degrés d'affirmation différents. Les trois étapes marquent une complexité et une diversité croissantes des règles de rémunération, avec généralement une « sédimentation » des systèmes au sein des caves coopératives. Dans l'interprétation qui va en être présentée seront à chaque fois abordés les points suivants : les conditions liées à l'environnement économique et politique de la production vinicole et les réponses stratégiques adoptées par les coopératives ; le contenu et l'évolution du système de rémunération dans ses règles finales et ses procédures d'application ; les conditions internes de stabilisation du système de rémunération – en relation avec les conventions mobilisées –, ses implications et les nouveaux problèmes de coordination qui peuvent surgir, généralement moteurs d'évolution des règles.

Production de masse : qualité standard et priorité au revenu

Le contexte de la production viticole de masse dans le Midi

Les premières coopératives viticoles apparaissent dans le Midi au début du XX^e siècle, dans un contexte de crise économique et sociale. De nombreuses autres vont ensuite être créées jusque dans les années 70 (il y en a 550 à l'apogée en 1975) et assurer un maillage communal de l'espace viticole du Languedoc-Roussillon. Le développement des caves coopératives procède d'une dynamique d'organisation collective de « petits propriétaires » dans une région spécialisée dans la monoculture de la vigne et la production de vin de table. Cette spécialisation viticole du Midi répond alors à une demande encore soutenue en vin de consommation courante. Par ailleurs, une forte dynamique corporatiste, largement alimentée par le mouvement coopératif, permet de négocier une régulation politique globalement favorable au secteur, malgré des épisodes critiques (Bartoli, Boulet, 1989). L'ensemble de ces conditions assure jusqu'au début des années 80 un niveau de revenu viticole supérieur à la moyenne agricole nationale (Touzard, 1995) et permet le maintien d'une population viticole nombreuse, regroupée en majorité dans les caves coopératives qui fournissent l'essentiel de la production.

Dans le contexte de production de masse de raisin pour vin de table, la quantité est le principal objectif visé pour la constitution du revenu. Les cépages utilisés sont très productifs. La qualité recherchée est homogène, peu typée pour l'assemblage – réalisé par les négociants – et un écoulement rapide en vrac : peu de stockage, pas d'embouteillage, une gamme réduite. L'unique critère de qualité de ce « vin sans qualité » est le taux d'alcool, soit en amont un paramètre relativement simple de qualité du raisin : le taux de sucre.

Les règles de la rémunération « au kilo-degré »

La rémunération totale du viticulteur coopérateur i (R_i) correspond alors à la somme des rémunérations « au kilo-degré » de ses n apports de raisin, obtenues en multipliant les termes suivants :

- le poids de raisin apporté (q , pesé) et le taux de sucre relatif⁽⁴⁾ [S , mesuré], deux paramètres spécifiques pour un apport donné j ;
- le coefficient ou taux de vinification ($v = \text{hl vin} : \text{kg raisin}$, moyenne mesurée ou estimée au niveau de la cave), le prix de base (P) moins le coût de vinification (c), trois paramètres communs à l'ensemble des apports de la cave. Soit la rémunération du viticulteur en cave coopérative, pour l'ensemble de ses apports :

$$R_i = v \cdot (P - c) \cdot S_j^{1,n} (q_{ij} \cdot S_{ij})$$

L'évaluation des critères est simple et peu contestable, ou du moins en progrès grâce à l'amélioration et surtout à l'automatisation des techniques⁽⁵⁾. Il y a peu de problèmes de contrôle.

Un élément supplémentaire est à noter : la mise en place de la mensualisation de la rémunération. La réalisation rapide des ventes alimente la trésorerie de la cave coopérative, qui peut payer relativement vite les apports

(4) Le taux de sucre d'un apport de raisin est mesuré à la livraison, puis rapporté au taux de sucre moyen de la vendange totale de la cave coopérative : c'est ce taux relatif qui est pris en compte dans le calcul de rémunération.

(5) Utilisation de balance de pesée ; obtention du taux de sucre d'abord par mesure manuelle de densité, puis par un réfractomètre et calcul avec des tables de conversion, enfin mesure électronique du poids et du taux de sucre.

(6) Différents calendriers sont possibles pour la rémunération de la vendange de l'année n (septembre), généralement douze acomptes mensuels à partir de janvier n + 1, puis solde en trois fois : avril, juin (avances aux cultures) et septembre (frais de vendanges) de l'année n + 2.

de raisin. Le choix est fait d'une rémunération fractionnée, au versement étalé⁽⁶⁾. Du point de vue du revenu, ce sont la sécurité et la régularité qui sont visées. « *On est comme des fonctionnaires* », entend-on encore aujourd'hui de la part de certains viticulteurs coopérateurs.

Adéquation au principe coopératif égalitaire... et au marché régulé du vin de table

Une qualité standard, des procédures d'évaluation simples, faciles à comprendre, une rémunération mensualisée : le paiement « au kilo-degré », associé à la production de vin de masse, constitue un système relativement facile à gérer. S'il paraît en phase avec l'« égalitarisme coopératif » dans ses principes, ce système de rémunération ne nivelle pas pour autant les facteurs de hiérarchie socio-économique. En effet, le patrimoine foncier détenu induit une différenciation au sein de la population viticole, par le niveau de production qu'il permet en fonction de sa surface et de son potentiel agronomique (Bartoli, Boulet, 1989). La simplicité et l'adéquation mêmes de la rémunération « au kilo-degré » tendent à confiner les coopérateurs dans le rôle de fournisseurs de matière première, de plus en plus éloignés des préoccupations de vinification et de commercialisation, de valorisation même du vin.

Après une phase de fonctionnement initial proche de l'autogestion, c'est, au sein de l'organisation coopérative, la confirmation de la délégation de pouvoir et de la répartition des tâches entre deux types d'acteurs (Mévellec, 1986) :

- les viticulteurs, fournisseurs de matière première, détenteurs du capital social et « pôle politique » de la coopérative, *via* le système de décision et de délégation d'autorité démocratiques au conseil d'administration ;
- les salariés. Chargés des fonctions techniques de vinification et de valorisation du produit, ils constituent le « pôle entreprise » de la cave coopérative, dont le directeur assure la gestion technico-économique, dans un souci d'accompagnement de la croissance des apports de raisin.

Le système de rémunération « au kilo-degré » et l'organisation de la production qu'il sous-tend contribuent à l'enfermement du monde viticole dans une stratégie productiviste, puis de résistance face au déclin du marché du vin de table à partir des années 70. Le mode d'organisation coopératif n'est pas remis en cause et la réaction politique de la coopération passe par la lutte politico-syndicale pour le maintien des soutiens publics à la production : les aides au stockage et la distillation subventionnée rémunèrent en grande partie un vin dont les débouchés commerciaux diminuent chaque année.

Reconversion du vignoble et prime aux cépages améliorateurs

La reconversion qualitative comme issue à la crise viticole

A partir du début des années 80, la reconversion qualitative s'impose, l'action militante défensive ayant montré ses limites. « *Il faut élever la qualité moyenne du vin produit dans le Midi* » ; le credo est repris pas les instances

de la coopération, dont la stratégie passe de la résistance au changement à la négociation d'aides publiques pour la reconversion : primes à l'arrachage, primes à la replantation, aides aux investissements et aux fusions de caves coopératives, soutien à la création de groupements de commercialisation et de syndicats de cru des nouvelles AOC, etc. (Laporte, Touzard, 1998). L'application de ces mesures est souvent accompagnée d'actions complémentaires spécifiques à chaque cave coopérative (primes, conseil), notamment pour la replantation de nouveaux cépages par les adhérents (Temple, Touzard, Jarrige, 1996).

Parallèlement, la gamme de vins commercialisés se diversifie : extension des AOC régionales, développement des vins de pays. La qualité ne va plus de soi. Elle évolue vers une conception maîtrisée, plus construite. L'élaboration de vins se fait de plus en plus par assemblage, à la cave, de différents lots de raisin apportant les éléments recherchés : tannins, arômes... Les cépages dits améliorateurs – merlot, cabernet-sauvignon, chardonnay, syrah... – sont au centre de l'innovation qualitative, portée par les instances locales de la recherche (Ensa.M, Inra) et du développement agricole (chambres d'agriculture, ITV, ICV).

Le bonus aux cépages améliorateurs pour soutenir l'innovation

Il apparaît alors nécessaire de soutenir les investissements de replantation et de compenser les coûts induits par l'utilisation des nouveaux cépages associés à de nouveaux modes de conduite agronomiques : ces vignobles sont moins rustiques, nécessitent plus de soins cultureux et sont moins productifs que les vignes en conduite et cépages traditionnels du Midi (aramon, carignan)... En accompagnement des primes de replantation, de nombreuses caves coopératives modifient le système de rémunération pour mieux valoriser les cépages améliorateurs et inciter les viticulteurs à en planter.

Différents mécanismes de bonification sont alors mis en place, sans modifier fondamentalement le système précédent. Cela revient à majorer la rémunération des apports de raisin issus de cépages améliorateurs par un bonus (b_j ⁽⁷⁾) appliqué par convention soit sur le volume, soit sur le taux de sucre du raisin apporté, ou même sur le prix de référence. D'où le calcul de rémunération :

$$R_i = v \cdot (P - c) \cdot S_j^{1,n} (q_{ji} \cdot S_{ij} \cdot b_j).$$

Notons que les procédures d'application de ce système de rémunération restent relativement simples, l'introduction du paramètre « cépage » ne soulève pas de difficulté particulière d'évaluation ni de contrôle. L'information est connue par déclaration d'encépagement et le contrôle visuel est aisé. Les seuls points de discussion portent sur le choix des cépages éligibles, la définition du ou des bonus appliqués aux apports et, plus rarement, le taux et le coût de vinification appliqués, qui peuvent être homogènes ou différenciés par cépage.

De la politique d'incitation à la sanction du marché

Au moment de sa mise en place, le principe de bonification procède d'une logique de récompense des efforts des adhérents qui s'engagent dans la

(7) Par exemple plus 20 % aux apports de syrah... soit $b_j = 1,2$ avec une gradation possible de la bonification, selon les cépages encouragés par la cave ; pour les apports de raisin de cépages traditionnels, on a généralement $b_j = 1$.

politique de qualité de la cave coopérative : incitation à l'innovation, compensation des manques à gagner et des surcoûts. Pour ce qui concerne la qualité, ce système de rémunération relève d'une conception technique *a priori* : le cépage aromatique est supposé améliorer la qualité moyenne des vins d'assemblage, sans que soit forcément prise en compte leur valorisation commerciale spécifique.

La simplicité du système de bonification ne doit pas masquer les difficultés de mise en œuvre de la reconversion qualitative sur le plan économique et social. De nombreux viticulteurs ont cessé leur activité et, parmi ceux qui sont restés, tous n'ont pas pu renouveler leur vignoble en bénéficiant des aides à la replantation. La bonification octroyée aux apports de cépages améliorateurs accentue donc une différenciation nouvelle entre adhérents de la coopérative. La révolution qualitative au sein du secteur viticole languedocien a pu être l'occasion d'une ouverture du jeu social, mais les viticulteurs en position socio-économique dominante ont néanmoins souvent été les mieux placés pour l'accès à l'information, la couverture des risques, l'investissement, etc., donc pour explorer les voies de reconversion du vignoble.

Les systèmes de rémunération fondés sur un tri et une hiérarchisation de paiement des apports par cépage ont connu deux voies d'évolution possibles.

- Au cours des années 90, la consommation de vins de cépage⁽⁸⁾ connaît un développement important, tant en France qu'à l'étranger. La région Languedoc-Roussillon en devient l'un des principaux producteurs, dans la catégorie « vins de pays d'Oc » en particulier. Pour les caves coopératives qui se spécialisent dans ce type de produits, la règle de rémunération des apports de raisin en fonction du cépage peut être maintenue de manière efficace, grâce à la traçabilité technique (suivi possible des lots d'apport de raisin au cours de la vinification) et à la segmentation positive du marché. Pour établir et justifier l'échelle de paiement des apports de raisin de différents cépages, on passe alors d'un système incitatif *ex-ante* à un système qui répercute *ex-post* le différentiel de prix positif du marché des vins de cépage une fois la vente du vin effectuée ou au moins contractualisée.

- Mais le passage d'un bonus incitatif défini *a priori* à un supplément de rémunération lié à un marché spécifique n'est pas toujours réalisé. Avec l'extension et l'entrée en production progressive du vignoble en cépages améliorateurs, il devient de plus en plus difficile de maintenir les taux de bonification sur des volumes d'apports qui ne sont plus « noyés dans la masse » de la vendange livrée à la cave coopérative. En effet, l'amélioration de qualité attendue des cépages « améliorateurs » ne se traduit pas forcément par une meilleure valorisation des vins qui en sont issus. La politique de qualité peut pêcher soit au niveau du vignoble – le critère « cépage » n'est pas suffisant pour assurer la qualité de la matière première –, soit au niveau de la cave – par manque de cohérence des investissements de vinification et de commercialisation pour bien valoriser la matière première obtenue des cépages améliorateurs. La pratique de l'assemblage de différents lots dans les caves limite par ailleurs la traçabilité de ces apports,

(8) Catégorie commerciale de vin identifiée par le cépage – pour les blancs, chardonnay, sauvignon, etc.; pour les rouges, merlot, cabernet-sauvignon, syrah, etc. – qui entre dans sa composition (exclusivement en France, à 90 % dans d'autres pays producteurs); elle représente une forme d'innovation par rapport à l'élaboration de vins par assemblage de différents cépages, pratique traditionnelle la plus répandue dans le Midi.

tant au niveau de la qualité organoleptique qu'au niveau de la valorisation commerciale des vins qui en sont partiellement issus. Ces différents facteurs remettent en cause la bonification simple de la rémunération des apports de cépages aromatiques.

Il apparaît donc que la logique initiale du système de bonus aux cépages améliorateurs s'inscrit dans une dynamique d'accompagnement par les caves coopératives de l'innovation – introduction de nouveaux cépages – dans le cadre de la reconversion de la viticulture méridionale. Cette logique incitative est – forcément – transitoire. Le décollage des vins de cépage va assurer en partie la réussite de l'innovation et contribuer à stabiliser par le marché une rémunération supérieure des apports de raisin destinés aux vins de cépage dans certaines caves coopératives. Cependant, l'élévation des exigences de qualité et la nécessité de réviser les critères de redistribution de la valeur entre les coopérateurs vont conduire d'autres caves à adopter des systèmes de paiement plus complexes.

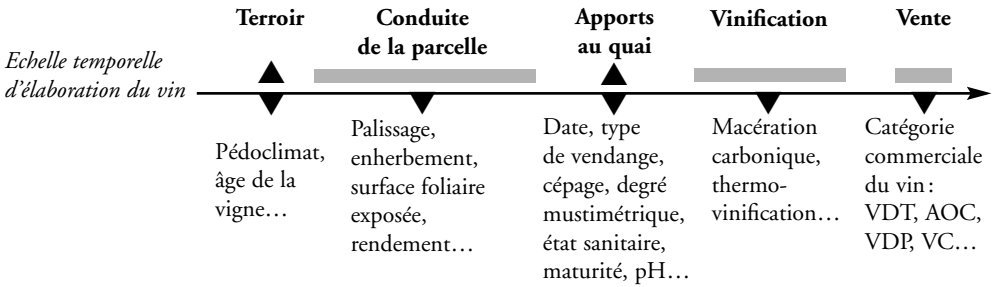
● **Différenciation en univers concurrentiel : construction et rémunération de la qualité**

Vers une qualité « haute définition »

A la fin des années 80 et au début des années 90, la consommation de vin, toujours en baisse, s'oriente encore plus clairement vers une demande de produits différenciés, plutôt « haut de gamme », tant pour les vins de cépage que pour les AOC. Face à l'impératif croissant de différenciation de leur production en univers concurrentiel, les coopératives adoptent de nouvelles stratégies productives et commerciales : élargissement de gamme, développement de la mise en bouteilles par rapport à la vente en vrac, intégration plus poussée au sein de groupements de producteurs, contrats de vente avec des acheteurs imposant un cahier des charges de plus en plus précis, etc. (Laporte, Touzard, 1998).

Il s'ensuit des exigences croissantes et diversifiées sur la matière première « raisin » fournie par les coopérateurs : en plus du critère « cépage améliorateur », le terroir d'implantation ainsi que la conduite culturale de la vigne sont raisonnés de manière plus élaborée. L'amélioration de la gestion de la qualité nécessite aussi la coordination accrue des opérations d'amont, viticoles, avec les opérations d'aval, œnologiques et commerciales, pour l'adéquation du cépage et de l'état du raisin aux pratiques de vinification. Le développement de la macération carbonique, du vieillissement en fût, les itinéraires de vinification distincts entre vins de cépage et assemblages pour vins de pays ou AOC, etc., impliquent des équipements supplémentaires au niveau des caves coopératives. Le schéma ci-après récapitule l'ensemble des paramètres de construction de la qualité du vin.

Souvent, un effort d'investissement parallèle est conduit dans les exploitations viticoles des adhérents des caves coopératives. Ces investissements ne sont pas que financiers, ils sont aussi « de forme » pour les viticulteurs,



à l'instar de ce qui se passe dans les autres filières agricoles (Casabianca, Valceschini, 1997) :

- l'apprentissage de nouvelles techniques de production face à l'accroissement des exigences agronomiques pour la conduite de la vigne ;
- le développement de nouveaux modes de coordination pour gérer la diversité des raisins issus d'une gamme élargie de cépages et de pratiques culturales ;
- une confrontation croissante à la logique commerciale et aux « exigences du marché ».

La rémunération différenciée pour une économie de la qualité dans les coopératives

Face à l'hétérogénéité croissante de la production et des critères de qualification du raisin, de nouvelles règles sont développées pour trier et rémunérer différents lots de raisin qui n'ont pas les mêmes coûts de production ni la même valorisation commerciale.

Le paiement différencié impose d'établir les principes de partition des apports de raisin en lots de qualités homogènes. Un premier tri peut se faire en fonction des catégories commerciales de destination (vin de table, de pays ou d'AOC), du cépage ou du mode de vinification envisagé (en blanc, thermovinification ou macération carbonique...). Une partition secondaire peut ensuite réaliser une échelle de qualités au sein des catégories précédemment définies. Les paramètres pris en compte sont parmi les suivants : terroir, conduite de culture, état de parcelle (classement), état sanitaire, état physique à la vendange...

Une fois établis les principes de partition des apports de raisin, il faut définir l'échelle de prix ou les principes de valorisation des différents lots. La rémunération *a priori* consiste à rattacher une valeur relative (systèmes de points ou de coefficients) aux critères de partition ou à garantir un prix « politique » (à l'hectolitre ou rémunération forfaitaire à l'hectare). La rémunération *a posteriori* indexe directement le paiement des apports sur le prix de vente du vin produit. Les systèmes de rémunération différenciée sont souvent mixtes, conjuguant les critères *a priori* et *a posteriori* (Gauillier, 1997). Quel que soit le système retenu, un point de débat porte aussi sur l'application de taux et de coûts de vinification uniques ou différents par

catégories de raisin. Le principe d'un prix de base commun à tous est en tout cas abandonné. La rémunération de l'adhérent i peut alors s'écrire :

$$R_i = S_j (q_{ji} \cdot P_{ji})$$

avec P_j défini selon la note ou le classement du lot j .

La rémunération différenciée introduit plusieurs innovations en matière de règles pratiquées au sein de l'organisation coopérative, notamment :

- le classement des parcelles. Avant vendanges, les parcelles – de cépages améliorateurs ou en tout cas destinés à une vinification élaborée – sont évaluées par une « commission de classement » de la cave en fonction de la conduite culturale, du rendement, de l'état sanitaire, etc. Les critères de qualité agronomiques concourent à la hiérarchisation des apports (classes 1, 2, 3...);
- les cahiers des charges spécifiques. Certains coopérateurs s'engagent volontairement pour des contraintes culturelles élevées sur certaines parcelles de vigne, dont les apports seront mieux rémunérés;
- la gestion affinée de la maturité des apports, avec un contrôle aux parcelles et un calendrier strict de réception de la vendange par cépage;
- un système innovant, la rémunération garantie à l'hectare pour certains cépages, pour lesquels est décidée une incitation particulièrement forte en raison de leur dimension stratégique pour la cave coopérative et/ou de la prise de risque induite pour le viticulteur.

Les nouvelles règles de paiement du raisin – avec qualification multicritères et hiérarchisation des apports – apparaissent complexes, d'une grande diversité et encore largement non stabilisées dans les caves coopératives. La qualification des apports requiert des procédures parfois délicates à mettre en œuvre : tous les paramètres ne sont pas faciles à objectiver ni à mesurer (bonne conduite de la parcelle, degré de maturité ou état sanitaire du raisin...) et le contrôle du respect des règles est difficile. L'implication des viticulteurs dans l'évaluation des critères de qualité est inégale. L'auto-contrôle est pratiqué, mais il y a souvent recours à un arbitre, qui peut être un salarié de la cave coopérative ou un tiers extérieur dont la neutralité paraît meilleure (conseiller agricole, voire employé saisonnier « étranger » au milieu).

En pratique, on peut observer un décalage entre les règles formelles et leur application. L'adaptation des règles assouplit des contraintes trop fortes (méthode trop « mathématique » de classement des parcelles, par exemple) ou au contraire renforce certains contrôles (comme l'évaluation du rendement dans certains cas) [Gaullier, 1997]. En cas de non-respect des règles, les sanctions ne sont donc pas toujours appliquées avec autant de rigueur que prévu, car l'impact social de la sanction n'est pas forcément bénéfique. Le coopérateur pénalisé peut en effet se sentir exclu de l'action collective et se déresponsabiliser du résultat de son travail. A l'inverse, une dérive trop importante de l'application des règles risque de nuire à terme au développement de la qualité.

Dans tous les cas, les systèmes de rémunération différenciée des apports de raisin posent les questions de la formation et de l'information des viticulteurs en cave coopérative, pour la compréhension des règles de

calcul et l'application des préconisations. Des séances de formation spécifiques sont souvent pratiquées pour la mise en œuvre de techniques particulières – sur la base du volontariat ou de l'obligation, selon les caves. Pour ce qui concerne la circulation de l'information, les pratiques sont aussi très variables, mais souvent fortement polarisées autour du conseil d'administration et du directeur.

Construction de la qualité et respect de l'équité : entre savoir-faire du viticulteur et marché

A la suite du principe d'égalité puis de la promotion de l'innovation, le principe d'équité tend à s'imposer dans la conception des règles de rémunération au sein des caves coopératives, conjointement à l'impératif de qualité. Mais l'équité peut se concevoir selon différentes conventions. On distingue deux pôles de légitimité, de justification, qui s'affirment et jouent dans la construction du prix des apports de raisin : la reconnaissance des nouveaux savoir-faire professionnels et des efforts des viticulteurs, d'une part ; le marché comme instance de définition ultime de la qualité, d'autre part. La mise en avant de la technicité et de la discipline des viticulteurs dans la construction de la qualité se traduit plutôt par la logique de rémunération *a priori*, consistant à récompenser les efforts de ceux qui « jouent le jeu » de la politique de qualité préconisée par la coopérative. On est alors dans le registre de la légitimité « éthique » ou « civique », qui privilégie la reconnaissance de la valeur professionnelle du producteur et l'encouragement au respect de la discipline et des choix collectifs. Du point de vue économique, ce type de rémunération tend à s'ajuster sur les coûts et les contraintes de production. Cela est en cohérence avec une politique de qualité exigeante, mais... un risque de décalage est possible entre les orientations du système de rémunération *a priori*, relevant de stratégies à moyen et long terme, et la réalisation commerciale, la « sanction » à court terme (*a posteriori*) du marché.

La primauté du principe marchand implique la logique de rémunération *a posteriori*, consistant à indexer la rémunération des lots de raisin sur le prix de vente des vins qui en sont issus, déduction faite des coûts intermédiaires. La convention qui prévaut alors au sein de la coopérative est du registre de la légitimité marchande, de la transparence économique. Cette justification entérine la définition de la qualité par le marché, mais présente plusieurs problèmes de mise en œuvre. La traçabilité du raisin jusqu'au vin n'est pas toujours totale au sein d'une cave coopérative, il en découle un problème de séparabilité des coûts et des produits économiques pour les différents lots d'apports. En outre, le prix de vente d'un vin donné ne traduit pas l'effet d'entraînement commercial dont il bénéficie ou qu'il génère au sein de la gamme de produits vendus par la cave coopérative ou par le groupement de producteurs. Enfin, la rémunération *a posteriori* est parfois délicate à gérer à cause des délais de vente si le vieillissement du vin est pratiqué ; la variabilité intertemporelle, la volatilité du marché rendent difficile la prise en compte du prix de marché dans la relation contractuelle

entre la cave et ses adhérents. Notons aussi que le principe de paiement du raisin indexé sur le prix de vente du vin comporte une forte reconnaissance implicite du savoir-faire des salariés de la coopérative chargés de la vinification et, surtout, de la commercialisation.

Conclusion

Le système de rémunération des apports de raisin dans les entreprises coopératives apparaît bien à la fois comme un révélateur de la stratégie suivie par l'organisation et comme un indicateur de sa performance.

A la stratégie de production de masse est associé le système fondateur de la rémunération « au kilo-degré », simple et en phase avec l'institution du secteur coopératif. Face à la crise du vin de table et à la reconversion qualitative qui s'impose, le système de bonification des rémunérations selon les cépages constitue un élément incitatif à l'innovation, en soutenant les investissements et la prise de risque des viticulteurs. Enfin, la différenciation contemporaine des systèmes de rémunération traduit l'éclatement du modèle d'organisation des caves coopératives et la diversité des stratégies suivies, conduisant dans tous les cas à un élargissement de la gamme et à une gestion pointue de la qualité des produits. Le système de rémunération exprime donc tour à tour les choix de poursuivre la production de masse, d'inciter à l'innovation, puis de gérer la différenciation des produits.

Si le niveau de rémunération peut répercuter à court terme les tendances de prix du marché, il traduit, dans la durée, l'aptitude de l'entreprise à consolider le revenu des coopérateurs et donc la réussite de la stratégie mise en œuvre (Touzard, Laporte, 1999). Cette performance de la coopérative repose sur une combinaison entre la qualité des investissements et du travail réalisés à la fois par les adhérents dans leurs exploitations et par les salariés dans la gestion de l'entreprise coopérative. Le système de paiement de la matière première répercute donc les performances d'ensemble de l'organisation coopérative et de ses adhérents, ce qui n'est pas toujours explicité dans les rapports entre adhérents et salariés de l'entreprise.

Aujourd'hui, la concurrence à laquelle ont à faire face les coopératives concerne l'écoulement des vins produits et de plus en plus l'approvisionnement en matière première (concurrence entre coopératives ou avec des caves privées). Elles cherchent donc à renforcer leur cohésion interne, à consolider l'adhésion des coopérateurs qui peuvent être tentés de rallier une autre filière de valorisation de leur raisin. Au-delà de la stricte performance économique, mesurée par le niveau de rémunération des adhérents, un consensus plus global se révèle nécessaire pour élaborer en commun la stratégie suivie, en particulier les choix d'investissements et d'alliances externes, la construction des qualités des produits, les arbitrages sur le partage de la valeur, l'encouragement et l'adoption d'innovations multiples... Cela suppose l'existence de valeurs partagées entre coopérateurs. Celles-ci reposent sur des conventions à mettre à jour ou à (re)construire : conventions d'effort, de qualité,

d'équité, qui étaient présentes chez les fondateurs des coopératives et ont été pour partie codifiées dans les statuts juridiques de ces organisations. L'avenir des coopératives passe alors par la nécessité de concilier une stratégie économiquement viable et le renforcement de la cohésion sociale de l'organisation, en accord avec les principes juridiques qui la fondent. Ces deux objectifs ne sont pas incompatibles, mais apparaissent au contraire comme interdépendants et peuvent être mis en synergie. Ils conditionnent la réussite face aux enjeux futurs, communs à l'ensemble des filières agro-alimentaires : traçabilité des produits, développement des innovations dans les systèmes de production, réappropriation par les producteurs de leur responsabilité professionnelle, affirmation de la multifonctionnalité de l'activité agricole et agro-alimentaire... Dans ce sens, en faisant évoluer les règles internes des coopératives, à l'exemple de celles qui régissent la rémunération des adhérents, et en réactivant les principes fondateurs de ces organisations, leurs acteurs développent une capacité d'adaptation qui peut faire de cette institution déjà ancienne une forme d'entreprise toujours porteuse d'avenir. ●

Bibliographie

Bartoli P., Boulet D., 1989, *Dynamique et régulation de la sphère agro-alimentaire: l'exemple viticole*, thèse d'Etat, université de Montpellier-I, Montpellier et Paris, Inra ESR, 3 vol.

Boltansky L., Thévenot L., 1991, *De la justification: les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 485 p.

Casabianca F., Valceschini E., 1997, *La qualité dans l'agro-alimentaire: émergence d'un champ de recherches*, Inra, 344 p.

Jarrige F., 1998, « Ancienne institution, nouveaux enjeux: la coopération agricole aujourd'hui, réflexions sur le cas des coopératives viticoles du Midi », in *Agriculture et alimentation en France: en quête de nouvelles légitimités*, Miclet, Sirieux, Thoyer (édit.), Paris, Economica, pp. 49-104.

Gaullier C., 1997, *Les systèmes de rémunération des apports de raisin dans les coopératives viticoles du Languedoc: fonctionnement et évolution*, mémoire de DEA « Economie du développement agricole, agro-alimentaire et rural », Ensa, Montpellier, 80 p.

Laporte J.-P., Touzard J.-M., 1998, « Vingt ans

de transition viticole en Languedoc-Roussillon », *Pole Sud*, n° 9.

Laporte J.-P., Touzard J.-M., 1999, « Les coopératives viticoles de l'Hérault, les mutations de 1988 à 1997 », *Agreste*, n° 11, SCEES-DDAF, Montpellier, 8 p.

Mevellec P., 1986, « Informatique et capitaux à risque, la coopération nouvelle est arrivée », *Recma*, n° 20, pp. 46-55.

Temple L., Touzard J.-M., Jarrige F., 1996, « La restructuration des coopératives viticoles en Languedoc-Roussillon: du modèle communal à la diversité des adaptations actuelles », *Revue d'économie méridionale*, vol. 44, 4-1996, n° 176, pp. 73-93.

Touzard J.-M., 1995, « Régulation sectorielle, dynamique régionale et transformation d'un système productif localisé: exemple de la viticulture languedocienne », in *La grande transformation de l'agriculture*, édit. Allaire G., Boyer R., Inra-Economica, pp. 293-323.

Touzard J.-M., Jarrige F., Gaullier C., 2001, « Qualité du vin et transformation des règles de rémunération dans les coopératives du Languedoc », *Etudes et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, Inra-SAD, à paraître, 20 p.